

Synergies entre services financiers et non financiers aux entreprises

Synergies through linkages: who benefits from linking finance and business development services?, Merten Sievers et Paul Vendenberg, février 2004.

ILO, document de travail SEED n° 64. Cette étude est issue d'un effort conjoint du Infocus programme on Boosting Employment through Small Enterprise Development (SEED) et du Social Finance Program (SFP).

Pour survivre et se développer, les petites entreprises ont besoin d'accéder à toute une gamme de services qu'on peut classer en deux grandes catégories : les services financiers et les services non financiers (ou BDS – Business Development Services).

Ce document de travail porte sur les possibilités d'articuler l'offre de services financiers et non financiers. Il met en évidence la façon dont des synergies peuvent être créées entre les trois acteurs concernés : les micro et petites entreprises (MPE), les institutions financières et les prestataires de BDS.

Ce document a pour but de relancer les discussions sur les possibilités d'offrir des services intégrés aux MPE. Il est composé de quatre sections : l'évolution des tendances des opérateurs et bailleurs de fonds est présentée, puis une typologie des articulations possible est proposée et illustrée. La troisième partie examine les coûts et avantages d'une articulation pour chacun des acteurs. Enfin, des recommandations et des pistes pour prolonger la réflexion sont avancées.

CADRE ET HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

Le développement de l'entreprise – un contexte en évolution

Fin des années 60, des programmes intégrés : les bailleurs de fonds se concentrent sur les petites et moyennes entreprises (PME) formelles, surtout industrielles, souvent dans une logique de recherche de substitutions aux importations. Ces expériences associent services bancaires et BDS, fournis par des prestataires de BDS et des banques de développement publics.

Cette approche a échoué dans de nombreux pays, notamment parce que les besoins réels des entreprises n'étaient pas clairement identifiés. Les entreprises qui ne voulaient bénéficier que de l'un des services devaient recourir aux deux, les institutions n'avaient pas d'exigence de

rentabilité et ne répondaient pas à la demande du marché.

Dans les années 80, la séparation des services financiers et non financiers : le microcrédit capte l'attention des bailleurs. La distinction des services financiers et non financiers était alors justifiée par plusieurs raisons : les systèmes de comptabilité des institutions étaient inappropriés pour distinguer les deux types de services alors que les législations sectorielles l'exigeaient ; lorsque certaines institutions offraient les deux types de services, elles le faisaient sans avoir toutes les compétences spécifiques à chaque domaine ; associer les BDS à la microfinance augmentait les coûts et diminuait leur productivité. La plupart des IMF ont alors opté pour une approche minimaliste et se sont concentrées sur l'offre de services financiers avec pour objectif d'atteindre l'autonomie financière.

Parallèlement, les décideurs et les praticiens ont développé une nouvelle approche des services non financiers cen-

trée sur le marché et orientée par la satisfaction des clients, l'approche BDS. Ceci s'est traduit en 2001 par un ensemble de principes directeurs du Comité des bailleurs de fonds pour le développement de la petite entreprise visant à promouvoir l'offre de BDS par des prestataires locaux¹.

Récemment, des IMF ont développé des prestations de services non financiers aux entreprises, orientées par la demande. Une des explications de cette nouvelle tendance est la reconnaissance de la diversité existant dans le secteur des MPE : certaines entreprises, plus grandes, nécessitent des prêts individuels de montants plus importants, à plus long terme et avec des échéances de remboursement adaptées. Les servir permet à l'IMF d'accéder à une niche de marché et de retenir ses plus gros clients. D'autres facteurs ont été pris en compte, telle la plus grande concurrence dans le secteur de la microfinance ou la nécessité d'une meilleure estimation du risque, rendue possible par l'accès à des informations supplémentaires sur l'entreprise. Aujourd'hui, la tendance à articuler les deux types de services s'affirme, avec une approche plus centrée sur la demande, la couverture des coûts et la pérennité.

Une hypothèse de travail : les acteurs et leurs motivations

L'hypothèse de ce document est que l'articulation est non seulement bénéfique à de nombreuses MPE, mais aussi aux prestataires de services :

- Les IMF cherchent à conserver de bons taux de remboursement tout en élargissant leur clientèle. Les BDS leur permettent d'améliorer la qualité de leur portefeuille de clients et leur viabilité globale en soutenant la croissance de leurs emprunteurs.
- Souvent les clients des prestataires de BDS n'ont pas accès aux services financiers pour mettre en œuvre les conseils qu'ils ont reçus. Par ailleurs, les prestataires de BDS se trouvent en général en zones urbaines et les IMF ont aussi des

branches en zones rurales, permettant aux prestataires de BDS d'élargir leur clientèle et ainsi d'améliorer leur pérennité.

➤ Pour les MPE, les services financiers et non financiers sont tous deux importants ; si le financement permet de stabiliser les revenus de l'entreprise, les BDS peuvent l'aider à croître. Le lien entre les deux types de services permet aux entrepreneurs d'accéder à des services qu'il n'ont pas utilisés précédemment et de croître en termes de productivité, de revenus et éventuellement d'emploi.

S'il existe de nombreuses expériences, peu a encore été fait pour conceptualiser les liens entre services financiers et non financiers et il n'existe pas à ce jour d'analyse systématique des institutions offrant microfinance et BDS.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ARTICULATION

Le plus souvent, les institutions qui associent ou ont associé les services financiers et non financiers ont l'un des parcours suivant : une offre commune puis la concentration sur un type de service (en général le financement) ; une institution financière déjà assez solide offre des services non financiers pour obtenir un avantage concurrentiel, toucher de nouveaux marchés et mieux remplir sa mission de développement ; un prestataire de BDS s'articule avec des institutions financières, cette dernière approche étant assez rare.

Cette étude identifie six types d'articulation à partir de deux critères partant du degré d'intégration des prestations (trois cas) et du caractère volontaire ou obligatoire de la prestation d'un service par rapport à l'autre.

Dunford a défini en 2001, à partir de l'étude du cas de l'organisation Freedom for Hunger, trois degrés de connexion des prestations :

- la prestation intégrée : le même personnel dans la même institution délivre les deux types de services ;
- la prestation parallèle : l'institution est organisée en deux unités opérationnelles différentes, avec une comptabilité et du personnel distincts ;

➤ la prestation liée (ou en partenariat) : deux institutions distinctes opérant sur la même zone s'associent pour proposer conjointement leurs services respectifs et en faire la promotion mutuelle auprès de leurs clientèles propres.

Pour prendre en compte la façon dont le lien est mis en œuvre, le caractère volontaire ou obligatoire de la prestation est identifié. Dans le cas de liens obligatoires, le client doit recourir aux deux types de services proposés. Par exemple le client devra avoir suivi un programme de BDS, le plus souvent une formation en gestion, pour pouvoir accéder au crédit. Dans le cas de liens à bâtir sur une base volontaire, le client décide de recourir aux deux.

Le tableau de la page suivante présente l'application de ces deux critères de classification à différentes institutions.

➤ **Articulation obligatoire / système de prestations intégrées : c'est le cas le plus fréquent.**

Le même personnel de l'institution propose les deux types de services et le client doit obligatoirement recourir aux deux. Il s'agit le plus souvent de formations proposées lors de réunions de remboursement. Les formations sont le plus souvent courtes et payées – entièrement ou partiellement – par les clients. Le paiement des services non financiers est réalisé par un taux d'intérêt plus élevé ou par des frais additionnels explicites. Dans d'autres cas, la formation est dispensée en groupe avant l'octroi du crédit. Cette approche permet des économies d'échelle.

➤ **Articulation volontaire / Système de prestations intégrées :** une même équipe propose les deux types de service mais les clients choisissent ceux auxquels ils souhaitent recourir. Les BDS sont le plus souvent des formations, qui sont peu ou pas payantes.

➤ **Articulation obligatoire / Système de prestations parallèles :** les clients doivent recourir aux deux types de services proposés par deux départements de l'organisation. Cette approche n'est pas courante et en général, ne s'applique que pour certains produits que l'institution propose. L'avantage pour l'institution est de pouvoir établir l'efficacité et la durabilité des deux services séparément.

¹ Vous pouvez à ce sujet vous référer à notre publication L'actualité des services aux entreprises n° 1 où ce texte est présenté.

Matrice : Les articulations des systèmes de prestation

	Volontaire	Obligatoire
Prestation intégrée	Ademcol Grands clients (Colombie) Al Amana Tkwin Jdid (Maroc) Financiera Solucion (Pérou) Mi Banco (Pérou)	Ademcol Micro-clients (Colombie) Bank of Khyder (Pakistan) Crecer (Bolivie) Institutions appuyées par FFH GDREP/PRIDE (Guinée) PADME (Bénin) Papir (Mozambique) ProMujer (Bolivie) SACCO (Kenya)
Prestation parallèle	BRAC (Bangladesh) FIE-FFP FIE (Bolivie) IDEPRO (Bolivie) PRIDE (Guinée) SEED (Sri Lanka)	ISSIA (Ouganda) SEEDS (Sri Lanka)
Prestation liée / Partenariat	ADA-CEREM/LUX Youth Project MFIs (Mali) Basix (Inde) CARE Bosnia Credit and Market Access Component (Bosnie) EDA Banja Luka Microfins (Bosnie) MEDF Banks Business Centre (Macédoine) SIYB Barclays Bank / MFIs (Zimbabwe) SIYB-MFI (Afrique du Sud)	Primerio Emprego Youth Employment Programme (Brésil) VanCity Credit Union (Canada) LEDA (Croatie)

► **Articulation volontaire / Système de prestations parallèles** : deux départements de la même institution proposent les services de façon indépendante (personnel et comptabilité séparés). Cette approche est utilisée par des prestataires de BDS qui ont intégré des services financiers. Les BDS sont généralement en partie payés par le client et ne sont pas liés au crédit. Le crédit n'est pas ou est très peu subventionné.

► **Articulations obligatoires / Système de prestation en partenariat** : le client doit recourir aux deux types de services proposés par deux institutions partenaires. Par exemple, le client devra avoir suivi un programme de BDS, le plus souvent une formation en gestion, pour pouvoir accéder au crédit. La formation est entièrement subventionnée dans les deux cas rencontrés.

► **Articulations volontaires / Système de prestation en partenariat** : deux institutions dynamisent de façon croisée la demande en services mais sans obligation pour le client de recourir aux deux. Par exemple, le prestataire de BDS va aider ses clients à répondre aux conditions de

l'institution financière et l'institution financière va promouvoir les services du prestataire de BDS auprès de ses clients.

QUI BÉNÉFICIE DE CES ARTICULATIONS ET QUI EN SUPPORTE LES COÛTS ?

Les prestataires de services financiers

L'hypothèse était que les prestataires de services financiers seraient intéressés à proposer des BDS afin d'augmenter leur taux de remboursement en améliorant la performance de l'entreprise. Cette hypothèse n'a pu être ni validée ni rejetée.

L'étude suggère toutefois que **les liens peuvent aussi renforcer la fidélité des clients et baisser le risque en cas de montée en gamme** vers de plus gros emprunteurs. Certaines IMF ont par ailleurs été surprises de voir à quel point une for-

mation en gestion pouvait avoir un effet sur la croissance de leurs entreprises clientes et du fait que les personnes ayant bénéficié des deux types de services combinés étaient plus en capacité de rembourser et plus vite. L'étude conduit aussi à penser que **l'accès aux BDS améliore la viabilité financière et protège ou augmente la clientèle** des IMF.

Toutefois, si le taux d'impayés ne baisse pas, la crainte des IMF est de voir la productivité de leurs opérations baisser si elles proposent les deux types de services. La question principale reste celle de la pérennité financière, qui fait que **de nombreuses IMF se gardent de proposer des BDS car cela signifie pour elle avant tout des coûts supplémentaires** et peut entraîner une baisse de la productivité des activités financières. Nombreux sont les problèmes associés à l'articulation des services financiers et non financiers dus à une mauvaise gestion ou conception de ces services. Par ailleurs, imposer les deux services sur un marché qui est concurrentiel peut conduire certains clients à quitter l'IMF. Ceci peut aussi ternir l'image de l'institution.

Les prestataires de BDS

La seconde hypothèse consistait à considérer que les prestataires de BDS pouvaient augmenter leur clientèle en s'articulant aux IMF qui ont souvent une clientèle plus importante.

Dans les faits, **très peu de prestataires de BDS ont cherché à collaborer avec des IMF**. Ceci est probablement du fait que le secteur des BDS est encore jeune, que la plupart des prestataires sont encore avant tout préoccupés par leur pérennité, ou qu'ils visent d'autres segments de marchés (des entreprises un peu plus grandes que le public de la microfinance). Par ailleurs, la nature très spécifique des services financiers, tout comme la réglementation différente et plus stricte à laquelle ils sont soumis, n'encouragent probablement pas les prestataires de BDS à développer des prestations intégrées ou parallèles.

Toutefois quelques prestataires de BDS ont franchi le cap avec succès, comme Idepro en Bolivie. Les services liés au crédit sont le plus souvent des formations en gestion. Certaines institutions travaillent à mettre en œuvre des programmes plus adaptés à la demande spécifique des clients (accès aux marchés, renforcement de compétences techniques). Un cas de partenariat avec un prestataire de services financiers, le programme Start and Improve Your Business (SIYB) au Zimbabwe, a établi des relations avec le siège de la banque concernée, cette dernière a ensuite encouragé ses filiales à travailler avec SIYB.

Les MPE

L'hypothèse était que la liaison des deux types de services ferait accéder les MPE à des services auxquels elles n'avaient pas recours auparavant, ce qui leur permettrait d'améliorer leurs performances.

Les deux seules études d'impact disponibles portant sur des systèmes de prestations liées indiquent clairement que les clients y trouvent des bénéfices importants. **Les résultats se font sentir sur le plan commercial ainsi qu'en termes d'accès à des prêts de durée plus longue**. La seconde étude, portant sur BRAC

au Bangladesh, a relevé chez les clients accédant aux services de crédits et aux services non financiers des gains annuels bruts doubles par rapport à un groupe d'entreprises similaires n'y accédant pas. Elle met de plus en lumière une **très large couverture des coûts de formation**.

De façon plus empirique, **plusieurs programmes ont relevé l'intérêt pour les MPE de la liaison** des services non financiers et financiers. Financiera Solucion a constaté une croissance plus importante de ses clients recourant à des BDS. L'IMF AI Amana a noté que ses clients bénéficient plus des BDS que du crédit. Le programme BDS SIYB a démontré que promouvoir des liens entre BDS et microfinance a aidé des entrepreneurs existants ou nouveaux à accéder au crédit. De nombreux programmes, VanCity par exemple, demandent qu'une formation soit suivie avant d'accéder au crédit.

QUELS TYPES D'ARTICULATION SONT EFFICACES, LESQUELS FAUT-IL ENCOURAGER ?

Pas de modèle unique mais des options à prendre selon le contexte

Les opérateurs de développement ont cessé de chercher à définir les « meilleures pratiques » pour débattre désormais des « bonnes pratiques », reconnaissant qu'**il n'y a pas un modèle unique** et que le succès dépend avant tout de la capacité à s'adapter aux spécificités de chaque contexte. Si certains types d'articulation sont, d'une manière générale, plus recommandés que d'autres, il vaut mieux identifier quelle option est conseillée dans quel contexte.

Ceci étant, en règle générale, **il est souhaitable que les clients aient le choix de leurs services**. Ils sont en mesure d'évaluer leurs besoins, en lien avec leur capacité de remboursement, leurs activités présentes et futures et leurs aptitudes. Même pour un client qui aurait besoin des deux services, une approche volontaire permet d'avoir le choix du moment

le plus approprié par rapport aux besoins de son entreprise. Cette souplesse est nécessaire eu égard à l'hétérogénéité des besoins des entreprises.

Non seulement il est bon que les clients choisissent les services dont ils ont besoin, mais en faisant cela ils renseignent aussi les prestataires sur les services qui sont pertinents et utiles. Les articulations obligatoires se traduisent par des coûts supplémentaires injustifiés et une perte de temps pour les clients qui ne sont intéressés que par l'un des deux services. En outre, le caractère obligatoire fait perdre au prestataire des informations importantes concernant la qualité et la demande de service. Si les institutions veulent instaurer des services payants, la satisfaction des clients doit être une priorité.

La plupart des problèmes observés avec la prestation liée intervient dans le cas de la prestation intégrée. Cette option n'est pas porteuse d'échec en soi mais tend à créer des problèmes lorsque des agents de crédit se voient confier la tâche supplémentaire de la prestation des BDS, pour laquelle ils n'ont ni le temps ni l'expertise requis. En outre, il est difficile pour les IMF de calculer correctement le coût des services non financiers qu'elles souhaitent adjoindre à leurs services financiers.

C'est pourquoi il est conseillé aux IMF qui cherchent à proposer des BDS d'éviter la prestation intégrée et d'opter pour un partenariat. Cependant, des confusions de rôle sont possibles lorsqu'une même personne propose les deux types de services.

Le choix entre la prestation parallèle ou la prestation en partenariat sera pour une large part déterminé par les prestataires existants. En l'absence de prestataires de BDS, l'IMF n'aura guère que l'option de créer un département et d'offrir une prestation parallèle. Si les prestataires existent, différents niveaux d'association sont possibles, de la simple promotion de ces services auprès de la clientèle à l'obligation de recourir aux services du partenaire. Le choix de l'option parallèle peut cependant aussi être motivé par des raisons commerciales, auquel cas il doit s'accompagner d'une étude sur les capacités de l'institution et de son environnement compétitif.

Le prestataire de services doit de préférence opter pour :

- des liens volontaires entre les deux prestations ;
- des prestations confondues uniquement si le personnel peut les gérer efficacement ;
- des prestations parallèles plutôt qu'en partenariat.

Il n'y a pas de réponse simple à la question : quel type d'articulation ? Il y a seulement des options répondant mieux que d'autres aux différentes circonstances.

Suggestions pour établir des articulations efficaces

Quels types de BDS doivent être articulés aux services financiers pour être sûr d'offrir aux clients ce dont ils ont besoin ? L'approche la plus courante semble être la combinaison du crédit et de la formation. Si ce document ne suggère que des pistes sur la manière de lier BDS et services financiers, quelques enseignements peuvent tout de même être tirés de l'expérience.

➤ **Analyser le marché** : analyser l'offre et la demande en services (BDS et financement), y compris les formes de prestation informelles, est essentiel pour la pertinence future des propositions. Les MPE ont souvent accès à un certain nombre de prestataires informels mais expriment des besoins qui ne sont pas satisfaits par l'offre disponible.

➤ **Mettre l'articulation en œuvre uniquement après avoir développé les compétences correspondantes** : les compétences spécialisées sont essentielles à la pérennité du dispositif.

➤ **Évaluer les avantages de l'articulation** : la décision des prestataires doit dans tous les cas reposer sur une analyse approfondie des avantages et des risques pour chacune des organisations.

➤ **Garder une orientation client** : s'assurer de collecter les signaux du marché pour adapter les services aux besoins des clients, ce qui est aussi une garantie de la pérennité du service.

➤ **Utiliser le crédit comme point d'entrée** : beaucoup d'exemples de succès montrent que le crédit est généralement un bon point d'entrée. Une fois que le client a bénéficié du crédit et que son entreprise s'est stabilisée, il est plus désireux d'essayer un nouveau service, de nature différente.

➤ **Adapter l'offre aux sous-secteurs locaux** : l'expérience montre qu'il peut être intéressant pour les prestataires de se concentrer sur certains sous-secteurs (les producteurs ont généralement des besoins différents des petits commerçants, etc.).

Comment poursuivre cette réflexion ?

Des nouvelles évaluations de l'impact de l'articulation entre services financiers et non financiers doivent être réalisées. Par ailleurs, **plusieurs voies au-delà des articulations traditionnelles sont à explorer** : les articulations des services financiers avec les services non financiers informels, les articulations avec les services intégrés (qui ne sont pas proposés en tant que tels mais font partie d'une transaction par exemple). Par exemple, il serait intéressant d'étudier les liens entre les programmes de crédit bail et les services intégrés que proposent les fournisseurs d'équipements.

Cette étude considère essentiellement le public des micro-entreprises. Lorsque ces entreprises croissent et deviennent des petites entreprises, elles ont alors probablement besoin d'autres types de services financiers et non financiers (par exemple des BDS élargis répondant à la complexification des activités de l'entreprise : technologies, standards et normes, production, marketing, etc.). Apporter des services efficaces pour le développement d'entreprise plus grandes que les MPE est par ailleurs un enjeu de développement sur des marchés où les innovations technologiques sont clé pour un développement économique de long terme. **De nouvelles modalités d'articulation doivent être recherchées afin de combler le manque d'entreprises de taille intermédiaire dans les pays en développement.**