



A QUOI LES CLIENTS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ATTACHENT-ILS DE LA VALEUR ?

Les membres du réseau de Women's World Banking (WWB) ont la conviction que la microfinance doit être au bénéfice des femmes pauvres, et être financièrement pérennes. Au cours de ces quatre dernières années, l'équipe internationale de WWB a travaillé avec des leaders du réseau à la réalisation de sondages clientèle et de groupes de travail destinés à mieux cerner ce à quoi les femmes et les hommes vivant en situation de pauvreté attachent de l'importance en qualité de clients de services de microfinance. Ces recherches sont utilisées pour améliorer les produits et services existants, ainsi que pour concevoir de nouvelles offres de produits.

Cette note « Ce qui fonctionne » repose sur les principales conclusions concernant les besoins de la clientèle et les niveaux de satisfaction sur la base des recherches conduites entre 1999 et 2001 avec quatre institutions de microfinance (IMF)¹, toutes affiliées de WWB. Ces conclusions représentent l'opinion de 3 000 clients individuels, résidant dans trois pays : le Bangladesh, l'Ouganda et la Colombie. Cette recherche s'inscrivait dans le cadre du Programme de positionnement stratégique (PPS) de WWB, qui inclut une analyse sectorielle et concurrentielle, un diagnostic de l'organisation et des études statistiquement valables portant sur des clients existants et passés. Des questionnaires ont permis à des clients d'exprimer leur avis quant à l'importance qu'ils attachent à une

multiplicité de caractéristiques de prêts, à la fois en termes absolus et relatifs par rapport à d'autres prestataires de services, et à leur degré de satisfaction. Des questions ouvertes ont également été posées aux clients, y compris quant aux produits et services supplémentaires qu'ils souhaitaient.

Les leaders des affiliées de WWB ayant travaillé avec l'équipe internationale de WWB ont utilisé les résultats de ces études pour améliorer leurs produits et systèmes de prestation existants, et pour concevoir de nouveaux produits. WWB a partagé les résultats avec les leaders du réseau des régions étudiées, ainsi que dans le monde entier. Un certain nombre de schémas clairs se dégagent de l'ensemble de ces régions. Ils sont résumés dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Ce que les Clients (d'Amérique Latine, d'Asie et d'Afrique) Nous Disent

Les clients des institutions de microfinance en veulent plus, plus vite et mieux	<ul style="list-style-type: none"> • Ils attachent de l'importance à la rapidité et à la commodité • Ils veulent accéder à des prêts plus importants • Ils veulent du respect et être reconnus • Ils se soucient des taux d'intérêts
Les personnes en situation de pauvreté préfèrent les prêts individuels aux prêts collectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience, les clients de prêts collectifs souhaitent des montants de prêts différents, et n'apprécient pas la nécessité de garantir le remboursement par d'autres membres du groupe
Les femmes et les hommes défavorisés définissent la microfinance très largement	<ul style="list-style-type: none"> • Ils veulent des prêts commerciaux • Ils veulent être en mesure de procéder à des dépôts d'épargne volontaires • Ils veulent des prêts au logement et éducatifs • Ils veulent des assurances maladie et vie • Ils sont prêts à payer ce qu'il faut pour des services réactifs et durables

La présente note est destinée à établir des comparaisons entre les institutions, afin d'illustrer les domaines dans lesquels des clients de différents pays et des institutions faisant appel à des méthodologies diverses affichent des niveaux de satisfaction similaires et variables. Même s'il peut s'avérer difficile de procéder à des comparaisons directes entre des pays, en partie en raison des réalités locales du

¹ Les IMF concernées sont : deux prêteurs collectifs, la Shakti Foundation for Disadvantaged Women (Shakti), au Bangladesh, dont l'action est fondée sur l'approche Grameen, et l'Ouganda Women's Finance Trust (UWFT), qui a recours à une méthodologie modifiée Grameen/Village Banking courante chez les IMF d'Afrique de l'est ; et deux prêteurs individuels, la Corporación Mundial de la Mujer (CMM), de Medellín, en Colombie, et la Corporación Mundial de la Mujer (CMM), de Bogotá, également en Colombie. Ces deux IMF ont adopté une approche IPC modifiée.

marché de la microfinance de chaque pays, les tendances qui se dégagent des données permettent aux responsables de disposer d'un aperçu, indépendamment de la situation géographique.

DES FRAIS DE TRANSACTION INFÉRIEURS

Les Délais de Traitement

Qu'ils soient clients d'une banque d'affaires ou micro-entrepreneurs, le temps est la ressource la plus précieuse des consommateurs.² Certaines IMF ont considéré que des délais de traitement (c'est-à-dire la période durant laquelle le client doit attendre entre une demande de prêt et le décaissement effectif de celui-ci) longs étaient une conséquence malheureuse mais inéluctable du prêt à des personnes en situation de pauvreté. Le traitement des prêts est gourmand en main d'œuvre et nombre de clients ne disposent pas d'historique de crédit ni de garantie. Toutefois, les marchés devenant plus concurrentiels et les financements accordés à des conditions libérales plus rares, des institutions innovantes ont transformé la réduction des délais d'attente en un réel avantage concurrentiel.

Les prêteurs individuels mesurent les délais d'attente en jours ; à Medellín et à Bogotá, le délai moyen de décaissement d'une demande de prêt n'est que de cinq jours, mais il peut être ramené à seulement deux. Les clients de ces institutions font du délai d'attente la caractéristique la plus importante lorsqu'ils envisagent de souscrire un prêt. Ils ont également exprimé le plus haut degré de satisfaction concernant les délais d'attente en liaison avec l'ensemble des caractéristiques des produits de prêt étudiés : 99 % de satisfaction à Medellín et 100 % de satisfaction à Bogotá.³

Les prêteurs collectifs continuent à mesurer les délais d'attente non en jours, mais en semaines, ce qui se traduit par des niveaux de satisfaction de la clientèle

² Seybold, *The Customer Revolution*, [La révolution du consommateur] 10.

³ L'équipe de recherche de WWB a utilisé, pour Medellín, une échelle comportant cinq niveaux pour hiérarchiser l'importance et la nécessité, et à Bogotá, une échelle à quatre niveaux. Les résultats de l'étude sont exprimés sous forme de pourcentage.

inférieurs. En ce qui concerne les prêteurs collectifs sur lesquels a porté la recherche conduite par WWB, le délai d'attente moyen était compris entre une à deux semaines pour l'affiliée ougandaise et trois à six semaines au Bangladesh.⁴ Environ 78 % des clients des institutions ougandaises et bangladeshis ont fait état de leur satisfaction quant aux délais d'attente pour le premier prêt, ce qui fait 22 % de mécontents.

Les niveaux d'insatisfaction étaient inférieurs pour les prêts ultérieurs : un niveau d'insatisfaction de 12 % en Ouganda et de 17 % au Bangladesh. Les taux d'insatisfaction baissent pour les prêts ultérieurs, parce que les délais d'attente des IMF étaient plus rapides, les emprunteurs ayant achevé une formation de groupe et suivi des processus de formation.

Critères des Emprunteurs Individuels

Tableau 2 : Les Cinq Principales Caractéristiques des Produits et Services

Medellín	Bogotá
1. Délais d'attente réduits	1. Reconnaissance en qualité de bon client
2. Critères simples	2. Délais d'attente réduits
3. Montant du prêt	3. Montant du prêt
4. Réputation de l'institution	4. Niveau de connaissance des chargés de prêts au sujet des prêts
5. Terme d'un prêt	5. Fréquence de remboursement

Des clients de Medellín placent les « critères auxquels il est aisé de se conformer » comme la deuxième caractéristique la plus importante lorsqu'il s'agit de souscrire un prêt. Les institutions de Medellín et de Bogotá exigent une garantie équivalente au montant du prêt. En outre, les clients de Bogotá doivent disposer d'un garant pour les prêts dont le montant est supérieur à 500 USD, et les clients de Medellín doivent présenter un garant ou une copie du titre de propriété de leur domicile pour les prêts inférieurs à 500 USD, et deux garants pour des prêts excédant 500 USD. En dépit de ces garanties solides, les taux de satisfaction pour les clients de prêteurs individuels sur lesquels a porté la recherche sur le PPS étaient très élevés, avec des critères de prêt s'établissant, respectivement, à 97 % et 98 %.

⁴ Toutes les caractéristiques des produits de prêt ou des mécanismes de livraison sont indiquées au moment de la prestation. Dans certains cas, des modifications ont été apportées au produit de prêt et aux prestations de service depuis que les études ont été réalisées.

Lorsque des prêts individuels de montants supérieurs requièrent un engagement à rembourser supérieur de la part du client, ils nécessitent également une meilleure gestion du risque, ainsi qu'une diligence raisonnable de la part de l'institution. La garantie des prêts individuels continue à faire office plus de symbole de l'engagement du client que de réelle atténuation des risques. Les IMF doivent s'assurer que les garanties des prêts individuels sont couplées avec une vérification préalable complète, ainsi qu'avec une sensibilisation du client à l'importance du remboursement du prêt.

Garanties et Critères des Prêteurs Collectifs

Le modèle de prêt collectif vise à réduire les coûts de transaction élevés, ainsi que les risques potentiels en matière de microfinance, en constituant des groupes de clients dont les besoins financiers sont similaires et en faisant en sorte que le groupe supporte une partie des coûts et des risques. Par l'utilisation de la caution solidaire, qui fait office de sûreté réelle, les prêteurs collectifs sont à même de cibler des clients dont le revenu est plus faible que ceux susceptibles de bénéficier de prêts individuels garantis. Certains prêteurs collectifs ont, depuis lors, modifié l'utilisation qu'ils font des cautions solidaires, renforçant celles-ci par d'autres formes, plus traditionnelles, de garantie.

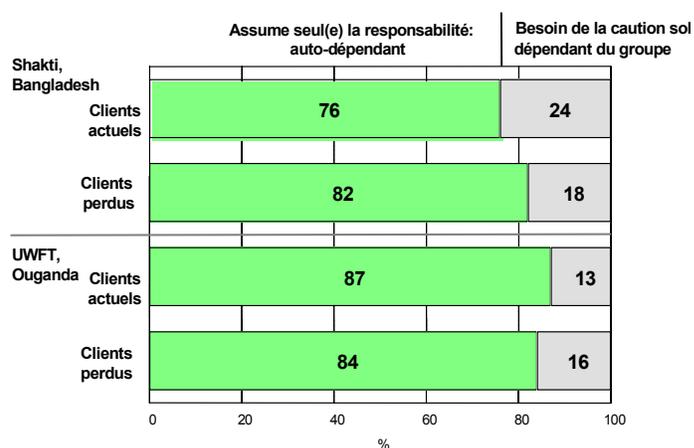
1. Caution Solidaire

La caution solidaire, la caractéristique qui définit de nombreux modèles de prêt collectif, est constituée d'une combinaison de responsabilité conjointe et de renouvellement contingent,⁵ ces deux éléments imposant aux membres du groupe de partager la responsabilité leur incombant au titre des prêts versés.

⁵ La responsabilité conjointe signifie que les membres d'un groupe ont la charge du remboursement des prêts des autres membres du groupe. Le renouvellement contingent signifie que l'accès à des prêts ultérieurs est refusé à l'ensemble du groupe après la défaillance d'un membre. Pour de plus amples informations sur la responsabilité conjointe et la contingence de renouvellement, voir : Thierry van Bastelaer, « Imperfect Information, Social Capital and the Poor's Access to Credit » [Information imparfaite, capital social et accès des pauvres au crédit], 2000.

La recherche effectuée par WWB a montré que les niveaux de satisfaction concernant le mécanisme de responsabilité conjointe étaient déterminés par la manière dont les clients considéraient le fait de payer pour d'autres, *ainsi que par la manière dont* ils percevaient le fait que d'autres paient pour eux. Au Bangladesh, 52 % des clients ont fait part de leur insatisfaction concernant le fait de payer pour d'autres, et 51 % ont manifesté leur insatisfaction quant au fait que d'autres paient pour eux. En Ouganda, 65 % des clients ont fait part de leur insatisfaction concernant le fait de payer pour d'autres, et 67 % ont manifesté leur insatisfaction quant au fait que d'autres paient pour eux. Des niveaux d'insatisfaction aussi élevés concernant deux aspects de la responsabilité conjointe indiquent clairement que les clients préfèrent supporter seuls le poids de leur propre endettement. Cet aspect a été analysé de manière plus poussée avec la question suivante : « Que préférez-vous : bénéficier de la garantie en vertu de laquelle le groupe vous aidera s'il s'avère que vous n'êtes pas en mesure de rembourser chaque semaine, ou assumer seul(e)s la responsabilité complète de votre emprunt personnel et ne pas avoir à payer pour l'emprunt de quelqu'un d'autre ? »

Tableau 3 : Évaluation du Groupe comme Garantie



La plupart des clients des deux institutions ont fait part de leur désir d'indépendance et de renoncer à la caution solidaire. Au Bangladesh, 76 % des emprunteurs actuels de l'affiliée et 82 % des emprunteurs démissionnaires ont répondu qu'ils étaient prêts à assumer la responsabilité totale de leur propre emprunt. En Ouganda, 87 % des emprunteurs actuels de l'affiliée et 84 % des emprunteurs démissionnaires ont manifesté un désir d'indépendance similaire.

Au cours de ces dernières années, certains prêteurs collectifs ont commencé à modifier l'utilisation qu'ils font de la caution solidaire, reconnaissant qu'elle peut éclater, ce qu'elle fait effectivement, dans des cycles de prêt ultérieur. Au Bangladesh, l'ASA a abandonné la caution solidaire il y a de cela une dizaine d'années ; la Grameen Bank a récemment abandonné la caution solidaire.⁶ Dans ces cas, les groupes sont utilisés principalement comme moyen de faciliter l'organisation, la distribution et le remboursement des prêts. Des réunions de groupe créent toujours une pression des membres pour le remboursement, et des groupes peuvent toujours acquérir une formation, de l'autonomie et des avantages en termes de capital social, avec ou sans garantie des autres membres.

La modification de la garantie solidaire a des effets importants sur la manière dont les prêteurs collectifs choisissent d'indemniser en cas de défaillance, ainsi que, par répercussion, sur le nombre de garanties supplémentaires requises des clients. Dans la plupart des cas, des prêteurs collectifs qui ont abandonné la caution solidaire ont choisi d'atténuer le risque par une gamme de différentes garanties individuelles. Les institutions doivent être attentives à ne pas s'appuyer trop lourdement sur ces garanties supplémentaires, et à les utiliser comme substitut pour une évaluation appropriée du risque.

L'affiliée de WWB au Bangladesh n'exige pas de ses clients de garanties personnes ni sûretés réelles supplémentaires ; la caution solidaire est renforcée par des réunions hebdomadaires obligatoires dont le but est d'améliorer la connaissance, par les membres du groupe, des activités de chacun d'eux et de leur capacité à rembourser. L'efficacité de la caution solidaire repose dans une large mesure sur l'accès des membres du groupe à l'information et à leur volonté de partager ces informations avec l'institution.⁷ En théorie, les clients qui

⁶ L'ASA n'a pas recours à la responsabilité conjointe ; au lieu de cela, l'engagement à rembourser est renforcé par la co-signature du mari et un suivi rapide des responsables de prêt. La conception de Grameen II inclut l'élimination de la responsabilité conjointe, supprimant « la tâche déplaisante de faire pression sur un ami ».

⁷ Marr, Microfinance and Poverty Reduction [Microfinance et réduction de la pauvreté], 2.

se rencontrent régulièrement pour rembourser leur prêt peuvent contrôler de plus près le remboursement des autres membres du groupe.

L'affiliée de WWB en Ouganda insiste moins sur la caution solidaire et s'appuie plus lourdement sur les garanties individuelles supplémentaires. Même si la participation aux réunions de groupe est volontaire, l'UWFT impose à ses clients d'obtenir la signature de leur conseiller local, ainsi que de deux garants, et de gager un actif en garantie. L'insatisfaction concernant des critères était perceptible, et plus importante, dans tous les cas, chez les clients qui se sont retirés.

Tableau 4 : Insatisfaction Concernant la Caution Solidaire

	Clients Actuels	Clients Perdus
Signature du conseiller local	18 %	22 %
Deux garants	19 %	25 %
Mise en gage d'un actif à titre de garantie	19 %	40 %

Lorsqu'il leur est demandé pour quelle raison ils choisissent d'abandonner l'affiliée ougandaise, 34 % des clients qui se sont retirés ont mentionné les garanties comme l'une des principales raisons.

En ce qui concerne les institutions qui imposent des garanties ou obligations supplémentaires, il est évident que celles-ci doivent s'inscrire dans une fourchette raisonnable pour les entrepreneurs à faible revenu.

2. Épargne Obligatoire

L'épargne obligatoire (destinée à enseigner la discipline financière aux clients, fait office de garantie et renforce la fidélité du client) peut également constituer une source importante d'insatisfaction. Le coût d'option de l'épargne obligatoire peut être prohibitif ; des clients peuvent obtenir des revenus considérablement plus élevés en investissant les capitaux dans leur activité plutôt qu'en déposant le montant de l'épargne sur des comptes d'épargne non productifs d'intérêts.

Les données ougandaises et bangladeshi relatives à l'épargne obligatoire font apparaître trois points d'insatisfaction de la clientèle quant à cette condition d'attribution de prêt :

L'absence d'intérêts acquis, de longues périodes d'attente avant obtention de l'accès et le manque de transparence de l'institution au sujet de ces comptes. L'insatisfaction quant à l'absence d'intérêts sur l'épargne obligatoire constituait la première de toutes les caractéristiques et des critères de prêts étudiés, aussi bien dans le cas des clients actuels que des clients qui se sont retirés de l'UWFT.

Dans le cas de l'affiliée ougandaise, l'épargne forcée représentait, à la date à laquelle l'étude a été réalisée, 30 % du principal. Les clients ont exprimé des degrés d'insatisfaction divers : quarante-cinq pour cent étaient mécontents du montant de l'épargne obligatoire, et quatre-vingt-cinq pour cent que leur épargne ne produise pas d'intérêts. Les niveaux d'insatisfaction des clients qui se sont retirés étaient également élevés : 47 % de mécontentement concernant le montant exigé, et 90 % d'insatisfaction quant à l'absence de production d'intérêts des dépôts.

Au moment où l'étude a été réalisée, au Bangladesh, l'épargne forcée incluait : un prélèvement collectif de 5 % du montant susceptible d'être prélevé si le client quitte l'institution après cinq années ; ainsi qu'une épargne hebdomadaire de 10 takas, dont 50 % étaient détenus à titre d'épargne personnelle avec un accès illimité et dont 50 % étaient abondés au Fonds du centre et étaient disponibles si le client quittait l'organisation après un délai de cinq ans. Alors que seulement 13 % des emprunteurs actuels ont fait part de leur insatisfaction concernant la période d'attente de cinq ans, le mécontentement atteignait 40 % chez les clients démissionnaires, ceux-ci ayant perdu leur épargne forcée puisqu'ils étaient partis avant le délai de cinq ans.

Dans l'ensemble du secteur, les taux d'intérêts payés, le cas échéant, sur l'épargne forcée « sont habituellement inférieurs au revenu qu'auraient obtenu les emprunteurs si l'épargne avait été investie dans leur activité ou dans un quelconque autre investissement ».⁸ Les IMF qui envisagent de relever le taux d'intérêt applicable à l'épargne forcée pour le porter à un taux concurrentiel

et maintenir le montant requis à un niveau raisonnable (par exemple, 10 %) ont plus de chance de conserver leurs clients. Lorsque les niveaux de l'épargne obligatoire sont trop élevés, les clients commencent à emprunter leurs propres fonds après un certain nombre de cycles d'emprunt. Les clients ont exprimé ce sentiment lors de l'étude de WWB réalisée au mois de mars 2002 et portant sur le Kenya Women's Finance Trust (KWFT). Un membre d'un groupe de discussion de KWFT a déclaré clairement ce qui suit : « J'emprunte 100 000 Ksh et j'épargne 30 000 Ksh. C'est mon argent. Je paie deux fois pour mon argent. »

Les restrictions applicables aux retraits sur des comptes d'épargne forcée peuvent faire office d'obstacle à la démission, mais ils peuvent également encourager certains clients à partir. Ainsi, une cliente peut-elle choisir de se retirer, son épargne obligatoire compensant le solde de son prêt.⁹

Enfin, l'idée selon laquelle l'épargne forcée enseigne ou renforce la discipline financière a été réfutée par des conclusions de l'étude qui indiquent que nombre de clients ne connaissent pas précisément le solde ni les conditions générales de leur compte d'épargne forcée, et comme nous l'avons indiqué plus haut, considèrent cette obligation plus comme une taxe supplémentaire que comme une opportunité d'investissement à long terme. Si des IMF espèrent instiller une discipline financière plus forte au sein de leur clientèle, les clients doivent avoir accès aux informations concernant leurs comptes. Pour que les clients perçoivent cette obligation comme autre chose que comme un coût supplémentaire du crédit, les IMF devraient envisager la conception d'un produit d'épargne forcée similaire aux dispositifs d'épargne plus traditionnels, tels que les associations d'épargne et de crédit différé et les clubs d'épargne. Plutôt que d'imposer la déduction d'un pourcentage automatique, les IMF pourraient concevoir un dispositif d'épargne hebdomadaire qui conviendrait mieux aux schémas d'épargne traditionnels.¹⁰

⁸ Ledgerwood, *Microfinance Handbook [Manuel de microfinance]*, 138.

⁹ Wright, Christen et Matin, *ASA's Culture, Competition and Choice [La culture, la concurrence et les choix d'ASA]*, 23.

¹⁰ Wright, *Moving the Mountains [Déplacer les montagnes]*, 9.

3. Réunions de Groupe

Tableau 5 : Opinions Relatives aux Réunions de Groupe

« Qu'est-ce que Vous Appréciez dans les Réunions de Groupe ? »

UWFT :	Shakti :
<ul style="list-style-type: none"> • « J'apprends comment utiliser les fonds et l'activité » • « J'apprends de nouvelles idées d'autres membres » • « J'apprends énormément de choses quant à la manière de gérer une entreprise et d'économiser de l'argent » • « J'aime débattre du développement de la femme ordinaire » 	<ul style="list-style-type: none"> • « J'aime rencontrer d'autres personnes » • « J'aime discuter avec d'autres personnes » • « Pour collecter des informations » • « Parce que j'aime me retrouver entre femmes » • « J'aime conserver des liens avec d'autres »

Les réponses des clients des deux institutions de prêts collectifs ont été positives concernant la question des réunions de groupe : 98 % des clients des affiliées ougandaise et bangladaise aiment participer aux réunions. Toutefois, les réunions constituaient un facteur pour les clients qui se sont retirés : 28 % des clients de Shakti qui se sont retirés sont partis notamment en raison de la fréquence des réunions ; il en est allé de même pour 11 % des clients de l'UWFT.

Lorsqu'il leur a été demandé ce qu'ils appréciaient le plus dans les réunions de groupe, le groupe le plus important de clients ougandais (65 %) était celui des personnes qui apprécient l'opportunité de partager des idées et d'apprendre les unes des autres. Au Bangladesh, les raisons les plus fréquemment invoquées par les clients appréciant les réunions tenaient à la dimension sociale de celles-ci (43 %). Cette réponse est parlante, compte tenu du contexte bangladaise dans lequel les normes sociétales ont traditionnellement placé des limites quant à la mesure dans laquelle les femmes peuvent participer à la sphère publique. Bien que les réunions de groupe représentent un coût pour le client en termes de coûts supplémentaires, les réponses des clients en Ouganda et au Bangladesh indiquent que le coût est « compensé par les avantages liés au développement d'actifs sociaux, à celui de nouvelles compétences, ainsi qu'à l'obtention d'autres avantages par la participation à des groupes de crédit ». ¹¹ Ces avantages représentent le capital susceptible d'être développé et conservé dans les réunions de groupe.

¹¹ Cohen et Sebstad, *Microfinance, Risk Management and Poverty [Microfinance, gestion du risque et pauvreté]*, 112.

Compte tenu du degré élevé de satisfaction des clients, ainsi que du rôle important que peuvent jouer les réunions de groupe, certains pourraient en conclure qu'il ne faut rien changer aux mécanismes des réunions de groupe. Mais pour les entrepreneurs à faible revenu, le coût reste très élevé. Pour remédier à ce problème, les IMF pourraient travailler pour réduire le temps passé en réunion, ou la fréquence de ces réunions. Et les prêteurs collectifs pourraient devenir plus efficaces en termes de sélection des emprunteurs, de constitution de groupes et de procédés de formation de clients.

Des innovations telles que le « payez et partez » utilisées par l'Association for Social Advancement (ASA), une entité associée de WWB, constituent une autre manière de minimiser les coûts en termes de temps et les frais d'administration. Dans ce cadre, les clients ne sont pas tenus de rester jusqu'à la fin de la réunion, jusqu'à ce que toutes les transactions aient été effectuées. Des méthodes créatives de gestion de la participation respectant la valeur du temps des clients et le besoin transnational de présence obligatoire permettent aux clients d'utiliser la partie non administrative et volontaire de la réunion avec une plus grande efficacité.

Dans l'ensemble, il est clair que les clients de prêteurs individuels ont exprimé des niveaux de satisfaction supérieurs à ceux des clients de prêteurs collectifs. Il est évident que les clients sont désireux de se conformer à ces critères plus rigoureux afin de bénéficier d'un service plus rapide, de prêts plus importants et de la flexibilité accrue qui s'attache aux méthodologies de prêts individuels.

CARACTÉRISTIQUES DES PRÊTS

Montant du Prêt

Les niveaux d'insatisfaction concernant le montant des prêts étaient de 13 % dans le cas des clients de l'affiliée de WWB à Medellín et de 8 % dans celui des clients de l'affiliée de WWB à Bogotá. Les clients de ces institutions faisaient de la taille du prêt respectivement les troisième et quatrième caractéristiques les plus importantes du prêt : les niveaux d'insatisfaction concernant les prêteurs collectifs étaient supérieurs : 34 % des clients au Bangladesh et 27 % des

clients en Ouganda étaient mécontents des montants des prêts.¹²

Lorsqu'il a été demandé à des clients qui se sont retirés s'ils feraient figurer le faible montant des prêts au nombre des raisons qui les ont amenés à quitter l'institution, 58 % à Bogotá, 40 % en Ouganda, 38 % à Medellín et 33 % au Bangladesh ont répondu par l'affirmative. L'insuffisance du montant des prêts a constitué le principal motif de retrait en Colombie et au Bangladesh. En Ouganda, l'insatisfaction concernant les termes du prêt, les taux d'intérêts et les montants des versements était plus importante.

Il existe des risques inhérents à la conception de produits de prêt régie par le client. Ainsi, en ce qui concerne la taille des prêts, il est possible que les clients souhaitent obtenir des prêts d'un montant supérieur à ceux qu'ils sont effectivement en mesure d'assumer. Lorsque qu'elles déterminent la gamme des montants de prêts à proposer, les institutions doivent prendre en compte leur mission, leur situation concurrentielle et la méthodologie de prêt. Ainsi, le montant du prêt détermine-t-il en grande partie de segment de la population que desservira une institution. Les IMF dont la mission consiste à servir les très pauvres propose les prêts les moins importants par leur montant ; le montant maximum de prêt est conçu pour correspondre à ce que ces IMF considèrent comme étant la capacité d'endettement des très pauvres. Sur certains marchés, la position concurrentielle peut constituer un raisonnement convaincant pour justifier le maintien de prêts de faibles montants et, par conséquent, de la desserte des segments les plus pauvres de la population. Dans le cas de Medellín, même si les prêts les plus importants sont les plus rentables, il est également exact que, d'après l'expérience dont dispose l'institution, les clients souscrivant les prêts moins importants sont les plus fidèles puisqu'ils ont moins d'alternatives. Par

¹² Il est toutefois difficile de comparer la satisfaction en matière de taille des prêts d'un pays à un autre, compte tenu des différences de niveaux de développement économique et du revenu national brut (RNB) des pays étudiés. Mesurée en pourcentage du RNB, la taille du prêt moyen étant de 21 % à Medellín, de 13 % à Bogotá, de 19 % pour Shakti et de 36 % pour l'UWFT. Les niveaux de mécontentement ne sont pas corrélés de manière cohérente avec la taille du prêt exprimée en pourcentage du RNB.

contraste, pour rester compétitifs, avec un nombre croissant d'autres IMF proposant des produits de prêt plus importants, Bogotá a augmenté le montant de ses prêts.

La plupart des prêteurs collectifs s'appuyant sur les membres d'un groupe pour évaluer et suivre la capacité de l'autre à rembourser, ces institutions prennent un risque plus important lorsqu'elles offrent des prêts de montants supérieurs. De la même manière, lorsqu'une caution solidaire est en place, si des membres d'un groupe disposent de prêts de tailles différentes, les emprunteurs dont les prêts sont les moins importants sont contraints de supporter des risques disproportionnés.¹³

L'offre de prêts plus importants est essentielle pour retenir les clients orientés vers la croissance, et il s'agit souvent d'une décision stratégique sur des marchés concurrentiels. Cependant, les IMF doivent reconnaître que l'offre de prêts plus importants requiert fréquemment des méthodologies différentes et qu'elle est synonyme d'évaluation des risques. Sans telle évolution des méthodes et des capacités institutionnelles, des prêts d'un montant plus important peuvent avoir pour effet de causer un surendettement des emprunteurs. Le fait de maintenir la taille des prêts à un niveau très bas peut conduire les clients à emprunter auprès de sources multiples, ce qui, là encore, est susceptible d'être cause de surendettement.

Les systèmes incitatifs des agents de prêt peuvent déboucher sur des montants de prêts inappropriés. Les efforts engagés pour conserver des clients peuvent conduire les institutions à prêter des montants plus élevés aux individus et aux groupes. En outre, l'approche de « prêts progressif » utilisée pour les prêts collectifs, dans le cadre de laquelle la taille du prêt est automatiquement déterminée par un cycle plutôt que par une capacité d'endettement, peut conduire à des montants inadéquats pour certains clients et au surendettement dans le cas de certains autres.

Tarification des Prêts

La tarification des prêts inclut effectivement les termes du prêt, la fréquence des échéances, le montant de l'épargne forcée, les frais et commissions, ainsi que le taux d'intérêts.

¹³ Wright, *Microfinance Systems [Systèmes de microfinance]*, 55.

Sur les trois marchés étudiés, les niveaux de compréhension par les clients des divers éléments affectant le prix, ainsi que le degré de sensibilisation desdits clients à ces éléments, diffèrent.

Dans le cas de Medellín et de Bogotá, les produits de prêts de base sont identiques ; mais les réponses des clients n'étaient pas les mêmes. Les clients de Medellín ont indiqué des niveaux d'insatisfaction supérieurs à ceux des clients de Bogotá. La concurrence sur le marché local peut constituer un facteur pertinent. La principale rivale à Medellín, une ONG, propose des prêts dont les taux d'intérêts sont plus faibles. A Bogotá, l'institution est confrontée à quatre concurrents importants, disposant de gammes de produits plus étendues, à des tailles de prêt moyen supérieures et à des bases de financement plus diversifiées, mais la tarification des prêts à Bogotá demeure concurrentielle.

Le prêt de base de Shakti est similaire à celui de nombreux autres fournisseurs de microfinance sur le marché bangladaï : l'institution fournit des prêts de faible montant, d'une durée annuelle, avec des remboursements hebdomadaires. De toutes les caractéristiques des prêts affectant le prix, les clients ont indiqué que la moins satisfaisante était le montant du prêt (34 % d'insatisfaction) et la plus satisfaisante sa durée (7 % d'insatisfaction).

L'insatisfaction était plus marquée chez les clients de l'affiliée ougandaise. Lorsque l'étude a été réalisée, le prêt collectif de UWFT se caractérisait par une durée à court terme (16 semaines) ainsi que par un taux d'intérêt réel élevé,¹⁴ d'où des échéances importantes que de nombreux clients considéraient comme difficiles à supporter. Lorsqu'ils ont été interrogés au sujet des conditions générales du prêt, 76 % des clients ont fait état de leur insatisfaction concernant les frais et les commissions, 53 % quant aux taux d'intérêts, 45 % quant au niveau de l'épargne obligatoire, et 42 % concernant la durée du prêt.

¹⁴ Il faut noter que le taux d'intérêt réel appliqué par l'UWFT est conforme aux normes sectorielles en Ouganda.

Tous les éléments du prix du prêt affectent à la fois les emprunteurs et l'institution. Les conditions des prêts doivent être adaptées aux activités économiques du client, et les taux d'intérêts et échéances doivent refléter les revenus générés par les activités de micro-entreprise. L'impact de l'épargne forcée, ainsi que des frais et commissions sur le prix réel des emprunts, doit être indiqué clairement à chaque client, comme d'autres éléments du prix.

Au fur et à mesure que les marchés deviendront plus concurrentiels, le coût des prêts devrait diminuer. La viscosité qui est désormais caractéristique de nombreux marchés de microfinance est en partie due à une concurrence inégale, ainsi qu'aux distorsions du marché, fréquemment imputables à la disponibilité de financements subventionnés par des bailleurs de fonds. Cette situation évolue rapidement. Même si les IMF devront indubitablement appliquer des prix plus bas, les expériences acquises sur différents marchés ont montré que des clients sont désireux de conclure un certain nombre de compromis ; ainsi, se déclarent-ils prêts à payer un prix plus élevé en échange d'un traitement plus rapide ou d'un accès facilité. Dans le cas de la Bolivie, les clients ont été attirés vers un produit de prêt au consommateur plus onéreux mais dont les délais de traitement étaient inférieurs et les critères moins exigeants. Alors que les IMF s'efforcent d'abaisser les coûts pour le client pour demeurer concurrentielles, elles devront prendre en compte l'ensemble des éléments affectant le prix, ainsi que les coûts des transactions non financières mentionnées précédemment dans cette note.

SERVICE CLIENTÈLE

Certains éléments du service clientèle, tels que le fait de disposer de collaborateurs réactifs et compétents, constituent des éléments de base, mais une reconnaissance particulière, une attention personnalisée et d'autres manières de renforcer la fidélité sont importants pour la fidélisation de la clientèle. Les agents de prêts et l'ensemble des personnels doivent être conscients du fait qu'ils gèrent des relations à long terme et que le client est un consommateur, qui paie pour un service.

Les niveaux de satisfaction des clients concernant le service clientèle ne constituent pas une composante centrale de

L'étude de WWB,¹⁵ mais les résultats préliminaires de celle-ci, sur la base de questions au sujet des relations qu'entretiennent les clients avec leurs agents de prêt, ainsi que des sentiments desdits clients quant à la marque de l'institution, indiquent qu'un service clientèle peut constituer un facteur de différenciation important sur des marchés concurrentiels.

Il a été demandé aux clients de Medellín et de Bogotá de hiérarchiser l'importance de trois caractéristiques (niveaux de connaissance de l'analyste au sujet des prêts, conseil de l'agent de prêt au sujet de l'activité et service par un agent de prêt tout au long de la relation du client avec l'institution). Les clients se sont montrés plus préoccupés par le niveau de connaissances des agents de prêts concernant les prêts, ce facteur étant considéré comme important à 82 % à Medellín (satisfaction : 84 %) et 97 % à Bogotá (satisfaction : 96 %). Ils s'inquiétaient moins du fait que l'agent de prêt demeure le même tout au long de leurs transactions avec l'institution, ce facteur n'étant considéré comme important que par 72 % des clients de Medellín (satisfaction : 78 %) et 92 % à Bogotá (satisfaction : 94 %). Même s'il est possible que les clients ne considèrent pas cette dernière caractéristique du service à la clientèle comme aussi importante que les autres caractéristiques sur lesquelles portaient les questions, les institutions savent que la préservation de la continuité en ce qui concerne cette relation est importante pour minimiser les retards.

A Bogotá, les clients ont classé la « reconnaissance des bons clients » comme étant la caractéristique la plus importante du système de fourniture de prêts. L'une des manières dont les IMF peuvent récompenser de bons clients consiste à leur offrir un accès permanent à des produits et services étendus, plus sur mesure. A Medellín, la proposition « la population parle favorablement de l'institution » a été classée par les clients quatrième caractéristique la plus importante de la fourniture de prêts. Les clients sont fiers d'être associés à une institution de bonne réputation.

¹⁵ WWB réalisera une étude de marché pour mieux comprendre les liens entre la satisfaction du client concernant le service clientèle et la fidélisation de la clientèle/viabilité institutionnelle.

La clientèle ougandaise a fait part de niveaux de satisfaction élevés concernant les prestations de service assurées par les personnels de crédit (97 %), les caissiers (96 %) et les directeurs de succursale (97 %). Lorsqu'il leur a été demandé à quel point les membres du personnel étaient utiles pour résoudre des problèmes, seuls 47 % des clients ont considéré les membres du personnel comme « très serviables » et 24 % ont indiqué qu'ils étaient « assez serviables ». L'opinion positive la plus courante (21 %) était que les membres du personnel étaient très utiles parce qu'ils veillaient aux remboursements et faisaient appliquer la discipline dans le groupe ; l'opinion négative la plus courante (10 %) était que les membres du personnel étaient peu sensibles quant au fait de le prêt était trop onéreux. Ces données pourraient être interprétées comme signifiant que des clients apprécient le fait que les agents de prêt veillent au remboursement en cas d'insolvabilité, mais qu'ils considèrent cette discipline comme insensible dès lors qu'ils sont eux-mêmes confrontés à une difficulté de remboursement.

Il n'a pas été demandé aux clients de Shakti d'évaluer le service à la clientèle. Lorsqu'il a été posé à des clients démissionnaires une question ouverte sur les motifs pour lesquels ils avaient quitté l'institution, 3 % ont invoqué une mauvaise communication avec l'agent de prêt. Au nombre des réponses recueillies figuraient « le comportement de l'agent du programme n'était pas satisfaisant » et « n'a pas été reconnu en tant que membre ». Les clients peuvent généraliser à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, ce qu'ils font, sur la base d'interactions avec un membre du personnel. La plupart des institutions de microfinance s'appuient sur le bouche-à-oreille comme stratégie marketing de base.

NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES

La mesure de la demande de la clientèle pour des produits et services nouveaux constituait un élément important de l'étude. Les réponses figurant dans les précédentes sections indiquent de quelle manière les responsables des IMF pourraient modifier les produits et services existants afin de mieux servir les clients. En outre, les responsables pourraient envisager de répondre à la demande non satisfaite par la création de produits et services nouveaux et plus flexibles.

La demande pour de nouveaux produits et services a été évaluée à la fois à l'aide de questions ouvertes et de questions fermées.¹⁶ Les réponses à la question suivante figurent ci-après : « Quel serait le service le plus important que (nom de l'IMF affiliée) devrait inclure ou modifier ? »

#	CMM, Medellín	CMM, Bogotá	Shakti, Bangladesh	UWFT, Ouganda
1	Épargne	Prêts logement	Montants de prêts accrus	Service clientèle amélioré, aide de l'institution
2	Prêts logement	Prêts (montants supérieurs, durées plus longues)	Maladie (installations médicales), éducation (pour l'emprunteur et les enfants)	Que l'institution devrait donner des biens, comme, par exemple, du bétail
3	Formation professionnelle	Formation professionnelle	Nouveaux types de prêts (urgences, occasions spéciales)	Remboursements en tant qu'individus et non comme un groupe

Les personnes interrogées ont également lu une liste de modifications de produits et de nouveaux produits et il leur a été demandé s'ils y avaient accès (pénétration). Il a été demandé aux clients qui n'avaient pas accès à ces produits s'ils les utiliseraient dans le cas où ils y auraient accès demande).¹⁷ Pour évaluer la demande non satisfaite, ces résultats ont été présentés sur un tableau à deux axes. (Voir l'Annexe 2.)

La comparaison de la demande non satisfaite entre les diverses études ne peut être effectuée sur une base directionnelle que pour deux raisons. Tout d'abord, la liste des modifications aux produits et des nouveaux produits lus par les experts différerait d'une étude à l'autre. Ensuite, le positionnement de chaque modification de

¹⁶ Dans une étude d'opinion, une question est soit ouverte soit fermée. Une question fermée est parfois dénommée question à choix forcé parce que le responsable choisit une réponse à partir d'une liste pré-établie. Avec des questions ouvertes, les parties défenderesses répondent en indiquant la première idée qui leur vient à l'esprit. Elles sont utiles car elles permettent d'identifier les réponses les plus populaires avant de présenter une question sous la forme d'une question fermée.

¹⁷ L'échelle utilisée à Medellín allait de 1 = « ne l'utiliserait certainement pas » à 5 = « l'utiliserait certainement ». Dans toutes les autres études, l'échelle utilisée allait de 1 = « ne l'utiliserait certainement pas » à 4 = « l'utiliserait certainement ».

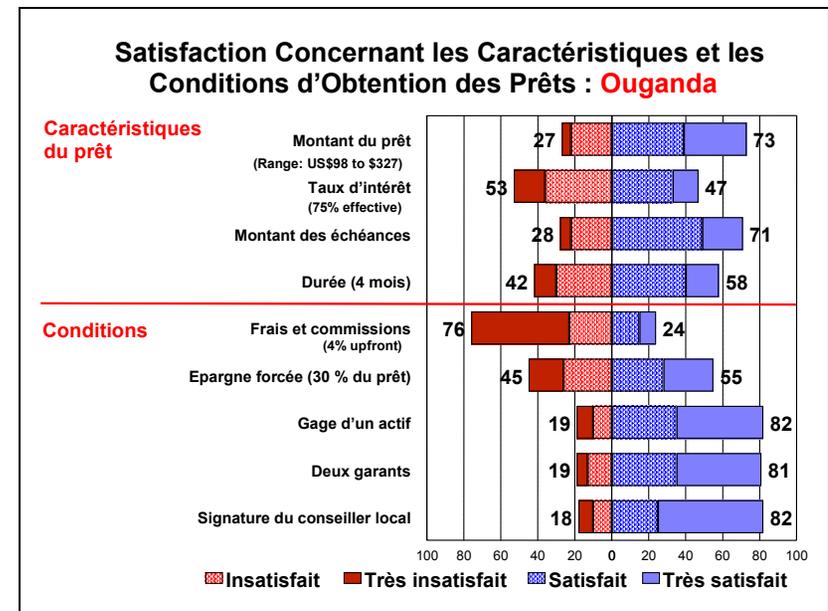
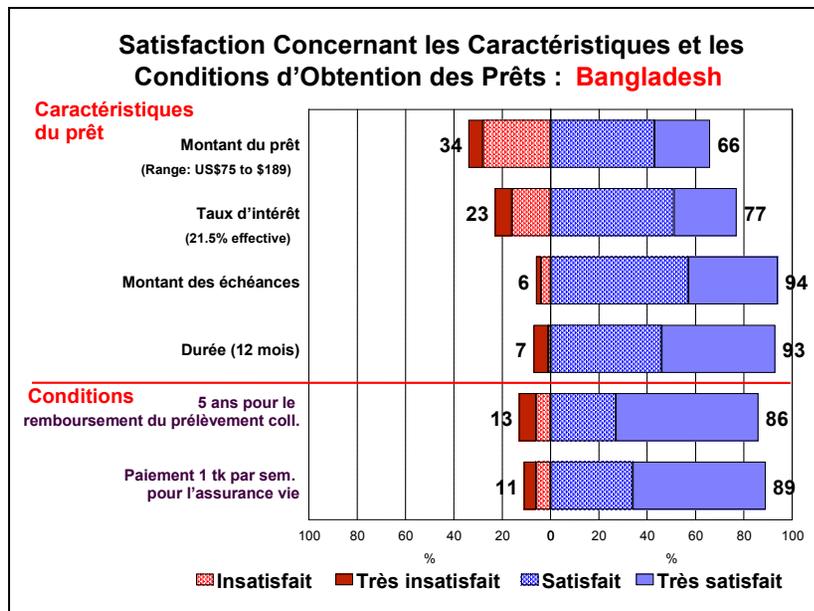
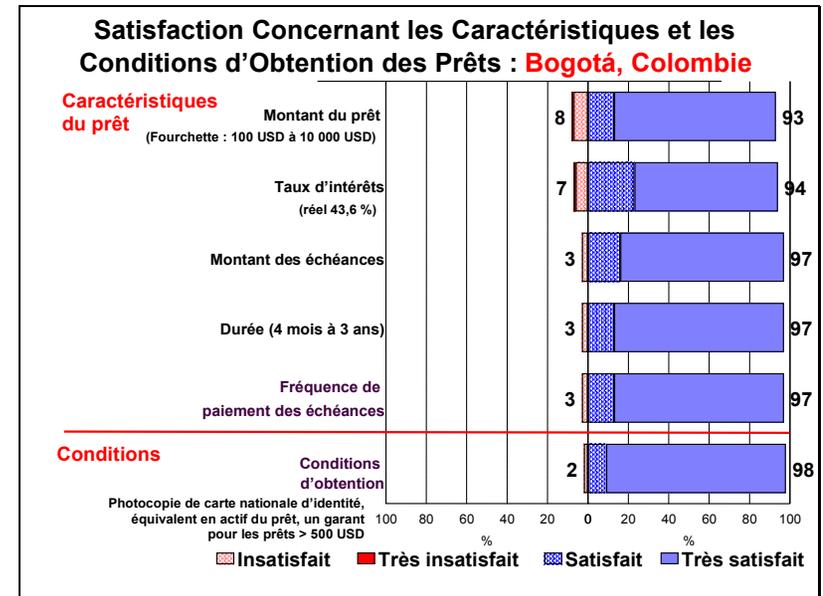
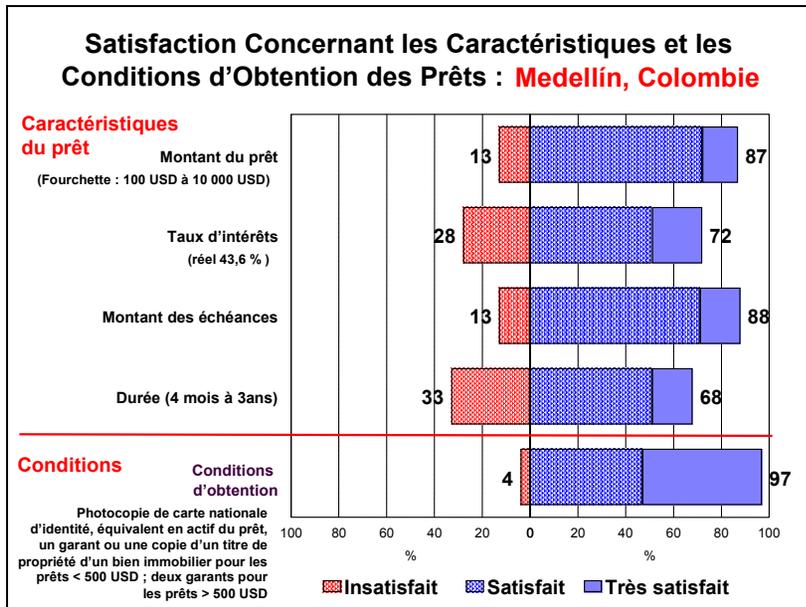
produit/nouveau produit sur chaque graphique a trait, dans chaque étude, aux niveaux de pénétration et à la demande. En ayant cela à l'esprit, un certain nombre de points doivent être notés. En ce qui concerne les affiliées de Medellín et de Bogotá, il existe une importante demande non satisfaite pour les services de développement de l'activité (SDA) (formation, cartes de réduction pour l'accès à des matières premières moins chères, marketing), ainsi que pour des prêts logement et formation. D'un autre côté, il existe une faible demande non satisfaite pour les prêts collectifs, les cartes de crédit et les prêts sur gage.

Chez les prêteurs collectifs, il existe une importante demande non satisfaite en matière de prêts individuels, ainsi que les modifications apportées au produit de base mentionnées par des clients dans d'autres parties des études. En outre, il existe une importante demande non satisfaite en matière de services de développement de l'activité. Au Bangladesh et en Ouganda, il existe une demande non satisfaite peu importante pour des prêts à la consommation.

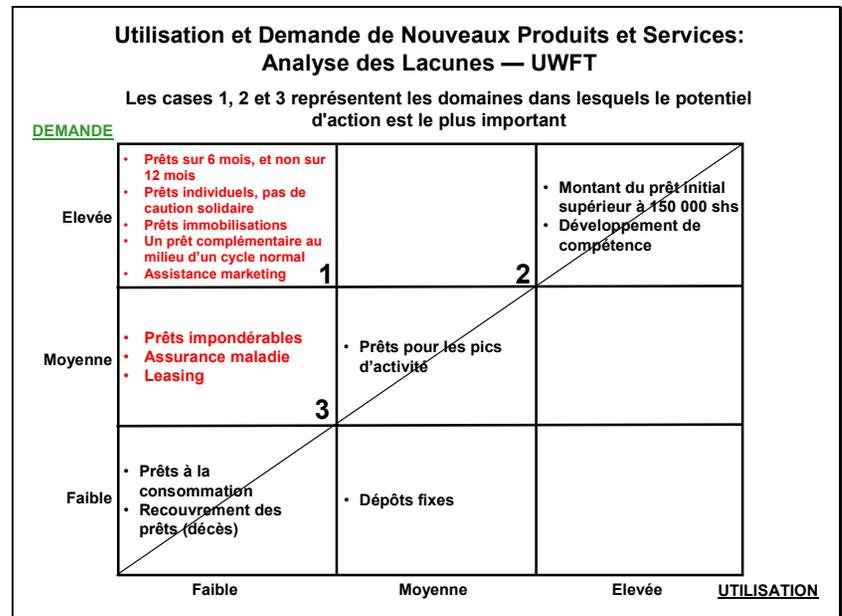
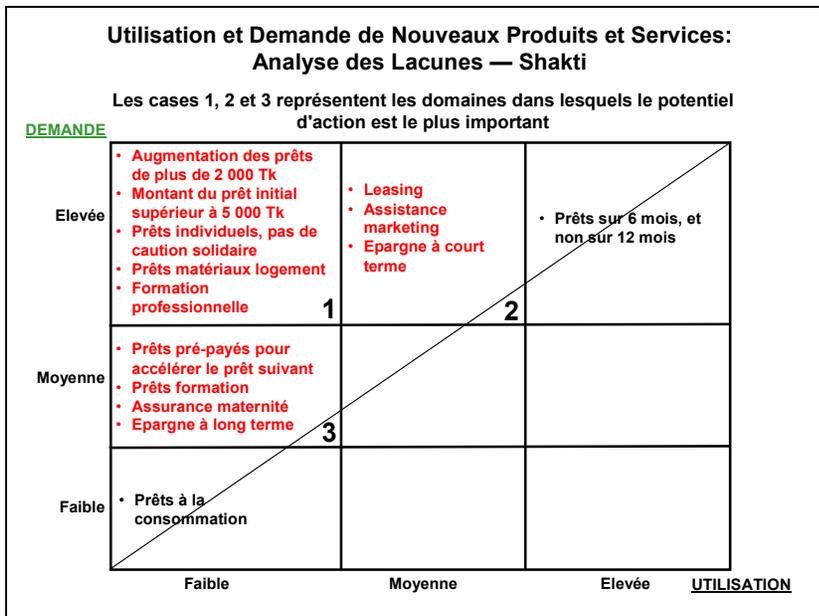
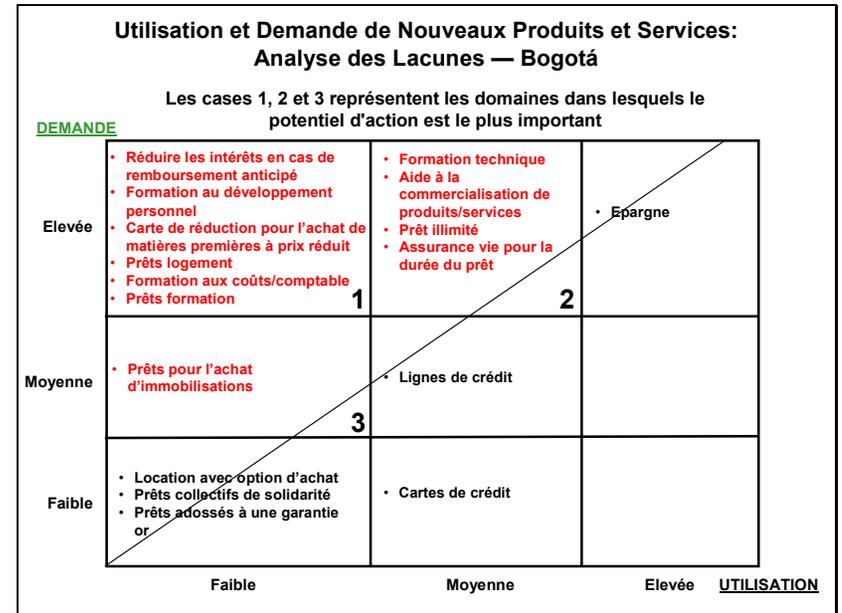
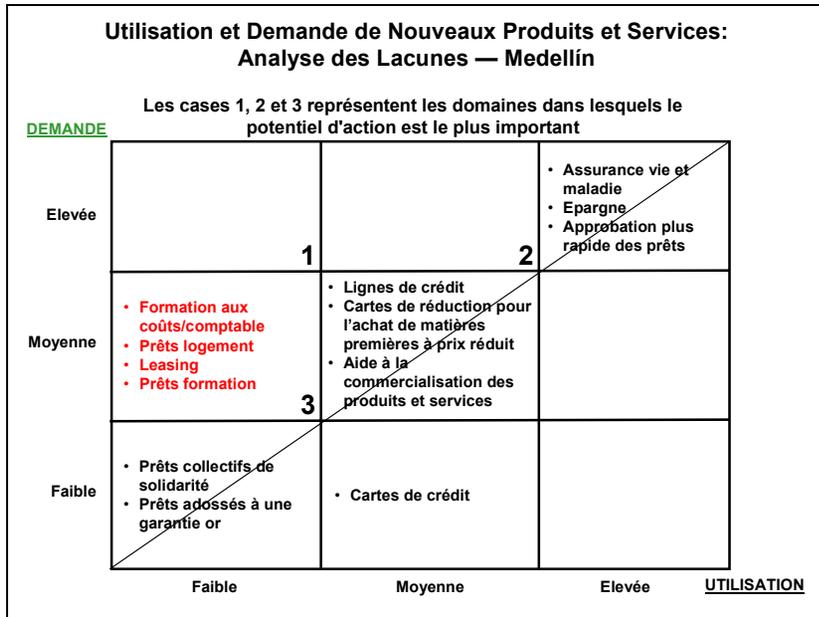
CONCLUSION

Les données collectées par le biais du processus de PPS a démontré que les clients des IMF souhaitent des montants de prêts supérieurs, des délais de traitement plus rapides, des critères d'attribution de prêts moins exigeants et des prêts inférieurs. Les clients à long terme veulent bénéficier d'un traitement privilégié. Pour rester concurrentielles, les IMF devront diminuer progressivement leurs frais de transaction, ainsi que les délais et les coûts qu'elles imposent aux clients. Les IMF devront proposer des produits de prêts plus personnalisables afin de mieux répondre aux besoins des clients individuels tout en conservant un niveau de standardisation suffisant pour conserver des coûts bas. Les marchés de la micro-finance évoluent vers une concurrence sur les prix. Les IMF doivent baisser leurs taux d'intérêts et développer une valeur supplémentaire pour laquelle les clients paieront un prix supplémentaire. Pour répondre à la demande en pleine mutation de la clientèle, les IMF devront proposer des produits d'épargne volontaire, de financement de logement, de prêts éducatifs et de prêts de consommation dans le cadre d'une solution intégrée de services financiers. Un bon service clientèle est un facteur de plus en plus important.

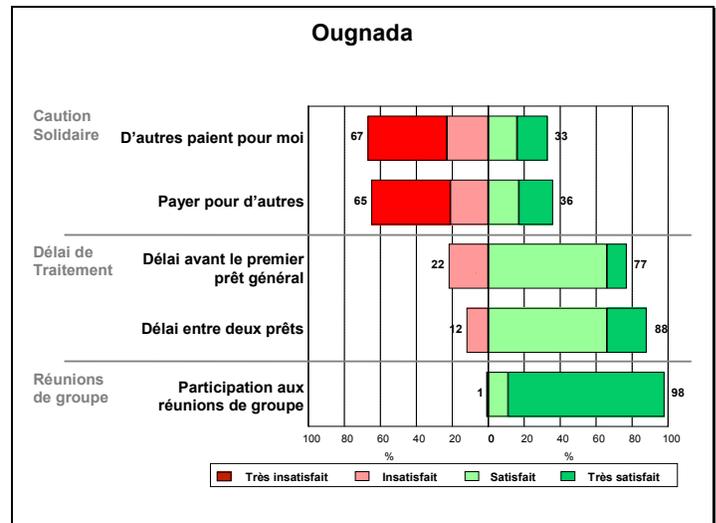
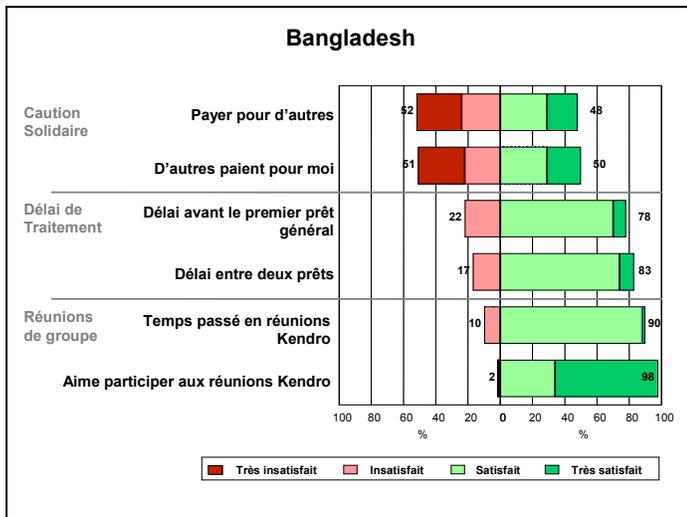
ANNEXE 1 : SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE



ANNEXE 2 : UTILISATION ET DEMANDE DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES



ANNEXE 3 : SATISFACTION CONCERNANT LES CARACTÉRISTIQUES DES MÉCANISMES DE PRESTATION DE SERVICES



ANNEXE 4 : METHODOLOGIE

Méthodologie de l'Étude Relative à la Clientèle de WWB

Les objectifs des études étaient triples :

- aider les responsables des affiliées des IMF à procéder à des choix stratégiques ; par exemple, quelles caractéristiques de produits ou de mécanismes de prestation de services modifier ; quels nouveaux produits introduire et comment, avec pour objectif global l'amélioration de l'indice de satisfaction et la fidélisation de la clientèle ;
- confirmer/contester les paradigmes des gestionnaires ; par exemple, « la raison pour laquelle nous ne nous développons pas est la concurrence déloyale » ou « les clients apprécient les cautions solidaires » ;
- acquérir de nouvelles connaissances.

Le test de l'efficacité des études était leur caractère « utilisable », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les responsables pourraient les utiliser pour prendre des décisions.

Conception de l'Étude

Les études ont été conçues une fois que les principales questions stratégiques auxquelles étaient confrontées chaque affiliée ont été identifiées, c'est-à-dire, après l'analyse du secteur et le diagnostic des capacités internes. La direction et le conseil d'administration des affiliées se sont vus communiquer les principales conclusions de ces analyses, et il leur a été demandé de réfléchir à ce qu'ils souhaitent apprendre de leurs clients. Des groupes de réflexion ont alors été organisés avec des agents de crédit et des directeurs de succursales afin de mieux comprendre ce qu'ils considèrent comme étant les principales questions auxquelles sont confrontés les clients lorsqu'ils sont amenés à traiter avec leur institution et ses concurrentes. Une fois les principales questions identifiées, WWB a travaillé avec des spécialistes des études de marché et des statisticiens afin de concevoir les études réelles. Toutes les études ont fait l'objet de tests pilotes de compréhension, de longueur et de convivialité globale.

Au nombre des domaines testés dans toutes les études figuraient :

- la sensibilisation ;
- la nécessité de souscrire un prêt ;
- la satisfaction concernant les offres de produits et de services des IMF ;
- l'utilisation et la demande de nouveaux produits et services ;
- les indicateurs démographiques/de sexe, d'activité commerciale et de pauvreté ;
- les modèles mentaux, uniquement en ce qui concerne Medellín ;
- l'impact du prêt.

Les points supplémentaires au sujet desquels seuls les anciens emprunteurs (les emprunteurs qui se sont retirés) étaient :

- les raisons de leur départ ;
- la connaissance et l'utilisation de la concurrence ;
- les avantages comparatifs de l'affiliée par rapport à la concurrence.

Méthodologie de l'Étude

Dans tous les cas, deux populations ont été étudiées : les emprunteurs actifs et les anciens emprunteurs (qui se sont retirés). Les emprunteurs potentiels n'ont pas été étudiés parce qu'il était bien connu que la demande non satisfaite était abondante dans chacune des zones d'attraction commerciale des IMF. Pour que les résultats soient représentatifs de la population totale, un échantillon « aléatoire stratifié » a été utilisé.

Une « strate » est un critère qui divise la population étudiée d'une quelconque manière affectant l'opinion d'une telle population. Il y a un nombre minimum de cas dans lesquels chacune de ces strates aura des conclusions représentatives. Dans toutes les études, deux strates ont été utilisées :

- le nombre de clients par succursale (région/répartition géographique) ;
- le nombre de clients par montant de prêt (prêteurs individuels) et par cycle de prêt (prêteurs collectifs). Le cycle de prêt constitue un bon substitut du montant du prêt pour les prêteurs collectifs.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées sur une base aléatoire. Le nombre suffisant d'entretiens réalisés a permis de parvenir à une marge d'erreur comprise entre +/- 4 % et 6 %. Si la marge d'erreur est comprise entre +/- 4 % et 6 %, et si 60 % des personnes interrogées ont estimé que le montant du prêt était insuffisant, c'est à bon droit que l'on peut en inférer qu'entre 56 et 64 % de la population totale partagent la même opinion. De ce fait, nous avons une grande confiance en ces données.

Tableau : Étude Réalisée auprès de la Clientèle : Population et Tailles des Échantillons

	CMM, Medellín	CMM, Bogotá	Shakti, Bangladesh	UWFT, Uganda
Dates auxquelles les études ont été réalisées	Fév./mars 99	Août/sept. 99	Fév. 00	Juil. 00
Nbre d'emprunteurs actifs	5 006	5 316	49 900	15 244
Nbre d'emprunteurs actifs interviewés	494	372	515	507
Marge d'erreur	+/-4,5 %	+/-5 %	+/-4 %	+/-4 %
Nbre d'anciens emprunteurs	500 (janv. 98 - juin 99)	450 (janv. 98 - juin 99)	5 576 (janv. 99 - déc. 99)	856 (janv. 00 - juin 00)
Nbre d'anciens emprunteurs interviewés	171	131	541	500
Marge d'erreur	+/-6%	+/-6%	+/-4%	+/-4%

Des titulaires de diplômes universitaires, parlant couramment une langue locale, ont réalisé des entretiens après une formation rigoureuse. Chaque étude a fait l'objet de tests pilotes pour vérifier que les personnes interrogées comprenaient ce qu'il leur était demandé et que les études n'étaient pas trop longues (il est bien connu que la qualité des réponses des personnes interrogées tend à diminuer lorsque la durée d'une étude excède 30 minutes).

Une échelle de cinq points a été utilisée pour la première étude conduite, à Medellín, puis, par la suite, une échelle de quatre niveaux. Des aides visuelles ont été utilisées pour faire en sorte que les personnes interrogées comprennent le fonctionnement de l'échelle.

Questions Fermées et Questions Ouvertes

Dans une étude d'opinion, une question est soit ouverte soit fermée. Une question fermée est parfois dénommée question à choix forcé parce que le responsable choisit une réponse à partir d'une liste pré-établie. Avec des questions ouvertes, les parties défenderesses répondent en indiquant la première idée qui leur vient à l'esprit. Elles sont utiles car elles permettent d'identifier les réponses les plus courantes avant de présenter une question sous la forme d'une question fermée.

Interprétation de l'Étude : Avertissement

S'agissant des comparaisons entre des villes, des continents et des pays, les lecteurs noteront que les clients les plus satisfaits se trouvent en Colombie, puis au Bangladesh et enfin en Ouganda. Il est possible qu'il existe des différences culturelles entre la manière dont les consommateurs de chaque pays interprètent les échelles.

ANNEXE 5 : BIBLIOGRAPHIE

- Chuchill, Craig F. *Client-Focused Lending : The Art of Individual Lending [Le prêt centré sur le client : l'art du prêt individuel]*, Toronto, Canada ; Calmeadow, 1999.
- Chuchill, Craig F. et Sahra Halpern. *Building Customer Loyalty : A practical guide for microfinance institutions [Renforcer la fidélité de la clientèle : guide pratique à l'intention des institutions de microfinance]*, MicroFinance Network Technical Guide No. 2, 2001.
- Cohen, Monique et Jennifer Sebstad. *Microfinance, Risk Management and Poverty [La microfinance, la gestion des risques et la pauvreté]*, Washington, DC ; AIMS, Management Systems International - USAID, 2000.
- Communiqué de presse de la Grameen Bank. *Grameen II*, 2002.
- Ledgerwood, Joanna. *Microfinance Handbook : an institutional and financial perspective [Manuel de microfinance : perspective institutionnelle et financière]*, Washington, DC ; SBP, Banque mondiale, 1999.
- Marr, Ana. *Microfinance and Poverty Reduction : The problematic experience of Communal Banking in Peru [Microfinance et réduction de la pauvreté : l'expérience problématique de la banque communale au Pérou]*.
- Murray, Inez. *What do MFI Customers Value? A Comparative Analysis from Three Continents [Quels sont les aspects que les clients des IMF apprécient ? Analyse comparative à partir de trois continents]*. Women's World Banking, 2001.
- Rhyné, Elisabeth. *Microfinance Institutions in Competitive Conditions [Les institutions de microfinance en situation de concurrence]*, West Hartford, Connecticut, USA ; Kumarian Press, 2002.
- Seybold, Patricia B. *The Customer Revolution : How to Thrive when Customers Are In Control [La révolution du client : comment réussir lorsque les clients sont aux commandes]*, New York ; Crown Publishing, 2001.
- Van Bastelaer, Thierry. *Imperfect Information, Social Capital and the Poor's Access to Credit [Information imparfaite, capital social et l'accès des pauvres au crédit]*, Working Paper No. 234, Center for Institutional Reform and the Informal Sector, University of Maryland, 2000.
- Women's World Banking. Strategic Positioning Product, Research conducted in Corporación Mundial de la Mujer in Medellín, Corporación Mundial de la Mujer Colombia in Bogotá, Shakti Foundation for Disadvantaged Women in Bangladesh, and Uganda Women's Finance Trust [Le produit de positionnement stratégique, recherche réalisée auprès de la Corporación Mundial de la Mujer de Medellín, de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia de Bogotá, de la Shakti Foundation for Disadvantaged Women au Bangladesh et de l'Uganda Women's Finance Trust] ; Women's World Banking, 1999 à 2001.
- Women's World Banking. Qualitative Research : Individual Loan Design and Group Loan Modification in Kenya Women's Finance Trust [Recherche qualitative : conception de prêts individuels et modification des prêts collectifs au sein du Kenya Women's Finance Trust], 2002.
- Wright, Graham, Robert Peck Christen et Imran Matin. *ASA's Culture, Competition and Choice : Introducing Savings Services into a MicroCredit Institution [La culture de l'ASA, la concurrence et le choix : introduire les services d'épargne au sein d'une institution de microcrédit]*.
- Wright, Graham. *Market Research and Client-Responsiveness Product Development [Etude de marché et développement de produit réactifs à la clientèle]*, Nairobi, Kenya ; MicroSave-Africa, 2001.
- Wright, Graham. *Moving The Mountains : Savings as a Human Right In Bangladesh [Déplacer les montagnes : l'épargne comme droit de l'Homme]*, New York, USA ; UNDP-SUM, 1998.
- Wright, Graham. *Microfinance Systems : Designing Quality Financial Services for the Poor [Systèmes de microfinance : concevoir des services financiers de qualité pour les pauvres]*, Dhaka, Bangladesh ; University Press Limited, 2000.



Ce document a été préparé par Inez Murray, Directrice des études de marché au sein de WWB, et Elizabeth Lynch, Assistante exécutive auprès de la Présidente de WWB, sur la base des recherches réalisées par l'équipe internationale de WWB. Des contributions bénévoles ont été fournies par Monitor Company.

Stichting to Promote Women's World Banking

8 West 40th Street, New York, NY 10018, USA

Téléphone : (212) 768-8513

Fax : (212) 768-8519

Email : wwb@swwb.org

Site Web : www.swwb.org