

# POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

## POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES



---

**BOITE A OUTIL POUR LA CONCEPTION  
DE LA POUVOIRISATION ECONOMIQUE**

---

**DÉPARTEMENT DE LA POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE (DPE)**

### ***Clause de non-responsabilité***

IsDBG ne garantit pas l'exactitude des données incluses dans cette publication et n'accepte aucune responsabilité pour toute conséquence de leur utilisation. Cette publication est fournie sans aucune garantie de quelque nature que ce soit, expresse ou implicite. Rien dans les présentes ne constituera ou ne sera considéré comme une limitation ou une renonciation aux privilèges et immunités de la BIsD, qui sont tous spécifiquement réservés.

---

### ***Clause de droit d'auteur***

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopiée, enregistrée ou autre, sans l'autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur, sauf pour référence et citation, avec une reconnaissance appropriée.



POUVOIRISATION  
**ÉCONOMIQUE**  
POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

---

**BOITE A OUTIL POUR LA CONCEPTION  
DE LA POUVOIRISATION ECONOMIQUE**

---

## Avant-propos du Président du groupe de la BID



Nous traversons une période de véritable transformation économique et sociale. Les pays développés et en développement évoluent vers de nouvelles tendances, normes et réalités. La civilisation est à l'aube d'une quatrième révolution industrielle induite par les nouvelles technologies, et notamment d'une transformation numérique accélérée et stimulée par la pandémie à coronavirus (COVID-19). Une nouvelle ère s'ouvre à nous, sans retour en arrière possible. Notre façon de vivre, de travailler et d'interagir a été intrinsèquement et profondément modifiée. L'adaptation à cette nouvelle réalité nécessite de repenser nos conceptions traditionnelles de la lutte contre la pauvreté, de la croissance durable et du développement.

Dans ce contexte, nos 57 pays membres (dont la plupart sont des pays en développement) se heurtent à des problèmes socio-économiques et des contraintes financières sans précédent. Si rien n'est fait, ces difficultés menacent de plonger l'économie mondiale dans la morosité et une stagnation économiques, faisant basculer des millions de personnes supplémentaires dans la pauvreté, ce que la BID et la communauté internationale de développement ne peuvent accepter.

Ainsi s'explique la nécessité croissante de concevoir des méthodes innovantes et peu orthodoxes, afin de proposer des solutions durables et de créer un réel impact. La concrétisation d'une croissance et d'un développement durables dans le monde moderne requiert de reformuler le discours mondial sur le développement, pour passer d'une vision à court terme (pansement) à une approche à plus long terme visant à traiter les causes profondes de la stagnation de la croissance et de la dégradation du développement.

De fait, la Banque Islamique de Développement prône un nouveau modèle de développement : la pouvoirisation économique. Pilotée par notre tout nouveau Département de pouvoirisation économique, il s'agit d'une philosophie d'investissement révolutionnaire qui vise à transformer les bénéficiaires et les personnes démunies en acteurs autonomes et productifs de la société, capables de prendre leur destin économique en main.

L'accès traditionnel aux solutions de financement proposées par les établissements financiers et les organismes de microfinance n'est pas suffisant. La pouvoirisation des populations défavorisées nécessite des solutions intégrées, globales et sur-mesure afin qu'elles puissent se faire une place dans un environnement

économique très concurrentiel et bénéficier des mêmes chances de réussite.

Par conséquent, le modèle de pouvoirisation économique de la Banque islamique de développement met l'accent sur la conception entrepreneuriale, c'est-à-dire la qualité dès le lancement des projets, programmes et initiatives. En alliant l'accès aux ressources financières et (i) l'accès aux marchés, (ii) le renforcement des capacités, (iii) un environnement réglementaire favorable et (iv) des infrastructures de soutien, cette méthode innovante vise à garantir l'inclusion et l'assimilation économiques des populations défavorisées en tant qu'acteurs et contributeurs de la croissance et du développement durables.

La Banque islamique de développement jouit d'une vaste expérience dans l'accompagnement de ses établissements financiers partenaires pour passer d'établissements traditionnels à des établissements de pouvoirisation économique exploitant efficacement les instruments financiers islamiques.

À cet égard, la présente Boîte à outils pour conception de la pouvoirisation économique vise à fournir une orientation et des outils pratiques permettant de réussir cette transition. La boîte à outils explique comment un établissement financier / organisme de microfinance peut adopter le modèle de pouvoirisation économique en analysant les chaînes de valeur à plus fort potentiel. Elle explique également comment cette analyse des chaînes de valeur permet d'identifier et de saisir des opportunités commerciales avec leurs clients. Enfin, elle comprend des études de cas détaillées présentant les différents modules de la pouvoirisation économique. Ces études de cas sont issues de précédentes initiatives menées par la BID dans certains pays membres (Égypte, Palestine, Soudan et Tunisie).

La présente Boîte à outil pour la conception de la pouvoirisation économique et les deux boîtes à outils complémentaires, à savoir la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation et la Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques, permettront de généraliser le modèle de pouvoirisation économique.

C'est essentiel si nous voulons moderniser notre approche de l'inclusion financière et créer un impact majeur en matière de développement. Nous devons entreprendre une transformation radicale pour tenir nos engagements : atteindre les Objectifs de développement durable.

Je suis convaincu que la pouvoirisation économique en fait partie et qu'elle contribuera à relever les défis mondiaux, tels que la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

**S.E. Dr Muhammad Sulaiman AL-JASSER**

**Président, Groupe de la Banque Islamique de Développement**



## Remerciements

La Boîte à outils pour conception de la pouvoirisation économique constitue une ressource essentielle pour les établissements financiers centrés sur leurs clients et souhaitant accroître la valeur qu'ils dégagent pour ces derniers. Cette boîte à outils compile plusieurs études techniques, rapports de conseil, procédures opérationnelles permanentes, manuels d'exploitation et autres ressources. Ces documents ont été consolidés en vue d'orienter les établissements financiers désireux d'aller au-delà des opérations de financement/crédit pour renforcer le partenariat avec leurs clients en leur proposant des opportunités économiques.

Le but final de la boîte à outils est de mettre à disposition des ressources accessibles et faciles à comprendre pour simplifier les processus d'adoption des modes de financement islamiques et des services bancaires conformes à la charia, stimulant par là même la croissance de l'écosystème de la finance islamique. Elle présente la mise en application concrète du modèle de pouvoirisation économique en s'appuyant sur les bonnes pratiques à l'échelle mondiale.

L'élaboration de cette boîte à outils n'aurait pas été possible sans le dévouement du personnel du Département de pouvoirisation économique, en particulier de l'équipe Programmes, dirigée par Syed HASSAN ALSAGOFF<sup>1</sup>, avec l'apport inestimable de Mohamed Khalid O. M. Ahmed<sup>2</sup>, Mohammad Yusri bin Yusof<sup>3</sup> et Mehmet FEHMI EKEN<sup>4</sup>, ainsi que la participation cruciale de Smail HADDAD<sup>5</sup> et Hazem HAMDY HASSAN<sup>6</sup> pour la rédaction, et d'Aboubacar KANTE<sup>7</sup> et Elhadi ELNAHOUI<sup>8</sup> pour l'examen de la conformité à la charia.

Par ailleurs, le Département de pouvoirisation économique exprime sa reconnaissance envers ses établissements financiers partenaires et ses experts, qui ont généreusement participé à l'élaboration et la révision de cette boîte à outils. Nous remercions en particulier les établissements financiers partenaires qui nous ont fourni les informations et documents nécessaires à la rédaction du présent document, à savoir (i) Agrokredit (Albanie), (ii) Akhuwat (Pakistan), (iii) l'Association Alshaneq ya Balady pour le développement durable (Égypte), (iv) Amanah Ikhtiar Malaysia (Malaisie), (v) IRADA Microfinance, Bank of Khartoum (Soudan), (vi) Islami Bank Bangladesh (Bangladesh), (vii) la Micro Small and Medium Enterprise Development Agency (MSMEDA, Égypte), (viii) Rahmania Foundation (Indonésie), (ix) Wasil Foundation (Pakistan), (x) Zaman Bank (Kazakhstan) et (xi) Zitouna Tamkeen (Tunisie).

**Dr Nabil GHALLEB**

**Directeur du Département de pouvoirisation économique**

1 Directeur des Programmes de pouvoirisation économique, Département de pouvoirisation économique

2 Spécialiste Supérieur des Programmes de pouvoirisation économique, Département de pouvoirisation économique

3 Spécialiste Supérieur des Programmes de pouvoirisation économique, Département de pouvoirisation économique

4 Spécialiste de la finance islamique, Département du Développement du Secteur financier islamique

5 Chef de la Division des Services linguistiques

6 Interprète et traducteur supérieur, Division des Services linguistiques

7 Expert principal en finance islamique, Service de la Conformité à la Charia

8 Expert en finance islamique, Service de la Conformité à la Charia



# Table des matières



Abréviations.....	10
<b>Chapitre I - Introduction et méthodologie de la pouvoirisation économique.....</b>	<b>11</b>
1. Introduction.....	11
2. Microfinance et inclusion financière : les clés de la réduction de la pauvreté ?.....	13
3. La théorie du changement appliquée à la pouvoirisation économique : de l'inclusion financière à l'inclusion économique.....	17
4. L'approche de la BID en matière d'assistance aux populations défavorisées via la promotion d'EF de pouvoirisation économique.....	19
Renforcement des capacités boursières et d'investissement des OMF/EF.....	19
Méthode de pouvoirisation économique des populations défavorisées.....	21
Accompagnement du développement commercial.....	23
Promotion de la pouvoirisation économique via le financement à impact.....	24
5. Étude de cas concrets de pouvoirisation économique.....	25
Étude de cas n° 1 : Prêt, renforcement des capacités et opérations boursières via le Salam en Palestine.....	25
Étude de cas n° 2 : Investissement en capital-risque via une Moucharaka dégressive (projet d'engraissement de bétail Wad Balal au Soudan).....	28
Étude de cas n° 3 : Développement d'un incubateur via un partenariat (incubateur d'engraissement de bétail d'Ard El Khair en Égypte).....	30
Étude de cas n° 4 : Partenariat avec une grande entreprise (Danone en Tunisie).....	32
<b>Chapitre II - IÉvaluation et stratégie.....</b>	<b>35</b>
1. Évaluation de la situation actuelle.....	35
Définition de la notion de stratégie et perspectives.....	36
Analyse stratégique.....	37
Analyse de l'environnement externe : PESTEL.....	38
2. Analyse de l'environnement : SWOT.....	41
Analyse SWOT.....	41
3. Évaluation de la performance actuelle d'un OMF/EF.....	43
Définition de la performance de référence.....	44
Performance financière.....	44
Analyse de la performance sociale.....	46
Établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia.....	47
4. Obtention de retours d'information via des enquêtes client, des groupes de discussion et des entretiens.....	50
Enquêtes et questionnaires.....	50
Entretiens.....	52
Questionnaires.....	52
Groupes de discussion.....	52
Contenu des questions.....	53
Formulation de questions efficaces.....	56
5. Rapport d'analyse des lacunes.....	57
6. Plan d'action de la stratégie organisationnelle.....	57



## Chapitre III : Outils et méthodes d'analyse des chaînes de valeur ..... 61

1. Présentation des chaînes de valeur : concept et définition .....	61
2. Étude de la gestion de la chaîne de valeur .....	62
3. Avantages et applications de l'analyse des chaînes de valeur .....	62
4. Qu'est-ce que la chaîne de valeur agricole ? .....	63
5. Analyse des chaînes de valeur agricoles.....	64
6. Limites de l'analyse des chaînes de valeur.....	66
7. Outils d'analyse des chaînes de valeur agricoles .....	68
Outil n° 1 : Choix des secteurs prioritaires pour l'intervention des chaînes de valeur.....	68
Outil n° 2 : Élaboration de stratégies éclairées à travers la chaîne de valeur .....	69
Outil n° 3 : Analyses comparatives et des lacunes.....	70
Outil n° 4 : Valorisation et approfondissement des chaînes de valeur .....	70
Outil n° 5 : Identification des modèles commerciaux à répliquer .....	71
Outil n° 6 : Génération de valeur grâce aux liens en amont et en aval.....	71
Outil n° 7 : Collaboration horizontale : création et exploitation des économies d'échelle.....	72
Outil n° 8 : Positionnement des produits et des chaînes de valeur .....	73
Outil n° 9 : Respect des normes et certifications.....	73
Outil n° 10 : Identification des services auxiliaires nécessaires aux chaînes de valeur .....	74
Outil n° 11 : Amélioration de l'environnement opérationnel.....	74
8. Réalisation de l'analyse des chaînes de valeur .....	75
Critères de sélection d'un produit au sein d'une chaîne de valeur .....	76
Pourquoi sélectionner des produits dont le marché présente des défaillances ?.....	77
Analyse qualitative d'une chaîne de valeur .....	77
Analyse quantitative d'une chaîne de valeur.....	86
Analyse des comptes de production.....	89
Analyse de l'impact de la / des intervention(s) possible(s) .....	90
Analyse des chaînes de valeur : une démarche pas à pas concrète.....	93

## Chapitre IV - Développement de produits ..... 95

1. Introduction au développement de produits.....	95
2. Cadre d'élaboration du plan d'activité pour les nouveaux produits .....	101
3. Définition des bénéfices escomptés pour le client.....	102
4. Cadre de conception du produit.....	108
Concevoir un nouveau produit.....	108
5. Description des produits similaires sur le marché et analyse SWOT .....	109
6. Recommandations pour développer un produit conforme à la charia en fonction des divers modes de financement islamiques .....	112
Recommandations mourabaha .....	112
Recommandations qard hasan .....	114
Contrat salam.....	115
Recommandations moudaraba .....	118
Recommandations moucharaka / moucharaka dégressive .....	120
7. Stratégie de financement et analyse des risques.....	123
Stratégie de financement.....	123
Analyse des risques.....	124
8. Prévisions financières et non financières.....	126
9. Finalisation du calendrier et du produit expérimental .....	131
Test de concept auprès des clients .....	131
Calendrier des jalons pour le déploiement du produit .....	133



## Abréviations

<b>ACB</b>	Analyse coûts/bénéfices	<b>MPME</b>	Micro, petites et moyennes entreprises
<b>AURF</b>	Accès universel aux ressources financières	<b>MSMEDA</b>	Micro Small and Medium Enterprise Development Agency
<b>BID</b>	Banque islamique de développement	<b>OMFI</b>	Organisme de microfinance islamique
<b>BM</b>	Banque mondiale	<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>BOK</b>	Bank of Khartoum	<b>PA</b>	Protocole d'accord
<b>CGAP</b>	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres	<b>PE</b>	Pouvoirisation économique
<b>CV</b>	Chaîne de valeur	<b>PAPP</b>	Programme d'assistance au peuple palestinien
<b>DAB</b>	Distributeur automatique de billets	<b>PAR</b>	Portefeuille à risque
<b>DPE</b>	Département de la pouvoirisation économique	<b>PESTEL</b>	Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
<b>DEEP</b>	Programme de pouvoirisation économique des familles défavorisées	<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>DPP</b>	Dialogue public-privé	<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>EF</b>	Établissement financier	<b>PNB</b>	Produit national brut
<b>efd</b>	Établissement financier de développement	<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>EFI</b>	Établissement financier islamique	<b>RPB</b>	Ratio de partage des bénéfices
<b>EGP</b>	Livre égyptienne	<b>RSI</b>	Retour sur investissement
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	<b>SDC</b>	Services de développement commercial
<b>FI</b>	Finance islamique	<b>SDG</b>	Livre soudanaise
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international	<b>SIG</b>	Système informatique de gestion
<b>FSID</b>	Fonds de solidarité islamique pour le développement	<b>SWOT</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
<b>G20</b>	Groupe des vingt	<b>TRI</b>	Taux de rentabilité interne
<b>GCV</b>	Gestion des chaînes de valeur	<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>IFC</b>	Société financière internationale	<b>YES</b>	Programme de soutien à l'emploi des jeunes
<b>IMF</b>	Institution de Microfinance	<b>ZT</b>	Zitouna Tamkeen
<b>MPE</b>	Micro et petites entreprises		



# Economic Empowerment Introduction and Methodology

## 1. INTRODUCTION

Lorsque le Professeur Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, a présenté la notion de microfinance, il a balayé toutes les idées reçues selon lesquelles une banque ne peut pas, et ne doit pas, prêter de l'argent aux populations défavorisées car elles ne sont pas solvables. Le lauréat du prix Nobel de la paix a démontré qu'en constituant des groupes, la fourniture de garanties n'était pas nécessaire, car la pression sociale pousse les membres de ces groupes à rembourser leur dette dans le délai imparti. En peu de temps, la microfinance est devenue une proposition commerciale viable lorsque les gouvernements, les donateurs et les organismes privés ont tenté de répliquer ce modèle. Toutefois, plusieurs études d'évaluation ont révélé que les taux d'intérêt élevés (supérieurs à 30 %) imposés aux populations défavorisées donnaient des résultats mitigés en termes de réduction de la pauvreté. Le secteur de la microfinance a imaginé divers modèles, certains davantage axés sur le développement et dépendants des subventions, d'autres ciblant l'efficacité commerciale. Les programmes de microfinance axés sur le développement soutenus par les gouvernements et les donateurs viennent généralement compléter les lignes de financement avec un accompagnement dans le développement commercial. L'hypothèse est la suivante : si l'entreprise du bénéficiaire est prospère, il sera en mesure de rembourser son prêt et ses conditions de vie seront meilleures. À l'inverse, certaines banques ont adopté des mesures supplémentaires d'atténuation des risques afin de garantir le remboursement des prêts.

Les organismes de microfinance islamique (OMFI) ont vu le jour de la même manière que les établissements financiers islamiques (EFI), en adaptant le modèle traditionnel pour le rendre conforme à la charia. La plupart des OMFI ont commencé par proposer un financement Mourabaha, qui ne s'est toutefois pas avéré plus efficace que ses homologues traditionnels en matière de réduction de la pauvreté.

La finance islamique requiert que les établissements financiers (EF) effectuent des opérations boursières et d'investissement ; elle prône le partage des risques et l'équité dans la relation entre le financier et l'entrepreneur.

Elle promeut également l'intégration des EF dans la chaîne de valeur (autrement dit, la création de valeur dans le processus d'acheminement du produit du fournisseur au consommateur) et interdit l'investissement dans des secteurs susceptibles de nuire à la société. Ainsi, conformément à l'esprit de la finance islamique, les EF doivent se détourner de l'inclusion financière (proposer des solutions financières adaptées aux populations défavorisées) pour privilégier l'inclusion économique (aider les populations défavorisées à saisir les opportunités d'accroître leur capacité à générer des revenus). Cette approche consistant à se détourner de l'inclusion financière pour privilégier l'inclusion économique est ce que la BID appelle l'"*pouvoirisation économique*".

La pouvoirisation économique est un modèle qui permet aux populations défavorisées de participer activement au cycle économique dans leur pays et d'avoir des aspirations réalistes quant à des conditions de vie décentes. La pouvoirisation économique telle que pratiquée par la BID consiste à proposer un ensemble de services financiers et non financiers conformes à la charia à des personnes, groupes et MPME exclus du système financier traditionnel, dans l'optique d'améliorer leurs conditions de vie en générant une réelle valeur économique via les opérations réalisées avec les acteurs de la chaîne de valeur. La pouvoirisation économique est souvent perçue comme la composante incarnant profondément les objectifs de la finance islamique, puisqu'elle contribue à (a) la croissance des revenus, (b) la redistribution des revenus et (c) la promotion d'opportunités économiques équitables pour les membres de la société comme mesures efficaces d'amélioration des conditions de vie.

La présente boîte à outils vise à promouvoir les valeurs fondamentales de la finance islamique dans le cadre des programmes/projets de pouvoirisation économique. Elle a été élaborée en s'appuyant sur l'expertise et les expériences de spécialistes appartenant à des organismes de microfinance et de pouvoirisation économique partenaires, ce qui, nous l'espérons, suscitera l'intérêt d'autres établissements financiers. Les enseignements tirés et bonnes pratiques qu'ils ont accepté de partager avec nous dans cette boîte à outils ont pour but d'inciter les EF à développer non seulement des produits conformes à la charia, mais également des produits en faveur de la pouvoirisation économique des populations

**À l'heure actuelle, 689 millions de personnes vivent avec moins de 1,90 USD par jour.**

**En 2018, quatre personnes sur cinq vivant en dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international habitaient dans les zones rurales, 50 % des personnes démunies étaient des enfants et la majorité étaient des femmes dans la plupart des régions.**

**S'agissant des seuils de pauvreté supérieurs, 24,1 % de la population mondiale vivait avec moins de 3,20 USD par jour et 43,6 % avec moins de 5,50 USD par jour en 2017.**

**Aujourd'hui, près d'un tiers des adultes (1,7 milliard) sont non bancarisés.**

**Banque mondiale**

défavorisées pour améliorer durablement leurs conditions de vie. La boîte à outils aidera divers EF à élargir leur gamme de produits et services en conséquence, qui serviront d'exemple pour les donateurs, les ONG et les gouvernements dans les pays membres et non membres de la BID.

Les organismes de microfinance (OMF) et les autres EF peuvent continuer à appliquer leurs procédures opérationnelles permanentes actuelles en matière de sélection et de gestion des clients ainsi que les procédures d'évaluation, de décaissement et de recouvrement, étant donné qu'elles n'enfreignent (presque) jamais les principes de la charia. La présente Boîte à outils pour l'élaboration de la pouvoirisation économique propose de modifier les procédures actuelles relatives à la comptabilité, aux structures de financement, au suivi et à l'accompagnement des clients via des investissements dans la chaîne de valeur. La boîte à outils expliquera ce que les OMF et autres EF doivent mettre en œuvre / ajuster pour adopter le modèle de pouvoirisation économique. Ce faisant, les OMF seront encouragés à endosser le rôle de négociant ou d'investisseur plutôt que de prêteur extérieur. La boîte à outils propose une démarche pas à pas afin de développer leur capacité à intégrer la chaîne de valeur via des méthodes concrètes.

La plupart des OMF/EF apprécieront la liberté offerte par la finance islamique pour (a) acheter et vendre des actifs,

(b) négocier avec les acheteurs et les fournisseurs, et (c) créer de nouvelles opportunités d'investissement. Ils auront toutefois besoin de renforcer leurs capacités et d'être orientés sur la manière d'incorporer ces nouveaux processus dans leurs modèles commerciaux actuels. Comment réaliser des opérations boursières ? Quels sont les risques opérationnels et de marché ? Comment atténuer ces risques ? La boîte à outils vise à répondre au plus grand nombre de questions possible concernant la promotion de la pouvoirisation économique par les OMF/EF en identifiant et saisissant les opportunités commerciales avec leurs clients.

Cette boîte à outils est le fruit de la compilation de plusieurs rapports structurés de manière globale en vue d'atteindre les objectifs susmentionnés. Elle contient également des exemples et pratiques inspirés des organismes de microfinance et de pouvoirisation économique islamiques les plus performants à travers le monde. Leur participation à l'élaboration de cette boîte à outils est particulièrement appréciée et leurs observations ont permis à la BID d'en garantir le pragmatisme.

Il est primordial que les OMF/EF aient une vision claire du modèle de pouvoirisation économique présenté dans ce chapitre, qui portera sur le modèle commercial, la théorie du changement et l'impact de la microfinance traditionnelle et des initiatives d'inclusion financière. Nous expliquerons par ailleurs pourquoi l'inclusion financière seule ne suffit pas à réduire la pauvreté et pourquoi les interventions non financières sont tout aussi importantes. Le modèle de pouvoirisation économique de la BID, qui utilise les modalités de la finance islamique pour proposer des services financiers et non financiers aux populations défavorisées, est conçu comme une approche globale qui comble les lacunes identifiées dans la microfinance et le microcrédit traditionnels. Ensuite, nous aborderons ce que les organismes doivent faire pour amplifier leur impact en matière de réduction de la pauvreté. Nous présenterons également un exemple concret de transformation d'un OMF/EF en organisme de pouvoirisation économique. Enfin, nous proposerons quatre études de cas détaillées présentant les différents modèles commerciaux de pouvoirisation économique. Ces études de cas sont issues de précédentes initiatives menées par la BID dans quatre pays membres (Égypte, Palestine, Soudan et Tunisie).

Étant donné qu'il s'agit de la toute première boîte à outils de ce genre, les suggestions d'amélioration pour les prochaines éditions seront les bienvenues.

## 2. MICROFINANCE ET INCLUSION FINANCIÈRE: LES CLÉS DE LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ ?

L'accès restreint aux services financiers est considéré comme l'un des principaux obstacles à la croissance économique inclusive dans les pays en développement. C'est en effet le principal obstacle à la croissance des micro, petites et moyennes entreprises (qui constituent bien souvent l'unique source de revenus pour les foyers défavorisés), qui freine l'emploi, la croissance économique et la prospérité partagée.

Aujourd'hui, près d'un tiers des 1,7 milliard d'adultes dans le monde sont non bancarisés, d'après les chiffres les plus récents (Banque mondiale, 2018). De plus, pour la première fois en plus de 20 ans, l'extrême pauvreté mondiale devrait s'inscrire en hausse en 2020, puisque la crise liée au COVID-19 amplifie les problèmes induits par les conflits et le changement climatique, qui ralentissaient déjà les efforts en matière de réduction de la pauvreté. Le taux d'extrême pauvreté mondiale est passé de 10,1 % en 2015 à 9,2 % en 2017, soit 689 millions de personnes vivant avec moins de 1,90 USD par jour. S'agissant des seuils de pauvreté supérieurs, 24,1 % de la population mondiale vivait avec moins de 3,20 USD par jour et 43,6 % avec moins de 5,50 USD par jour en 2017. Par ailleurs, en 2018, quatre personnes sur cinq vivant en dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international habitaient dans les zones rurales, 50 % des personnes démunies étaient des enfants et la majorité étaient des femmes dans la plupart des régions et dans certaines tranches d'âge. Environ 70 % des personnes démunies âgées de 15 ans et plus n'ont pas été scolarisées ou ont bénéficié d'un enseignement élémentaire (Banque mondiale, 2020).

Dans ce contexte, la microfinance est apparue comme une initiative majeure de développement pour venir en aide aux populations à faibles revenus. La microfinance est souvent définie comme " la fourniture de services financiers à des travailleurs indépendants à faibles et très faibles revenus " (Otero, 1999). Elle concerne principalement les services d'épargne et de crédit (Schreiner et Colombet, 2001), mais elle peut inclure d'autres services financiers tels que des services d'assurance et de paiement (Oikocredit, 2006 ; Ledgerwood, 1999). Au sein de la BID, les services de microfinance (prêts, épargne et assurance) sont proposés aux actifs démunis afin qu'ils puissent saisir les opportunités économiques, accroître leurs revenus, satisfaire leurs besoins fondamentaux et se protéger contre les crises (Andaloussi et Hasnaoui, 2010).

La toute première institutionnalisation de la fourniture de services de microcrédit date du XIV<sup>ème</sup> siècle (1388) en Allemagne, sous la forme d'une dotation (*Rahmenstiftung*), et du XV<sup>ème</sup> siècle dans l'Empire ottoman et le monde musulman non arabe (pays des Balkans, Malaisie), sous la forme d'Awqaf (Cizakca, 1998). Il est probable que, dans le monde musulman non arabophone, cette pratique remonte à encore plus loin, sans qu'il n'y en ait trace en raison de la perte d'archives entre le VIII<sup>ème</sup> et le XIV<sup>ème</sup> siècle. Dans l'histoire financière moderne, l'un des premiers établissements à proposer des services d'épargne et de crédit à des petits exploitants agricoles a été la Mit Ghamr Bank of Egypt en 1963. Cette banque a fermé en 1973 et ses activités ont été reprises par la Banque nationale d'Égypte.

**Le financement international dédié à l'inclusion financière est passé de 26 milliards USD en 2011 à 52 milliards USD en 2019.**

**Panorama mondial de l'enquête menée par le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) auprès des bailleurs de fonds**

En 2002, le consensus de Monterrey adopté par les États à l'occasion de la Conférence internationale sur le financement du développement reconnaît expressément que " les microfinancements et les crédits accordés aux [micro,] petites et moyennes entreprises, [...] [ainsi que] les plans d'épargne nationaux contribuent sensiblement à amplifier les retombées sociales et économiques du secteur financier ". Il énonce par ailleurs que " Les banques de développement, les institutions financières commerciales et autres, à elles seules ou en collaboration, peuvent être des instruments efficaces pour faciliter l'accès au financement, y compris le financement par émission d'actions, à ces entreprises [...] ". En vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement, l'Assemblée générale des Nations Unies a désigné 2005 comme l'Année internationale du microcrédit pour " éliminer les barrières empêchant la pleine participation des personnes au secteur financier ". Lors du Sommet mondial de l'ONU en septembre 2005, les chefs d'État ont reconnu " la nécessité d'accéder aux services financiers, en particulier pour les populations défavorisées, notamment via la microfinance et le microcrédit " (*Obaidullah et Khan, Islamic Microfinance Development*, 2008). Cependant, ce furent les efforts consentis par la Grameen Bank<sup>1</sup> en matière d'accès aux ressources financières pour les populations défavorisées

non bancarisables au Bangladesh via le mécanisme alors innovant du prêt solidaire qui ont suscité de nombreuses tentatives de réplique du modèle à travers le monde. Depuis, les secteurs public et privé ont rejoint le mouvement et ont créé des milliers d'OMF. Ce phénomène a été illustré par la multiplication des engagements transnationaux à élargir l'accès aux ressources financières de la part des bailleurs de fonds. Le financement international dédié à l'inclusion financière est passé de 26 milliards USD en 2011 à 52 milliards USD en 2019. Une récente étude estime que le marché mondial de la microfinance représentera 313,7 milliards USD d'ici 2025 (ReportLinker, 2020).

Par ailleurs, l'inclusion financière joue un rôle majeur dans le Programme à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD), officiellement adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015. Bien que les ODD ne mentionnent pas expressément l'inclusion financière, l'élargissement de l'accès aux services financiers est un levier essentiel pour la réalisation de bon nombre d'entre eux. En effet, l'inclusion financière est considérée comme un levier pour la réalisation de sept des 17 ODD (dont l'élimination de la pauvreté, la création d'emplois, l'égalité entre les sexes et une bonne santé), sans compter que 16 des 169 cibles de ces ODD sont directement liées à l'élargissement de l'accès aux services bancaires, financiers et d'assurance pour tous. L'inclusion financière est notamment mesurée dans le cadre de l'ODD 8 (travail décent et croissance économique). L'indicateur 8.10.1 mesure (a) le nombre de succursales de banques commerciales pour 100 000 adultes et (b) le nombre de distributeurs automatiques de billets (DAB) pour 100 000 adultes. S'agissant plus précisément des populations défavorisées, l'indicateur 8.10.2 mesure la proportion d'adultes (15 ans ou plus) possédant un compte dans une banque ou dans une autre institution financière ou faisant appel à des services monétaires mobiles. Outre les ODD, le G20 s'est engagé à promouvoir l'inclusion financière à l'échelle mondiale et a réaffirmé sa volonté de mettre en application ses Principes de haut niveau sur l'inclusion financière numérique.

Si les programmes de microfinance et d'inclusion financière ont réussi à remettre en question l'idée selon laquelle les populations défavorisées sont non bancarisables en

affirmant que " l'accès aux services financiers est un droit humain fondamental ", reste à savoir dans quelle mesure les acteurs de la microfinance actuelle sont parvenus à atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie des populations. Plusieurs OMF ont été salués pour leurs initiatives de microfinance contribuant durablement à la réduction de la pauvreté, tandis que d'autres ont été accusés d'exploiter les populations défavorisées à des fins de profit économique.

La réussite des programmes de microfinance en termes de fourniture de services aux populations défavorisées est mesurée via plusieurs objectifs sociaux, qui diffèrent d'un OMF à l'autre. Elle est essentiellement fonction de la capacité des clients à satisfaire leurs besoins fondamentaux, à acquérir des biens, voire à créer une petite entreprise. Un autre indicateur concerne la réduction de la vulnérabilité de ces populations, à savoir leur capacité à faire face aux crises et à financer leurs besoins d'urgence. Les diverses études menées dans plusieurs pays ont abouti à des résultats mitigés quant à l'efficacité de la microfinance pour atteindre ses objectifs.

Les premières études, principalement fondées sur des méthodes qualitatives ou des doubles différences analysant des données transversales et de panel, suggèrent des répercussions positives :

- ▶ La participation à la microfinance réduit effectivement la vulnérabilité (Murdoch, 1998 ; Mustafa et al., 1996)
- ▶ Elle accroît l'importance accordée à la pouvoirisation des femmes et au bien-être matériel (Mustafa et al., 1996 ; Panjaitan-Drioadisuryo et Cloud, 1999)
- ▶ Elle accroît les bénéfices pour les travailleurs indépendants (McKernan, 2002)
- ▶ Elle augmente le patrimoine (Shirazi, 2012)
- ▶ Elle bénéficie aux plus démunis et a un impact durable en matière de réduction de la pauvreté pour les participants aux programmes (Khandker, 2003)

Parmi les critiques qui ont accompagné les débuts de la microfinance, citons la dépendance des populations défavorisées qui sont obligées d'emprunter continuellement auprès des OMF (Remenyi et Quinones, 2000), mais aussi le fait que ces populations utilisent les fonds à des fins de consommation (Shirazi, 2012), puisqu'elles n'ont pas réellement l'esprit d'entreprise (Dichter, 2007).

1 D Le Pr Muhammad Yunus et la Grameen Bank ont reçu le prix Nobel de la paix en 2006 " pour leurs efforts à faire naître le développement économique et social de la base ".

Des études fondées sur des essais contrôlés randomisés ont été publiées à la fin des années 2010. Une étude menée en Inde (Banerjee et Duflo, 2011 ; Buchet, Marshall, Starita, Thomas et Yalouris, 2011) a révélé que la microfinance élargissait effectivement l'accès aux services de crédit et aux activités commerciales et favorisait la réaffectation des dépenses pour éviter la consommation excessive. Cependant, rien n'a permis de démontrer que la microfinance améliorerait les conditions de vie des clients selon des indicateurs mesurables, tels que la santé et l'éducation. Une autre étude menée au Maroc (Crepon, Devoto, Duflo et Parienta, 2011) suggère que la microfinance est une opportunité dont chaque client peut bénéficier différemment. Bien qu'il ait été démontré que la microfinance bénéficiait principalement aux exploitants agricoles (élevage de bétail), l'étude n'a pas mis en lumière une résilience accrue des clients face aux crises économiques et sanitaires. En revanche, une étude menée en Afrique du Sud (Karlán et Zinman, 2010) a révélé que le crédit à la consommation améliorait effectivement les conditions de vie des emprunteurs en termes de revenus et d'alimentation, et augmentait également la probabilité d'un financement futur.

De même, l'accès à la micro-épargne permet d'accroître les revenus des foyers et de rendre les clients moins vulnérables face aux crises sanitaires, comme le suggère. Dans le même temps, plusieurs crises impliquant des OMF ont été répertoriées à grande échelle, notamment au Nicaragua en 2008, dans le district de Kolar, en Inde, en 2009, en Bosnie-Herzégovine en 2009, au Nigeria en 2010, dans l'État indien d'Andhra Pradesh en 2010, ou encore au Pakistan en 2010 (Chen, Rasmussen et Reille, 2010). Il a été avancé que ces crises étaient dues à des systèmes de gouvernance impropres à garantir la transparence et la prudence de la politique de crédit et des objectifs sociaux. Des systèmes de gouvernance devaient être instaurés pour empêcher les OMF de se transformer en usuriers légitimes.

À ce jour, l'on estime que 77 études fondées sur des essais contrôlés randomisés ont été menées dans le secteur de la microfinance. Le J-PAL a publié un rapport intitulé " *Where Credit is Due* ", qui tente d'interpréter les données recueillies dans le cadre de sept de ces études menées en Bosnie, en Éthiopie, en Inde, au Maroc, au Mexique, en Mongolie et aux Philippines<sup>2</sup>. En voici les principales conclusions :

Cf. :

- <https://www.povertyactionlab.org/policy-insight/microcredit-impacts-and-limitations>
- [https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Where-Credit-is-Due\\_web.pdf](https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Where-Credit-is-Due_web.pdf)

- a) La demande de nombreux produits de microcrédit est timide. La souscription d'emprunts par des emprunteurs admissibles s'établit à entre 13 et 31 %, soit un taux bien inférieur à celui prévu par les OMF.
- b) En dépit d'un développement avéré des activités, aucune des sept études n'a démontré un réel impact sur les revenus du foyer pour les emprunteurs.
- c) L'impact du microcrédit en matière de pouvoirisation des femmes ou d'investissement dans la scolarisation des enfants semble rester marginal, mais il ne produit pas non plus d'effets néfastes à grande échelle.

En résumé, les résultats des nombreuses études menées ne permettent pas de déterminer si le microcrédit traditionnel contribue à la réduction de la pauvreté. Dans ce même rapport, une section intitulée " *The problem with Profit* " explique pourquoi il est difficile de déterminer si ces services de crédit engendrent des bénéfices plus élevés pour les clients défavorisés. Dans le cadre d'une évaluation d'impact, il est important de pouvoir mesurer le changement (en l'espèce, les bénéfices générés par les clients défavorisés) et l'attribuer à l'intervention (en l'espèce, les services de crédit proposés par les OMF). Cela n'est toutefois pas simple, car il est difficile de mesurer les revenus, d'en déterminer la source et de l'attribuer aux services de crédit fournis. Si un client défavorisé d'un organisme de microfinance s'extrait de la pauvreté, est-ce réellement grâce au crédit qu'il a contracté ?

**Les résultats restent mitigés quant à l'efficacité de la microfinance à atteindre ses objectifs, alors que plusieurs crises liées à la microfinance ont été répertoriées à grande échelle, notamment au Nicaragua en 2008, dans le district de Kolar, en Inde, en 2009, en Bosnie-Herzégovine en 2009, au Nigeria en 2010, dans l'État indien d'Andhra Pradesh début octobre 2010, ou encore au Pakistan en 2010.**

Bien que le rapport n'ait pas été en mesure de tirer des conclusions quant à l'impact des services de crédit en matière de réduction de la pauvreté, il met en lumière plusieurs enseignements :

- ▶ Tous les emprunteurs n'ont pas accès à ou ne souhaitent pas saisir des opportunités d'investissement à haut

rendement. Cela suggère des lacunes en matière de conception entrepreneuriale, qui empêchent d'identifier les opportunités commerciales à haut rendement et le potentiel de création d'emplois décents et pérennes.

- ▶ La plupart des emprunteurs utilisent les prêts à des fins de consommation plutôt que d'investissement, ce qui laisse à penser que le rendement des crédits n'est essentiellement pas lié à l'entrepreneuriat.
- ▶ Les microcrédits ont par ailleurs tendance à être coûteux, tant pour l'organisme de financement que pour les emprunteurs à faibles revenus.
- ▶ Les emprunteurs disposent de compétences limitées dans le domaine des affaires.

D'après cette analyse, le J-PAL a formulé les recommandations suivantes :

- ▶ Des innovations ciblant les entrepreneurs à haut potentiel et des produits de crédit plus flexibles

pourraient favoriser les investissements à haut rendement dans l'entrepreneuriat.

- ▶ Les donateurs souhaitant contribuer à la réduction de la pauvreté ne devraient pas financer ou subventionner le microcrédit traditionnel, mais plutôt soutenir les innovations en matière de ciblage, de conception des produits et de protection des consommateurs.

En théorie, la finance islamique pourrait être révolutionnaire à cet égard. Si nous parvenons à mesurer la valeur générée pour les clients défavorisés via le partage des risques et à attribuer ces bénéfices aux produits financiers islamiques, **nous pouvons démontrer que la finance islamique a un impact positif sur les populations défavorisées**. Le modèle de pouvoirisation économique incarne l'esprit de la finance islamique en prônant le partage des risques dans les opérations boursières et d'investissement. Il va également dans le sens des enseignements tirés des études fondées sur des essais contrôlés randomisés menées par le J-PAL. Contrairement à la finance traditionnelle, il est possible de

### Étude de cas sur les opérations d'investissement (Moudaraba, Moucharaka) : Guinée, Soudan

L'OMF investit dans une entreprise en collaboration avec le client selon un ratio de partage des bénéfices fixé à 60 % pour l'OMF et 40 % pour le client. L'entreprise dégage 2 000 USD de bénéfices en un mois.

- ▶ Bénéfices perçus par le client :  $40\% \times 2\,000 \text{ USD} = 800 \text{ USD}$
- ▶ Bénéfices perçus par le client en une journée :  $800 \text{ USD} / 30 \text{ jours} = 26,66 \text{ USD}$

mesurer l'**impact** des interventions de pouvoirisation économique en analysant les bénéfices perçus par le client sous forme d'épargne ou de revenus et en les attribuant aux interventions. Voici quelques exemples concrets de la manière dont l'impact des interventions de la finance islamique est mesuré.

D'après l'exemple ci-dessus, l'impact de l'intervention se traduit par les bénéfices perçus par le client en un mois (800 USD). Nous pouvons également en conclure que l'intervention a permis au client de s'extraire de la pauvreté en gagnant 26,66 USD par jour au cours de ce mois, soit bien au-dessus du seuil de pauvreté fixé à 2,50 USD par jour.

### Étude de cas sur les opérations boursières (Mourabaha) : Albanie, Indonésie, Palestine

L'OMF octroie un financement Mourabaha de 2 000 USD sur une période de six mois (180 jours). Dans le cadre de l'opération, l'OMF négocie une remise de 30 % sur le prix d'achat et fait bénéficier le client de ces économies. La majoration appliquée par l'OMF est comparable à celles habituellement pratiquées dans la région.

- ▶ Économies dont bénéficie le client grâce à la négociation :  $30\% \times 2\,000 \text{ USD} = 600 \text{ USD}$
- ▶ Bénéfices perçus par le client en une journée :  $600 \text{ USD} / 180 \text{ jours} = 3,33 \text{ USD}$



D'après l'exemple ci-dessus, nous pouvons précisément calculer les économies réalisées par le client grâce à la négociation (600 USD), qui sont pleinement attribuables au produit Mourabaha. Les bénéficiaires, qui s'élèvent à 3,33 USD par jour, s'inscrivent également au-dessus du seuil de pauvreté fixé à 2,50 USD par jour. Des exemples similaires avec d'autres produits financiers islamiques sont fournis dans la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation.

### 3. LA THÉORIE DU CHANGEMENT APPLIQUÉE À LA POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE : DE L'INCLUSION FINANCIÈRE À L'INCLUSION ÉCONOMIQUE

Le modèle de pouvoirisation économique tient compte des besoins complexes des populations défavorisées, qui ne se limitent pas aux services financiers. Les études montrent que les microcrédits sont plus favorables pour les emprunteurs vivant au-dessus du seuil de pauvreté que pour ceux vivant en dessous (Kenan Bağcı et Erhan Türbedar, 2019). Les clients ayant des revenus plus élevés sont disposés à prendre des risques, notamment à investir dans les nouvelles technologies, ce qui accroît la probabilité de percevoir des bénéfices plus importants. En revanche, les emprunteurs défavorisés ont tendance à contracter des prêts prudents, qui protègent leurs moyens de subsistance. La plupart des clients défavorisés sont cantonnés à des activités de subsistance. Une personne démunie qui obtient un microcrédit n'est ni plus ni moins qu'une personne démunie endettée. Ainsi, pour réellement contribuer à extraire ces personnes de la pauvreté, les OMF doivent impérativement proposer des services non financiers permettant aux populations défavorisées d'utiliser ces lignes de financement de manière pérenne et de saisir les opportunités commerciales.

La réduction de la pauvreté passe en effet par la satisfaction d'un vaste ensemble de besoins. Le lauréat du prix Nobel d'économie Amartya Sen affirme avec conviction que le développement doit être considéré comme un " processus d'expansion des libertés individuelles substantielles ". Dans le modèle de pouvoirisation économique, ces libertés peuvent être atteintes en mettant l'accent sur la productivité et la viabilité économique des activités exercées par les groupes vulnérables. La réduction de la pauvreté commence donc par l'inclusion économique. L'objectif de l'inclusion économique est de créer une vraie relation entre le bénéficiaire

du financement et l'économie. Cela consiste à relier cette personne à l'économie réelle en dénichant des opportunités d'investissement correspondant à ses compétences et ses besoins, en ouvrant les canaux de communication avec les acteurs économiques et en élaborant des plans de renforcement des capacités techniques et managériales, sans oublier, bien sûr, le financement. Le financement de la chaîne de valeur est crucial pour développer des produits financiers favorisant l'inclusion économique.

Le processus commence par l'identification d'un partenaire économique et stratégique (chef de file de la chaîne de valeur) et l'obtention d'un engagement ferme de sa part à absorber la production des bénéficiaires du financement pendant une période donnée. Ensuite, l'OMF/EF doit concevoir et mettre sur pied son propre projet de développement et élargir le périmètre de ses services au développement commercial en faveur des populations défavorisées. Une fois que l'ensemble des variables et composantes du projet sont définies dans un modèle commercial réaliste, il convient de développer des modules de renforcement des capacités, puis de contacter et de sélectionner les bénéficiaires qui participeront au projet. Enfin, le financement est octroyé et un partenariat est conclu entre les populations marginalisées et le partenaire stratégique et commercial. Une assistance et un suivi de projet sont assurés pendant la durée du contrat.

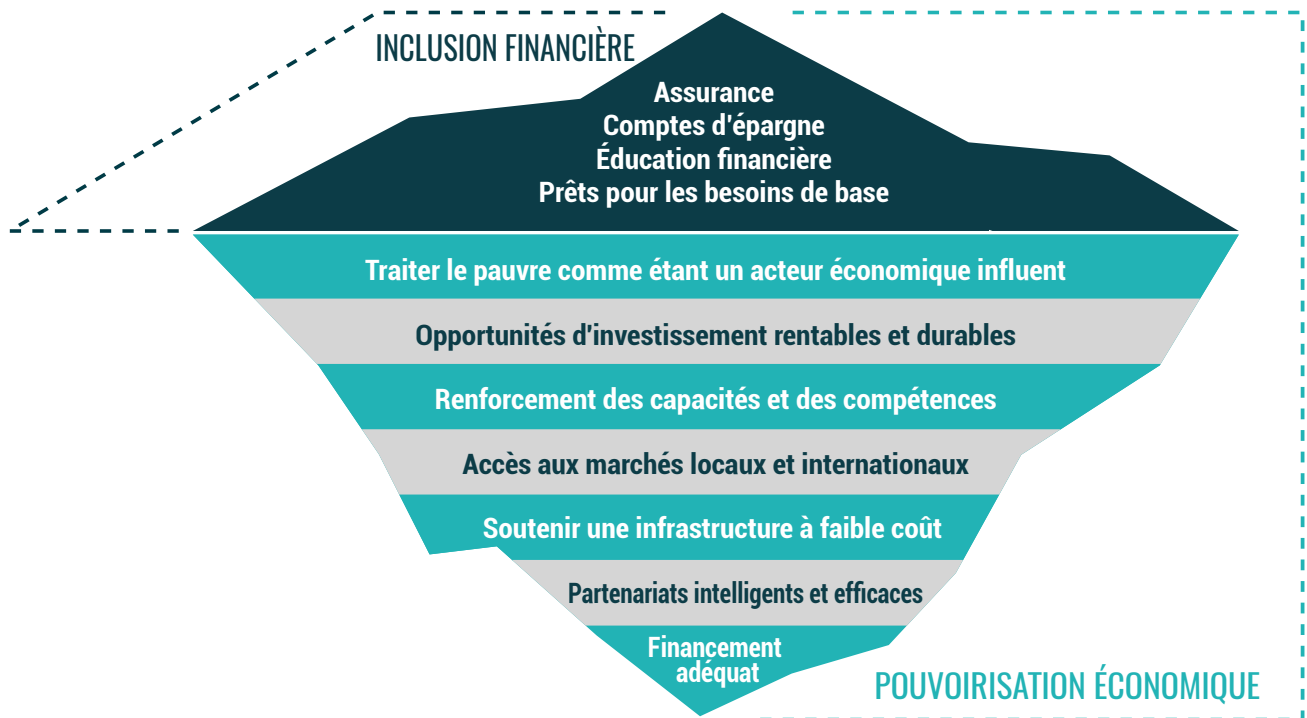
Les fruits de ces initiatives de développement sont toutefois limités par la qualité des infrastructures au sein desquelles vivent les populations défavorisées. Il va sans dire que des revenus plus élevés faciliteraient l'accès à la santé, à l'éducation, à de l'eau propre et à un logement décent. Cependant, la mise en œuvre de projets de développement ne tenant pas compte des complications liées aux infrastructures est une méthode faillible qui donne des résultats en demi-teinte. C'est pourquoi l'un des piliers fondamentaux du développement de projets de pouvoirisation économique consiste à former des partenariats solides et durables avec le secteur public, le secteur privé et la société civile, dans le but de faire émerger des synergies entre les partenaires pour créer un écosystème robuste ayant un impact direct sur la santé, l'éducation, le logement, l'approvisionnement en eau et les services d'assainissement. Cette collaboration débouche sur une intervention plus vaste et plus équilibrée en vue d'améliorer la qualité de vie.

En conclusion, le modèle de pouvoirisation économique de la BID vise à éliminer les six obstacles ci-après afin d'exploiter pleinement le potentiel des populations défavorisées :

- ▶ Accès difficile à des projets bien conçus et rentables
- ▶ Absence de partenariats stratégiques soutenant les activités économiques des populations défavorisées
- ▶ Infrastructures de soutien abordables et adaptées insuffisantes
- ▶ Accès restreint au financement adéquat
- ▶ Capacités lacunaires et manque de confiance en leur potentiel
- ▶ Difficulté d'accès aux marchés adéquats

En cela, le modèle de pouvoirisation économique constitue une transition de l'inclusion financière vers l'inclusion économique, puisqu'il vise à mettre des opportunités économiques à la disposition des populations défavorisées via des solutions financières et non financières pour les accompagner dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Il leur donne accès aux informations/moyens nécessaires pour favoriser non seulement leur inclusion financière, mais également leur participation à l'économie.

**Illustration 1.1 Pouvoirisation économique : la transition de l'inclusion financière vers l'inclusion économique**



La pouvoirisation économique des populations défavorisées contribue sensiblement aux ODD. C'est également la méthode choisie par la BID en matière de réduction de la pauvreté, notamment car elle aspire à transformer la vie de ces populations et à favoriser leur indépendance économique, plutôt qu'à les cantonner au statut de simple bénéficiaire. Des

revenus plus élevés et plus stables permettraient d'améliorer l'apport nutritionnel et de garantir la sécurité alimentaire pour les familles démunies. Les femmes défavorisées jouissant de l'inclusion économique sont en mesure de surmonter les obstacles économiques et sociaux pour extraire leur famille de la pauvreté.

**Illustration 1.2 Impact direct du modèle de pouvoirisation économique de la BID sur les ODD**



À plus grande échelle, les initiatives de pouvoirisation économique dans différents pays contribuent à réduire les inégalités entre les citoyens, puisque davantage de personnes ont accès et participent aux activités économiques. Cette méthode encourage l'élimination des barrières via la formation de partenariats locaux et internationaux, dans le cadre desquels les partenaires unissent leurs forces, mobilisent des ressources et prennent part, en fonction de leurs avantages comparatifs, à la satisfaction des besoins complexes des populations défavorisées.

#### 4. L'APPROCHE DE LA BID EN MATIÈRE D'ASSISTANCE AUX POPULATIONS DÉFAVORISÉES VIA LA PROMOTION D'EF DE POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

##### Renforcement des capacités boursières et d'investissement des OMF/EF

La plupart des OMF/EF islamiques ont commencé dans le sillage des banques islamiques, c'est-à-dire en transformant des titres de créance porteurs d'intérêts traditionnels en titres conformes à la charia (ex. Mourabaha, Salam et Ijara). À mesure qu'un OMF islamique gagne en maturité et en connaissance de ses clients et des opportunités commerciales, il peut proposer de plus en plus de produits à ses clients.

Dans un premier temps, les initiatives classiques d'élargissement de l'accès aux ressources financières se concentraient généralement sur la pérennité des OMF/EF quant à la fourniture des services financiers, ainsi que sur la variété et la richesse de ces services. La performance de ces établissements était souvent fonction de leur pérennité financière, de l'étendue de leur clientèle et de la qualité et l'efficacité de leur portefeuille. Ces dernières années, les OMF/EF tendent progressivement vers un équilibre entre la performance sociale et la performance financière,

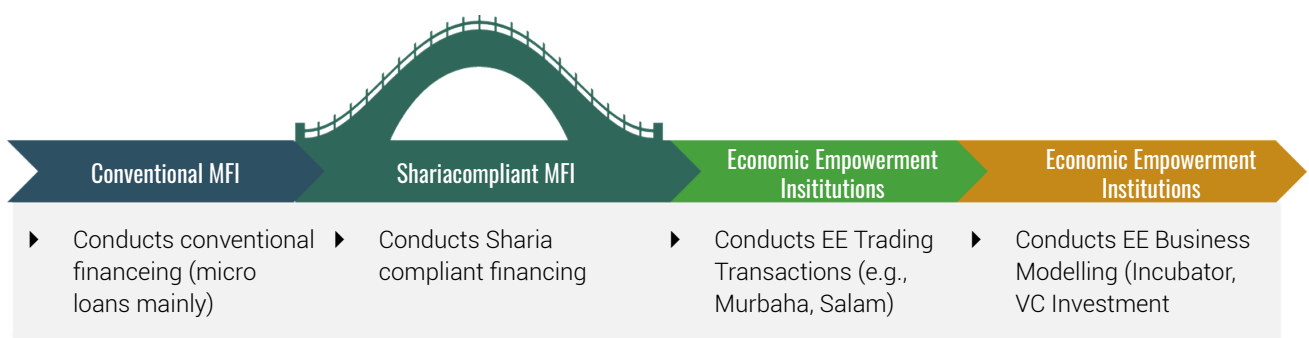
l'intégration d'objectifs sociaux dans leur stratégie, ainsi que le respect et le suivi de ces objectifs sociaux dans leurs activités quotidiennes. Cette tendance est illustrée par les Normes universelles de gestion de la performance sociale (CGAP, 2014) et d'autres initiatives visant à institutionnaliser cet équilibre entre performance sociale et performance financière des OMF/EF.

La capacité d'un OMF/EF à identifier et gérer les risques opérationnels doit aller au-delà d'une simple garantie personnelle. Il doit partager les risques encourus par ses clients en qualité de partenaire commercial. Certains établissements proposent également des formations professionnelles et des services de vulgarisation agricole, en tirant parti des investissements actuels pour développer la main-d'œuvre et créer des emplois.

Afin de garantir la pérennité de l'engagement, toute activité menée en vue d'atténuer les risques commerciaux doit être intégrée au modèle commercial de l'OMF/EF. En parallèle, l'établissement doit veiller à ce que le client soit dûment récompensé par rapport aux risques qu'il prend. Via le financement de leurs clients et l'accompagnement de leur réussite, les OMF/EF créent des emplois durables tout en assurant des revenus constants issus de leurs investissements.

Le schéma ci-dessous illustre l'évolution résultant du renforcement des capacités. Au minimum, un établissement traditionnel est tenu de proposer des produits financiers conformes à la charia. Le renforcement des capacités et une connaissance accrue du secteur à financer lui permettent ensuite de dégager de la valeur ajoutée dans les opérations effectuées avec ses clients. Une fois qu'il est familier du secteur et des risques y afférents, l'OMF/EF peut élaborer des modèles commerciaux visant à atténuer ces risques en fournissant une assistance complexe pour favoriser les investissements à impact avec ses clients.

**Illustration 1.3 Évolution d'un établissement traditionnel à un établissement de pouvoirisation économique**



L'évolution commence généralement par l'étude des fournisseurs auprès desquels l'OMF/EF s'approvisionne via le financement Mourabaha, qui est l'instrument financier islamique le plus courant. Cette étude des fournisseurs et des prix du marché permet à l'OMF/EF de dégager de la valeur en négociant des prix plus intéressants auprès des principaux fournisseurs pour le compte des clients et/ou en recommandant d'autres fournisseurs proposant le même bien à un prix inférieur.

Les opérations boursières aident les établissements de pouvoirisation économique à mieux connaître leurs clients et leurs entreprises, mais aussi les fournisseurs sur le marché et les prix auxquels les produits se négocient, ainsi qu'à détecter les éventuelles défaillances du marché auxquelles ils pourraient remédier pour le compte de leurs clients. Cette connaissance approfondie les aide ensuite à identifier les opportunités au sein de la chaîne de valeur. Ils

peuvent saisir ces opportunités en formant des partenariats stratégiques avec les principaux acteurs de la chaîne de valeur qui soient équitables pour leurs clients. Forts de leur connaissance et de leur expérience de la chaîne de valeur, les établissements de pouvoirisation économique peuvent élaborer des propositions de valeur gagnant-gagnant, pour eux-mêmes et leurs clients.

Dans la conception des projets de microfinance traditionnelle, les garanties et le renforcement des capacités sont, la plupart du temps, subventionnés. Il est probable que les clients bénéficient d'effets positifs pendant la durée de la subvention, mais ensuite, ils peineront à maintenir leur modèle commercial. Ces EF sont souvent confrontés au dilemme de la " réorientation de leur mission ", puisqu'ils doivent s'adapter sans les subventions et cibler d'autres segments du marché.

## Comparaison du soutien des donateurs dans le secteur de la microfinance

### Illustration 1.4 Soutien des donateurs aux OMF traditionnels

<p><b>Compagnie d'assurance-crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Partage/prend les risques</li> <li>▶ Collecte les primes auprès des emprunteurs / de la banque</li> </ul>	<p>Le donateur peut apporter un soutien financier à la compagnie d'assurance-crédit en vue de partager les risques avec l'OMF traditionnel. Le donateur octroie des prêts aux OMF. Le renforcement des capacités des OMF (le cas échéant) cible le gain d'efficacité. Le donateur fournit également un renforcement des capacités des emprunteurs des OMF via un incubateur ou des services de conseil sous la forme d'une formation à la finance, d'un développement commercial, etc.</p>
<p><b>OMF traditionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se concentre sur l'octroi / le recouvrement de crédits</li> </ul>	
<p><b>Incubateur / cabinet de conseil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fournit un renforcement des capacités pour accroître le taux de réussite</li> <li>▶ Subventionné</li> </ul>	
<p>Enseignements tirés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'OMF bénéficie des conseils du donateur en matière de gain d'efficacité.</li> <li>▶ Le donateur veille à ce que l'OMF reste concentré sur son objectif de développement.</li> <li>▶ Le renforcement des capacités des emprunteurs permet d'accroître le taux de réussite.</li> <li>▶ Les projets sont fructueux à court terme mais rencontrent des difficultés pour se pérenniser.</li> <li>▶ Au terme des subventions, les OMF encourent le risque de la " réorientation de leur mission ", en délaissant les zones rurales pour les zones urbaines où les coûts et risques sont moins élevés.</li> <li>▶ Les OMF n'ont alors d'autre choix que de trouver un autre donateur ou de prendre des mesures comme la hausse des taux d'intérêt pour garantir leur rentabilité au détriment de leurs objectifs de développement.</li> </ul>	

En comparaison, le modèle de pouvoirisation économique est plus pérenne, à la fois pour le client et pour l'OMF/EF. En aidant l'OMF/EF à améliorer sa proposition de valeur, les activités et projets des clients sont plus compétitifs et

pérennes, tout en veillant à ce que le financement contribue à la réduction de la pauvreté. La fourniture de services non financiers et le partage des risques font alors partie intégrante de la proposition de valeur de l'OMF/EF. S'il est en mesure

d'élaborer une proposition de valeur durable en faisant affaire avec ses clients, il sera compétitif sur le marché et véritablement pérenne. Grâce à une connaissance et une expérience approfondies des secteurs financés, l'OMF/EF

devrait améliorer la manière dont il finance les activités de ses clients et éliminer le risque de la " réorientation de sa mission ".

### Illustration 1.5 Promotion de la pouvoirisation économique par la BID auprès des OMF

#### Établissement de pouvoirisation économique

- ▶ S'efforce de dénicher des opportunités commerciales
- ▶ Ne perçoit des bénéfices que si ses clients défavorisés en perçoivent
- ▶ Participe à l'approvisionnement
- ▶ Fournit un renforcement des capacités pour améliorer la qualité et la fiabilité
- ▶ Participe à la sélection des clients
- ▶ La pérennité dépend de la qualité de ses activités

La BID accompagne les OMF au moyen d'une petite subvention visant à développer les capacités de l'organisme à effectuer des opérations boursières et d'investissement avec les populations défavorisées. La relation qui se crée entre l'organisme et ses clients est une collaboration d'affaires ou d'investissement, et non celle d'un débiteur et d'un créancier. L'OMF sélectionne ses clients selon leur capacité à exécuter l'opération commerciale, et non en fonction de la quantité de cautions/garanties dont ils disposent pour rembourser leur dette.

#### Enseignements tirés

- ▶ L'OMF commence avec des modes de financement commerciaux peu complexes, tels qu'une Mourabaha.
- ▶ Il octroie un financement direct aux fournisseurs plutôt que des liquidités, ce qui permet de garantir que les prêts sont utilisés aux fins prévues, notamment productives.
- ▶ L'OMF suit la croissance des activités de ses clients et leur apporte une assistance en cas de besoin sous la forme de conseils, de mise en relation avec des partenaires commerciaux, etc.
- ▶ Le recours à la restructuration des paiements est privilégié par rapport à la liquidation des garanties.
- ▶ Le financement Salam donne accès aux marchés pour les clients de l'OMF.
- ▶ L'OMF jouit d'un plus grand pouvoir de négociation avec les fournisseurs d'intrants et les acheteurs. Les bénéfices sont partagés entre l'OMF et le client.
- ▶ Les OMF qui se concentrent sur certains sous-secteurs du marché plutôt que de prêter largement à tous les secteurs sont plus à même de contrôler les risques commerciaux encourus.
- ▶ La rentabilité de l'OMF ne dépend pas uniquement de son degré d'efficacité, mais également de la qualité de ses négociations et de ses activités au sein des chaînes de valeur choisies.

## Méthode de pouvoirisation économique des populations défavorisées

L'idée qu'une banque commerciale puisse avoir des clients défavorisés et leur proposer un éventail complet de services financiers est séduisante, mais la plupart des banques commerciales traditionnelles peinent à trouver un équilibre entre les besoins sociaux de ces populations et l'optimisation des bénéfices. Ainsi, dans les projets qu'elle soutient, la BID vise à créer une entité distincte au sein même de la banque, qui se consacre exclusivement au développement d'opportunités commerciales pour l'OMF/EF et ses clients. Cette entité doit respecter les objectifs sociaux de l'EF, mais également les objectifs de pérennité de l'investissement. En vue de contribuer à réduire la pauvreté via la pouvoirisation des populations défavorisées, l'entité de pouvoirisation économique islamique doit :

### 1) améliorer les conditions de vie de ses clients en :

- a. veillant à ce que leurs besoins fondamentaux en matière d'alimentation, d'eau, d'hébergement et d'énergie soient satisfaits dans le cadre de l'intervention ;
- b. instaurant des filets de protection pour accroître la résilience de ses clients face aux crises. Les risques de la vie personnelle et professionnelle doivent être couverts par des produits d'assurance et d'épargne ; et
- c. transférant la propriété des actifs du projet aux clients une fois leurs capacités développées.

### 2) accompagner le développement commercial en :

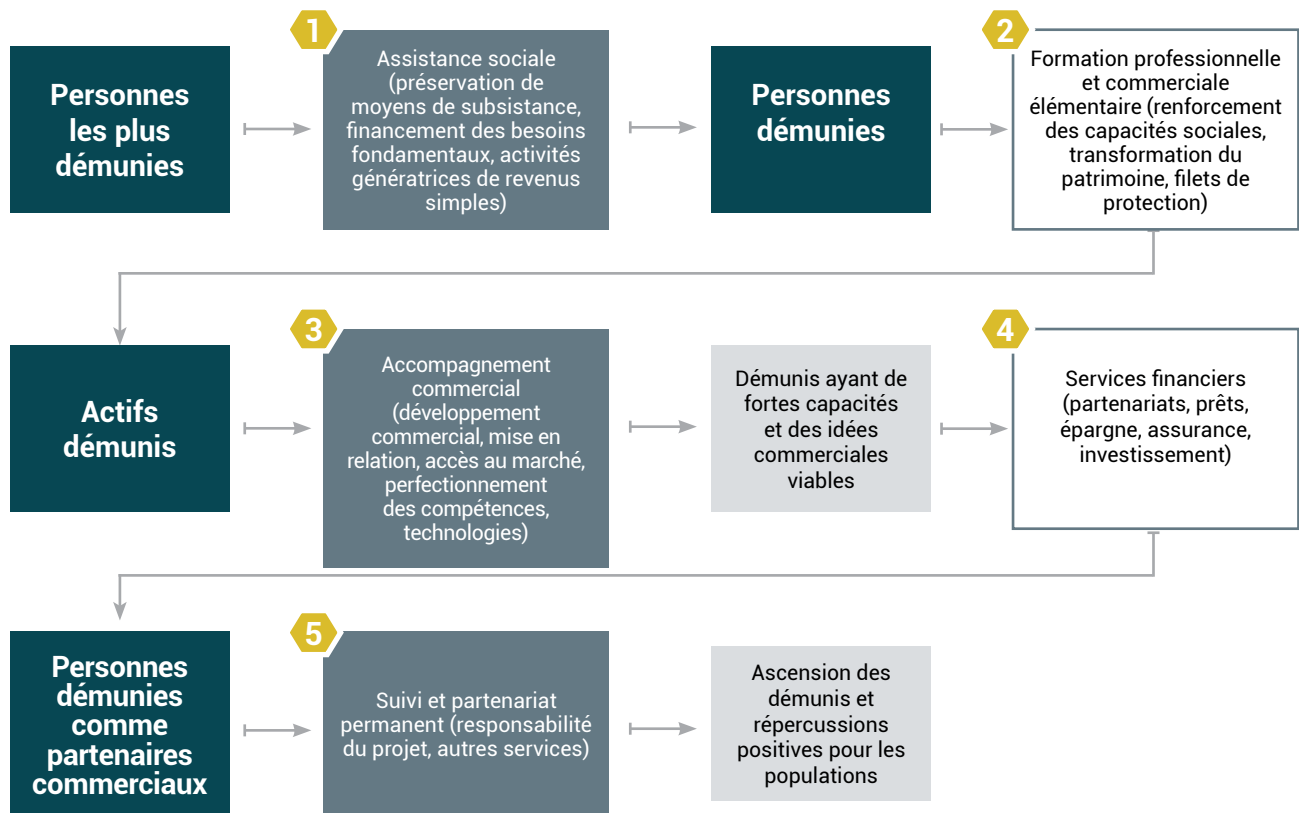
- a. s'associant et partageant les risques commerciaux avec les populations défavorisées. Les bénéfices dégagés par l'entité doivent être fonction de ceux de ses clients ;

- b. aidant ses clients à élaborer/affiner leur modèle commercial et à renforcer leurs capacités pour accroître leurs chances de réussite ; et
- c. facilitant l'accès aux marchés, aux compétences et aux technologies via la participation de différents acteurs de la chaîne de valeur.

Ces étapes sont illustrées dans le schéma ci-dessous, avec quelques ajustements, comme mis en évidence par (Andaloussi et Hasnaoui, 2010). Tous les bénéficiaires ne

passeront pas par toutes les étapes d'assistance. Chaque client a des besoins propres qui doivent être évalués précisément par l'OMF/EF. Les capacités apportées au bénéficiaire doivent également être adaptées au secteur dans lequel évolue ou devrait évoluer le bénéficiaire. Il est donc crucial pour l'OMF/EF adoptant le modèle de pouvoirisation économique de réaliser (i) une étude de marché afin d'identifier les opportunités commerciales intéressantes pour le développement de MPME et (ii) une évaluation factuelle et approfondie des besoins du bénéficiaire afin d'identifier les axes de renforcement des capacités de ce client.

**Illustration 1.6 Étude des besoins des clients défavorisés en matière d'inclusion économique**



Afin de pouvoir considérer les personnes démunies comme des partenaires, l'OMF/EF adoptant le modèle de pouvoirisation économique doit reconnaître l'importance du bien-être de ses clients. Si leurs besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, il leur sera difficile de se consacrer pleinement à un projet d'investissement commercial ou à une quelconque autre activité économique. Sans nourriture, ils ne seront pas productifs. Sans accès à l'électricité ou à de l'eau propre, ils ne pourront pas étudier une fois la nuit tombée ou devront consacrer une partie de leur journée à aller chercher de l'eau propre loin de chez eux. Lors des grands événements (naissance, mariage, décès), ils seront contraints de puiser dans leurs ressources, alors qu'ils

auraient pu les investir dans leur entreprise. En cas d'accident ou de catastrophe naturelle, ils sont parfois obligés de se tourner vers les usagers. Bien que les personnes démunies puissent être économiquement actives, elles peuvent très facilement basculer dans l'inactivité. Les OMF/EF souhaitant collaborer avec ces personnes doivent donc tenir compte de tous ces aspects dans leur relation avec les actifs démunis, en leur fournissant le service requis ou en s'associant avec d'autres partenaires.

Les OMF/EF peuvent puiser dans la Zakat et les fonds Waqf pour financer ces besoins. Ce financement peut être mis à disposition des bénéficiaires finaux sous la forme d'un

Qard Hasan (prêt sans frais) ou d'une subvention (Sadaqa ou Zakat). La Zakat et les fonds Waqf ont un fort potentiel inexploité (Obaidullah, *Role of Microfinance in Poverty Alleviation: Lessons from Experiences in Selected IDB Member Countries*, 2008 ; Andaloussi et Hasnaoui, 2010), notamment pour (a) couvrir les pertes en cas de défaillance des microentreprises, (b) couvrir une partie des frais engagés par les OMF/EF pour évaluer et financer les microentreprises gérées par des personnes très démunies, (c) fournir une microcouverture Takaful (assurance mutuelle) en vue d'accroître la résilience des actifs démunis face aux crises externes et (d) renforcer les capacités des ménages pour qu'ils puissent exercer des activités génératrices de revenus.

### Accompagnement du développement commercial

L'expérience de la Grameen Bank a démontré la viabilité de l'apport d'un financement de groupe non garanti aux populations défavorisées. La garantie sociale remplace alors la garantie physique, chacun des membres du groupe se portant garant des autres membres du groupe. Cette innovation a permis aux OMF de faire ce qu'une banque n'aurait jamais fait : fournir un capital non garanti à des clients défavorisés dont le risque de défaillance est jugé élevé. Cependant, cette mesure d'atténuation des risques assure seulement à la banque que plusieurs garants sont prêts à rembourser pour le compte d'un autre membre du groupe. Elle limite le risque de non-remboursement, mais pas celui de faillite.

Le meilleur moyen de garantir la réussite d'un bénéficiaire est de s'impliquer dans son entreprise, de la même manière que les fonds de capital-risque s'impliquent dans les sociétés dans lesquelles ils investissent. Les

capital-risquiers participent généralement aux décisions stratégiques de ces sociétés, accompagnent leur développement commercial et les aident à gagner en efficacité opérationnelle. De même, les OMF/EFI doivent endosser le rôle d'investisseur plutôt que celui de prêteur, en particulier dans le cadre des financements Moucharaka et Moudaraba. En tant qu'investisseur impliqué, l'OMF/EFI partage les risques commerciaux avec ses bénéficiaires et travaille avec eux à l'amélioration de leur modèle commercial, en leur fournissant tout ce dont ils ont besoin pour réussir, et notamment l'accès (a) à la gestion (exploitation de l'entreprise), (b) aux finances (fonds), (c) au marché (intrants et produits) et (d) au savoir-faire (technologies et main-d'œuvre qualifiée).

Il convient de noter que les fonds ne sont que l'une des quatre clés de la réussite d'une entreprise, qui a également besoin d'une clientèle, d'une direction compétente et de technologies de pointe pour gagner en productivité. Outre la main-d'œuvre (principalement non qualifiée), les populations défavorisées ne sont pas nécessairement en mesure de satisfaire les autres critères. La manière la plus viable pour un OMF/EF de réaliser des investissements en capital-risque est sous la forme d'un financement de groupe de grande ampleur. Les économies d'échelle générées par ce type de projet de financement permettent de fournir les services non financiers nécessaires à la réussite du projet.

Même si l'investissement en capital-risque est jugé trop risqué, en particulier au début, les OMF/EF effectuant des opérations boursières doivent aider leurs clients à atténuer une partie des risques encourus dans le cadre de leur activité. Ce faisant, ils limitent le risque de nonremboursement par leurs clients sans exiger de garanties faramineuses.

**Tableau 1.1 Critères habituels des clients défavorisés**

Facteurs clés de succès	Critères habituels d'un client d'OMF (ex. petit exploitant agricole)
Accès à la gestion	Exploitation efficace de l'entreprise grâce aux politiques et processus requis
Accès aux finances	Financement nécessaire pour acheter des intrants agricoles, des infrastructures, des machines et des formations
Accès aux marchés	Capacité à vendre à un client pouvant acheter les produits à un prix élevé pour optimiser les bénéfices
Accès au savoir-faire	Acquisition d'outils technologiques de pointe pour gagner en productivité et des formations nécessaires à leur utilisation. Formation aux dernières méthodes de production agricole pour accroître le rendement

À titre d'exemple, dans de nombreuses applications agricoles, les agriculteurs ont besoin de semences et d'engrais pour cultiver leurs terres. Ils ont également besoin d'infrastructures, telles que des canaux d'irrigation pour acheminer l'eau jusqu'à leur exploitation. Par ailleurs, de nombreux agriculteurs utilisent encore de vieilles méthodes d'exploitation inefficaces et ont donc besoin d'être formés par des conseillers agricoles sur les dernières techniques pour savoir quoi et quand planter. Ils ont aussi besoin de matériel de haute technologie pour les aider à réguler la température, l'humidité, l'approvisionnement en eau, etc. Des engins comme des tracteurs, des batteuses à riz et des pompes à pédale leur permettraient de gagner en productivité. Même avec tout cela, ils ne pourraient pas optimiser les bénéfices générés par leurs récoltes sauf à vendre leurs produits à un prix correct, si tant est qu'ils parviennent à les vendre.

### Promotion de la pouvoirisation économique via le financement à impact

Comment les EF peuvent-ils non seulement octroyer un financement, mais également inclure des services non financiers à leurs solutions de financement ? En fournissant des instruments conformes à la charia, ces établissements octroient un financement susceptible de créer un impact via la participation à des opérations boursières et d'investissement aux côtés du bénéficiaire, plutôt que de n'être qu'un prêteur extérieur. Les principaux avantages de ces solutions à valeur ajoutée sont les suivants :

### La finance islamique en bref

La **finance islamique** est fondée sur la charia (loi islamique) et est pratiquée depuis plusieurs siècles. Le secteur connaît une croissance exponentielle depuis les années 1980. Les établissements financiers islamiques ressemblent aux EF traditionnels mais ont des principes de fonctionnement différents :

- ▶ Toutes les opérations financières islamiques doivent être **conformes à la charia**.
- ▶ Toutes les opérations financières islamiques doivent être **adossées à des actifs corporels**. L'argent n'est pas un actif corporel.
- ▶ En vertu de la charia, la **Riba** (intérêt) est interdit. Les établissements financiers islamiques utilisent divers mécanismes axés sur la génération de bénéfices via des opérations boursières ou des investissements en fonds propres.

#### Termes clés

- ▶ **Mourabaha**: une banque achète des produits pour le compte de ses clients, puis leur revend en faisant des bénéfices.
- ▶ **Moucharaka**: entreprise avec partage des bénéfices dont les parties partagent les risques et les bénéfices.
- ▶ **Moudaraba**: financement d'entreprise similaire à la Moucharaka, mais seul l'investisseur subit les pertes.
- ▶ **Takaful**: assurance sous forme de produits de garantie du capital.
- ▶ **Idjara**: contrat de location en vertu duquel l'établissement achète un produit pour le compte du client, puis lui loue moyennant des paiements échelonnés.

Tableau 1.2 Création de valeur par les instruments financiers islamiques

#### Financement axé sur la négociation :

Type de financement	Mécanisme	Création de valeur et d'impact
<b>Mourabaha</b>	L'EF achète un produit pour le compte du client, puis lui revend en faisant des bénéfices.	L'EF s'approvisionne au prix le plus bas et fait bénéficier le client de ces économies.
<b>Salam</b>	L'EF achète des produits auprès d'agriculteurs/producteurs, qui s'engagent à les lui fournir dans un délai donné.	Étant donné que l'EF reçoit des produits, il doit trouver un marché sur lequel les vendre. Les EF peuvent négocier de meilleurs prix que les agriculteurs et une partie des bénéfices est partagée avec les bénéficiaires.
<b>Idjara</b>	L'EF achète un bien et le loue au bénéficiaire.	Le risque de propriété est encouru par l'EF pendant la durée du contrat de location.

#### Financement axé sur l'investissement :

Type de financement	Mécanisme	Création de valeur et d'impact
<b>Moucharaka Moutanaqisa</b>	L'EF crée une coentreprise avec le bénéficiaire (les deux parties apportent des fonds) selon un ratio de partage des bénéfices prédéfini.	En tant qu'investisseur, l'EF sera partie prenante du processus décisionnel afin de garantir la rentabilité de l'investissement.
<b>Moudaraba</b>	L'EF apporte le financement, tandis que le bénéficiaire apporte l'expertise. Les bénéfices sont partagés selon un ratio de partage des bénéfices prédéfini. L'ensemble des pertes sont supportées par l'EF.	En tant qu'investisseur, l'EF sera partie prenante du processus décisionnel afin de garantir la rentabilité de l'investissement.



## 5. ÉTUDE DE CAS CONCRETS DE POUVOIRISATION ÉCONOMIQUE

Le modèle de pouvoirisation économique de la BID a été développé en s'appuyant sur ses vingt années d'expérience dans l'assistance aux populations défavorisées grâce à la microfinance islamique. Le premier projet de microfinance islamique de la BID a vu le jour en 2001 en Guinée, pour un montant de 1,45 million USD. Depuis, 56 projets ont été approuvés, pour un montant total de 548 millions USD. Parmi ces interventions, citons le Programme d'appui à la microfinance, financé par le Fonds de solidarité islamique pour le développement (FSID), et des investissements en fonds propres dans le cadre du Programme de développement de la microfinance.

Les OMF/EFI soutenus par la BID ont réussi à mener des projets de microfinance islamique au profit de groupes au sein de la chaîne de valeur. Ils ont également été en mesure de dénicher des fournisseurs et acheteurs plus compétitifs pour le compte de leurs clients. En développant les capacités de l'OMF/EF partenaire en matière d'opérations boursières et d'investissement via une participation réelle à la chaîne de valeur (plutôt que de n'être qu'un prêteur extérieur), la BID a initié la mise en œuvre du modèle de pouvoirisation économique. Ces établissements ont gagné en compétitivité, ce qui leur a permis d'élaborer des solutions plus pérennes, sources de valeur pour leurs clients.

La BID a pris note de plusieurs modèles commerciaux viables, au sein desquels la microfinance ou les OMF/EF sont capables d'aller au-delà du rôle d'intermédiaire financier pour offrir des opportunités économiques à leurs clients qui soient créatrices de valeur et contribuent à la réduction de la pauvreté. Nous vous présentons ci-dessous certains de ces modèles commerciaux démontrant comment la différence d'approche favorise le bien-être des populations locales défavorisées.

### Étude de cas n° 1 : Prêt, renforcement des capacités et opérations boursières via le Salam en Palestine

**Le défi : des familles frappées de plein fouet par la pauvreté au sein d'une économie fragile dans une zone de conflit**

Les taux de pauvreté et de chômage en Palestine sont, encore aujourd'hui, des problèmes majeurs : près d'un

tiers de la population (29,2 %) vivait en dessous du seuil de pauvreté en 2017. La bande de Gaza est davantage frappée par la pauvreté que la Cisjordanie ; elle concentre en effet 71,2 % de la population défavorisée, contre 28,8 % pour la Cisjordanie.

La croissance économique est l'outil le plus puissant pour réduire la pauvreté et améliorer la qualité de vie. Dans le cas de la Palestine, la hausse du PIB ne s'est pas réellement ressentie sur les taux de pauvreté et de chômage. Pour remédier à cette situation, la BID a conçu et développé une initiative innovante en Palestine, baptisée " Programme de pouvoirisation économique des familles défavorisées " (DEEP), qui a vu le jour en 2006 pour autonomiser les Palestiniens démunis et marginalisés afin qu'ils ne soient plus dépendants de l'aide humanitaire et de la charité, et deviennent des membres actifs de la société.

### La solution : un programme pilote de subsistance et de microfinance qui s'est transformé en programme national de réduction de la pauvreté

Le programme DEEP est essentiellement financé par des fonds arabes via la BID et mis en œuvre par le PNUD/PAPP, sous la houlette de l'Autorité palestinienne (AP), représentée par le ministère des Affaires sociales. Le programme DEEP s'appuie sur des ONG, des OMF et des organismes privés pour proposer un ensemble de services financiers et non financiers visant à satisfaire les besoins de 32 000 familles touchées par la pauvreté et l'extrême pauvreté en Palestine.

Grâce à cet ensemble de services financiers et non financiers visant à satisfaire leurs besoins, le programme a permis d'optimiser le potentiel économique des populations touchées par la pauvreté chronique et de les aider à s'en extraire.

### Programme DEEP : un réel changement

#### Sur le plan des politiques nationales

Le programme DEEP est une initiative novatrice qui améliore la protection sociale grâce à la pouvoirisation économique. Il a d'ailleurs inspiré la politique de protection sociale de l'État de Palestine, dont le ministère du Développement social a adopté le modèle de pouvoirisation économique pour les familles modestes comme mesure de protection sociale. La pouvoirisation économique est désormais considérée comme le premier (et non le dernier) recours dans les politiques et programmes publics d'aide aux familles défavorisées.

Le programme DEEP s'oppose à la perte d'autonomie résultant de l'aide humanitaire, qui n'apporte pas de solution aux problèmes structurels, soumet les populations et sape leur organisation collective. Il vise au contraire à promouvoir le potentiel des familles défavorisées en tant qu'acteurs et participants à part entière du développement économique.

### **Octroi d'un prêt à un partenaire commercial : la pouvoirisation économique via la microfinance islamique**

La microfinance du programme DEEP est une modalité sur-mesure favorisant la pouvoirisation économique, le développement et la génération de revenus, en conformité avec les principes de la finance islamique. Elle propose un éventail d'outils de microfinance islamique répondant aux besoins financiers spécifiques des populations défavorisées.

Les principes de la microfinance du programme DEEP encouragent le partage des risques, les droits et devoirs individuels, le droit de propriété et le caractère sacré des contrats. Elle permet aux micro-entrepreneurs d'accroître leurs revenus via l'expansion et le développement de leur entreprise avec le soutien d'OMF/EFI. La microfinance du programme DEEP octroie essentiellement un financement sous forme de cession d'actifs aux projets bénéficiaires. Non seulement cela réduit la vulnérabilité des foyers défavorisés, mais cela leur permet également de passer de la survie au jour le jour à un solide plan d'activité pour l'avenir. La majorité du peuple palestinien est musulman et préfère recevoir un financement islamique plutôt que traditionnel (d'après une étude de l'IFC, près de 60 % des Palestiniens préfèrent un financement islamique). Le programme DEEP a ainsi développé des outils de microfinance islamique adaptés aux besoins des populations défavorisées pour leur permettre de percevoir dignement des revenus.

Plusieurs OMF bénéficient du soutien de la BID, mais aussi d'autres donateurs, c'est pourquoi ils proposent à leurs clients des prêts à la fois traditionnels et conformes à la charia. Deux femmes ont contracté un emprunt au sein du même OMF, l'une auprès du guichet traditionnel et l'autre auprès du guichet islamique. Les deux femmes étaient chacune à la tête d'un petit atelier de couture qui employait deux ou trois femmes. Toutefois, en raison d'une maladie ou d'une blessure, les deux femmes n'étaient pas en mesure de rembourser l'OMF. Qu'a donc fait l'OMF dans cette situation ?

Le guichet islamique de l'OMF a recruté une personne pour remplacer sa bénéficiaire afin que son entreprise poursuive ses activités en son absence. Les salariées de la bénéficiaire ont pu continuer à travailler puisque l'atelier est resté ouvert pendant son rétablissement. Son calendrier de paiement a été gelé jusqu'à ce qu'elle reprenne le travail trois mois plus tard. A contrario, le guichet traditionnel de l'OMF a continué à exiger les paiements de sa bénéficiaire en dépit de sa situation. Elle a été contrainte de mettre la clé sous la porte et de licencier ses salariées. Ses obligations de remboursement n'ont cessé d'augmenter du fait des intérêts composés et des pénalités de retard. Comme elle était dans l'incapacité de rembourser, l'OMF l'a poursuivie en justice pour liquider sa garantie.

### **Passerelle entre les populations défavorisées et les marchés : opérations boursières via le Salam**

Des efforts considérables ont été consentis dans le cadre du programme DEEP pour pousser les bailleurs de fonds à aller au-delà du simple octroi de crédits à leurs clients en proposant des services intégrés de développement commercial qui rendent les projets plus pérennes et évitent aux familles modestes de basculer dans le surendettement à cause de la faillite de leur entreprise. Cette approche a nécessité de travailler sur les marchés locaux pour accroître les revenus des populations défavorisées via des partenariats avec le secteur privé sous la forme de projets collectifs.

À titre d'exemple, le maftoul (couscous) est un plat typique préparé par les femmes palestiniennes qui fait l'objet d'une forte demande en Europe. Des OMF soutenus par le programme DEEP ont octroyé un financement Salam (achat anticipé) à une coopérative de femmes, dont une partie sous forme de matières premières et le reste en numéraire. En échange, la coopérative s'engage à produire une certaine quantité de maftoul. La coopérative soustrait cette tâche à ses membres. Une fois que les femmes fournissent le maftoul à la coopérative, celle-ci le livre à l'OMF, qui le conditionne et l'exporte vers l'Europe. L'OMF s'assure que la qualité du maftoul et son conditionnement répondent aux normes d'exportation vers l'Europe.

### **Services de développement commercial**

Outre le soutien aux activités génératrices de revenus, le programme DEEP offre, par l'intermédiaire de prestataires de services spécialisés, un accompagnement du

développement commercial pour aider les familles à développer leurs produits et services, à élargir leurs activités, à pénétrer de nouveaux marchés et à former des partenariats à l'échelle locale, nationale et régionale.

L'accompagnement du développement commercial aide les bénéficiaires à pérenniser et développer leur projet. Les groupes sélectionnés suivent une formation pratique intensive et globale appelée "CEFE" (création d'entreprises et formation d'entrepreneurs) afin d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion d'une microentreprise.

Au cours de cette formation, les participants ont également l'occasion d'affiner leurs idées commerciales via un processus participatif entre le porteur du projet et les formateurs, qui permet d'évaluer la faisabilité économique et marketing du projet, ainsi que d'identifier les éventuelles lacunes préalablement à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, afin de s'assurer que les bénéficiaires exploitent pleinement leur entreprise et d'en garantir la pérennité, un suivi et un accompagnement sont offerts pour aider les bénéficiaires à résoudre les différents problèmes qu'ils pourraient rencontrer dans les domaines du marketing, de la production, des finances, etc.

### **Système informatique de gestion (SIG)**

Le SIG est le principal levier de l'efficacité opérationnelle du programme DEEP, notamment grâce à ses nombreuses fonctions d'assurance qualité et de suivi. Ce système a été progressivement développé et adapté aux besoins. Le SIG a été conçu en tenant compte des différentes gammes de services et processus métier du programme dans le but de faciliter la saisie, le stockage et l'échange d'informations entre l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit d'un système en ligne, accessible à tous les partenaires, qui propose différentes fonctions et différents degrés d'autorité.

Ce fut une autre avancée majeure du programme, dans le cadre duquel plusieurs ONG et OMF créent des synergies sur le terrain en apportant une assistance technique comme des formations, des consultations, une aide psychosociale, des recommandations et la mise en relation avec des prestataires de services spécialisés proposant des services sociaux ou de santé physique et mentale.

### **L'impact et les résultats : impact économique durable**

Le programme DEEP a largement contribué à un véritable changement d'état d'esprit vis-à-vis des foyers défavorisés. Traditionnellement, les personnes démunies étaient souvent perçues comme des fardeaux socio-économiques qu'il fallait supporter. Le projet a démontré qu'elles étaient pourtant des ressources précieuses dont il suffit de libérer le potentiel pour qu'elles participent au développement socio-économique. Ces résultats ont concrètement justifié le maintien du programme DEEP. L'apport du programme en matière de viabilité économique ne fait aucun doute. Le programme DEEP est venu en aide à plus de 15 000 foyers défavorisés par le biais de projets générateurs de revenus, et a permis à 37 % d'entre eux de s'extraire de la pauvreté. Plus de 85 % des entreprises accompagnées sont toujours en activité, créant une valeur économique d'environ 22 millions USD par an. Le programme a attiré près de 80 millions USD de nouveaux financements en faveur des MPME présentes dans son portefeuille. Tout aussi important, le programme DEEP a illustré comment il pouvait contribuer à éradiquer la pauvreté via plusieurs modèles commerciaux de pouvoirisation économique innovants. Une évaluation externe a présenté des données concrètes sur le rôle direct du programme DEEP dans la création d'opportunités d'emploi, qui constituent des sources de revenus pérennes pour les foyers défavorisés, sans quoi ils auraient été laissés pour compte.

Le programme DEEP est passé d'une innovation pilote à petite échelle à un programme aujourd'hui reconnu et soutenu aux niveaux national et international. Il est monté en puissance pour amplifier son impact sur la réduction de la pauvreté dans le pays, et a ainsi fait office d'importante mesure complémentaire aux services de sécurité sociale fournis par l'État.

La réussite du programme DEEP est le fruit du dévouement, de l'engagement et de l'innovation de la BID, des pouvoirs publics, du PNUD, des organisations de la société civile et des foyers défavorisés pour améliorer leur niveau de vie. Elle repose sur un modèle de partenariat unique. Pour que ce projet puisse atteindre une dimension nationale, il convient de prendre en compte plusieurs aspects et les risques qui y sont associés. La "montée en puissance" du programme était prévue dans sa conception initiale, qui visait à apporter une réponse rapide aux besoins et était étroitement liée aux priorités nationales. En tenant compte des enseignements susmentionnés, il a été possible de

garantir la pérennité du programme et d'instaurer un contexte politique favorable afin qu'il puisse atteindre une dimension nationale.

Les principaux atouts du programme DEEP sont sa transférabilité et sa pérennité. Une fois la méthodologie de base établie et après plusieurs sessions de formation, le programme a été répliqué à l'échelle locale (a) dans différentes régions palestiniennes, telles que la Cisjordanie, Jérusalem-Est et Gaza, (b) dans différentes communes rurales et urbaines et dans des camps de réfugiés, (c) au sein de plusieurs ONG et OMF, et (d) dans différents secteurs économiques, comme l'agriculture, les services et l'industrie, sans oublier son adaptation à l'échelle nationale. La facilité et la réussite de ces répliquations sont dues à une méthodologie simple mais ingénieuse, qui allie une solide formation normalisée à la flexibilité et la réactivité dans divers contextes.

Le Département de pouvoirisation économique (DPE) de la BID étend le modèle à l'ensemble du pays. Un Fonds de pouvoirisation économique pour la Palestine de 500 millions USD a été créé pour promouvoir le modèle à l'échelle nationale. En dehors de la Palestine, le DPE réplique actuellement le modèle de pouvoirisation économique issu du programme DEEP dans plusieurs autres pays membres. Le programme DEEP, qui était initialement un projet pilote, a réussi à se généraliser, non seulement à l'échelle nationale, mais également à l'international dans les pays membres de la BID.

## Étude de cas n° 2 : Investissement en capital-risque via une Moucharaka dégressive (projet d'engraissement de bétail Wad Balal au Soudan)

### Le défi : comment exploiter le fort potentiel de l'élevage de bétail via des exportations vers le Moyen-Orient

En février 2008, la Bank of Khartoum (BOK) et l'Emirates and Sudan Bank ont fusionné pour devenir la plus grande banque du Soudan sous le nom de " Bank of Khartoum ", avec 860 millions SDG de capitaux propres. La Bank of Khartoum suit les principes bancaires islamiques et propose une gamme complète de services de détail avec un réseau de 58 succursales, 137 DAB et 10 automates de dépôt d'espèces, des crédits auto, immobiliers et étudiants, des assurances Takaful, des services bancaires en ligne, des alertes par SMS, des cartes gratuites et de réduction, ainsi que le seul et unique centre d'appel bancaire. À l'époque, les opérations de microfinance de la Bank of Khartoum dépendaient de l'unité Microfinance au sein du département des Services de détail, des PME et de la Microfinance. L'unité a été créée en 2009 avec l'aide et le soutien de la BID. Par la suite, l'unité Microfinance a été scindée pour devenir la société IRADA Microfinance, dont la BOK et la BID sont actionnaires à respectivement 75 % et 25 %.

Le projet d'engraissement de bétail Wad Balal a initialement été conçu par un groupe d'hommes d'affaires soudanais vivant et travaillant à l'étranger. Plutôt que de se contenter

### Palestine : Programme de pouvoirisation économique des familles défavorisées (DEEP)

Lauréat du " Prix international de l'excellence et de la créativité en Palestine " 2011

- ▶ Lancement avec 10 millions USD pour atteindre **131 millions USD** grâce à **d'autres donateurs**
- ▶ **16 042 projets** mis en œuvre pour les **familles**
- ▶ **52 000 opportunités d'emploi** direct et indirect créées

d'envoyer de l'argent, ces hommes d'affaires souhaitent contribuer au développement de leur village, qui tire l'essentiel de ses revenus de l'élevage de bétail. Les hommes d'affaires voulaient s'appuyer sur leurs relations pour approvisionner le Moyen-Orient en bétail de Wad Balal. Le bœuf fait l'objet d'une forte demande au Moyen-Orient, mais pour répondre aux normes d'exportation, ils devaient mettre à disposition de leurs fournisseurs (éleveurs de bétail) les infrastructures nécessaires.

### La solution : un investissement en capital-risque via une Moucharaka dégressive

À partir de cette idée, ils ont élaboré un plan d'activité et ont sollicité l'aide de la BOK. Le plan d'activité a été affiné et le conseil de la BOK a accepté de débloquer 9,3 millions SDG (dont 4,27 millions SDG pour l'achat de veaux) au titre du projet, d'après les recommandations formulées dans l'étude de faisabilité.

Le groupe d'hommes d'affaires a immatriculé la société Wad Balal avec pour objet l'investissement dans des infrastructures d'élevage du bétail pour la communauté, mais également l'achat de bétail auprès de la communauté en vue de son exportation vers le Moyen-Orient. Il a également aidé les éleveurs à immatriculer l'association Wad Balal, dans le but de fournir le bétail à la société du même nom. Dans le cadre de ce projet, la BOK a établi deux principaux contrats : (a) un financement Mourabaha pour l'achat de veaux pour l'association Wad Balal et (b) une Moucharaka dégressive pour l'achat d'infrastructures d'élevage du bétail pour la société Wad Balal. En raison du faible degré d'instruction et de capacité des membres de l'association Wad Balal, la société Wad Balal devait aider l'association à respecter les normes de production en vue de l'exportation. Le premier contrat avait pour objet l'octroi par la BOK d'un financement pour l'achat de veaux pour l'association ; en achetant en gros, la BOK a permis à l'association d'obtenir un prix plus intéressant. Le taux d'intérêt du financement Mourabaha était fixé à 15 % par an. Aucune garantie n'a été donnée pour l'opération, mais la société Wad Balal a accepté de fournir une garantie de 55 % pour le remboursement de l'achat du bétail.

S'agissant du second contrat, les hommes d'affaires ont investi environ 321 000 SDG (6 % du capital), tandis que la BOK a investi 5,03 millions SDG (94 % du capital). Le capital a été utilisé pour acquérir des immobilisations et de la luzerne et pour couvrir d'autres frais de fonctionnement. Ces biens et services étaient loués à l'association Wad Balal avec un taux de bénéfices de 18 %, estimé à 21 % pour les ventes à l'exportation et à 19 % pour les ventes locales. Ces bénéfices devaient servir à racheter les actions détenues par la BOK sur une période de cinq ans, avec un délai de grâce de deux ans. Plus la société Wad Balal détiendrait d'actions, plus elle empocherait une part importante des bénéfices. Fidèle à ses objectifs sociaux, la société Wad Balal a donné une garantie irrévocable consistant à utiliser les bénéfices de la manière suivante : (a) 40 % pour l'achat de veaux afin que davantage de personnes

démunies intègrent l'association, (b) 40 % pour des projets de développement social (ex. éducation, médecine, etc.) et (c) 20 % pour la gestion de la société. Dans le cadre du contrat de Moucharaka dégressive, les hommes d'affaires ont accepté d'hypothéquer leurs terres à titre de garantie contre la négligence et la mauvaise gestion.

### L'impact et les résultats : impact économique durable

L'intervention de la BOK incarne l'esprit de la finance islamique. Elle a ainsi développé un modèle innovant d'initiatives de pouvoirisation économique (solidarité et financement de groupe pour des projets au sein de la chaîne de valeur). Plutôt que d'octroyer des prêts de faible montant, typiques du secteur de la microfinance, la BOK est allée loin dans la pouvoirisation des populations défavorisées en faisant affaire avec elles. En partageant les risques et les bénéfices avec ces populations, la BOK a permis d'aider des milliers de personnes vulnérables au Soudan via la création d'emplois et l'amélioration de leur niveau de vie. Elle a réussi à constituer un portefeuille de plus de 100 000 partenaires commerciaux / clients. De vastes projets ont été menés en faveur de centaines, voire de milliers, de bénéficiaires démunis, chaque investissement s'élevant à un maximum de 3 millions USD. Ce modèle s'est révélé plus pérenne (TRI d'environ 20 % par an) et plus efficace en matière de réduction de la pauvreté (chaque bénéficiaire a perçu davantage de revenus grâce au partage des bénéfices et à la copropriété de l'entreprise). En jouant le rôle de véritable partenaire dans ces activités, la BOK a développé une expertise dans l'agriculture et l'élevage de bétail. À l'instar d'une grande entreprise, la BOK assiste les éleveurs démunis dans la gestion de l'entreprise, tout en développant leur capacité à en assumer la direction après un certain temps.

Enfin, les implications pour les donateurs, et en particulier la BID, sont considérables. En tant qu'actionnaire de la Bank of Khartoum, la BID a réussi à créer une mini-banque de développement dans le cadre de ce projet.

### Soudan : projets IRADA (BOK)

- ▶ La société IRADA, dont la BID est actionnaire, a développé des programmes d'AE d'une valeur de **65 millions USD**.
- ▶ Lancement avec 65 millions USD de la société IRADA, pour atteindre **189 millions USD**, dont 104 millions USD issus de banques locales et 20 millions USD de l'Autorité de la Zakat.
- ▶ Impact direct et indirect pour **172 000 personnes démunies chaque année**.
- ▶ Recours à **13 modes de financement**, dont la Mourabaha ne représente

### **Étude de cas n° 3 : Développement d'un incubateur via un partenariat (incubateur d'engraissement de bétail d'Ard El Khair en Égypte)**

**Le défi : création d'emplois indépendants durables, en particulier pour les jeunes femmes en bas de l'échelle sociale.**

Le chômage des jeunes est l'une des problématiques majeures auxquelles est confrontée l'Égypte, avec 650 000 nouveaux venus sur le marché du travail chaque année. Plus de 25 % des Égyptiens âgés de 20 à 29 ans sont sans emploi. La révolution du Printemps arabe, engagée par la jeunesse en 2011, a empiré la situation économique.

La plupart des jeunes peinent à trouver un emploi, et la création d'une entreprise est tout aussi difficile en raison des formalités liées à l'immatriculation, à la fiscalité et à la réglementation. Les micro et petites entreprises (MPE) représentent environ 85% des emplois dans le secteur privé hors agriculture. Malgré cela, elles ne sont bénéficiaires que de 1% des crédits bancaires, d'après la Banque centrale d'Égypte. De plus, la majorité de ces crédits sont accordés selon des modalités traditionnelles, ce qui ne convient pas à 90% de la population musulmane autoproclamée. Pour les jeunes femmes, ce désavantage est accentué par les difficultés rencontrées par tous les nouveaux venus sur le marché du travail, telles qu'une transition tardive entre les études et le travail ainsi que la précarité de l'emploi (Assaad, 2008). Autrement dit, les jeunes femmes peinent à trouver un travail décent du fait qu'elles sont à la fois des femmes et des jeunes.

**La solution : un partenariat avec Ard El Khair pour développer un programme d'incubation à l'appui des jeunes entrepreneuses spécialisées dans l'engraissement de bétail**

La BID a octroyé un financement Moudaraba restreint dans le cadre d'un programme spécial dédié à la création d'emplois pour les jeunes. Le programme de soutien à l'emploi des jeunes (YES) a versé 50 millions USD à l'Égypte par l'intermédiaire de la Micro Small and Medium Enterprise Development Agency (MSMEDA), auparavant connue sous le nom de " Fonds social pour le développement ". Le programme a mis à disposition

de jeunes actifs au chômage, en particulier des chefs de famille (hommes et femmes), des opportunités de travail indépendant via la création d'activités génératrices de revenus. Bien que le programme YES cible avant tout l'emploi des jeunes, le défi consistait à s'assurer que les franges les plus vulnérables de la population ne soient pas laissées pour compte. Financé par le programme YES en Égypte, Ard El Khair avait pour objectif de relever ce défi en venant en aide aux jeunes femmes dans les zones rurales.

Ard El Khair est une société par actions égyptienne spécialisée dans l'élevage de bétail. Elle s'est appuyée sur sa vaste expérience dans ce domaine pour fonder une école afin de transmettre son expertise à de petits exploitants. Ard El Khair implante ses exploitations agricoles dans les gouvernorats les plus pauvres du pays et offre des opportunités d'emploi aux habitants de ces régions. En tant qu'agence d'exécution du programme YES, la MSMEDA s'est mise en relation avec Ard El Khair et a présenté à ses dirigeants le programme de microfinance islamique et le produit Mourabaha qu'elle avait développés. Plutôt que de créer des exploitations isolées et de recruter du personnel pour les gérer, une étude de faisabilité a été réalisée en vue de la création d'un incubateur fondé sur l'expertise d'Ard El Khair. Il était prévu que la société pilote le programme d'incubation à destination des jeunes femmes démunies pendant environ neuf mois pour développer leurs capacités dans le domaine de l'engraissement de bétail.

Plusieurs cycles de financement se sont déroulés jusqu'à présent, avec une moyenne de 150 jeunes démunis participant à l'incubation (dont 90 % de femmes). Ces jeunes ont été sélectionnés parmi 2 000 candidats en moyenne pour chaque cycle. Ard El Khair et la MSMEDA étaient coresponsables du processus de sélection. Les deux entités s'étaient réparti les tâches, la MSMEDA se chargeant des aspects/besoins juridiques et financiers, tandis qu'Ard El Khair recrutait les jeunes femmes et leur apportait une expertise technique en matière d'engraissement de bétail comme suit :

1. Ard El Khair se chargeait de l'achat de veaux en gros pour obtenir un prix intéressant
2. Ard El Khair apportait au client un savoir-faire technique en matière d'engraissement de bétail
3. Ard El Khair organisait la vente du bétail engraisé des bénéficiaires finales sur le marché

4. Ard El Khair concluait un accord de partenariat avec les bénéficiaires finales
5. Ard El Khair facilitait la procédure d'emprunt pour les bénéficiaires en se portant garant, en échange de quoi elles s'engageaient dans le programme d'incubation et travaillaient 12 heures par semaine sur l'exploitation pendant la période d'incubation de neuf mois

Une fois les bénéficiaires sélectionnées pour un cycle de financement, un accord tripartite était signé entre Ard El Khair, la MSMEDA et les bénéficiaires, lequel reprenait les clauses principales du protocole d'accord ainsi que les modalités techniques et de garantie régissant les différents aspects de la mise en œuvre du projet, tels que l'acquisition du bétail à engraisser, la production, la formation et le marketing.

La dernière étape était la signature de l'accord de prêt entre la MSMEDA et les bénéficiaires. À l'issue du processus de sélection, la MSMEDA octroyait un prêt de 500 000 EGP à chacune des 150 bénéficiaires, soit un montant total de 75 millions EGP (4,28 millions USD) pour chaque cycle de financement. Ces prêts Mourabaha assortis d'une majoration de 5 % permettaient à chaque jeune femme d'acheter 20 têtes de bétail. Ard El Khair fournissait la nourriture animale et les services vétérinaires, ainsi qu'une petite indemnité par la suite déduite des produits de la vente des bovins. Le financement était directement versé à Ard El Khair pour l'achat du bétail. La société achetait 3 000 têtes de bétail au prix le plus bas possible via un appel d'offres international pour chaque cycle de financement.

Les jeunes femmes étaient tenues de venir travailler trois heures par jour, quatre jours par semaine. Leur présence était contrôlée par un système de pointage. Pendant la période d'incubation, les jeunes femmes percevaient une indemnité de la part d'Ard El Khair. À l'issue de la formation, Ard El Khair vendait le bétail engraisé à ses clients (dont des hôtels, des établissements scolaires et des grossistes) et distribuait le revenu résiduel aux jeunes femmes après déduction des coûts de production et de marketing. Après la période d'incubation, les jeunes femmes pouvaient toujours s'adresser à Ard El Khair pour obtenir des conseils et des services (notamment vétérinaires). Elles pouvaient également demander à Ard El Khair d'acheter du bétail pour leur compte. Elles avaient

la possibilité de passer par Ard El Khair pour vendre le bétail engraisé sur des marchés auxquels elles n'auraient autrement pas eu accès.

### **L'impact et les résultats : la pouvoirisation économique via l'incubation**

Le modèle de pouvoirisation économique d'Ard El Khair favorise les partenariats entre des entités publiques et privées et les franges défavorisées de la population. Les jeunes femmes ayant participé à l'incubation étaient traitées comme des partenaires, et non comme des débitrices. Près de 600 jeunes femmes démunies vivant dans des zones rurales ont ainsi bénéficié d'une source de revenus pérenne grâce aux quatre cycles d'incubation de neuf mois chacun qui se sont déroulés sur une seule exploitation. Ce projet pilote a connu un succès tel qu'il est en passe d'être répliqué sur d'autres exploitations d'Ard El Khair. Ce faisant, la société développera progressivement ses activités sans devoir accroître sa présence physique.

Ard El Khair pourra par ailleurs créer de nombreux emplois supplémentaires dans ce contexte. Plutôt que de ne recruter que 150 personnes dans le cadre d'un contrat de travail de longue durée, la société est en mesure de créer 150 emplois par an sur chaque exploitation, puisque les anciennes participantes à l'incubation exercent une activité d'engraissement de bétail indépendante chez elles et sont remplacées par de nouvelles jeunes femmes.

Quant aux entrepreneuses participant à l'incubation, elles perçoivent des revenus corrects de 166 USD par mois et bénéficient d'une formation à l'engraissement de bétail. À l'issue de cette formation, elles se voient remettre une certification qui leur permet de contracter un prêt pour créer une petite exploitation près de chez elles. L'engagement à travailler sur l'exploitation pédagogique est raisonnable et permet à ces femmes de conserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. De plus, les compétences qu'elles ont acquises leur permettent de développer une petite entreprise productive à domicile et d'accroître leur niveau de revenus pour elles-mêmes et leur famille. Au vu du succès rencontré par le projet pilote, l'incubateur d'Ard El Khair a été répliqué dans plusieurs zones rurales d'Égypte, avec un financement de plus de 26 millions USD dans le cadre de cette initiative.

### Égypte : l'incubateur d'Ard El Khair dans le cadre du programme de soutien à l'emploi des jeunes

Sélectionné parmi 850 projets pour être présenté au Forum de Paris sur la paix, 2020

- ▶ Un financement de 29 millions USD en faveur d'une majorité de jeunes femmes (80 %)
- ▶ **1 000 jeunes habitants des zones rurales** ont eu accès à un savoir-faire technique, à un financement adéquat et à des marchés de **manière durable**, et **160 jeunes** continuent d'en bénéficier chaque année

### Étude de cas n° 4 : Partenariat avec une grande entreprise (Danone en Tunisie)

**Le défi : apporter un financement aux producteurs laitiers tout en trouvant un marché pour vendre leur lait**

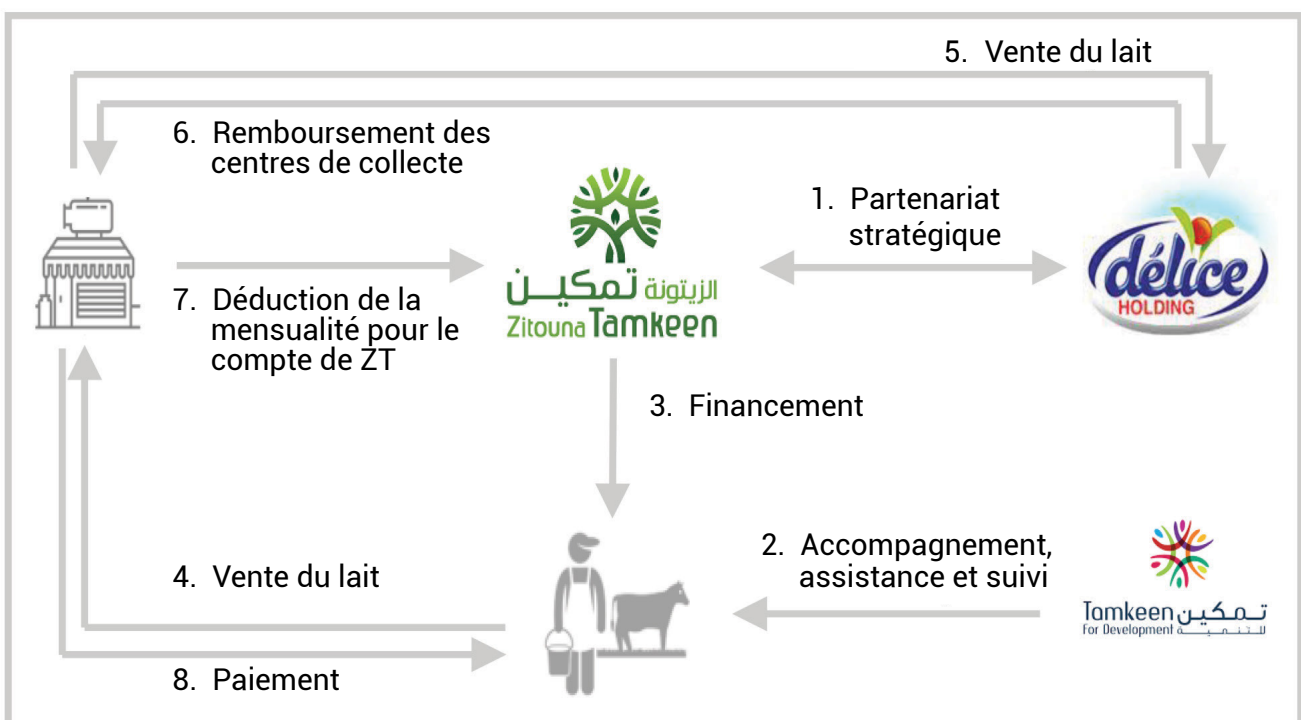
La Tunisie a une importante activité de production laitière, dominée par de petits exploitants qui n'ont pas accès à des marchés stratégiques. De plus, le lait qu'ils produisent ne répond pas aux normes imposées par de grandes entreprises comme Danone. Zitouna Tamkeen (ZT) a décidé de relever le défi et de remédier à cette situation. Pour cela, il a développé un modèle commercial dans le cadre d'une initiative baptisée " Hlib El Khir " (le lait de la prospérité).

### La solution : un partenariat avec une grande entreprise

Hlib El Khir est le tout premier projet de pouvoirisation économique mené par ZT dans la chaîne de valeur laitière. Il s'agit d'un partenariat stratégique unique entre ZT et le Groupe DanoneDélíce Holding. Hlib El Khir vise à accroître la production et la productivité des petits producteurs laitiers ainsi qu'à améliorer leurs conditions socio-économiques.

Délíce Holding, intermédiaire financier dans le cadre de ce projet, est le chef de file de la CV laitière en Tunisie, avec plus de 65 % de part de marché. Les principaux acteurs de la CV laitière sont les centres de collecte du lait et les petits producteurs laitiers. La première étape de ce projet, qui s'étendra sur cinq ans, concernera 5 500 producteurs de quatre provinces du nordouest de la Tunisie. Il pourrait, à terme, bénéficier à 125 000 producteurs à travers le pays.

Illustration 1.7 Modèle commercial du projet Hlib El Khir





Chaque flux représente un transfert de marchandises (lait) ou d'argent (remboursement de crédit, financement). Le modèle a été développé à la suite d'un partenariat formé entre Zitouna Tamkeen et Délice Holding, fruit de discussions entre les deux parties en vue de concevoir un projet commun rassemblant leurs objectifs pour le secteur et la société.

Le partenariat est issu de la signature d'un accord-cadre et d'un document de réflexion avec Délice Holding. Le projet a ensuite fait l'objet d'une évaluation technique et financière, réalisée par le Département de Conception entrepreneuriale de ZT. Une fois cette étape franchie, le projet a été transféré au Département des Opérations en vue de sa mise en œuvre. En parallèle, ZT a lancé une campagne d'information ciblant les bénéficiaires potentiels du projet Hlib El Khir. Les bénéficiaires sont sélectionnés selon des critères précis, puis passent à l'étape du financement.

Les exploitants démarrent la production laitière dès qu'ils reçoivent les génisses et le matériel nécessaire, achetés à un prix réduit grâce aux négociations menées par ZT avec les fournisseurs. Le lait est collecté par les centres de collecte, puis transporté jusqu'à Délice, qui leur paie chaque mois un montant correspondant à la quantité de lait reçue, à un prix de vente assorti d'une prime négociée par ZT en faveur des exploitants. Les centres de collecte déduisent le montant du remboursement du crédit dû chaque mois par les exploitants et leur versent la somme restante. Ainsi, les exploitants perçoivent un montant net de leurs obligations mensuelles. Les centres de collecte transfèrent ensuite les sommes recouvrées à ZT à la fin de chaque mois.

Dans ce cas, le circuit est fermé : les flux de marchandises et d'argent circulent de manière périodique et systématique dans le but de réduire au maximum les charges d'exploitation de ZT et de garantir un approvisionnement constant de lait à Délice.

Outre le soutien d'un intermédiaire financier de bout en bout de la chaîne de production pendant cinq ans, les exploitants bénéficient de trois ans de suivi régulier (deux fois par mois) et de formations techniques.

Le projet a un impact considérable sur la vie des petits producteurs laitiers du nord-ouest de la Tunisie. En effet,

il leur a permis de tripler leurs ressources (c'est-à-dire le nombre de vaches) et leurs revenus mensuels. Le projet Hlib El Khir est un savant mélange de financement et de formation adéquats, de suivi permanent, d'achats garantis et de protection via un régime d'assurance couvrant les cas de mortalité du troupeau.

### **L'impact et les accomplissements de Zitouna Tamkeen**

Zitouna Tamkeen s'est rapidement positionné dans le secteur de la microfinance et de la pouvoirisation économique en Tunisie, ce qui lui a valu une reconnaissance nationale et internationale en dépit de son jeune âge.

Tout juste un an après le début de ses activités, l'établissement a pris le pari de doubler les objectifs annoncés lors de sa création en termes de volume de financement et de nombre de succursales et de bénéficiaires, au vu de la forte demande dont ses produits et services faisaient l'objet. Aujourd'hui, près de trois ans après le début de ses activités, l'établissement a réussi à financer plus de 12 000 projets générateurs de revenus. Ces projets ont permis de créer ou de pérenniser plus de 40 000 emplois directs et indirects, avec un portefeuille de financement total d'environ 70 millions de dinars géré par un réseau de 19 succursales, la plupart implantées dans l'arrière-pays et les régions les moins développées. Cela reflète parfaitement la vision et la mission de l'établissement, de ses trois directions régionales et de ses deux succursales mobiles, qui consistent à toucher les régions périphériques et difficiles d'accès.

Il est à noter que l'établissement attache une grande importance à la pouvoirisation des femmes. En effet, 40 % de son financement a été accordé à des femmes, un pourcentage qui passera à plus de 50 % d'ici l'année 2021. Ses interventions couvrent tous les secteurs productifs sans exception, en mettant particulièrement l'accent sur le secteur agricole, les activités et services liés à l'agriculture, les activités commerciales et les petites industries. Cela correspond parfaitement aux avantages comparatifs de l'économie tunisienne et à la cartographie du tissu économique du pays.

L'établissement propose un ensemble de produits conçus en tenant compte des besoins des bénéficiaires et/ou des régions ciblées. Zitouna Tamkeen a également formé des partenariats avec des centaines de fournisseurs dans

divers secteurs, avec lesquels il a mené des négociations en vertu de contrats-cadres afin de proposer des tarifs préférentiels à ses clients, qui peuvent être jusqu'à 20 % inférieurs à ceux pratiqués sur le marché. Voilà ce qui confère à l'établissement un avantage majeur par rapport à ses concurrents.

### Tunisie : Zitouna Tamkeen

Lauréat du " Meilleur produit financier dans le secteur agricole et rural ", 2017

- ▶ Des actionnaires **locaux et internationaux réputés** ont participé à son capital
- ▶ **14 000** projets générateurs de revenus financés jusqu'à présent
- ▶ **40 000** emplois directs et indirects créés jusqu'à présent
- ▶ **20 projets dans les chaînes de valeur à destination des populations défavorisées**

# CHAPITRE 02

## Évaluation et stratégie

**“Les finances sans stratégie ne sont que des chiffres, et la stratégie sans finances est une utopie.”**

Emmanuel Faber, Directeur financier et stratégique de Danone

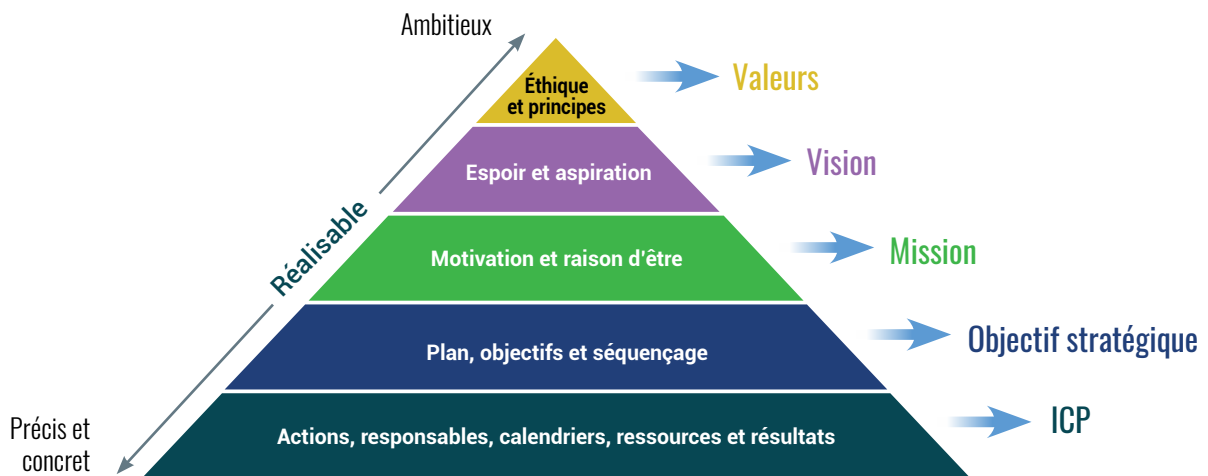
### 1. ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

L'évaluation et la stratégie permettent à la direction d'un OMF/EF de faire le point sur la performance actuelle. C'est une introspection pour identifier les difficultés auxquelles il fait face, mais également les opportunités qui sont à sa disposition. La direction analyse ainsi la performance sous différents angles et définit les axes d'amélioration en tenant compte des ressources disponibles. Elle se tient également au fait des perceptions et opinions de diverses parties

prenantes, et en particulier de ses clients. La transition vers de pouvoirisation économique est alors l'occasion pour l'EF de réexaminer sa stratégie et ses objectifs.

Le monde de la microfinance, et de la finance en général, se compose d'une multitude d'entités, d'organisations et d'investisseurs individuels qui pilotent leurs établissements selon certaines stratégies qui évoluent par rapport à leur intention initiale de se positionner dans le secteur. Une stratégie doit inclure une vision, une mission et des objectifs.

Illustration 2.1. Évaluation stratégique de la situation actuelle



La vision de l'établissement traduit le motif de son positionnement dans le secteur ; elle lui donne un but et explique sa raison d'être au reste du monde. Voici des exemples de vision exprimant les aspirations de certains établissements :

“ Devenir l'un des dix plus gros organismes de microfinance du monde ” IRADA, Soudan

“ Zitouna Tamkeen vise à obtenir une reconnaissance internationale dans le domaine de la microfinance islamique ” Zitouna Tamkeen, Tunisie

“ Akhuwat vise à réduire la pauvreté en créant un lien de solidarité entre les populations aisées et les populations marginalisées ” Akhuwat, Pakistan

L'énoncé de mission doit expliquer comment l'établissement compte réaliser sa vision via sa proposition de valeur. Il

dépend de la vision de l'établissement et de la manière dont il souhaite se présenter au marché. Voici des exemples d'énoncés de mission :

" Contribuer à un développement socio-économique durable pour les actifs à faibles revenus du Soudan grâce à une performance exceptionnelle dans le domaine de la microfinance islamique via des partenariats équitables avec divers acteurs. " IRADA, Soudan

" Participer à l'inclusion financière et économique des populations défavorisées en adoptant un modèle de pouvoirisation économique fondé sur les outils de finance islamique. " Zitouna Tamkeen, Tunisie

" Notre objectif est de développer et d'instaurer un système social fondé sur l'assistance mutuelle. Nous tendons la main aux personnes démunies en leur proposant des prêts sans intérêt afin qu'elles puissent créer une entreprise et gagner en autonomie. " Akhuwat, Pakistan

Tout établissement doit avoir un objectif et des valeurs fondamentales. En effet, il est primordial qu'il définisse ses valeurs fondamentales et ses principaux objectifs. Une fois que l'établissement est en activité, ses objectifs peuvent évoluer. Toutefois, la culture de l'établissement est difficilement altérée par des facteurs externes/internes. Il est donc crucial de veiller à ce que les objectifs de l'établissement soient cohérents par rapport à sa vision et son énoncé de mission. Ensemble, ils constituent le socle de sa stratégie. Les valeurs fondamentales de l'établissement traduisent ses limites commerciales et éthiques dans le cadre des activités qu'il souhaite exercer. Voici des exemples de valeurs fondamentales définies par Akhuwat au Pakistan et Zitouna Tamkeen en Tunisie :

**Tableau 2.1. Exemples de valeurs fondamentales**

Akhuwat, Pakistan	Zitouna Tamkeen, Tunisie
Prêts sans intérêt	Solidarité
Utilisation des lieux de culte	Partage
Transformation des emprunteurs en donateurs	Citoyenneté
Volontariat	Engagement
Non-discrimination de quelque nature que ce soit	Ambition
	Intégrité et transparence

### Définition de la notion de stratégie et perspectives

Le mot " stratégie " vient du mot grec *strategia*, issu du domaine militaire et signifiant " fonctions de chef de troupe, de général, de commandant, généralat "<sup>2</sup>. De nos jours, il est utilisé au sens large pour définir le périmètre des activités d'une entité. Les établissements de microfinance islamique et de pouvoirisation économique ne font pas exception. Il existe de nombreuses définitions de la notion de stratégie, les plus simples étant les suivantes :

" La stratégie est l'orientation et le cadre d'une organisation sur le long terme, qui permet d'obtenir des avantages dans un environnement évolutif grâce à la configuration de ses ressources et de ses compétences, et ce, dans le but de satisfaire les attentes des parties prenantes. " Johnson, Scholes et Whittington (2010)

" Une stratégie est un schéma ou un plan intégrant les principaux objectifs, politiques et séquences d'actions d'une organisation pour former un ensemble cohérent. Une bonne stratégie aide à mobiliser et affecter les ressources d'une organisation selon une configuration unique et viable en fonction de ses compétences et lacunes internes, de l'évolution anticipée de l'environnement et des éventuelles manœuvres ingénieuses de ses adversaires. " Quinn (1997)

1 Le modèle d'Akhuwat institutionnalise l'utilisation des lieux de culte locaux (mosquées, temples et églises) comme centres de décaissement de prêts et plateformes de participation communautaire. L'exploitation des infrastructures existantes pour ses activités lui permet de réduire ses charges, de garantir un degré supérieur de transparence et de responsabilité, et de créer un sentiment de bienveillance au sein de la communauté.

2 <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>

*"La stratégie est la définition du type d'activités que l'entreprise devrait exercer et désigne la relation entre l'entreprise et son environnement." Ansoff (1968)*

Il est primordial pour les EF d'élaborer une stratégie cohérente par rapport à leur vision et leur raison d'être, et elle ne doit pas uniquement viser à atteindre des objectifs matériels :

*"La stratégie ne concerne pas essentiellement la motivation des salariés, les finances, la comptabilité, la planification de la production, ou encore le contrôle des stocks... Dans la plupart des secteurs, nombreuses sont les entreprises dont les finances et la comptabilité sont bien gérées, tout comme les relations humaines, et qui disposent de technologies de l'information adaptées à leurs besoins. Qu'une entreprise réussisse dans ces domaines ne porte pas préjudice aux autres... C'est normal de s'inspirer des bonnes pratiques d'autres entreprises. Mais la stratégie ne fonctionne pas comme cela... Une bonne stratégie ne se copie pas : elle consiste à se démarquer dans des domaines où les autres manquent de compétences ou de réactivité." John Kay*

La stratégie organisationnelle vise à créer et maintenir un avantage concurrentiel sur les marchés sur lesquels l'OMF de pouvoirisation économique a décidé d'exercer ses activités. Elle est à plus grande échelle et à plus long terme, et elle doit concerner l'organisation dans son ensemble. La tactique désigne le processus de mise en œuvre de la stratégie au quotidien.

La stratégie d'une organisation doit :

- ▶ définir le périmètre de ses activités (objectifs, marchés ciblés et valeur créée) ;
- ▶ adapter ses activités à un environnement commercial dynamique ;
- ▶ créer et maintenir un avantage concurrentiel ;
- ▶ adapter ses activités à ses capacités et ne pas cesser d'innover ; et
- ▶ optimiser la productivité de ses ressources.

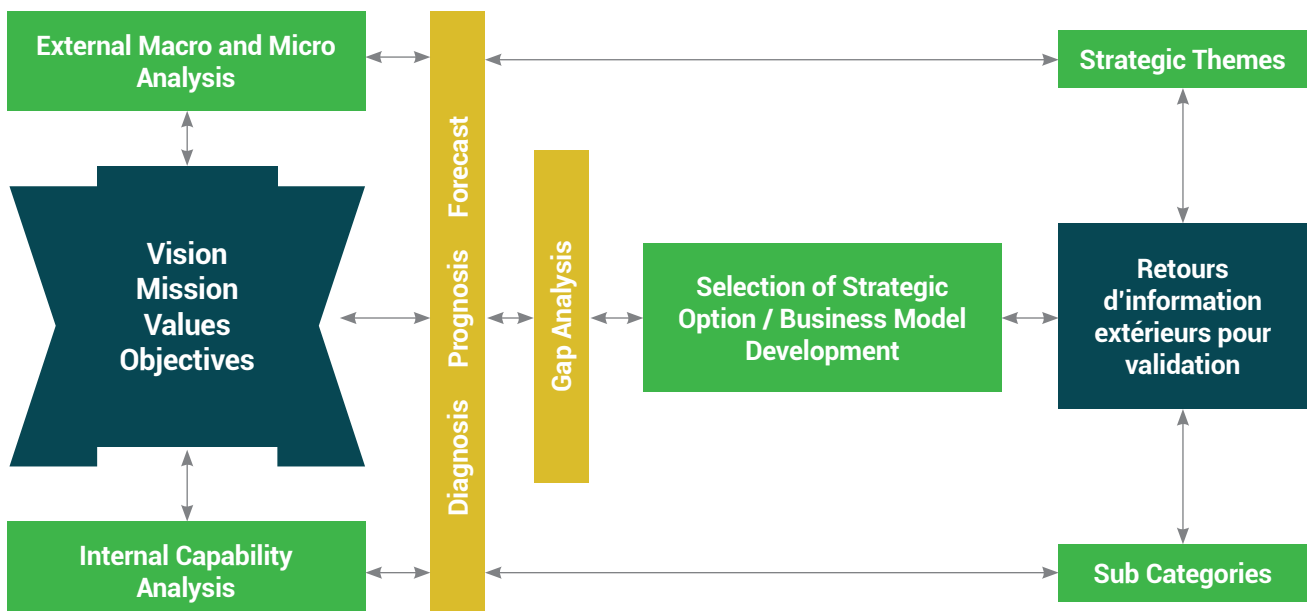
Il convient de noter qu'il n'existe pas de stratégie universelle pour les EF promouvant de pouvoirisation économique. La stratégie doit être adaptée aux besoins des clients et au marché.

## Analyse stratégique

Les EF/OMF doivent concevoir un processus d'élaboration de la stratégie. Ce guide se veut un outil efficace dans le cadre de ce processus. Une relation constante doit exister entre l'analyse, l'élaboration et la mise en œuvre. Le processus doit tenir compte des aspects ci-après :

- ▶ Il est important d'avoir recours à la créativité et l'analyse tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie.
- ▶ Le processus doit offrir plusieurs possibilités.

### Illustration 2.2. Sélection des choix stratégiques



- ▶ Les éléments doivent être concordants afin de garantir la pertinence de la stratégie et la compétitivité de l'entreprise, en créant sans cesse de la valeur pour les principales parties prenantes.
- ▶ Lors de la mise en œuvre, des retours d'information permanents sur le processus doivent permettre d'ajuster la stratégie en tant que de besoin.
- ▶ Une analyse des leviers externes garantit la réactivité de la stratégie face à l'évolution de l'environnement commercial.
- ▶ Des mécanismes et systèmes de contrôle interne doivent permettre à la direction de suivre la situation, et d'améliorer ou de modifier la stratégie, le cas échéant.

Le processus d'élaboration de la stratégie peut également être considéré comme la combinaison de plusieurs évaluations qui donnent lieu à un plan d'action, comme présenté dans l'illustration 2.2. Il convient de réaliser une évaluation documentaire externe, suivie d'une évaluation interne de la performance afin de connaître la performance actuelle de l'OMF/EF. Ensuite, des questionnaires, enquêtes de terrain et entretiens peuvent être effectués pour valider les résultats de l'évaluation et définir la voie que l'OMF/EF souhaite prendre pour l'avenir. En résulteront un rapport d'évaluation des besoins des clients ainsi qu'un rapport d'analyse des lacunes quant à la capacité de l'OMF/EF à satisfaire ces besoins. Ce dernier rapport étaiera la stratégie organisationnelle, qui formulera des recommandations sur la manière de combler ces lacunes.

**Illustration 2.3. Élaboration de la stratégie organisationnelle d'un EF**



Ce chapitre de la boîte à outils décrit les différentes étapes de l'élaboration de la stratégie d'un OMF/EF, y compris l'adoption du modèle d'AE. La stratégie organisationnelle servira de guide pour l'OMF/EF concernant ce qu'il souhaite accomplir et les jalons qu'il devra franchir. S'ensuivra les actions concrètes comme la conduite d'une analyse des chaînes de valeur (détaillée dans le chapitre suivant) en vue d'en sélectionner une, la connaissance approfondie du marché et de ses acteurs, ainsi que le développement de produits (chapitre 4). Les ressources liées à la mise en œuvre des activités de financement sont disponibles dans la Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques.

### Analyse de l'environnement externe : PESTEL

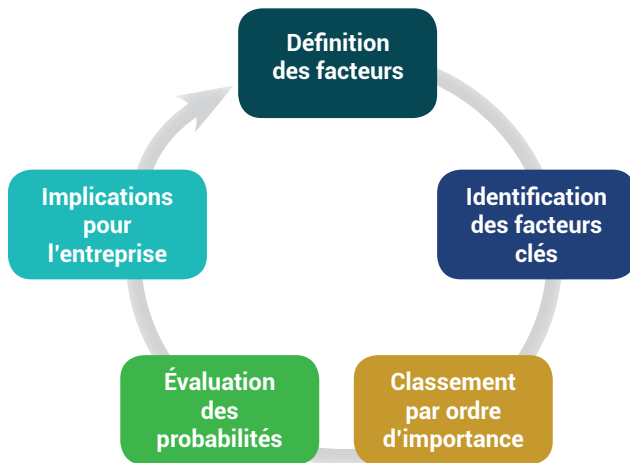
L'évaluation et la stratégie commencent par l'étude des facteurs macro. Bien que ces facteurs ne soient pas dans le périmètre d'influence (ni sans doute de contrôle) direct de la plupart des organisations présentes sur certains marchés, ils influent souvent sur le comportement des clients, des concurrents, des collaborateurs et d'autres parties prenantes.

Les facteurs clés d'influence peuvent être identifiés à l'aide d'un cadre appelé PESTEL, acronyme qui désigne les principaux facteurs **politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux**, à la fois internes et externes. Ces catégories sont très proches les unes des autres et influent les unes sur les autres, mais surtout sur l'entreprise elle-même. De nos jours, la majorité des OMF/EF exercent leurs activités dans des pays où ces catégories sont fortement corrélées et particulièrement fragiles. À titre d'exemple, la présence ou l'absence d'un droit et d'une réglementation bancaires islamiques a des répercussions majeures sur les activités d'un OMF/EF. De plus, le degré d'évolution technologique peut considérablement faciliter ou entraver ses opérations.

L'accent doit être mis sur l'identification des facteurs. Une fois que les facteurs sont définis, il convient de sélectionner les plus importants d'entre eux. Ces facteurs sont ensuite classés par ordre d'importance, puis analysés pour connaître leur impact potentiel. Enfin, les répercussions directes et indirectes sur l'entreprise sont analysées. L'analyse PESTEL doit identifier les facteurs répondant aux critères suivants :

1. Hors du contrôle de l'organisation
2. Impact sur l'entreprise

Illustration 2.4. Processus d'analyse PESTEL



Source : services de conseil de l'IIRF

Il est capital de garder à l'esprit que l'analyse PESTEL a pour but d'obtenir une vue d'ensemble de l'environnement au sein duquel l'établissement prévoit d'évoluer. L'analyste peut ainsi évaluer les risques auxquels l'établissement pourrait être exposé ainsi que les répercussions éventuelles des facteurs externes.

**Facteurs politiques (P) :** Il est toujours recommandé de garder un œil sur les pouvoirs publics et les éventuels changements de politiques dans l'environnement commercial au sein duquel l'établissement évolue. Des modifications mineures du droit du travail, des règles de financement ou de la fiscalité peuvent nuire à la viabilité de l'entreprise. De plus, la redéfinition des priorités du gouvernement peut avoir des répercussions majeures sur le monde des affaires. Dans les pays régis par la *common law*, tels que les pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), les législations sont harmonisées et les pays membres de ce type d'organismes centraux peuvent être considérablement impactés.

Si un EFI s'implante dans un pays entretenant des liens avec les pays voisins, il peut être opportun d'évaluer l'effet potentiel de ces liens pour l'avenir de l'organisation. Parmi les facteurs politiques, il est recommandé d'examiner les aspects suivants :

Il convient de garder à l'esprit que les facteurs politiques dépendent de la position des pouvoirs publics vis-à-

Droit du travail	Droit de la consommation	Réglementation environnementale
Fiscalité	Restrictions et autorisations commerciales	Obligations en matière de santé/sécurité

vis de l'emploi, de la protection des consommateurs, de l'environnement, de la fiscalité, des restrictions commerciales et des réformes sociales, mais aussi de la bureaucratie et du degré de corruption dans le pays.

**Facteurs économiques (E) :** Les OMF/EF doivent toujours évaluer les possibles évolutions du taux d'inflation, des taxes, des taux d'intérêt, des taux de change, de la réglementation commerciale et des droits d'accise. Des indicateurs comme le taux de chômage, le niveau général des compétences, la disponibilité de l'expertise recherchée, les fourchettes salariales, les pratiques professionnelles et le coût de la main-d'œuvre doivent faire l'objet d'un suivi. Étant donné que les OMF/EF dépendent du pouvoir d'achat général des habitants d'un pays donné, il est recommandé de déterminer la viabilité économique du marché en étudiant les niveaux actuels du coût de la vie et de la rémunération, ainsi que le marché du crédit à la consommation.

Les organisations doivent se doter d'une stratégie pouvant être adaptée à l'évolution de la situation économique et des règles de financement de la situation macroéconomique dans le pays d'implantation. Il convient donc d'évaluer les aspects liés à la mondialisation, à la fiscalité, aux possibles implications des fluctuations de la rentabilité, aux embargos et aux droits de douane. À titre d'exemple, une économie dont l'inflation s'inscrit en hausse verra le prix de ses produits augmenter, ce qui, par ricochet, limitera le pouvoir d'achat des consommateurs. De plus, le taux de croissance de la confiance des marchés nationaux peut revêtir une importance capitale pour les activités de l'établissement. L'analyse économique passe nécessairement par l'étude de la tendance générale des indicateurs économiques officiels comme le PIB, le PNB et les indices de la consommation. L'analyse PESTEL met en évidence les aspects nécessitant une étude approfondie pour déterminer la faisabilité du projet. Voici quelques-uns des facteurs économiques à prendre en considération :

Inflation	Taxes et droits	Finance et crédit	Pratiques professionnelles
Taux de change	Coût de la vie	PIB et PNB	Impact mondial

**Facteurs sociologiques (S) :** Plusieurs facteurs sociologiques peuvent influencer sur les activités de l'OMF/EF, tels que :

- ▶ la répartition des clients potentiels par tranche d'âge
- ▶ le taux de croissance démographique
- ▶ le niveau d'emploi

- ▶ les statistiques sur le revenu
- ▶ le degré d'instruction et les tendances en matière d'évolution professionnelle
- ▶ les croyances religieuses
- ▶ les conventions culturelles et sociales
- ▶ les habitudes de consommation
- ▶ la " culture des économies "

Il convient également de s'intéresser aux aspects comme la santé, la carrière, l'environnement et la justice sociale. Sur les marchés internationaux, les facteurs sociologiques et interculturels jouent un rôle majeur dans la consolidation des relations commerciales ; la réussite de l'établissement dépend donc du degré de connaissance de leurs effets sur ses activités. Un exemple simple est l'encadrement du personnel local en respectant son milieu culturel.

**Facteurs technologiques (T):** Ce sont les facteurs clés qui déterminent la réussite à long terme de l'établissement. Les aspects technologiques ont un impact direct sur ses activités et ses opérations. Il y a quelques années de cela, il aurait été impensable que les utilisateurs finaux aient accès à une telle quantité d'informations du bout des doigts. Les évolutions technologiques rapprochent de plus en plus les clients et les prestataires de services. Dans le cas des OMF/EF, la finance numérique a révolutionné les transferts de fonds, l'épargne et les opérations financières, qui sont désormais plus pratiques et moins coûteux pour les clients comme pour les OMF/EF.

Dans certains pays, les technologies jouent un rôle majeur dans le processus décisionnel lié à l'investissement. Les facteurs suivants doivent faire l'objet d'une évaluation minutieuse et approfondie :

- ▶ Rythme des évolutions technologiques
- ▶ Recours à l'externalisation du processus
- ▶ Recherche et développement
- ▶ Systèmes de gestion des connaissances utilisés
- ▶ Couverture du réseau
- ▶ Efficacité de production
- ▶ Qualité et mécanismes de tarification
- ▶ Propriété intellectuelle
- ▶ Brevets et licences

- ▶ Action publique et réglementation relatives aux technologies

**Facteurs légaux (L):** Lorsqu'un investissement est envisagé, il convient d'étudier des facteurs légaux comme l'emploi, la concurrence, la santé et la sécurité, mais aussi l'évolution prévue de la législation.

La liste de ces facteurs comprend :

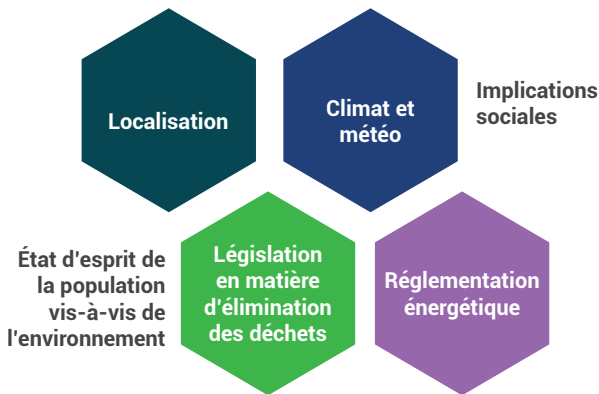
- ▶ les lois sur la protection des investisseurs
- ▶ la fiscalité
- ▶ la réglementation du travail
- ▶ la protection des consommateurs
- ▶ la réglementation de la publicité
- ▶ la réglementation en matière d'importation/exportation
- ▶ la santé et la sécurité
- ▶ la conformité

Le nombre d'instances réglementaires chargées de contrôler la conformité des organisations avec la législation dans tous les domaines (protection des consommateurs, bien-être au travail, élimination des déchets, imposition des revenus, comptabilité, etc.) s'est multiplié, sans compter que certaines activités sont restreintes par la loi.

Il est impératif d'étudier l'ensemble des lois nationales et internationales susceptibles d'avoir ne serait-ce que le moindre impact sur les activités de l'OMF/EF dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie. Les lois qui font généralement obstacle à un établissement financier conforme à la charia sont celles concernant sa capacité à acquérir et détenir des actifs au bilan. La question de son assujettissement à la taxe sur la valeur ajoutée est épineuse, puisque cette taxe nuirait à sa compétitivité par rapport à ses homologues traditionnels si elle était appliquée à ses opérations. Pour mettre tous les établissements sur un pied d'égalité, les OMF/EF conformes à la charia devraient être exonérés de la TVA.

**Facteurs environnementaux (E):** La dynamique environnementale peut également influencer sur les activités de divers établissements. Les changements climatiques et leurs répercussions à l'échelle nationale peuvent provoquer des atteintes inévitables à l'environnement. Ils peuvent nuire aux activités agricoles des clients de l'OMF/EF, qui doit adapter la gestion de ces risques en conséquence.



**Illustration 2.5. Facteurs clés environnementaux**

Comme indiqué dans l'illustration 2.5, des facteurs externes et interdépendants peuvent avoir une incidence sur la stratégie des EF. Ainsi, les facteurs environnementaux ont une influence majeure sur la performance d'un établissement. Il est donc essentiel de réaliser une analyse environnementale afin de comprendre quel est l'impact potentiel de ces facteurs sur l'établissement financier.

## 2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT : SWOT

Outre l'analyse des facteurs externes, une analyse comparative des environnements interne et externe de l'organisation est source de précieuses informations dans le cadre de l'élaboration de la stratégie. Elle peut être réalisée à l'aide du modèle SWOT.

### Analyse SWOT

Le but d'une analyse structurée est de constituer une base de réflexion sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces influant sur la stratégie d'une organisation. Ce qui peut, à première vue, être une opportunité peut s'avérer être une menace au vu des ressources ou de la culture d'un établissement, ou encore des attentes de ses parties prenantes. Autrement dit, la stratégie d'un établissement doit s'appuyer sur les opportunités et éliminer les menaces, tout en tirant parti de ses forces et en corrigeant ses faiblesses.

Le modèle SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces est désormais bien connu des dirigeants, mais son utilisation courante entraîne un double danger :

- Il n'est généralement pas précédé d'une réflexion et d'une analyse structurées et rigoureuses. Le cas échéant, ce

n'est ni plus ni moins qu'une synthèse des perceptions actuelles, et non une analyse objective.

- Une fois réalisé, il n'est souvent pas utilisé au mieux pour étayer la définition des choix stratégiques.

Lorsqu'une analyse SWOT est correctement réalisée, elle donne une vision claire du positionnement stratégique actuel de l'établissement. La direction peut alors l'utiliser comme un outil d'évaluation et d'élaboration de la stratégie de l'établissement, qu'elle peut ensuite communiquer à l'ensemble des parties prenantes.

Réalisation de l'analyse SWOT :

- Dressez la liste des principales forces, faiblesses, opportunités et menaces dans les rubriques correspondantes du modèle SWOT. Il est recommandé de mener une réflexion d'équipe pour arriver à une première ébauche de liste, qui sera inévitablement trop longue à traiter.
- Identifiez les éléments clés (en vous limitant à trois ou quatre éléments par rubrique) et classez-les par ordre de priorité.
- Reliez ces éléments clés à l'impact qu'ils sont susceptibles d'avoir sur l'organisation et posez-vous les questions suivantes : " Que pouvons-nous faire ? Comment l'établissement peut-il réagir ? ".

Cela donne une vision claire des capacités actuelles et des principales forces environnementales étayant la définition des choix stratégiques.

### Forces

Elles désignent les domaines dans lesquels l'entreprise est compétente et/ou jouit d'une longueur d'avance. En règle générale, la caractérisation d'un élément comme une force dépend d'une vaste comparaison avec les concurrents dans une situation similaire et/ou de l'opinion des clients cibles. Pour être considéré comme une force, l'élément doit être au minimum équivalent (sinon supérieur) à un élément identique ou similaire dans une entreprise concurrente.

### Faiblesses

Elles désignent les domaines dans lesquels une organisation a des capacités lacunaires, soit en comparaison avec un concurrent, soit pour saisir une opportunité. Un établissement peut avoir des capacités lacunaires à certains égards, sans toutefois être inférieur à ses concurrents. Il n'est alors pas

“ faible ” à proprement parler, mais il n'est toutefois pas en mesure de saisir une opportunité.

**Tableau 2.2 Perception des forces et des faiblesse**

	Forces	Faiblesse
Perception personnelle		
Perception des clients		
Perception des concurrents		

Les forces et les faiblesse doivent être analysées sous trois angles :

- ▶ La perception personnelle d'un salarié qui connaît parfaitement le métier
- ▶ La perception des clients qui bénéficient des produits et services proposés par l'établissement
- ▶ La comparaison avec les concurrents

**Opportunités**

Elles désignent les situations qui donnent l'occasion à l'établissement d'améliorer son positionnement, par exemple via une hausse du chiffre d'affaires, une baisse des coûts, un renforcement des capacités, etc. Les opportunités peuvent prendre diverses formes, mais elles doivent être réalistes et pouvoir être exploitées par l'entreprise, même si cela requiert une réorientation des capacités. Elles découlent généralement de l'évolution de l'environnement commercial. À titre d'exemple, l'évolution de la structure démographique en termes de tranches d'âge modifie la nature de la demande et crée une opportunité.

**Menaces**

Elles désignent les situations susceptibles de nuire à l'entreprise, par exemple via une baisse du chiffre d'affaires, une hausse des coûts, une dégradation des capacités, etc. Les menaces peuvent également prendre diverses formes et doivent être abordées de manière rationnelle. À l'instar des opportunités, elles découlent généralement de l'évolution de l'environnement externe.

**Processus**

La première étape consiste à identifier les événements, tendances, etc. susceptibles d'avoir des répercussions sur l'organisation. Chaque élément doit être analysé selon les quatre critères ciaprès afin d'identifier les principales opportunités et menaces :

- ▶ Impact/importance, horizon temporel, orientation du développement (affaiblissement ou renforcement) et probabilité de survenance.
- ▶ L'impact désigne l'effet de l'opportunité / la menace sur l'entreprise. Il se caractérise tant par sa nature que par son ampleur (faible, modérée ou grande) en termes de coûts et d'avantages.
- ▶ L'horizon temporel désigne le moment où l'impact est susceptible de se manifester (court, moyen ou long terme).
- ▶ L'orientation du développement désigne si l'élément est en phase de croissance (C) ou de déclin (D).
- ▶ La probabilité de survenance désigne la probabilité que l'élément survienne selon une échelle allant de " certain " à " impossible ".

**Tableau 2.3 Identification des opportunités et des menaces**

	Impact	Horizon temporel	Développement	Probabilité
Opportunités				
1.				
2.				
3.				
Menaces				
1.				
2.				
3.				

Source : Documentation de l'Institute of Directors

Il est possible d'attribuer des notes aux évaluations descriptives afin d'obtenir une note globale pour chaque opportunité ou menace et d'en faciliter le classement, le cas échéant. La combinaison des deux volets de l'analyse permet à l'établissement d'évaluer la pertinence de ses forces pour exploiter les opportunités et atténuer les menaces.

### 3. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ACTUELLE D'UN OMF/EF

Les OMF/EF doivent clairement se démarquer de leurs homologues traditionnels en communiquant sur la valeur ajoutée qu'ils apportent à leurs clients. En adoptant le modèle de pouvoirisation économique, ils pourront démontrer les avantages de la finance islamique. Ces OMF/EF, ou établissements de pouvoirisation économique, doivent sans cesse se démarquer, innover et viser l'excellence en proposant des produits et services au bénéfice de leurs clients. Il ne s'agit pas d'une initiative ponctuelle, mais plutôt d'un parcours d'amélioration continue de la performance.

#### **Facteur de différenciation n° 1 :**

Contrairement aux OMF/EF traditionnels, les OMF/EF islamiques adoptant le modèle de pouvoirisation économique proposent des produits financiers adossés à des marchandises / biens tangibles ou à la présence d'opportunités de coentreprise.

**Quels sont les avantages ?** Cette mesure empêche l'exploitation des populations défavorisées, et en particulier des femmes qui peuvent être contraintes par des hommes de leur famille à contracter un prêt à des fins de consommation. Elle vise à garantir que le financement octroyé n'est pas détourné pour couvrir des dépenses auxquelles il n'était pas destiné.

**Comment les OMF/EF peuvent-ils améliorer leur performance ?** Bien que les OMF/EF puissent désigner leurs clients comme mandataires pour acheter un produit à leur place, ils doivent s'assurer que le bien financé soit effectivement acheté. Ainsi, les OMF/EF achètent eux-mêmes les produits, qu'ils revendent ensuite à leurs clients à un prix à payer en différé. Ils doivent également veiller à ce que le bien soit correctement assuré (si nécessaire) et utilisé de manière adéquate par le client afin d'optimiser les bénéfices.

#### **Facteur de différenciation n° 2 :**

Les établissements de pouvoirisation économique ne sont pas autorisés à financer toute activité interdite par la charia, et notamment les activités susceptibles de nuire à la société.

**Quels sont les avantages ?** Cette mesure vise à garantir que des prêts ne sont pas accordés dans le cadre d'activités susceptibles de nuire à la société, telles que le financement d'achat de cigarettes pour des consommateurs finaux ou le financement d'une usine de fabrication de cigarettes.

#### **Comment les EF peuvent-ils améliorer leur performance ?**

Ils doivent s'assurer que les activités financées ne nuisent en aucune manière à la société. Il convient de dresser la liste des activités interdites et de la transmettre aux dirigeants. Par ailleurs, les EF ne doivent pas financer des biens pouvant être utilisés dans le cadre d'une activité interdite, comme le financement d'une machine elle-même conforme à la charia, mais qui est destinée à être utilisée dans une usine de fabrication de cigarettes.

#### **Facteur de différenciation n° 3 :**

Les établissements de pouvoirisation économique ne doivent pas dégager des bénéfices supérieurs à la marge bénéficiaire ou à la part des bénéfices fixée dans le contrat. Les établissements financiers traditionnels encaissent des recettes supplémentaires en facturant des intérêts composés et des pénalités.

**Quels sont les avantages ?** Cela garantit la transparence quant à ce que l'OMF/EF va retirer du client. Cela dissuade également l'OMF/EF d'engranger des recettes supplémentaires aux dépens d'un client en difficulté. Enfin, cela prévient le surendettement, car le client n'est redevable que du prix maximum de vente dans le cas d'une Mourabaha. Les éventuelles pénalités facturées au titre des débiteurs défaillants sont obligatoirement affectées à des fins caritatives.

**Comment les OMF/EF peuvent-ils améliorer leur performance ?** Les OMF/EF doivent constituer un portefeuille à faible risque en gardant un œil sur la rentabilité de leurs clients et en leur apportant de l'aide si nécessaire. Le risque de défaut ou de retard de paiement entraînerait des pertes pour l'OMF/EF. Chaque opération de financement doit expliciter les bénéfices escomptés pour le client lors de la phase d'approbation. Les bénéfices réellement dégagés par le client doivent être enregistrés afin de savoir si les bénéfices escomptés ont été atteints.

#### **Facteur de différenciation n° 4 :**

Dans le cadre des opérations commerciales et d'investissement, les établissements de pouvoirisation économique traitent leurs clients comme des partenaires commerciaux, contrairement aux OMF/EF traditionnels qui agissent en qualité de prêteur extérieur auprès de leurs clients débiteurs.

**Quels sont les avantages ?** En octroyant un financement assorti d'intérêts, les OMF/EF se contentent d'avancer de l'argent aux frais de leurs clients (autrement dit, les clients paient un loyer au titre de l'avance d'argent). A contrario, les établissements de pouvoirisation économique apportent de la valeur ajoutée à leurs clients en négociant avec différents acteurs, en innovant grâce aux technologies, en trouvant des solutions aux problèmes rencontrés par leurs clients, etc.

**Comment les OMF islamiques peuvent-ils améliorer leur performance ?** Dans la plupart des cas, la première proposition de valeur que peut formuler un OMF/EF est la négociation avec les fournisseurs d'intrants pour acheter des semences et des engrais à un prix inférieur pour le compte de leurs clients, mais aussi avec les acheteurs afin qu'ils achètent les produits de leurs clients à un prix plus intéressant. L'OMF/EF peut alors se charger d'améliorer la qualité et le conditionnement, de définir l'image de marque et de suggérer ou de lancer de nouveaux produits. Les OMF/EF adoptant le modèle d'AE doivent se considérer comme des entités commerciales dont la mission consiste à effectuer des opérations commerciales, et non uniquement à accorder des crédits. Ils sont ainsi libres d'intervenir dans n'importe quel domaine source de valeur ajoutée, sous réserve d'une évaluation des risques, et d'optimiser leurs bénéfices en faveur de leurs clients.

Si les facteurs susmentionnés se distinguent clairement des EF traditionnels, comment évaluer la réussite d'un OMF/EF ? Comment savoir si sa performance est satisfaisante ? Quels indicateurs permettent de mesurer et de suivre sa performance ?

Chaque OMF/EF a ses forces et ses faiblesses. À l'issue de l'analyse externe, l'établissement doit réaliser une analyse interne afin de connaître sa performance actuelle. Cette analyse de la performance fera partie intégrante de l'évaluation et de la stratégie élaborée en vue d'améliorer sa performance.

## Définition de la performance de référence

Le suivi de la performance est un facteur crucial dans n'importe quelle entreprise. Les établissements de pouvoirisation économique mesurent leur performance à l'aide de trois dimensions clés : (a) la performance financière, (b) la performance sociale et (c) la performance de l'impact en matière de pouvoirisation économique. Une

synthèse de l'analyse de la performance est présentée ci-dessous. Pour de plus amples informations, nous vous invitons à consulter la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation. La performance financière mesure le degré de rentabilité et d'efficacité d'un OMF/EF. L'analyse de ces indicateurs révélera également dans quelle mesure il est viable et correctement géré. La performance sociale mesure l'efficacité de l'OMF/EF en matière de réalisation de ses objectifs sociaux et de création de valeur pour ses clients. Elle veille également à ce que l'OMF/EF n'adopte pas de pratiques susceptibles de nuire à ses clients. Enfin, la performance de l'impact en matière de pouvoirisation économique évalue la transition de l'EF d'un établissement conforme à la charia à un établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia. Elle mesure, de manière quantitative et qualitative, la valeur ajoutée et l'impact des interventions de l'EF en faveur de ses clients.

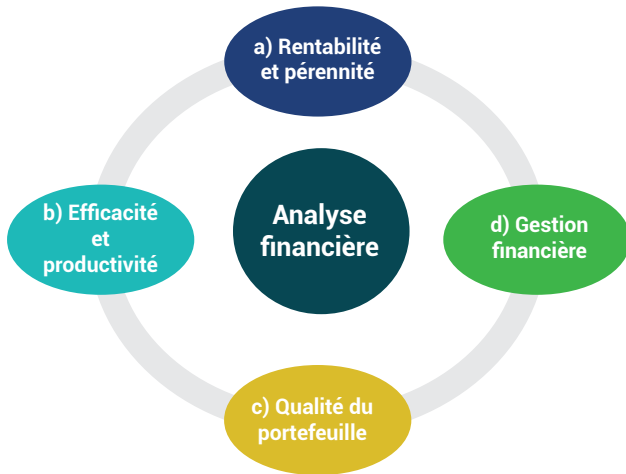
Ces indicateurs peuvent être facilement mesurés s'ils sont saisis dans le système bancaire central ou dans un système informatique de gestion (SIG) adapté au segment de la microfinance. L'OMF/EF peut ainsi suivre sa performance à intervalles réguliers pour vérifier si ses objectifs clés de performance ont été atteints. Les OMF/EF peuvent mesurer leur performance par rapport à la performance prévisionnelle et de référence, mais également la comparer avec celle d'autres OMF/EF afin de connaître leur degré de compétitivité sectorielle.

## Performance financière

La performance financière de l'OMF/EF mesure sa viabilité financière, son efficacité, sa pérennité et la qualité de son portefeuille. Ces analyses s'appuient sur le bilan et le compte de résultat de l'OMF/EF et les relations entre les postes, dont l'actif, le passif et les capitaux propres.

L'évaluation de référence comprend plusieurs ratios calculés à l'aide de modèles, mesures et recherches mathématiques et statistiques complexes. Ces indicateurs sont répartis dans quatre catégories, présentées dans l'illustration 2.6 ci-dessous.

Illustration 2.6 Analyse financière



**a. Indicateurs de rentabilité et de pérennité :** Il s'agit des ratios les plus complets pour connaître la capacité d'un OMF/EF à poursuivre ses activités à l'avenir. Peu importe que l'EF soit à but lucratif ou non, puisque tous les EF sont en quête de pérennité, et c'est également ce que recherchent les investisseurs et les donateurs. Il existe cinq grands ratios de rentabilité/pérennité :

- i. Rendement de l'actif
- ii. Rendement des capitaux propres
- iii. Autosuffisance opérationnelle
- iv. Autosuffisance financière
- v. Marge bénéficiaire

**b. Indicateurs d'efficacité et de productivité :** Cette catégorie d'indicateurs a une incidence directe sur le résultat net et doit être étudiée avec attention, car le principal facteur qui influe sur ces ratios est directement modulable par la direction, à savoir le volume et l'affectation des dépenses. Ici, les frais de personnel et la productivité jouent un rôle majeur. Dans un environnement où la concurrence fait rage, l'efficacité et la productivité sont les principales clés pour obtenir un avantage concurrentiel. Les décisions relatives aux méthodes et modalités de crédit (montant des prêts, échéances, etc.) et aux marchés d'implantation ont aussi un impact en matière d'efficacité et de productivité. Les cinq indicateurs d'efficacité et de productivité évoqués ici sont les suivants :

- i. Ratio des charges opérationnelles
- ii. Coût par emprunteur
- iii. Productivité des agents de crédit
- iv. Ratios de productivité du personnel

**c. Indicateurs de la qualité du portefeuille :** Le portefeuille de prêts est le moteur d'un OMF/EF. La qualité, le prix et la disponibilité des ressources sont des leviers essentiels pour l'exploitation d'un OMF/EF. Étant donné qu'un OMF/EF perçoit ses revenus au fil du temps et non au moment de la "vente" (décaissement du prêt), il continue de surveiller étroitement la qualité du prêt bien après sa "vente". Une qualité élevée est également synonyme d'un nombre inférieur de défauts de paiement. Les OMF/EF ont des politiques très différentes en matière de déclaration et de gestion des défauts de paiement, c'est pourquoi il convient de vérifier que les mêmes définitions sont utilisées lorsque l'on compare des ratios entre plusieurs établissements. Les indicateurs mesurant la qualité du portefeuille sont notamment les suivants :

- i. Portefeuille à risque à plus de 30 jours
- ii. Revenus latents du portefeuille
- iii. Portefeuille restructuré
- iv. Ratio d'abandon de créance

**d. Indicateurs de gestion financière :** Les ratios de gestion financière sont parfois appelés "ratios de gestion actif-passif". Le fondement de l'intermédiation financière est la capacité à gérer des éléments d'actif (utilisation des fonds) et de passif (origine des fonds). La gestion actif-passif est nécessaire pour les aspects suivants :

- ▶ Taux de rentabilité du financement : l'OMF/EF doit veiller à ce que l'utilisation des fonds génère des revenus supérieurs au coût des ressources.
- ▶ Gestion des actifs : les fonds doivent être utilisés pour créer des actifs générant le maximum de revenus (les plus "productifs").
- ▶ Levier : l'OMF/EF vise à utiliser les fonds pour accroître les actifs et, ce faisant, les revenus et le bénéfice net. Dans le même temps, il doit gérer le coût et l'utilisation de ses emprunts afin que ceux-ci génèrent des revenus supérieurs aux intérêts et frais que l'OMF/EF paie sur ces

emprunts. Il doit également veiller à ne pas emprunter plus qu'il ne peut rembourser en cas de difficulté.

- ▶ Gestion des liquidités : l'OMF/EF doit s'assurer de disposer d'une quantité suffisante de fonds (liquidités) pour honorer ses obligations à court terme.

Les principaux indicateurs y afférents sont les suivants :

- Ratio dettes/fonds propres
- Ratio du coût des ressources
- Ratio des charges financières
- Ratio de liquidité
- Rendement du portefeuille

## Analyse de la performance sociale

La performance sociale d'un établissement de pouvoirisation économique mesure l'efficacité en matière de réalisation de ses objectifs sociaux et de création de valeur pour ses clients. La finance responsable repose sur deux dimensions fondamentales : la protection des clients et la gestion de la performance sociale. La protection des clients désigne la volonté de proposer des services équitables et sûrs aux clients. La gestion de la performance sociale (GPS) comprend la protection des clients, mais aussi plus précisément la génération de bénéfices pour les clients défavorisés. La protection des clients incombe à tous les établissements, tandis que la GPS concerne ceux ayant des objectifs à la fois financiers et sociaux. Les indicateurs y afférents sont détaillés dans le Manuel pour le suivi et l'évaluation.

### Les six normes universelles de la GPS

**Norme n° 1 :** Définir et suivre les objectifs sociaux

**Norme n° 2 :** Garantir l'adhésion du conseil, de la direction et des salariés aux objectifs sociaux

**Norme n° 3 :** Concevoir des produits, des services et des modes de livraison correspondant aux besoins et préférences des clients

**Norme n° 4 :** Traiter les clients de manière responsable

**Norme n° 5 :** Traiter les salariés de manière responsable

**Norme n° 6 :** Trouver un équilibre entre la performance financière et la performance sociale

### Les sept principes de la protection des clients

#### **Principe n° 1 : Conception et livraison adéquates des produits**

Les établissements doivent veiller à concevoir des produits et des modes de livraison qui ne portent pas préjudice aux clients. Ainsi, les produits et modes de livraison doivent être conçus en tenant compte des caractéristiques des clients.

#### **Principe n° 2 : Prévention du surendettement**

Les établissements doivent s'assurer, à chaque étape du processus de crédit, que les clients sont en mesure de rembourser sans basculer dans le surendettement. Par ailleurs, les établissements doivent instaurer des systèmes internes de prévention du surendettement et s'efforcer d'améliorer la gestion du risque de crédit à l'échelle du marché (notamment via l'échange d'informations sur le crédit).

#### **Principe n° 3 : Transparence**

Les établissements doivent communiquer des informations claires, suffisantes et à jour d'une manière et dans un langage que les clients peuvent comprendre afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. La transparence est particulièrement de rigueur concernant les tarifs, les modalités et les conditions des produits.

#### **Principe n° 4 : Tarification responsable**

Les tarifs, les modalités et les conditions doivent être fixés de manière à être abordables pour les clients, tout en garantissant la viabilité de l'établissement financier. Ce dernier doit s'efforcer de proposer des rendements réels intéressants sur les dépôts.

#### **Principe n° 5 : Traitement équitable et respectueux des clients**

Les prestataires de services financiers et leurs agents doivent traiter leurs clients de manière équitable et respectueuse. Toute discrimination est proscrite. Les établissements doivent prendre des mesures de protection adéquates pour déceler et éliminer la corruption ainsi que les comportements agressifs ou inappropriés des salariés et agents envers les clients, notamment lors de la vente des prêts et du recouvrement des créances.

#### **Principe n° 6 : Confidentialité des données des clients**

La confidentialité des données à caractère personnel des clients doit être garantie en vertu de la législation et de la réglementation de chaque pays. Ces données seront uniquement utilisées aux fins précisées lors du recueil des

informations ou dans la mesure autorisée par la loi, sauf accord contraire avec le client.

### Principe n° 7 : Mécanismes de résolution des réclamations

Les établissements doivent instaurer des mécanismes rapides de réception des réclamations client et de résolution des problèmes, et s'appuyer sur ces mécanismes à la fois pour corriger les actions individuelles et pour améliorer leurs produits et services.

### Établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia

L'adoption du modèle de pouvoirisation économique est un cheminement plus qu'une destination. L'objectif d'un établissement de pouvoirisation économique, en sa qualité d'entreprise sociale, est de venir en aide à ses clients en formant des partenariats commerciaux avec eux et en

participant activement à la chaîne de valeur pour trouver des solutions gagnant-gagnant pour les deux parties. Le premier critère à respecter par un OMF/EF traditionnel désireux de pratiquer la finance islamique est la conformité avec la charia. Une fois cette conformité atteinte, il peut approfondir sa connaissance du marché et effectuer davantage d'opérations avec ses clients pour devenir un établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia, source d'impact positif pour ses clients.

Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent d'évaluer chaque instrument/produit financier développé. À des fins d'illustration, nous vous présentons ci-après les indicateurs de la mourabaha. De plus amples informations ainsi que les indicateurs d'autres produits (salam, idjara, gard hasan, moudaraba, moucharaka, moucharaka dégressive) figurent dans la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation.

#### Illustration 2.7 Transition d'un établissement traditionnel à un établissement de pouvoirisation économique

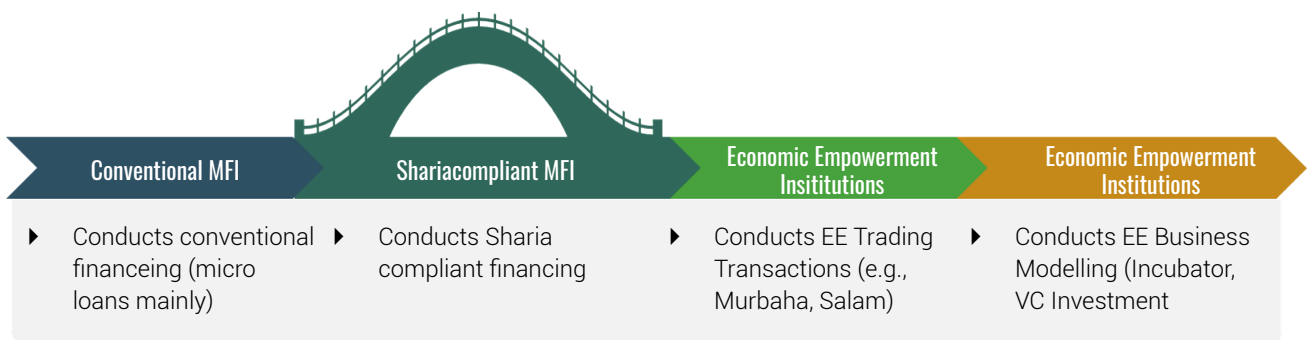


Tableau 2.4. Indicateurs qualitatifs de la mourabah

Indicateur	Valeur non financière pour atténuer les risques commerciaux	Points d'impact en matière de pouvoirisation économique
Paie directement le fournisseur et prend la propriété du produit avant de le vendre au client (l'OMF/EF garantit la bonne foi du fournisseur et du bien).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atténue le risque de défaut de paiement</li> <li>▶ Garantit l'existence du vendeur et du bien</li> </ul>	1 point
Effectue un contrôle qualité pour le compte du client. L'EF s'assure que le bien répond aux critères de qualité requis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Garantit la qualité du bien en fonction des besoins du client</li> <li>▶ Atténue le risque de non-exécution par le fournisseur</li> </ul>	1 point
Vérifie que le bien acheté par le client lui est effectivement cédé en organisant le transport et la livraison du bien au client.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Garantit le transfert du bien en toute sécurité et sa prise de possession par le client</li> <li>▶ Atténue les risques de transport pour le client</li> </ul>	1 point

Indicateur	Valeur non financière pour atténuer les risques commerciaux	Points d'impact en matière de pouvoirisation économique
L'EF analyse les données contractuelles afin de mieux comprendre la chaîne de valeur et de proposer d'autres fournisseurs et/ou produits pour que le client puisse prendre la meilleure décision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Favorise la transparence des tarifs avec les clients</li> <li>▶ Aide les clients à prendre des décisions éclairées en s'appuyant sur les données historiques d'opérations antérieures similaires</li> </ul>	1 point
Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui devisé par le client et le prix de vente global de la mourabaha est inférieur aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.  Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'EF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 5 %, soit 950 USD). De plus, le prix de vente de la mourabaha (avec un bénéfice de 30 %, soit 1 235 USD) est inférieur aux coûts globaux (avec un taux d'intérêt de 30 %, soit 1 300 USD) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.</li> </ul>	1 point
Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui devisé par le client d'au moins 10 % du prix de vente global de la mourabaha et est inférieur d'au moins 10 % par rapport aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.  Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'EF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 15 %, soit 850 USD). De plus, le prix de vente de la mourabaha (avec un bénéfice de 30 % x 850 USD, soit 1 105 USD) est inférieur aux coûts globaux (avec un taux d'intérêt de 30 % x 1 000 USD, soit 1 300 USD) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.</li> </ul>	1 point
Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui devisé par le client d'au moins 20 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 20 % par rapport aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.  Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'OMF/EF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 25 %, soit 750 USD). De plus, le prix de vente de la mourabaha (avec un bénéfice de 30 % x 750 USD, soit 975 USD) est au minimum 20 % inférieur aux coûts globaux (avec un taux d'intérêt de 30 % x 1 000 USD, soit 1 300 USD) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.</li> </ul>	1 point
Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant du bien est inférieur à celui devisé par le client d'au moins 30 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 30 % par rapport aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.  Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'OMF/EF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 35 %, soit 650 USD). De plus, le prix de vente de la mourabaha (avec un bénéfice de 30 % x 650 USD, soit 845 USD) est au minimum 30 % inférieur aux coûts globaux (avec un taux d'intérêt de 30 % x 1 000 USD, soit 1 300 USD) si elle est financée par un OMF/EF traditionnel.</li> </ul>	1 point
Total des éventuels points d'impact en matière de pouvoirisation économique de la mourabaha		8 points



**Tableau 2.5. Indicateurs quantitatifs de la mourabaha**

Type de produit / d'intervention	Indicateurs quantitatifs
<b>Mourabaha</b>	Exemple : le client a besoin de 1 000 USD pour acheter des engrais et des semences. L'EF négocie avec le détaillant ou le grossiste et obtient une remise de 30 %. Le prix d'achat négocié est donc de 700 USD. Le client emprunte auprès de l'EF avec un bénéfice de 30 % par an sur un an. Il rembourse 910 USD (prix de vente) à l'issue des 12 mois (700 USD de principal + 210 USD de bénéfice). Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 USD par jour.
<p><b>Impact d'un prêt islamique par rapport à un prêt traditionnel</b></p> <p>Économies ou bénéfice réalisé(es) en choisissant un prêt islamique plutôt qu'un prêt traditionnel</p> $= \text{Coût du prêt traditionnel (principal + intérêts)} - \text{prix de vente de la mourabaha}$ $= 1\,300 \text{ USD} - 910 \text{ USD}$ $= 390 \text{ USD}$ <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) en choisissant un prêt islamique plutôt qu'un prêt traditionnel</p> $= (\text{Coût du prêt traditionnel (principal + intérêts)} - \text{prix de vente de la mourabaha}) / \text{coût du prêt traditionnel (principal + intérêts)} \times 100 \%$ $= (1\,300 \text{ USD} - 910 \text{ USD}) / 1\,300 \text{ USD} \times 100 \%$ $= 30,00 \%$ <p>Économies ou bénéfice réalisé(es) en choisissant un prêt islamique plutôt qu'un prêt traditionnel contribuant à la réduction de la pauvreté</p> $= (\text{Coût du prêt traditionnel (principal + intérêts)} - \text{prix de vente de la mourabaha}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)} \times 100 \%$ $= (1\,300 \text{ USD} - 910 \text{ USD}) / 365 / 2,5 \times 100 \%$ $= 42,74 \%$ <p><b>Impact de la négociation avec le fournisseur</b></p> <p>Économies ou bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation menée par l'OMF/EF</p> $= \text{Prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'OMF/EF}$ $= 1\,000 \text{ USD} - 700 \text{ USD}$ $= 300 \text{ USD}$ <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation menée par l'OMF/EF</p> $= (\text{Prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'OMF}) / \text{prix d'achat au comptant initial} \times 100 \%$ $= (1\,000 \text{ USD} - 700 \text{ USD}) / 1\,000 \text{ USD} \times 100 \%$ $= 300 \text{ USD} / 1\,000 \text{ USD} \times 100 \%$ $= 30 \%$ <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) contribuant directement à la réduction de la pauvreté grâce à la négociation</p> $= (\text{Prix d'achat au comptant initial} - \text{prix d'achat négocié par l'OMF}) / \text{durée du financement en nombre de jours} / \text{seuil de pauvreté (revenu journalier)}$ $= (1\,000 \text{ USD} - 700 \text{ USD}) / 365 / 2,50 \times 100 \%$ $= 300 \text{ USD} / 365 / 2,50 \times 100 \%$ $= 32,88 \%$	

Type de produit / d'intervention	Indicateurs quantitatifs
	<p><b>Indicateur combiné : impact de la négociation menée par l'OMF/EF minoré des éventuels coûts supplémentaires</b></p> <p>Économies ou bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation minoré(es) des éventuels coûts supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>= Bénéfice de la négociation - coût de la négociation</li> <li>= Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF/EF - (marge bénéficiaire de la mourabaha x prix d'achat au comptant initial - taux d'intérêt du marché x principal du prêt)</li> <li>= 1 000 USD - 700 USD - (30 % (marge bénéficiaire) x 1 000 USD - 30 % (taux d'intérêt) x 1 000 USD)</li> <li>= 300 USD - 0</li> <li>= 300 USD</li> </ul> <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation minoré(es) des éventuels coûts supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>= (Bénéfice de la négociation - coût de la négociation) / prix d'achat au comptant initial</li> <li>= (Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF - (marge bénéficiaire de la mourabaha x prix d'achat au comptant initial - taux d'intérêt du marché x principal du prêt)) / prix d'achat au comptant initial</li> <li>= (1 000 USD - 700 USD - (30 % (marge bénéficiaire) x 1 000 USD - 30 % (taux d'intérêt)) / 1 000 USD x 100 %</li> <li>= (300 USD - 0) / 1 000 USD x 100 %</li> <li>= 30 %</li> </ul> <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation minoré(es) des éventuels coûts supplémentaires qui contribue directement à la réduction de la pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>= (Bénéfice de la négociation - coût de la négociation) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier)</li> <li>= Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF - (marge bénéficiaire de la mourabaha x prix d'achat au comptant initial - taux d'intérêt du marché x principal du prêt) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier)</li> <li>= (1 000 USD - 700 USD - (30 % (marge bénéficiaire) x 1 000 USD - 30 % (taux d'intérêt)) / 365 / 2,50 x 100 %</li> <li>= (300 USD - 0) / 365 / 2,50 x 100 %</li> <li>= 32,88 %</li> </ul>

#### 4. OBTENTION DE RETOURS D'INFORMATION VIA DES ENQUÊTES CLIENT, DES GROUPES DE DISCUSSION ET DES ENTRETIENS

Outre l'analyse externe et l'évaluation interne de la performance, la stratégie doit être étayée par des enquêtes menées auprès de la direction et des clients afin de cerner les besoins généraux des clients potentiels. De plus, l'étude des besoins généraux peut être associée à d'autres études, telles que les attentes de la direction. En vue d'obtenir une étude concrète et globale, l'OMF/EF doit identifier les meilleures sources pour sélectionner minutieusement les données à analyser.

Il existe plusieurs manières d'obtenir des retours d'information. La plupart du temps, les retours d'information

des clients sont recueillis dans le cadre de la procédure de suivi et d'évaluation. Les trois méthodes courantes d'obtention de retours d'information sont les enquêtes client, les groupes de discussion et les entretiens individuels.

##### Enquêtes et questionnaires

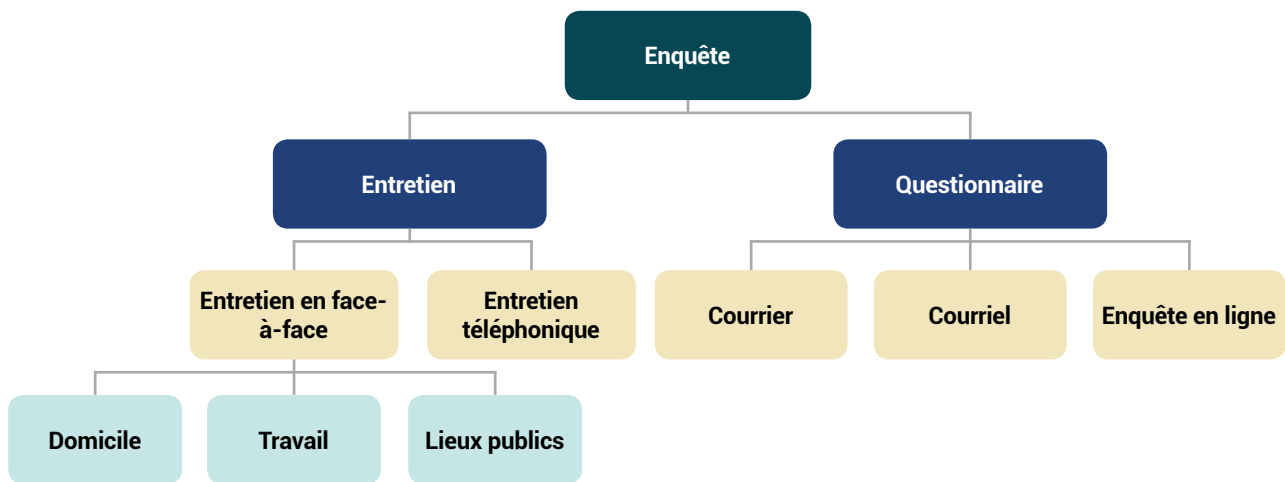
Une enquête est un système global qui comprend le recueil, l'analyse et l'interprétation de données. Étant donné que le recueil de données s'effectue auprès d'une population déterminée, la source doit fournir des données sous forme de valeurs statistiques. À l'issue du processus d'interprétation, les données sont prêtes pour le processus de génération. En règle générale, les enquêtes sont réparties dans deux grandes catégories : les questionnaires et les entretiens (Trochim, 2016). Les questionnaires consistent, pour la personne interrogée, à lire des questions et à y répondre par écrit.

Les entretiens sont, quant à eux, des conversations dans le cadre desquelles l'enquêteur pose des questions à une ou plusieurs personnes et élabore son enquête en fonction des réponses données par les personnes interrogées. Bien que les entretiens et les questionnaires se composent tous deux d'une série de questions en contexte, les entretiens prennent la forme d'une conversation téléphonique ou en face-à-face, tandis que les questionnaires se présentent généralement sous forme écrite.

Avant de pénétrer le marché financier, un OMF/EF doit mener des enquêtes afin de comprendre l'environnement commercial, les tendances et les pratiques.

*Les enquêtes sont un excellent moyen de recueillir des informations précieuses sur le marché auprès du public visé et les résultats peuvent permettre d'obtenir une couverture médiatique pour promouvoir l'entreprise (Pollard, 2014).*

### Illustration 2.8 Types d'enquête



**Objectifs** : Les principaux objectifs doivent être clairs et consignés dans le plan d'activité. Le fait d'écrire les objectifs aidera l'OMF/EF à élaborer l'enquête et la liste des questions à poser.

**Finalité** : L'établissement doit définir ce qu'il souhaite accomplir avec les résultats de l'enquête.

**Public visé** : L'OMF/EF doit déterminer qui seront les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête. S'il connaît le public visé, il obtiendra une enquête de qualité.

**Diffusion** : Les enquêteurs peuvent rencontrer les personnes interrogées une par une ou l'OMF/EF peut diffuser l'enquête en ligne ou par courriel.

**Formulation des questions** : L'OMF/EF doit formuler des questions aux fins de l'enquête. Il existe plusieurs méthodes de formulation des questions, mais l'OMF/EF doit clairement se positionner sur la méthode utilisée<sup>3</sup>. Par exemple, il doit formuler des questions neutres qui n'orientent pas vers une réponse plutôt qu'une autre.

**Choix multiples** : Pour gagner en efficacité et en réactivité, des propositions de réponse peuvent être générées et

affichées sous les questions. Ainsi, les personnes interrogées peuvent répondre rapidement à l'enquête. L'OMF/EF peut, par exemple, leur demander de sélectionner une réponse parmi une liste de propositions.

**Démonstration et contrôle préalable** : Avant de soumettre l'enquête aux personnes interrogées, l'OMF/EF doit effectuer un contrôle préalable interne et tester l'enquête afin d'identifier les éventuelles erreurs.

**Évaluation des résultats** : Une fois les réponses à l'enquête reçues, l'OMF/EF doit les enregistrer en bonne et due forme.

**Présentation des résultats** : Les résultats peuvent être présentés sous diverses formes, comme des rapports officiels ou non, des schémas et/ou des infographies.

**Diffusion des résultats** : C'est la dernière étape de l'enquête (et la plus importante), puisqu'elle met en relation l'EF avec

<sup>3</sup> Le recours à des questions dynamiques peut réduire la complexité intellectuelle pour les personnes interrogées. Cette complexité peut nécessiter une réflexion ou un effort intense de la part de la personne interrogée, ce qui nuit à la qualité et à l'exactitude des données.

le public visé. Il est possible de diffuser les résultats de diverses manières, notamment via un communiqué de presse, un publiereportage ou un courriel envoyé à certains clients potentiels. Bien entendu, les résultats doivent également être diffusés en interne afin d'aider la direction et l'équipe à élaborer la stratégie.

## Entretiens

Un entretien individuel se déroule généralement en face-à-face. Cette méthode nécessite de cibler une population spécifique pour obtenir des résultats de qualité. Lors d'un entretien individuel, l'enquêteur échange directement avec la personne interrogée et peut lui poser des questions de suivi. Les entretiens sont plus faciles avec des personnes ayant une opinion ou une perception claire. La gestion du temps étant un aspect crucial des entretiens, il est essentiel que les enquêteurs soient correctement formés pour savoir comment réagir en cas de problème.

Alternative des entretiens en face-à-face, les entretiens téléphoniques permettent à l'enquêteur de recueillir rapidement des informations. En raison des contraintes financières, la plupart des entretiens se déroulent par téléphone. À l'instar des entretiens en face-à-face, les entretiens téléphoniques permettent à l'enquêteur de recueillir des informations personnelles sur la personne interrogée. L'enquêteur peut alors lui demander l'autorisation de lui poser des questions pertinentes d'après les informations personnelles fournies.

## Questionnaires

Les questionnaires constituent une méthode de recherche plus impersonnelle que les entretiens. Ils peuvent être envoyés aux personnes ciblées par courrier ou courriel. Des questionnaires peuvent apparaître à l'écran du client potentiel lorsqu'il navigue sur Internet. Cette nouvelle méthode présente de nombreux avantages : elle permet tout d'abord de réduire les coûts, car elle est peu onéreuse pour les opérateurs. Les questionnaires peuvent être diffusés auprès d'un grand nombre de personnes, qui peuvent renseigner les informations demandées à leur convenance. Le seul inconvénient est le faible taux de réponse aux questionnaires envoyés par courrier.

Il existe également des questionnaires de groupe. Dans ce cas, un groupe de personnes est constitué en vue de répondre à une série de questions structurée. L'enquêteur

peut soumettre le questionnaire aux personnes enclines à y répondre afin de garantir un taux de réponse plus élevé. De plus, si les personnes interrogées ont un doute sur une information et/ou la manière de répondre à une question, elles peuvent demander des éclaircissements.

Dans les entretiens de groupe comme dans les groupes de discussion, l'enquêteur anime la session. Les personnes travaillent en groupe, écoutent les observations des unes et des autres et répondent aux questions. Une personne prend des notes pour le groupe ; chaque personne ne remplit pas un questionnaire individuel. La personne chargée de répondre au questionnaire l'envoie par courrier, ou l'enquêteur vient le récupérer en main propre. Cette méthode vise à allier les avantages des enquêtes par courrier et des questionnaires de groupe.

Comme illustré dans le Tableau 2.6 ci-dessus, les entretiens et les questionnaires ont tous deux des avantages et des inconvénients. La méthode choisie dépend généralement du type d'analyse des résultats requis et des ressources disponibles (Statistical Computation Lab, 2010).

## Groupes de discussion

Les groupes de discussion sont essentiels pour obtenir des informations authentiques. Ils nécessitent toutefois un environnement coopératif afin que les participants se sentent à l'aise pour répondre aux questions avec leurs propres mots et donnent des explications à leurs réponses<sup>4</sup>.

En règle générale, les enquêtes constituent l'outil de base pour recueillir des données sur les caractéristiques des personnes. Lorsqu'une compréhension et une analyse approfondies sont nécessaires, les groupes de discussion entrent en jeu. Un groupe de discussion consiste à rassembler des personnes issues de milieux ou ayant vécu des expériences similaires pour échanger sur un sujet précis<sup>5</sup>. Un modérateur ou animateur guide le groupe de participants. Le sujet est prédéfini et les membres du groupe entament une discussion de manière naturelle.

4 Guidelines for Conducting a Focus Group: How to Conduct a Focus Group, Université Duke, 2005

5 Overseas Development Institute : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7074.pdf>

**Tableau 2.6 Forces et faiblesses des méthodes d'enquête**

Type d'enquête	Forces	Faiblesses
Entretien en face-à-face	Explication des questions, exploration des problèmes, formulation d'observations, utilisation de supports visuels	Coût élevé, nécessité de former l'enquêteur
- À domicile ou au travail	Exactitude, meilleur échantillonnage	Coût élevé
- Dans les lieux publics	Moindre coût, plus de personnes en moins de temps	Échantillon moins représentatif
Enquête téléphonique	Exactitude, faible coût	Pas d'observations personnelles
Questionnaire écrit	Moindre coût par personne interrogée	Distorsion due au faible taux de réponse
- Par courrier	Anonymat	Lenteur
- Par courriel	Moindre coût, résultats plus rapides	Échantillon moins représentatif
- Enquête en ligne	Traitement plus rapide des données	Expertise en informatique requise

### Constitution d'un groupe de discussion

- ▶ Un groupe de discussion est un petit groupe de six à dix personnes guidé par un modérateur qualifié dans le cadre d'une discussion ouverte. Le groupe doit être suffisamment grand pour générer des échanges riches, mais pas trop grand pour ne pas laisser certains participants de côté.
- ▶ Le modérateur du groupe de discussion encourage une expression libre et spontanée. L'objectif du modérateur est d'obtenir le maximum d'idées et d'avis différents du plus grand nombre de personnes possible dans le temps imparti.
- ▶ Le temps idéal à accorder à un groupe de discussion est entre 45 et 90 minutes. Au-delà, la plupart des groupes sont contre-productifs et cela devient une contrainte pour les participants.
- ▶ Les groupes de discussion sont structurés autour d'un ensemble de questions soigneusement prédéfini (généralement pas plus de dix), mais la discussion est libre. Idéalement, les observations d'un participant stimulent et influencent la réflexion et l'expression des autres. Certaines personnes changent parfois même d'idée ou d'avis pendant un groupe de discussion.
- ▶ Un groupe de discussion est un groupe homogène de personnes qui ne se connaissent pas. L'homogénéité met tout le monde sur un pied d'égalité et réduit les inhibitions entre des personnes qui ne se reverront probablement jamais.

### Contenu des questions

Maintenant que nous avons choisi la méthode d'obtention des retours d'information, nous devons déterminer quel sera le contenu des questions. Les retours d'information peuvent répondre à de multiples questions pouvant être classées dans les catégories suivantes :

- a. Quels sont les besoins financiers des clients ?
- b. Quels sont les besoins non financiers des clients afin de garantir un retour sur investissement ?
- c. Les clients sont-ils satisfaits des produits et services proposés par l'OMF/EF ?
- d. Comment les clients perçoivent-ils les produits et services conformes à la charia et qu'en attendent-ils ?
- e. Questions sur les tendances et activités du secteur financier, les concurrents, etc.
- f. Données démographiques des clients

Comme mentionné précédemment, le développement d'un outil de retours d'information doit tenir compte de son objectif intrinsèque. Il existe trois grandes catégories de recherche, en fonction de l'objectif et du périmètre de la recherche : la recherche exploratoire, la recherche descriptive et la recherche causale.

La **recherche exploratoire** est une recherche menée sur un problème qui n'a pas été étudié de manière approfondie ; elle a pour but d'identifier les priorités, de formuler les définitions opérationnelles et d'améliorer le plan de recherche définitif. La

recherche exploratoire permet de définir le plan de recherche, la méthode de recueil des données et la sélection des sujets les plus adaptés. Par exemple, un OMF/EF peut mener une recherche exploratoire pour connaître les préférences ou les priorités des clients en matière de sélection d'un partenaire financier.

La **recherche descriptive** est utilisée pour décrire les caractéristiques d'une population ou d'un phénomène à l'étude. Il ne répond pas aux questions comment/quand/pourquoi concernant la présence de ces caractéristiques. Par exemple, un OMF/EFI peut mener une recherche descriptive pour connaître le degré de satisfaction de ses clients, ou encore pour évaluer la perception globale des clients vis-à-vis de la finance islamique.

La **recherche causale**, ou recherche explicative, est la recherche des liens de cause à effet. Afin d'établir une causalité, il convient d'étudier la variation d'une variable supposée être à l'origine du changement d'autres variables, puis de mesurer le changement au sein de ces variables. Par exemple, un OMF/EFI peut mener une recherche sur l'acceptation par les clients des changements induits par la mise en conformité avec la charia.

#### a. Quels sont les besoins financiers des clients ?

Exemples de questions qui peuvent être posées :

- ▶ Avez-vous déjà contracté un prêt auprès d'un OMF/EF ?
- ▶ Bénéficiez-vous actuellement d'un financement octroyé par un OMF/EF ?
- ▶ À quelles fins avez-vous utilisé ce prêt ?
- ▶ Outre les prêts, quels produits financiers utilisez-vous ?
  - ◊ Épargne
  - ◊ Assurance
  - ◊ Virements
- ▶ Pourquoi avez-vous besoin d'un financement ?
  - ◊ Achat de biens
  - ◊ Achat de stocks
  - ◊ Constitution d'une garantie
- ▶ De quel montant de financement avez-vous besoin ?
  - Moins de 100 USD
  - Entre 100 et 500 USD
  - Entre 500 et 1 000 USD
  - Entre 1 000 et 5 000 USD
  - Entre 5 000 et 10 000 USD
  - Entre 10 000 et 50 000 USD
  - Entre 50 000 et 100 000 USD
  - Plus de 100 000 USD

- De quelle durée avez-vous besoin ?
- Moins de 3 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Entre 6 et 12 mois
- Entre 12 et 18 mois
- Entre 18 et 24 mois
- Plus de 24 mois

- ▶ Pourquoi ne pouvez-vous pas obtenir de facilités bancaires ?
  - Garanties insuffisantes
  - Perspectives commerciales incertaines
  - Performance financière médiocre
  - Manque d'expérience
- ▶ Quelles sont vos principales sources de revenus ? (Trois réponses maximum)
  - Agriculture
  - Transport
  - Commerce
  - Services
  - Autres activités
  - Salaire issu de petits travaux
  - Salaire issu d'un emploi fixe
  - Allocations

#### b. Quels sont les besoins non financiers des clients afin de garantir un retour sur investissement ?

Exemples de questions qui peuvent être posées :

- ▶ Entretenez-vous une bonne relation avec votre fournisseur d'intrants ?
- ▶ Pensez-vous pouvoir obtenir un meilleur prix auprès de votre fournisseur d'intrants ?
- ▶ Quelles compétences vous qualifient pour travailler dans votre secteur d'activité ?
- ▶ De quelles compétences avez-vous besoin pour accroître vos revenus dans votre secteur d'activité ?
- ▶ De quelles informations avez-vous besoin pour accroître vos revenus ?
- ▶ Entretenez-vous une bonne relation avec votre/vos acheteur(s) ?
- ▶ Pensez-vous pouvoir obtenir un meilleur prix auprès de votre/vos acheteur(s) ?
- ▶ Combien coûte la fabrication de votre produit / la fourniture de votre service ?

- ▶ De combien est la marge bénéficiaire ? (bénéfice / prix de vente payé par l'acheteur)
- ▶ Quel est le prix d'achat de votre produit pour les consommateurs finaux ?
- ▶ Quelle part de ce prix vous revient ? (prix de vente payé par l'acheteur / prix du produit payé par les consommateurs finaux sur le marché)
- ▶ De quoi avez-vous besoin pour développer des produits de meilleure qualité et à valeur ajoutée ?
- ▶ De quoi avez-vous besoin pour augmenter le volume de production de vos produits ?

### c. Les clients sont-ils satisfaits des produits et services proposés par l'OMF/EF ?

Exemples de questions qui peuvent être posées :

- ▶ Êtes-vous satisfait de ce produit de financement ? (précisez le produit : \_\_\_\_\_)
  - Quel est l'aspect qui vous satisfait le plus ?
  - Quel est l'aspect qui pourrait être amélioré ?
- ▶ Êtes-vous satisfait de ce produit d'épargne ? (précisez le produit : \_\_\_\_\_)
  - Quel est l'aspect qui vous satisfait le plus ?
  - Quel est l'aspect qui pourrait être amélioré ?
- ▶ Êtes-vous satisfait de ce produit d'assurance ? (précisez le produit : \_\_\_\_\_)
  - Quel est l'aspect qui vous satisfait le plus ?
  - Quel est l'aspect qui pourrait être amélioré ?
- ▶ Êtes-vous satisfait de notre service client ?
  - Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans notre service ?
  - Que pouvons-nous améliorer dans notre service ?
- ▶ L'OMF/EF vous a-t-il aidé à accroître vos revenus ?

Précisez comment l'OMF/EF vous a aidé à accroître vos revenus.

- Précisez comment l'OMF/EF pourrait vous aider à développer votre activité.
- ▶ Quelle modalité de paiement vous conviendrait ? (mensuelle, en une seule fois, bimensuelle, hebdomadaire, trimestrielle, etc.)
- ▶ Pensez-vous qu'un takafoul / une assurance soit important(e) pour couvrir le remboursement de votre financement/prêt en cas de problème vous touchant ou touchant des membres de votre foyer ?
- ▶ Seriez-vous prêt à nous recommander à votre famille et vos amis ?

### d. Comment les clients perçoivent-ils les produits et services conformes à la charia et qu'en attendent-ils ?

Exemples de questions qui peuvent être posées :

- ▶ Avez-vous besoin d'accéder à des produits de financement ?
- ▶ Avez-vous souscrit un ou plusieurs produits de financement ?
- ▶ Le fait que les produits et services soient conformes à la charia est-il un critère important pour vous ?
- ▶ Si vous avez souscrit des produits financiers, quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour obtenir le financement ?
- ▶ À votre avis, les produits et services conformes à la charia sont-ils meilleurs que leurs homologues traditionnels ? Justifiez votre réponse.
- ▶ Pour quelle raison avez-vous choisi des produits conformes à la charia plutôt que des produits de financement traditionnels ?
- ▶ Quel est votre degré de connaissance de la finance islamique (faible, moyen, élevé, très élevé) ?
- ▶ Sauriez-vous expliquer à quelqu'un la spécificité d'un produit conforme à la charia ?

### e. Tendances et activités du secteur financier / des concurrents

Exemples de questions qui peuvent être posées :

- ▶ Avez-vous contracté un prêt auprès d'un autre établissement financier ?
- ▶ Selon vous, quels aspects nous démarquent positivement des autres établissements financiers ?
- ▶ Selon vous, quels aspects pourrions-nous améliorer par rapport aux autres établissements financiers ?
- ▶ Nos offres de produits financiers répondent-elles à vos besoins ? Selon vous, quels produits financiers devrions-nous envisager de proposer ?
- ▶ Quels aspects de nos produits financiers pourraient être améliorés pour mieux répondre à vos besoins ?
- ▶ La marge bénéficiaire est-elle comparable aux taux d'intérêt facturés par les établissements financiers traditionnels ?
- ▶ Dégagez-vous plus de valeur en faisant affaire avec notre établissement financier ?

### f. Données démographiques des clients

Exemples de données démographiques :

- ▶ Éducation
- ▶ Âge
- ▶ Profession
- ▶ Nombre de personnes à charge
- ▶ Revenus et dépenses mensuels
- ▶ Sexe

### Formulation de questions efficaces

Lors de la rédaction d'un questionnaire, il convient de tenir compte non seulement de son objectif, mais également du contexte dans lequel les questions seront posées, que ce soit dans le cadre d'un groupe de discussion, d'entretiens individuels ou d'un questionnaire écrit. Une multitude de questions peuvent être posées, mais il convient de les prioriser et de ne poser que les plus importantes afin de ne pas submerger les participants, au risque qu'ils y répondent sans réfléchir.

#### Groupe de discussion

- ▶ Le nombre de questions à poser à un groupe de discussion est idéalement de huit, voire dix, et au maximum douze.
- ▶ Les participants ne pourront pas lire les questions posées ; pour s'assurer qu'ils comprennent les questions et puissent y répondre correctement, elles doivent être :
  - brèves et pertinentes
  - chacune centrée sur un aspect
  - formulées sans ambiguïté
  - ouvertes ou sous forme de phrase à compléter
  - ni agressives, ni gênantes
  - formulées de manière à ce que l'on ne puisse pas y répondre simplement par " oui " ou " non " (privilégiez les questions commençant par " pourquoi " ou " comment ")

#### Illustration 2.9 Les trois catégories de questions destinées à un groupe de discussion

Questions d'engagement	Questions d'exploration	Question de sortie
Mettre les participants à l'aise avec le sujet de la discussion	Aborder le cœur de la discussion	Vérifier que rien n'a été oublié dans la discussion

**Exemple :** Questions posées à un groupe de discussion dans le cadre d'une enquête d'évaluation des besoins

Nous appartenons à la société ..... et nous avons été mandatés par ..... et ses partenaires locaux pour mener une enquête sur vos besoins et préférences en termes de produits financiers dans votre région et en fonction de votre activité professionnelle. Accepteriez-vous de nous accorder un peu de temps pour nous aider à identifier les éventuels problèmes ? Les informations que vous nous communiquerez seront strictement confidentielles et votre identité ne sera divulguée dans aucun rapport.

Nous donnez-vous votre consentement ?

Oui ( ) Poursuivre l'entretien

Non ( ) Passer au groupe suivant

**Tableau 2.7 Liste des membres ayant accepté de participer au groupe de discussion**

N°	Nom du membre	Oui	Observations
1			
2			
3			

#### Enquête via un questionnaire écrit

- ▶ Le maître-mot est simplicité. Utilisez un langage simple et direct. Elle doit être facile à comprendre et susciter une réponse rapide chez le client.
- ▶ Les clients doivent pouvoir répondre à l'enquête en 15 minutes maximum. Lorsqu'une enquête est trop longue, les personnes interrogées peuvent abandonner, répondre sans réfléchir ou commencer à s'énerver. Leur réaction face à l'enquête se reflétera dans leurs réponses.
- ▶ Privilégiez les questions à échelle aux questions appelant des réponses par " oui " ou " non ". Cela vous permettra d'analyser l'intensité des opinions exprimées.
- ▶ Évitez les questions orientées. Les questions doivent être formulées de manière neutre.
- ▶ Expliquez aux personnes interrogées l'intérêt de leur participation. Les clients seront plus enclins à répondre à l'enquête s'ils pensent pouvoir en retirer quelque chose de positif. Soyez précis. Détaillez les objectifs de l'enquête et la pertinence des questions.
- ▶ Justifiez les demandes d'informations sensibles. Expliquez clairement pourquoi vous avez besoin d'informations jugées sensibles par les clients.



- ▶ Gardez les questions sensibles ou complexes pour la fin.
- ▶ Classez les questions dans un ordre logique pour éviter les incompréhensions.
- ▶ Formulez les questions de manière intéressante ou interactive. Utilisez des échelles à curseur et des images.
- ▶ Testez préalablement l'enquête auprès de quelques personnes (ou de vos amis) afin d'obtenir des retours d'information. Demandez-leur de réfléchir à voix haute en répondant aux questions de l'enquête. Posez-leur la question : " Qu'est-ce que cela signifie pour vous ? ".
- ▶ Soyez relativement bref. S'il vous faut plus de 10 minutes pour lire le script à voix haute, c'est qu'il est probablement trop long. Les entretiens doivent idéalement durer moins d'une heure et la majorité du temps de parole doit être accordée à la personne interrogée pendant que l'enquêteur écoute.
- ▶ Gardez à l'esprit que le script n'est qu'un guide. Si une idée intéressante émerge pendant l'entretien et que le script ne contient pas de question sur cette idée, explorez-la quand même. N'hésitez pas ensuite à modifier le script pour les prochains entretiens.

### Entretiens

- ▶ Mettez la personne interrogée à l'aise ; habillez-vous d'une manière semblable à la sienne (si vous êtes en costume et qu'elle est en survêtement, cela risque de ressembler davantage à un entretien d'embauche qu'à une enquête). Expliquez-lui bien qu'elle est là pour évaluer un produit ou une idée, et non pour être évaluée elle-même. Proposez-lui à boire. Échangez (rapidement) quelques banalités avant de commencer.
- ▶ Essayez de respecter le délai imparti pour l'entretien et de ne pas vous écarter du sujet, d'où l'importance d'avoir préparé un script.
- ▶ Essayez de vous concentrer sur la personne interrogée, et non sur la prise de notes ; il est tout à fait impoli de garder la tête baissée sur vos notes. Maintenez un contact visuel, entretenez la conversation et enregistrez l'entretien plutôt que de vous perdre dans la prise de notes.
- ▶ Remerciez la personne interrogée à l'issue de l'entretien ; cela relève de la politesse, mais c'est aussi l'occasion de demander à la personne interrogée si elle a des questions.
- ▶ Intégrez des données qualitatives en plus des données quantitatives ; les entretiens avec les utilisateurs sont généralement sources de données qualitatives plus que de données quantitatives. La compilation des résultats de nombreux entretiens peut s'avérer complexe.
- ▶ Veillez à commencer par expliquer le but de l'entretien (ce que vous essayez d'accomplir).
- ▶ Expliquez également comment les données (notamment personnelles) recueillies lors de l'entretien seront utilisées.
- ▶ Limitez au maximum les questions orientées.

- ▶ Lorsque vous programmez des entretiens, il est recommandé de prévoir une trentaine de minutes entre chaque entretien afin de pouvoir compléter vos notes et rassembler vos idées tant qu'elles sont encore fraîches dans votre mémoire.

## 5. RAPPORT D'ANALYSE DES LACUNES

Une analyse des lacunes est une méthode d'analyse des écarts entre la performance réelle et la performance souhaitée. L'analyse des lacunes consiste à identifier, documenter et combler les écarts entre les exigences métier et les capacités actuelles. L'analyse des lacunes s'appuie généralement sur une analyse comparative et d'autres évaluations. Une fois l'attente générale du secteur en termes de performance identifiée, il est possible de la comparer au niveau actuel de performance de l'EF. C'est cette comparaison qui constitue l'analyse des lacunes. Ce type d'analyse peut être réalisé au niveau stratégique ou opérationnel d'une organisation. Il vise à compiler l'ensemble des résultats obtenus dans les précédentes sections de ce chapitre, à savoir via l'analyse PESTEL, l'analyse SWOT, l'analyse de la performance et l'analyse des retours d'information. Un exemple d'analyse des lacunes est présenté dans le Tableau 2.8 ci-dessous :

## 6. PLAN D'ACTION DE LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

L'analyse des lacunes met en évidence ce qu'il convient de faire pour consolider les forces, corriger les faiblesses, exploiter les opportunités disponibles et éliminer les éventuelles menaces auxquelles l'OMF/EF est exposé. Une fois la solution identifiée, il peut s'agir d'un miniprojet ou d'une activité pouvant être divisé(e) en plusieurs tâches. C'est là qu'intervient le plan d'action, qui attribue chaque

**Tableau 2.8. Exemple d'analyse des lacunes**

Type d'analyse	Identification des lacunes (évaluation de la situation actuelle par rapport à la situation idéale)	Activité/projet proposé(e)	Objectif à atteindre dans le délai proposé
PESTEL (technologies)	La solution de virement par téléphone mobile disponible dans le pays n'est pas utilisée par l'EF	Collaborer avec un fournisseur de plateforme numérique pour développer ce service de paiement	Lancer un service numérique de paiement d'ici 12 mois
SWOT	Les marges bénéficiaires appliquées sont hautes en raison du coût élevé des ressources	Mobiliser plus d'épargne auprès des clients via des campagnes publicitaires et promotionnelles	Structure de financement composée d'au minimum 60 % d'épargne, contre 40 % actuellement
Performance financière	Le PAR 90 est élevé par rapport à la norme du secteur	Revoir la procédure d'évaluation	Trouver la raison de cette anomalie et formuler des recommandations à la direction d'ici deux mois
Performance financière	Le ratio d'autosuffisance opérationnelle est trop proche de 100 %. Il doit être accru à 150 %.	Réaliser une évaluation de la charge de travail pour gagner en efficacité	Transmettre l'étude de la charge de travail et les recommandations y afférentes à la direction d'ici deux mois
Performance sociale	Le manuel du personnel ne contient aucune politique en matière de surendettement et de discrimination	Mettre à jour le manuel du personnel	Faire valider le manuel mis à jour avec les nouvelles politiques par la direction d'ici deux mois
Performance du personnel	Absence de mécanisme de gestion et de résolution des réclamations	Proposer et instaurer un système	Faire approuver le système par la direction et le déployer d'ici six mois
Performance de l'impact en matière de pouvoirisation économique	L'indicateur qualitatif du produit mourabaha s'établit à un point. Il pourrait être plus élevé.	Prendre des mesures afin que l'EF puisse négocier l'achat de mourabaha et obtenir une note plus élevée	Atteindre quatre points d'ici 12 mois
Performance de l'impact en matière de pouvoirisation économique	Les économies réalisées grâce aux prêts islamiques par rapport aux prêts traditionnels sont nulles.	Diminuer le coût des ressources et négocier des prix plus intéressants afin que les économies réalisées par les clients s'élèvent à 10 % en moyenne du volume du financement	Atteindre 10 % d'économies en moyenne pour les clients d'ici 12 mois
Retours d'information des clients	Refus de garanties mobiles, contrairement à d'autres EF	Étudier comment utiliser les garanties mobiles	Formuler des recommandations à la direction d'ici trois mois
Retours d'information des clients	Absence de produits conformes à la charia destinés aux clients du secteur agricole	Développer un nouveau produit répondant aux besoins des clients du secteur agricole	Lancer le nouveau produit d'ici neuf mois

Tableau 2.9. Exemple de plan d'action

Résultats clés	Mesures recommandées			
	État des mesures de suivi	Dans quel délai	Par qui	Ressources/budget nécessaire(s)
Manque d'informations sur les clients du secteur agricole	Mener des enquêtes et des entretiens avec les clients actuels pour connaître leur degré d'acceptation de la microfinance islamique	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Pas de réelle concentration sur le secteur agricole	Rédiger un rapport pour sélectionner une chaîne de valeur dans le secteur agricole et justifier ce choix	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Connaissance limitée de la chaîne de valeur sélectionnée	Réaliser une étude sur la chaîne de valeur sélectionnée et identifier les opportunités commerciales	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Absence d'orientation claire	Rédiger un document de mission/vision et le diffuser auprès du personnel	Date	Département des ressources humaines	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Connaissance limitée des fonctions/responsabilités dans le cadre des échanges avec les agriculteurs	Mettre à jour le manuel du personnel	Date	Département des ressources humaines	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Connaissance limitée en matière de lancement d'un produit financier islamique	Élaborer un plan d'activité pour le lancement de produits (cf. chapitre 4 de la Boîte à outils opérationnelle)	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Les actes juridiques ne sont pas conformes à la charia	Utiliser les modèles fournis dans la Boîte à outils opérationnelle de la BID. Département des opérations, puis approbation par le Département juridique et la direction	Date	Département des opérations et Département juridique	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Phase pilote du premier produit	Sélectionner les secteurs, clients et salariés pour lancer et effectuer le suivi du premier produit (probablement une mourabaha ou un salam)	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Absence de SIG pour la mise en œuvre des produits conformes à la charia	Développer un SIG compatible avec la charia et l'intégrer au processus	Date	Département informatique	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD

Résultats clés	Mesures recommandées			
	État des mesures de suivi	Dans quel délai	Par qui	Ressources/budget nécessaire(s)
Étude sur le premier produit	Tirer des enseignements et perfectionner le produit	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD
Répliquer la phase pilote dans d'autres régions	Élargir le périmètre du produit	Date	Département des opérations et du marketing	X jours d'équivalent temps plein, budget de XXX USD

tâche à une entité responsable au sein de l'organisation et fixe un calendrier précis pour la réalisation de ces tâches. Un plan d'action détaillé doit être élaboré pour chaque solution identifiée grâce à l'analyse des lacunes. À des fins d'illustration, nous avons repris l'activité proposée dans la dernière ligne du tableau ci-dessus (" Développer un nouveau produit répondant aux besoins des clients du secteur agricole ") et l'avons divisée en plusieurs tâches dans le plan d'action ci-après :

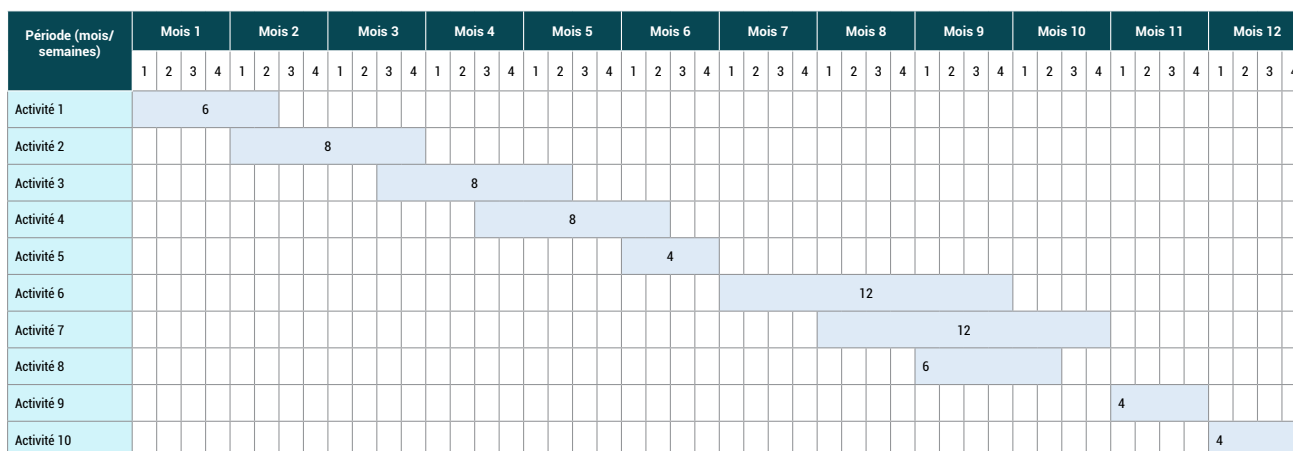
Le plan d'action doit être accompagné d'un calendrier illustrant clairement les activités à effectuer sur une période donnée. Cela permet à la direction de suivre les activités et de détecter les retards, car certaines activités

sont interdépendantes. La gestion des retards permet de s'assurer que le projet se déroule dans le délai imparti. Un calendrier indicatif est présenté en annexe.

Une fois qu'elle s'est engagée à adopter le modèle de pouvoirisation économique, la direction doit élaborer une nouvelle stratégie, analyser les conditions de marché et instaurer des procédures internes garantissant la conformité avec la charia au bénéfice des clients. Cette stratégie est intégrée et communiquée à l'ensemble du personnel, puis l'OMF/EF développe un modèle commercial en cohérence avec la stratégie. Ce modèle commercial est décrit dans les chapitres 3 (Analyse des chaînes de valeur) et 4 (développement de produits).

### Annexe : Exemple de calendrier indicatif (projet sur une année)

Le rapport doit inclure un rapport d'exécution contenant les objectifs suivants et un calendrier prévisionnel. Il convient d'effectuer un suivi régulier afin de s'assurer que les activités sont menées dans le délai imparti.





## Outils et méthodes d'analyse des chaînes de valeur

Les discussions ne cessent de prendre de l'ampleur concernant les chaînes de valeur dans divers domaines, au sein de différents secteurs et fonctions commerciales comme les ventes et le marketing, l'automobile, l'informatique et les TI, ou encore l'agriculture, tant dans les pays en développement que dans les pays développés. Nous nous concentrons sur le secteur agricole, car il est particulièrement adapté à la microfinance et à la pouvoirisation économique en milieu rural. Les techniques exposées ci-après peuvent toutefois être transposées à d'autres secteurs.

Ce guide d'étude des chaînes de valeur fournit des méthodes et outils concrets pour accroître la productivité et la performance agricoles. Il est destiné aux EF possédant un cadre commun de priorisation des décisions relatives à la compétitivité sectorielle et sous-sectorielle.

Le guide explique comment le concept de chaînes de valeur, emprunté au monde de la gestion d'entreprise, peut aider concrètement les OMF/EF à élargir l'accès aux marchés pour les petits producteurs agricoles, en particulier dans les pays en développement.

### 1. PRÉSENTATION DES CHAÎNES DE VALEUR : CONCEPT ET DÉFINITION

Les chaînes de valeur sont un élément essentiel pour comprendre les différentes étapes que traverse un produit, depuis le producteur jusqu'au client final. L'étude des chaînes de valeur permet de cerner les relations interentreprises, les mécanismes de gain en efficacité et les moyens dont dispose une entreprise pour accroître sa productivité et créer de la valeur ajoutée. Elle fixe un point de référence pour l'amélioration des services et de l'environnement commercial. Elle soutient également les initiatives au bénéfice des populations défavorisées et la mise en relation des petites entreprises avec le marché.

Les chaînes composées d'entreprises (ou de particuliers) qui interagissent pour fournir des produits et des services sont tour à tour appelées " chaînes de production ", " chaînes de valeur ", " chaînes de commercialisation ", " chaînes d'approvisionnement ", ou encore " chaînes de distribution ".

Ces concepts se distinguent essentiellement par l'activité mise en avant et la manière dont ils s'articulent. Ils décrivent néanmoins tous les interactions entre des entreprises et les processus nécessaires à la livraison de produits aux utilisateurs finaux, et ils visent à identifier les opportunités et barrières influant sur le gain de productivité. Bien qu'il soit impossible de dissocier clairement ces concepts qui se recoupent à plusieurs égards, il est toujours utile de connaître quelques définitions élémentaires.

Par exemple, une chaîne de valeur est l'éventail complet des activités (conception, production, commercialisation et distribution) que les entreprises mettent en œuvre depuis la conception jusqu'à la livraison d'un produit ou service. Pour les sociétés fabriquant des produits, la chaîne de valeur commence par les matières premières utilisées pour fabriquer ces produits et comprend tout ce qui y est ajouté avant qu'ils ne soient vendus aux clients.

Une chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités qui créent et apportent de la valeur à chacune des étapes. La valeur totale dégagée par l'entreprise est la somme de la valeur créée à travers cette entreprise. Michael Porter a développé ce concept dans son ouvrage intitulé " L'Avantage concurrentiel ", publié en 1980<sup>1</sup>.

En termes d'importance, le concept de la chaîne de valeur distingue les activités utiles (qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel) des activités parasites (qui empêchent l'entreprise d'atteindre une position dominante sur le marché). Si l'entreprise se concentre sur les activités créatrices de valeur, elle peut en tirer de nombreux avantages, comme la possibilité d'appliquer des tarifs plus élevés, de diminuer ses coûts de fabrication, d'améliorer son image de marque, et d'être plus réactive face aux menaces ou aux opportunités.

La chaîne de valeur se compose d'activités primaires et d'activités auxiliaires. Les activités primaires sont notamment la logistique amont (se procurer les matières

1 [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

pour créer de la valeur via leur transformation), les opérations (ensemble des procédés de fabrication), la logistique aval (distribution aux points de vente), le marketing et les ventes (commercialisation et promotion du produit) et l'assistance (garantie après-vente de la fonctionnalité du produit).

Tous ces concepts soulignent l'importance des liens pour créer de la valeur et obtenir des avantages concurrentiels sur les marchés mondiaux. Le terme " chaîne de valeur " est privilégié dans ce chapitre, car il inclut l'approvisionnement, la création de valeur, les transactions et les liens avec les marchés.

## 2. ÉTUDE DE LA GESTION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Le processus qui consiste à organiser l'ensemble des activités d'une chaîne de valeur afin qu'elles puissent être correctement analysées s'appelle la " gestion de la chaîne de valeur ". L'objectif de la gestion de la chaîne de valeur est de s'assurer que les personnes responsables à chaque étape de la chaîne de valeur communiquent entre elles pour que le produit arrive entre les mains des clients de la manière la plus fluide et la plus rapide possible.

De nos jours, l'environnement commercial est extrêmement complexe et a de multiples ramifications. Le premier défi d'un entrepreneur est de comprendre cette complexité. Il doit en effet connaître de manière approfondie l'écosystème et comment son entreprise survivra au sein de celui-ci.

L'écosystème désigne le vaste réseau de parties prenantes, entretenant des liens plus ou moins étroits, que sont les concurrents, les partenaires, les fournisseurs, les clients, les investisseurs et les autorités de tutelle propres à chaque secteur. Certains écosystèmes existent depuis plusieurs siècles, se caractérisent par des cultures, réglementations et systèmes complexes, et attirent des centaines de milliards de dollars d'investissement par d'immenses protozoaires.<sup>2</sup>

La gestion de la chaîne de valeur comprend la planification et la gestion de l'ensemble des activités liées à l'approvisionnement, à la transformation et à la logistique. De plus, elle inclut la coordination et la collaboration avec les partenaires du réseau, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services tiers et

des clients. La gestion de la chaîne d'approvisionnement désigne la gestion de l'approvisionnement et de la demande au sein et entre des entreprises. La gestion logistique est la composante de la gestion de la chaîne de valeur qui consiste à planifier, coordonner et contrôler efficacement les flux aller et retour ainsi que le stockage des produits, services et informations associées entre le point d'origine et le point de consommation en vue de satisfaire les exigences des clients.

## 3. AVANTAGES ET APPLICATIONS DE L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR<sup>3</sup>

### Réduction des délais de livraison

Tous les membres du réseau de distribution peuvent tirer parti de la réduction des délais de livraison. Un fabricant peut consolider ses relations avec les grossistes ou les détaillants en accélérant la livraison des commandes. Les revendeurs peuvent coordonner plus efficacement les activités d'achat et de vente. Enfin, les clients finaux bénéficient de livraisons plus rapides et plus fiables lorsque les partenaires du réseau commercial gèrent efficacement le parcours des produits.

### Optimisation des stocks

La capacité à optimiser le niveau des stocks est étroitement liée à la réduction des délais de livraison. Les détaillants peuvent collaborer étroitement avec les fournisseurs pour réduire les délais de livraison et coordonner les processus aval du fabricant avec la logistique amont du détaillant. La plupart des détaillants recourent à la gestion des stocks dite " juste à temps " (JAT) dans le cadre de la gestion de la chaîne de valeur. Grâce à la gestion JAT, le détaillant passe des commandes moins volumineuses mais plus fréquentes pour limiter le niveau des stocks. L'excédent de stocks est en effet coûteux à gérer et augmente la probabilité de gaspillage. Le détaillant doit toutefois entretenir une relation de confiance avec ses fournisseurs pour éviter les ruptures de stock.

### Renforcement des relations client

Via la gestion des facteurs premiers de la chaîne de valeur, comme la logistique amont, les opérations et la logistique aval, les revendeurs peuvent accélérer les temps de

2 <https://news.gcase.org/2011/02/14/what-is-the-value-chain-concept/>

3 <http://smallbusiness.chron.com/benefits-value-chain-management-70083.html>

réponse et réduire les coûts au maximum pour les clients. Les aspects marketing, ventes et assistance de la chaîne de valeur jouent un rôle particulièrement important dans le renforcement des relations client. La plupart des revendeurs ont recours à des programmes de fidélité ou de récompense pour fidéliser les clients et les inciter à acheter toujours plus de produits au fil du temps. Le service client est également essentiel dans le cadre du suivi de l'expérience client afin de garantir leur satisfaction.

### Hausse du chiffre d'affaires et des bénéfices

Les avantages de la gestion de la chaîne de valeur pour les résultats de l'entreprise se traduisent par une hausse du chiffre d'affaires et des bénéfices. Grâce à une logistique et une distribution efficaces, les produits peuvent être disponibles lorsque les clients en ont besoin. Les activités de marketing et ventes contribuent à attirer les clients et les incitent à acheter des produits, si possible haut de gamme. La combinaison de la réduction des coûts logistiques et de distribution, d'une part, et de l'optimisation des gammes de prix et du chiffre d'affaires, d'autre part, permet à une petite entreprise de dégager les meilleurs bénéfices possibles. Si une petite entreprise veut réussir, elle doit absolument comprendre les effets de la chaîne de valeur et la manière dont elle peut optimiser les résultats de ses opérations.

### Viabilité à long terme

L'optimisation de la chaîne de valeur permet aussi aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents en termes de caractéristiques et avantages produit ainsi que d'image de marque. Le développement de produits vise à concevoir des solutions différentes de et supérieures à celles proposées par les concurrents. L'image de marque consiste à exploiter la composante marketing et ventes de la chaîne de valeur pour véhiculer une image de qualité, de service premium ou d'autres messages sources de valeur sur le marché. Une différenciation forte alimente les ventes à court terme et la viabilité à long terme sur un marché concurrentiel.

## 4. QU'EST-CE QUE LA CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE ?

Le concept de "chaîne de valeur agricole" englobe l'ensemble des activités et acteurs intervenant dans le parcours des produits agricoles, des fournisseurs d'intrants à l'assiette des consommateurs, en passant par les champs

des agriculteurs. Chaque acteur ou maillon de la chaîne est lié au suivant afin que les maillons forment une chaîne solide. À chaque étape, le produit subit une transformation ou amélioration supplémentaire, qu'il s'agisse simplement de le transporter d'un point A à un point B (valeur couramment apportée par les distributeurs, par exemple) ou des opérations complexes de transformation et de conditionnement. Ainsi, une chaîne de valeur se définit généralement comme une séquence d'activités créatrices de valeur, de la production à la consommation, en passant par la transformation et la commercialisation. Chaque maillon de la chaîne a un ou plusieurs liens en amont et en aval. Une chaîne est aussi solide que son lien le plus faible ; plus les liens sont solides, plus le flux de produits et services au sein de la chaîne est sûr.<sup>4</sup>

L'intégration d'une chaîne "de la ferme à l'assiette" peut accroître l'efficacité et la valeur en réduisant le gaspillage, en garantissant la sécurité alimentaire, en préservant la fraîcheur des produits, en diminuant les prix pour les consommateurs et en augmentant les revenus des agriculteurs. Les chaînes de valeur efficacesIl est régulièrement démontré que les chaînes de valeur contribuent à réduire la pauvreté rurale qui sévit dans la région. Pour les acteurs qui sont depuis longtemps convaincus de la nécessité de considérer l'agriculture sous un angle différent, c'est-à-dire pas uniquement comme un moyen de subsistance mais comme des petites et grandes entreprises commerciales en lien avec les marchés nationaux et mondiaux, ainsi que de la nécessité d'identifier et d'exploiter de nouvelles sources de croissance potentielle et de création de valeur dans ce secteur, cette évolution est la bienvenue. Avec un peu de chance, cette volonté réaffirmée entraînera une augmentation significative du flux de ressources financières et d'assistance destiné à soutenir les entreprises agroalimentaires viables et les chaînes de valeur agricoles à travers le continent africain.

Les chaînes de valeur agricoles comprennent le flux de produits, connaissances et informations entre les petits exploitants et les consommateurs. Elles offrent la possibilité de dégager de la valeur ajoutée à chaque étape des processus de production, de commercialisation et de consommation. Les petits exploitants agricoles doivent participer davantage aux chaînes de valeur afin d'enranger

<sup>4</sup> *Agricultural Value Chain Finance: Tools and Lessons*, Calvin Miller et Linda Jones

des bénéfiques permettant d'améliorer leurs conditions de vie, tout en atténuant les risques et en gagnant en résilience.

Les valeurs agricoles se veulent sources d'opportunités de croissance pour les populations défavorisées, il convient d'identifier les marchés sur lesquels les petits exploitants peuvent avoir un "avantage comparatif" et d'aider activement les producteurs. Les petits exploitants disposant d'un réseau social solide peuvent puiser dans leur capital social pour renforcer leur position au sein de la chaîne de valeur. À titre d'exemple, un groupement de producteurs ou une coopérative peut permettre aux agriculteurs de gagner en pouvoir de négociation en intégrant des chaînes d'approvisionnement à forte valeur ajoutée, mais aussi d'obtenir des informations sur les prix et critères du marché. Ce rôle peut également être endossé par les EF adoptant le modèle de pouvoirisation économique.

## 5. ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES

L'intérêt suscité par les chaînes de valeur n'est pas nouveau. Cela fait des années que les entreprises recourent à l'analyse et l'exécution des chaînes de valeur pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies compétitives. Les entreprises utilisent l'analyse des chaînes de valeur pour répondre à des questions comme "À quel endroit de la chaîne de valeur mon entreprise devrait-elle se positionner pour accroître sa performance?". La popularité des chaînes de valeur a pris de l'ampleur grâce à divers thèmes stratégiques, tels que les compétences clés, les avantages comparatifs et concurrentiels, l'externalisation, l'intégration verticale et horizontale, ou encore les bonnes pratiques.

Les OMF/EF doivent fonctionner comme des entreprises. Grâce à l'analyse des chaînes de valeur de leurs clients, ils sont en mesure d'identifier les risques commerciaux encourus et de prendre les mesures d'atténuation adéquates. L'étude des chaînes de valeur est utilisée pour rationaliser les processus de conception des produits et services demandés par les clients, mais aussi pour orienter l'amélioration et l'innovation produit. Par ailleurs, l'idée se répand selon laquelle les procédures d'une entreprise n'auraient pas d'incidence sur sa propre compétitivité si d'autres entreprises n'adoptent pas des pratiques similaires ou connexes. Cette idée a incité les entreprises à se tourner vers les chaînes de valeur collaboratives afin de dénicher des sources d'efficacité et de compétitivité à la fois au sein des et entre les entreprises, dans le but de

saisir les opportunités de développer des relations et une collaboration gagnant-gagnant. Les récentes évolutions technologiques qui permettent d'échanger facilement des informations ont renforcé les synergies interentreprises au sein des chaînes de valeur, notamment en matière de gestion de l'approvisionnement. L'analyse des chaînes de valeur repose sur le principe économique fondamental de l'avantage, c'est-à-dire qu'une entreprise a tout intérêt à choisir un secteur dans lequel elle a un certain avantage productif par rapport à ses concurrents. En parallèle, les OMF/EF doivent se demander dans quel(s) secteur(s) ils peuvent apporter le plus de valeur à leurs clients.

Il n'existe pas de "bonne" méthode d'analyse des chaînes de valeur ; la méthode adoptée dépend foncièrement de la question posée. L'on peut toutefois identifier quatre aspects majeurs de l'analyse des chaînes de valeur agricoles (Kaplinsky *et al*, 2001).

Tout d'abord, le fondement d'une analyse des chaînes de valeur consiste à cartographier les acteurs participant à la fabrication, la distribution, la commercialisation et la vente d'un ou de plusieurs produits. Cette cartographie examine les caractéristiques de ces acteurs, les structures de bénéfices et de coûts, le flux des produits à travers la chaîne, les caractéristiques d'emploi, ainsi que la destination et le volume des ventes nationales et internationales<sup>5</sup>. Ces informations peuvent être recueillies en compilant des enquêtes primaires, des groupes de discussion, des diagnostics ruraux participatifs (DRP), des entretiens informels et des données secondaires.

Ensuite, l'analyse des chaînes de valeur peut jouer un rôle majeur pour connaître la répartition des avantages entre les différents acteurs d'une chaîne ; en effet, via l'analyse des marges et des bénéfices au sein de la chaîne, il est possible de savoir quels acteurs tirent parti de leur appartenance à la chaîne et lesquels auraient besoin de davantage d'aide ou d'organisation. Cet aspect est particulièrement important s'agissant des pays en développement (et plus encore dans le domaine de l'agriculture), puisque les populations défavorisées sont parfois perçues comme des victimes de la mondialisation. Cette analyse peut être complétée

5 Kaplinsky R. et Morris M. (2001). A Handbook for Value Chain Research. Institute of Development Studies, Université du Sussex, Brighton (Royaume-Uni).



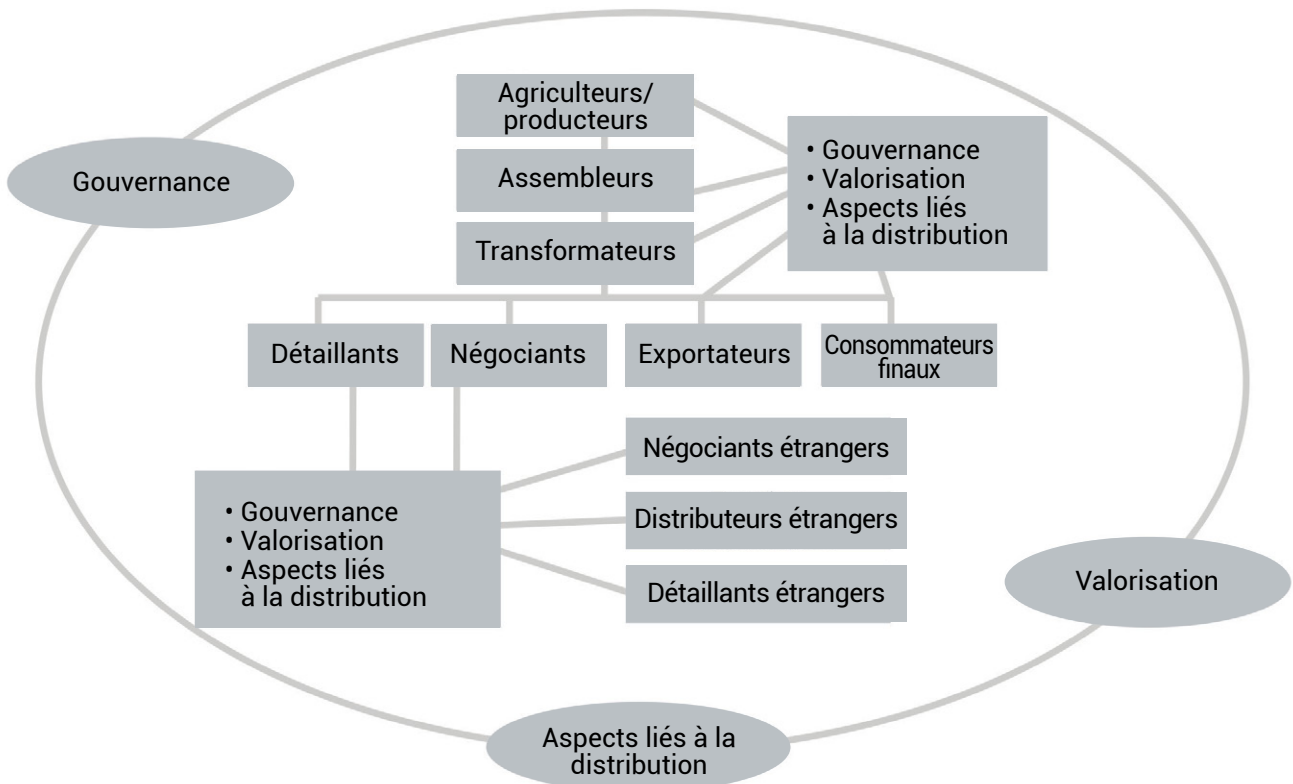
en déterminant la nature de la participation au sein de la chaîne pour comprendre les caractéristiques des différents participants.

Troisièmement, l'analyse des chaînes de valeur peut permettre d'étudier la notion de valorisation au sein d'une chaîne. La valorisation englobe des améliorations en termes de qualité et de conception des produits, mais aussi la diversification des gammes de produits proposées pour dégager plus de valeur. L'analyse du processus de valorisation consiste notamment à évaluer la rentabilité des acteurs de la chaîne de valeur et à recueillir des informations sur les limites actuelles. Les questions de gouvernance sont cruciales en matière de valorisation. Par ailleurs, la réglementation, les barrières à l'entrée, les restrictions commerciales et les normes peuvent fortement influencer sur l'environnement dans lequel la valorisation peut se matérialiser.

Enfin, l'analyse des chaînes de valeur souligne l'importance de la gouvernance au sein d'une chaîne de valeur, qu'elle soit interne ou externe. La gouvernance au sein d'une chaîne de valeur désigne la structure des relations et les mécanismes de coordination qui existent entre les acteurs qui la composent. La gouvernance est une vaste notion, qui vise essentiellement à s'assurer que les interactions entre les participants sont organisées, et non le fruit du hasard. Globalement, la gouvernance au sein de la chaîne se matérialise lorsque certains acteurs respectent les critères définis par d'autres acteurs, comme des normes de qualité ou des délais et volumes de livraison fixés par l'industrie de la transformation.

Il existe diverses manières d'analyser ou d'évaluer une chaîne de valeur. L'analyse peut s'appuyer sur la recherche d'informations secondaires, comme des données publiques ou sectorielles, mais aussi des entretiens avec des acteurs

**Illustration 3.1. Exemple de chaîne de valeur agricole<sup>6</sup>**



<sup>6</sup> Rich K. M. (2004). A Discussion Note on Value-Chain Analysis in Agriculture: Methodology, Application and Opportunities. Agrifood Consulting International, Hanoi (Vietnam).

du secteur et des évaluations participatives / observations du marché. Une fois les informations recueillies, de nombreux outils et procédés permettent de les interpréter et d'obtenir les résultats de l'analyse. En règle générale, l'analyse approfondie d'une chaîne de valeur vise à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Quels sont les coûts économiques le long de la chaîne de valeur ?
- ▶ Quelle est la principale valeur ajoutée à la chaîne de valeur ?
- ▶ Qui sont les acteurs majeurs de la chaîne de valeur ?
- ▶ Quel est le cadre institutionnel de la chaîne de valeur ?
- ▶ Quels sont les obstacles dans la chaîne de valeur ?
- ▶ Où se trouve le potentiel de croissance du marché ?
- ▶ Quelle est la taille du secteur / de la chaîne ?
- ▶ Quel est le potentiel de valorisation et quelles sont les synergies possibles ?

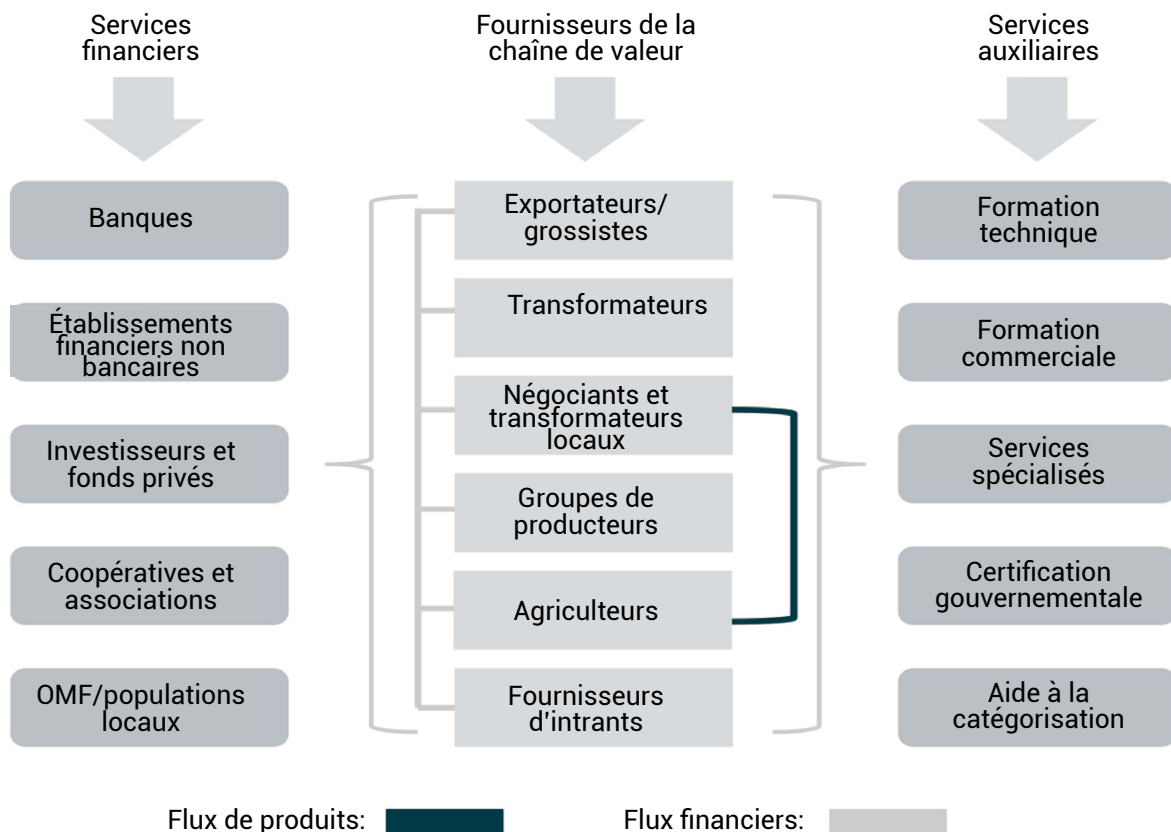
Les pouvoirs publics peuvent soutenir le développement et la coordination des chaînes de valeur. Les investissements

stimulant la productivité et la capacité à dégager de la valeur sont notamment ceux dans les infrastructures de transport, les énergies servant à la transformation, au refroidissement, au séchage et au conditionnement des marchandises, les services de recherche et de vulgarisation de nouvelles technologies de stockage, de transformation et de conditionnement, ou encore l'enseignement et la formation en matière de commercialisation des produits. Le rôle le plus important que peuvent jouer les pouvoirs publics est sans doute d'instaurer des systèmes juridiques, réglementaires et de gouvernance garantissant une concurrence loyale sur les marchés pour les agriculteurs, les négociants et les transformateurs, ainsi que des droits fonciers et de propriété pour les agriculteurs. La relation entre les services financiers, les acteurs de la chaîne de valeur et les services auxiliaires est illustrée dans le schéma ci-dessous.

## 6. LIMITES DE L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR

Comme évoqué précédemment, il existe diverses manières d'analyser une chaîne de valeur. Par exemple, la création de valeur peut être désagrégée entre les maillons de la

**Illustration 3.2. Relation entre les prestataires de services financiers, les fournisseurs de la chaîne de valeur et les services auxiliaires<sup>7</sup>**



<sup>7</sup> Understanding Agriculture Value Chain Finance Approach

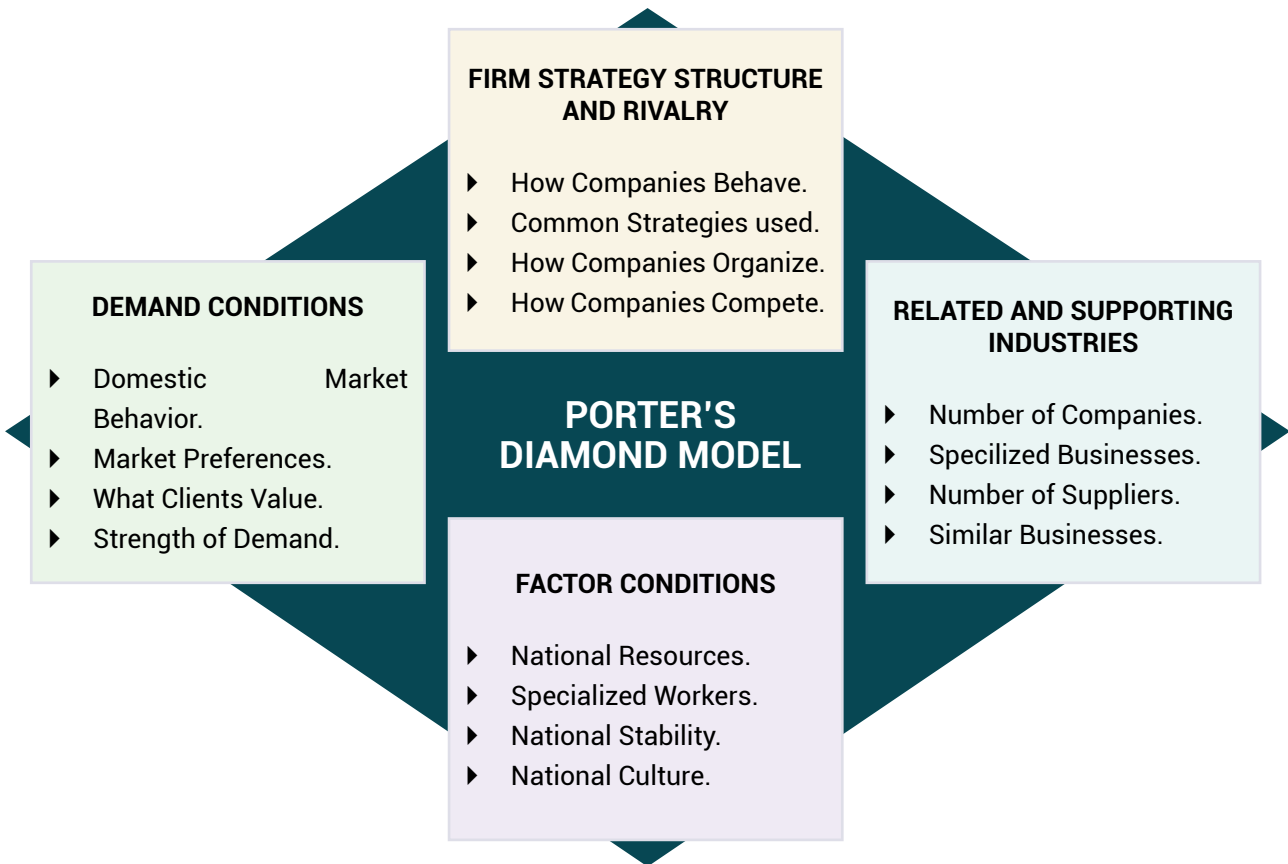
chaîne et au sein de chacun d'eux. Certaines chaînes ne sont que des cartes d'orientation (comme celle présentée dans l'illustration 3.1) permettant de cerner les acteurs et processus intervenant dans la création de valeur pour les consommateurs, mais les organismes et autres partenaires qui commandent ces analyses les trouvent souvent insuffisantes et inutiles pour prendre des décisions éclairées, notamment concernant les actions susceptibles d'avoir un réel impact en termes de valeur ajoutée, plutôt que de simple réduction des coûts.

Il est important de connaître et de comprendre les limites de l'analyse des chaînes de valeur. La plupart de ces analyses ont une faille commune : la tendance à se focaliser sur la rentabilité ou la répartition des composantes de coût. Bien que l'efficacité de la production devienne une condition *sine qua non* pour pénétrer les marchés mondiaux, ce n'est pas ce qui garantira une participation durable et une hausse des revenus pour les acteurs d'une chaîne de valeur. Nous fournissons ci-dessous des exemples de failles et de difficultés liées à ce type d'analyse.

- ▶ **Les chaînes de valeur ne sont pas statiques :** Il est important de comprendre que les chaînes de valeur ne sont pas fixes en termes de composition, de relations et de positionnement sur le marché, et qu'il existe une nécessité concurrentielle de modifier et d'améliorer une chaîne de valeur en fonction des choix stratégiques des entreprises présentes sur le marché. Si le but d'une chaîne de valeur est de relier la production au marché cible en retirant un avantage, c'est le secteur privé qui détermine sur quels marchés se joue la concurrence et qui modifie les chaînes de valeur en conséquence. L'analyse des chaînes de valeur se focalise trop souvent sur les améliorations à apporter au sein d'une chaîne de valeur donnée, plutôt que sur la manière dont la chaîne de valeur peut être réorientée pour cibler d'autres stratégies commerciales et marchés plus attractifs.
- ▶ **La dynamique de marché a son importance :** Les chaînes de valeur peuvent s'avérer utiles pour satisfaire les besoins d'un segment de marché, mais la focalisation sur une chaîne de valeur statique peut dissimuler la nécessité d'adapter les produits à différents marchés. Les clés d'une compétitivité durable sont une connaissance solide de la dynamique de marché et une analyse approfondie de l'attractivité des segments de marché et de la concurrence. Les entreprises doivent déterminer quels produits et marchés sont compétitifs, et étayer leurs objectifs et leur stratégie par une analyse de marché de qualité.
- ▶ **La qualité et le service sont aussi essentiels :** De même, la focalisation sur la fourniture d'un produit (en particulier alimentaire) peut masquer les opportunités de proposer un ensemble de produits et services prisés par le marché ou les clients. Bien souvent, l'analyse des chaînes de valeur n'a pas vocation à aider les entreprises et les planificateurs à pondérer les choix concernant la qualité, les informations et les services associés à un produit.
- ▶ **L'étude de l'environnement dans lequel une chaîne de valeur évolue :** Les analystes des chaînes de valeur ne tiennent souvent pas réellement compte de l'environnement commercial dans lequel une chaîne de valeur évolue. Ce faisant, ils peuvent passer à côté des possibilités d'intervention pour accroître la performance des entreprises et de la chaîne de valeur à laquelle elles appartiennent. La réglementation, les normes et accords internationaux ainsi que les forces du marché en présence façonnent généralement l'environnement commercial. Le modèle du diamant développé par Michael Porter pour décrire la compétitivité (Illustration 3.3 ci-dessous) est utile en vue d'étudier les facteurs déterminants de l'environnement commercial au sein duquel évolue une chaîne de valeur.<sup>8</sup>
- ▶ **Limites d'une simple analyse des coûts :** Certaines analyses des chaînes de valeur se contentent d'additionner les coûts par activité d'une chaîne de valeur sans en cartographier les participants ni déterminer la valeur créée par chaque maillon de la chaîne. L'analyse des coûts et la comparaison avec les concurrents permettra certainement d'identifier des axes d'amélioration, mais une telle analyse ne mettra pas en évidence les activités qui génèrent le plus de valeur, la possibilité ou non de fabriquer le produit à un prix compétitif pour d'autres marchés, le degré d'intégration de la chaîne de valeur, ou encore la fluidité de la circulation des informations à travers la chaîne. De plus, elle aura tendance à se concentrer sur les interventions visant à réduire les coûts, plutôt que sur le repositionnement de la chaîne sur des marchés et produits plus lucratifs.

8 <https://www.consuunt.com/porters-diamond-model/>

Illustration 3.3 Modèle du diamant de Michael Porter pour décrire la compétitivité



▶ **Le déplacement de valeur au lieu de la création de valeur :** Les organismes donateurs et les pouvoirs publics utilisent parfois l'analyse des chaînes de valeur afin d'identifier et de protéger les maillons vulnérables. De plus, certains acteurs considèrent toujours l'analyse des chaînes de valeur comme un jeu à somme nulle, consistant simplement à déplacer la valeur d'un maillon de la chaîne à un autre. Cette perspective implacable dissimule les opportunités de valoriser le système tout entier en faveur de l'ensemble des participants à la chaîne de valeur.

## 7. OUTILS D'ANALYSE DES CHÂÎNES DE VALEUR AGRICOLES

Il existe diverses manières d'analyser une chaîne de valeur. L'analyse des chaînes de valeur a pour but de comprendre le flux actuel d'un produit transformé de l'état brut à l'état fini via de multiples procédés mis en œuvre par différents acteurs. Cette analyse se concentre habituellement sur la segmentation des activités pour connaître les coûts supportés et la valeur créée. La conception d'une initiative de pouvoirisation économique s'appuie sur ces informations et outils pour générer des données. Alors qu'un EF traditionnel utilise des données lui permettant de réaliser une analyse de

crédit qui est ensuite traitée par un système de notation de crédit pour connaître le risque de crédit encouru, un OMF/EF islamique adoptant le modèle de pouvoirisation économique utilise les données issues de l'économie réelle, qu'il obtient grâce à une analyse des chaînes de valeur. Le recueil de données et le processus décisionnel résultant des outils présentés ci-dessous<sup>9</sup> sont indispensables à la mise en œuvre du modèle de pouvoirisation économique.

### Outil n° 1 : Choix des secteurs prioritaires pour l'intervention des chaînes de valeur

En règle générale, le processus commence par une liste des éventuels produits / chaînes de valeur, suivie de diverses analyses de marché, d'une évaluation des opportunités stratégiques et opérationnelles et de leur éventuel impact, ainsi que d'une évaluation de la volonté des chefs de file et autres acteurs de la chaîne de gagner en compétitivité collective.

9 C. Martin Webber et Patrick Labaste (2010), Building Competitiveness in Africa's Agriculture: A Guide to Value Chain Concepts and Applications <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2401/524610PUB0AFR0101Official0Use0Only1.pdf?sequence>

- ▶ Le processus de priorisation commence par une liste de produits/chaînes dont la compétitivité pourrait être accrue. Cette liste est alimentée par des experts, des évaluations antérieures, les priorités nationales et les secteurs soutenus par d'autres initiatives.
- ▶ Une analyse de marché doit ensuite être réalisée pour identifier les éventuelles opportunités d'amélioration et de valorisation au sein d'une chaîne de valeur donnée.
- ▶ Les acteurs de la chaîne doivent être intégrés au processus le plus tôt possible, notamment via des ateliers permettant d'échanger sur la situation actuelle du produit / de la chaîne de valeur et d'évaluer leur volonté et leur engagement à l'égard du processus.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Les OMF/EF financent généralement un groupe hétérogène de clients et ne sont pas spécialisés dans un ou plusieurs sous-secteurs. En acquérant une connaissance approfondie des sous-secteurs dans lesquels évoluent leurs clients et prospects, les OMF/EF peuvent élaborer une stratégie en ciblant uniquement certaines chaînes de valeur. Plutôt que de financer de multiples secteurs, les OMF/EF devraient se spécialiser dans quelques secteurs afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Les critères de sélection que les OMF/EF peuvent utiliser à cette fin sont détaillés ultérieurement dans ce chapitre.

## Outil n° 2 : Élaboration de stratégies éclairées à travers la chaîne de valeur

Ce deuxième outil propose des méthodes d'analyse pour comprendre le fonctionnement de la chaîne de valeur et intégrer ces informations dans une stratégie solide à différentes étapes de la chaîne. L'objectif est de savoir comment être compétitif sur chaque marché et affecter les ressources pour optimiser la production, la commercialisation et les activités auxiliaires. Sur des marchés toujours plus intégrés à l'échelle régionale et mondiale, la concurrence ne se joue pas uniquement entre les entreprises, mais entre les chaînes de valeur. Le gain de productivité et de compétitivité requiert une stratégie globale.

### Résumé pas à pas de l'outil n° 2

- ▶ **Réaliser une analyse financière de l'unité au sein de la chaîne de valeur ainsi qu'une analyse SWOT :** Il convient tout d'abord de comprendre la répartition et le flux des ressources et bénéfices le long de la chaîne en recueillant

des données clés sur chacun de ses maillons, puis en reportant les coûts, recettes et bénéfices de l'unité à chaque étape dans un graphique. En complément des données financières et opérationnelles, une analyse SWOT doit être réalisée en concertation avec les chefs de file de la chaîne de valeur pour évaluer, de manière qualitative, la situation de cette dernière.

- ▶ **Réaliser une analyse à l'aide du " diamant de la compétitivité " :** Cela consiste à évaluer les forces et faiblesses de la chaîne de valeur selon les quatre piliers du diamant de la compétitivité : (a) conditions de la demande, (b) facteurs, (c) stratégie d'entreprise et concurrence, et (d) industries partenaires.
- ▶ Des outils d'analyse comme la segmentation et l'évaluation de marché, le profilage client, l'analyse du bénéfice client et la cartographie de la chaîne de consommation permettent de comprendre le positionnement stratégique actuel de la chaîne de valeur, ainsi que les marchés et produits sources de potentiel.
- ▶ Une multitude d'outils existent pour analyser la productivité et la performance opérationnelles d'une chaîne de valeur, tels que l'analyse des facteurs de coût économique par unité (coûts fixes vs variables pour chaque activité), l'analyse de la tendance des coûts et la comparaison des coûts par unité.
- ▶ Les outils suivants sont utiles pour évaluer l'efficacité du flux de marchandises le long de la chaîne : cartographie du parcours de la ferme au marché (nombre d'opérations et délai) et répartition des acteurs à travers la chaîne, comparaison de la chaîne d'approvisionnement, cartographie des services auxiliaires, cartographie du flux d'informations à travers la chaîne et évaluation des fournisseurs.
- ▶ Les outils suivants peuvent être utilisés pour évaluer la qualité de la main-d'œuvre au sein de la chaîne de valeur : analyse de l'offre et de la demande sur le marché du travail, segmentation des compétences et analyse comparative avec des chaînes de valeur concurrentes (notamment de la productivité du travail et du nombre de travailleurs qualifiés).
- ▶ Plusieurs outils sophistiqués permettent d'évaluer l'environnement commercial dans lequel une chaîne de valeur évolue. Les plus éprouvés sont l'analyse de l'impact réglementaire, la cartographie des délais et des coûts de la bureaucratie à chaque étape de la chaîne de valeur, le coût par unité des activités de recherche de rente à chaque étape de la chaîne de valeur et le coût annuel total des défaillances dans les infrastructures.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Les OMF/EF doivent adapter leur stratégie en fonction des activités de la chaîne de valeur. Le chapitre précédent fournit une présentation, des exemples et des outils d'évaluation et de stratégie pour les EF.

### Outil n° 3 : Analyses comparatives et des lacunes

Cet outil décrit comment mesurer et comparer la performance d'une chaîne de valeur (que ce soit avec elle-même, des chaînes de valeur similaires ou des bonnes pratiques) afin de l'aider à faire les bons choix stratégiques. Les composantes clés et les processus sous-jacents peuvent être comparés individuellement en vue d'identifier leurs forces et leurs faiblesses.

#### Résumé pas à pas de l'outil n° 3

- ▶ **Déterminer les mesures et indicateurs de performance de la chaîne de valeur à comparer :** Il convient d'identifier les éléments importants. Les indicateurs doivent permettre de localiser l'ajout de coûts, de temps, de qualité, de service et de valeur le long de la chaîne de valeur pour identifier les obstacles, les coûts superflus et les opportunités de valorisation.
- ▶ **Déterminer les groupes cibles de l'analyse comparative (éléments de comparaison) :** Les chaînes de valeur et entreprises à l'origine de bonnes pratiques mondiales ainsi que les chaînes de valeur régionales peuvent être utilisées pour comparaison afin d'identifier des axes d'amélioration opérationnelle et des moyens de réduire les coûts de transaction, d'améliorer la qualité et le service, de connaître la disponibilité et la qualité des services auxiliaires, ou encore de renforcer les stratégies de compétitivité.
- ▶ **Identifier les sources de données :** Les sources peuvent être diverses : études et recherches, rapports sectoriels, publications professionnelles, etc. Il est également possible de consulter des experts chevronnés (du secteur ou des chaînes de valeur et organisations utilisées pour comparaison), des acheteurs et des prestataires de services. Des visites sur site pour observer les opérations peuvent être utiles.
- ▶ **Recueillir et analyser les données :** Une multitude d'outils existent pour analyser et communiquer des données comparatives, tels que l'analyse des lacunes,

les diagrammes en radar, l'analyse en diamant et les tableaux illustratifs.

- ▶ **Convertir les données comparatives en stratégie et en plan d'action :** Les données précises issues des analyses comparatives fournissent au secteur privé, aux professionnels et aux décideurs politiques des indicateurs pertinents qui mettent en évidence les forces et les faiblesses d'une chaîne de valeur donnée. Ces données peuvent ensuite servir de point de départ des discussions entre les différents acteurs concernant les composantes de la chaîne de valeur à prioriser dans le cadre d'une intervention.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Les OMF/EF doivent avoir une vision claire de la situation initiale des acteurs de la chaîne de valeur dans le scénario actuel, estimer dans quelle mesure leur intervention modifiera les coûts, les recettes et les interactions entre ces acteurs, et suivre les résultats réels.

### Outil n° 4 : Valorisation et approfondissement des chaînes de valeur

Le processus consistant à accroître la compétitivité d'une chaîne de valeur via sa réorientation (vers un nouveau marché, segment de marché ou client, vers un gain d'efficacité en son sein ou vers la diversification de ses opérations, par exemple) est ce que l'on appelle la valorisation. Les mesures valorisant ou accroissant la compétitivité d'une chaîne de valeur peuvent prendre diverses formes, telles que l'amélioration de la qualité des produits, la diversification des opérations de la chaîne de valeur, le positionnement sur un nouveau débouché et l'intégration d'une autre chaîne de valeur (nouveau marché) avec un produit similaire.

Dans le cadre de l'approfondissement d'une chaîne de valeur, les OMF/EF visent à combler les lacunes, comme la demande et la valeur non satisfaites, les opportunités d'intégration verticale ou horizontale, une spécialisation accrue et l'élargissement des services à d'autres membres de la chaîne de valeur. La méthode d'analyse des lacunes (décrite dans l'outil n° 3) est un moyen d'identifier les opérations supplémentaires pouvant être intégrées à la chaîne de valeur. Elle aide également à savoir comment prioriser les opportunités et ajuster ou élargir les opérations au mieux.

## Méthodes d'approfondissement des chaînes de valeur

### ► Nouveaux participants/entrepreneurs :

L'entrepreneuriat génère de nombreux nouveaux participants, opérations supplémentaires et sources de valeur dans toute chaîne de valeur. Sur chaque marché, des entrepreneurs voient le jour pour saisir les opportunités de marché et créer des liens avec les chaînes de valeur. La création d'entreprises peut être favorisée via l'accès aux services professionnels (ex. disponibilité d'un financement), de bonnes relations avec les autres acteurs de la chaîne de valeur et une connaissance aigüe de leurs besoins.

► **Intégration verticale :** Les entreprises établies identifient régulièrement des opportunités d'incorporer de nouvelles technologies ou opérations dans leur structure. La capacité à identifier les opportunités de création de valeur, de gain d'efficacité ou d'amélioration de la qualité (par exemple, en diversifiant les opérations via une intégration verticale par la chaîne de valeur elle-même ou par une entreprise avec la chaîne de valeur) conduit à l'approfondissement de la chaîne de valeur. Dans de nombreuses régions du monde, l'intégration verticale se traduit par l'acquisition d'une autre entreprise membre de la chaîne de valeur.

► **Coentreprises commerciales :** Le partage des risques liés à l'incorporation de nouvelles opérations dans la chaîne de valeur ou à l'investissement dans une nouvelle technologie est une mesure adéquate dans certains environnements. À titre d'exemple, les centres de préparation, de conditionnement et de logistique des produits frais sont généralement adaptés à la formation de coentreprises.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Grâce à cette analyse, les OMF/EF peuvent identifier les éventuels modèles commerciaux à développer conformément aux différents modes de financement islamiques. Les idées en matière de développement commercial sont étudiées de manière approfondie pour en évaluer la faisabilité. Les OMF/EF peuvent alors agir en qualité de regroupements et d'acheteurs stratégiques auprès des fournisseurs, tout en incitant les pouvoirs publics et d'autres partenaires à investir ou s'engager dans une opération de capital-risque (moucharaka) avec un acteur stratégique de la chaîne de valeur. Diverses méthodes sont présentées plus loin dans ce chapitre.

## Outil n° 5 : Identification des modèles commerciaux à répliquer

Grâce à l'analyse des chaînes de valeur, les participants parviennent souvent à identifier des opportunités d'intermédiation permettant de gagner en efficacité, de réaliser des économies d'échelle, de réduire les coûts de transaction ou d'accroître la valeur ajoutée au sein de la chaîne. Les OMF/EF peuvent être les premiers à identifier et saisir ces opportunités, qui pourraient aussi être promues par les pouvoirs publics et les partenaires du développement (avec leurs consultants/professionnels). La caractéristique spécifique de cet outil est que les opportunités peuvent être répliquées au sein de la chaîne de valeur.

### Résumé pas à pas de l'outil n° 5

- Identifier les opportunités d'intermédiation (modèles commerciaux) permettant de gagner en efficacité et en valeur ajoutée qui pourraient être répliquées.
- Accompagner les acteurs de la chaîne de valeur dans la création d'une entreprise pilote.
- Lorsqu'une méthode est éprouvée, favoriser sa réplification via des campagnes publicitaires, des associations professionnelles, une assistance technique et d'autres moyens.

**Utilisation de cet outil par les EF :** Une fois le modèle commercial identifié, l'EF élabore un plan d'activité en vue de l'investissement. Les méthodes d'élaboration d'un plan d'activité sont présentées dans le chapitre suivant. Le modèle commercial détaillé dans le plan d'activité étaiera sa mise en œuvre et fera l'objet d'un suivi tout au long du cycle de vie du projet.

## Outil n° 6 : Génération de valeur grâce aux liens en amont et en aval

**Intégration :** L'intégration verticale peut également se matérialiser à l'échelle d'une chaîne de valeur, lorsque plusieurs étapes sont intégrées aux chaînes de valeur nationales. Autrement dit, les entreprises nationales exercent davantage d'activités au sein de la chaîne de valeur mondiale, ce qui est source de valeur ajoutée, de contacts et d'informations sur le marché, d'emplois, etc. Les membres de la chaîne de valeur doivent décider si

cette intégration est utile en tenant compte des bénéfices, des risques, du souhait des investisseurs et d'autres facteurs. L'intégration peut également consister à ajouter des fonctions au sein de la chaîne de valeur plutôt qu'à les incorporer depuis l'étranger, et ce, par le biais d'engagements voire d'investissements communs.

La chaîne de valeur à l'échelle d'une entreprise peut être schématisée très simplement (mais aussi être beaucoup plus détaillée). Dans l'illustration 3.4 ci-dessus, chaque étape représente un lien de la chaîne de valeur. En matière d'intégration, une entreprise intervenant à l'étape de production peut analyser ses canaux de distribution et décider de transporter elle-même ses produits plutôt que de faire appel à une autre société, ce qui lui permettrait de réaliser des économies et de gagner en efficacité. Cette entreprise a effectué une intégration aval en incorporant la fonction de distribution de sa chaîne de valeur.

Elle peut aussi s'intéresser à l'approvisionnement d'intrants. L'entreprise peut se rendre compte que ses fournisseurs ne fabriquent pas d'intrants adaptés à l'étape de production. Plutôt que de communiquer sur ce point et de collaborer avec un ou plusieurs fournisseurs,

l'entreprise peut effectuer une intégration amont et développer sa propre capacité de fabrication d'intrants, adaptés à ses besoins.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Une entreprise bien établie et rentable peut être répliquée et/ou consolidée grâce à des investissements dans la chaîne de valeur qui renforceront son écosystème. À titre d'exemple, en cas de financement du secteur de l'élevage, il peut être envisagé de financer des secteurs connexes comme la logistique et la transformation en vue d'atténuer les risques liés au développement du secteur et d'exploiter pleinement son potentiel. Nous vous invitons à consulter le chapitre 1 pour découvrir l'exemple de la Bank of Khartoum dans le cadre du projet Wad Balal.

### Outil n° 7 : Collaboration horizontale : création et exploitation des économies d'échelle

L'outil n° 6 se concentrait sur l'intégration verticale au sein d'une chaîne de valeur, mais les liens horizontaux offrent également d'excellentes opportunités aux participants de la chaîne de valeur de bénéficier d'avantages d'échelle via la coordination interentreprises. Grâce à la mise en

Illustration 3.4 Chaîne de valeur à l'échelle d'une entreprise



commun des ressources et au partage d'informations, la coopération horizontale permet aux entreprises participantes et aux producteurs d'améliorer la qualité et le service et de réaliser des économies via un accès élargi aux intrants, un pouvoir de négociation supérieur et une capacité accrue à concevoir des initiatives de valorisation de la chaîne de valeur.

Cet outil cible l'instauration de mécanismes et liens de collaboration horizontale interentreprises en vue de surmonter les obstacles relatifs à l'exercice d'une activité à petite échelle par des producteurs ou entreprises

individuels. Cette activité à petite échelle les empêche, par exemple, d'acheter des intrants au meilleur prix, de réduire les coûts inutiles des services de vulgarisation ou de jouir d'un pouvoir de négociation supérieur grâce à de plus grands volumes de production et à une commercialisation non fragmentée.

Les économies d'échelle ne passent pas nécessairement par des associations de producteurs ou des coopératives. Les liens horizontaux sont, la plupart du temps, identifiés, créés et organisés par les chefs de file de la chaîne de valeur.



### Résumé pas à pas de l'outil n° 7

- ▶ Identifier les domaines dans lesquels les entreprises exerçant des activités similaires au sein de la chaîne peuvent unir leurs forces pour gagner en efficacité. Ces domaines sont généralement la commercialisation, l'approvisionnement d'intrants, la gestion et la logistique.
- ▶ Promouvoir le mécanisme du rachat d'entreprise.
- ▶ Donner une dimension opérationnelle à la collaboration via des accords simples ou la création de coopératives, d'associations ou d'entreprises ; réorienter les organisations existantes vers l'exercice d'une activité commune.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Les EF ne doivent pas se contenter de sélectionner un acteur, mais peuvent agir en qualité de regroupements auprès de plusieurs acteurs de la chaîne de valeur afin de réaliser des économies d'échelle en tirant parti des infrastructures et accords existants. Les OMF/EF peuvent amener différents acteurs à travailler main dans la main plutôt qu'à se faire concurrence les uns les autres. Les entreprises de production de riz (petites, moyennes et grandes) peuvent collaborer pour créer une marque commune ou commercialiser collectivement leurs produits via l'OMF/EF, optimiser l'utilisation des machines financées par l'OMF/EF et obtenir des intrants de manière plus efficace. Les EF doivent viser à être moteurs de la collaboration.

### Outil n° 8 : Positionnement des produits et des chaînes de valeur

En s'appuyant sur plusieurs des outils présentés ci-dessus, l'évaluation du positionnement concurrentiel fournit une orientation stratégique à de nombreuses mesures prises par une chaîne de valeur pour gagner en compétitivité. Cette évaluation et la prise de décisions collaborative déterminent l'orientation de la chaîne de valeur en termes d'offre par rapport aux concurrents sur les marchés stratégiques. Elles constituent également le fondement de la vision stratégique et d'un plan précis et concret de repositionnement du secteur sur les marchés actuels et de pénétration de nouveaux marchés.

### Résumé pas à pas de l'outil n° 8

- ▶ Évaluer et comparer la taille et la part de marché. Se renseigner sur le chiffre d'affaires net de chaque segment de produit et de chaque concurrent au sein de ces segments de produit.
- ▶ Évaluer et comparer le périmètre des produits (ou l'offre de produits). Se renseigner sur la valeur ajoutée du secteur

pour chaque produit et les produits des concurrents. Si la valeur ajoutée du secteur n'est pas disponible à l'échelle des produits, elle peut être remplacée par le nombre et la nature des activités à valeur ajoutée à l'échelle nationale.

- ▶ Évaluer et comparer la différenciation des produits. La différenciation des produits est mesurée en combinant le prix moyen à un certain degré de création de valeur, d'une part, et les caractéristiques spécifiques des produits et la perception des clients vis-à-vis des sources de valeur des produits, d'autre part. Les caractéristiques des produits et la perception des clients sont des évaluations qualitatives, mais elles peuvent être mesurées de manière quantitative via des outils d'étude de marché comme les enquêtes auprès des consommateurs.
- ▶ Comprendre les possibilités et les prérequis d'un repositionnement produit et élaborer une stratégie en la matière. Le repositionnement produit au sein d'un environnement particulièrement concurrentiel nécessite d'allier la différenciation accrue des produits et le développement des activités à valeur ajoutée à l'échelle nationale.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Les OMF/EF peuvent faire office d'association professionnelle en aidant leurs clients, composés de différents acteurs d'une même chaîne de valeur, à améliorer la qualité et le niveau d'exigence du secteur. En Palestine, les EF effectuant des opérations salam ont contribué au positionnement du maftoul (couscous) produit par leurs clientes en conditionnant le produit de manière à refléter sa nature biologique et le " fait maison ".

### Outil n° 9 : Respect des normes et certifications

Le respect de diverses normes de qualité et de performance est indispensable à la réussite des chaînes de valeur agricoles. Toutefois, l'importance de certaines propriétés, dimensions standard, informations et autres caractéristiques n'est pas toujours évidente pour l'ensemble des acteurs d'une chaîne de valeur s'ils ne sont pas familiers du marché cible. Outre les obligations éthiques et relatives à la santé et la sécurité des consommateurs, connues de tous, la partie commerciale des chaînes de valeur accorde une attention accrue aux normes et certifications. Les marchés nationaux et régionaux imposent des obligations de plus en plus strictes pour y entrer (ex. HACCP, EurepGAP). Les acheteurs et revendeurs puissants (notamment les supermarchés) imposent des obligations supplémentaires à leur chaîne d'approvisionnement.

De fait, la chaîne de valeur doit se plier à des obligations de plus en plus strictes en matière de santé et de sécurité, de qualités intrinsèques des produits (forme, couleur, goût, texture, etc.), de conditionnement, d'étiquetage et d'information.

Utilisation de cet outil par les OMF/EF : Les OMF/EF peuvent faire office d'association professionnelle en aidant leurs clients, composés de différents acteurs d'une même chaîne de valeur, à améliorer la qualité et le niveau d'exigence du secteur. Dans le cadre du projet de moudaraba Abu Halima mené par la Bank of Khartoum au Soudan, cette dernière a conclu un contrat avec deux grandes chaînes de supermarchés et a pris note de leurs attentes vis-à-vis de la qualité des fruits et légumes à fournir. La banque a fait appel à un consultant turc et a renforcé les capacités des jeunes afin de s'assurer que la qualité des produits issus de l'exploitation bénéficiaire de la moudaraba soit conforme aux attentes du marché.

### **Outil n° 10 : Identification des services auxiliaires nécessaires aux chaînes de valeur**

Les chaînes de valeur rentables sont soutenues par des services leur permettant de se développer et de gagner en efficacité et en compétitivité. L'objectif global est d'approfondir et d'élargir les services actuellement fournis à une chaîne de valeur, dans le but de garantir leur viabilité commerciale et de les faire émerger là où ils sont absents. La disponibilité de services nouveaux et améliorés pourrait accroître la rentabilité de la chaîne de valeur dans son ensemble. Les services commercialement viables sont généralement spécialisés en termes de prestation de services. Cela rejoint l'importance de l'approfondissement des chaînes de valeur, abordé dans le cadre de l'outil n° 4 (Valorisation et approfondissement des chaînes de valeur).

L'éventail de services susceptibles de générer de la valeur et de consolider une chaîne de valeur est large. Il peut notamment s'agir de l'approvisionnement d'intrants, de l'accompagnement de la veille commerciale et du développement de produits, de la gestion d'entreprise et du conseil y afférent, du transport et de la logistique, de l'assurance qualité (dont les certifications), des compétences, de la vulgarisation et de la formation, des services vétérinaires, ou encore des services de crédit et autres services financiers. Il est dans l'intérêt supérieur des entreprises, des entrepreneurs et des associations de garantir la fourniture de et l'accès aux services permettant d'accroître la rentabilité de leur chaîne de valeur. Il n'est pas

rare que la demande pour ces services donne l'occasion à de petites et moyennes entreprises d'intégrer la chaîne de valeur en tant que fournisseurs.

### **Résumé pas à pas de l'outil n° 10**

- ▶ Cartographier les services fournis le long de la chaîne de valeur, ainsi que les services potentiellement viables et susceptibles de contribuer à améliorer la performance de la chaîne. Les analyses comparatives et des lacunes par rapport à d'autres chaînes de valeur sont particulièrement utiles pour identifier les services non encore fournis.
- ▶ Sur la carte des services, il convient d'indiquer leur viabilité, leur qualité et leur localisation au sein de la chaîne.
- ▶ Réaliser des études de faisabilité et élaborer des plans d'activité en vue d'introduire des services faisant l'objet d'une demande potentielle au sein de la chaîne, mais aussi d'accroître la quantité, la qualité et la viabilité des services actuellement fournis. La plupart du temps, les services fournis en fonction du marché sont davantage viables, de même que ceux fournis par des organismes spécialisés.

**Utilisation de cet outil par les OMF/EF :** Il suffit de tendre la main pour obtenir de l'aide. Dès lors qu'un EF exprime sa volonté d'investir, il peut solliciter des partenaires comme les pouvoirs publics, des ONG et d'autres acteurs pouvant apporter des investissements de soutien. Ces investissements de soutien bénéficient aux deux parties. Les pouvoirs publics qui financent des routes, des marchés et d'autres types d'infrastructures se posent la question de l'utilisation et de la pérennité de ces investissements. Les OMF/EF ont besoin de ces investissements pour garantir la faisabilité du projet. Un excellent exemple est la Bank of Khartoum au Soudan, qui sollicite activement divers acteurs en vue d'obtenir des investissements de soutien. Elle est parvenue à convaincre plusieurs ministères soudanais, la Chambre de la Zakat, le Programme alimentaire mondial et d'autres acteurs d'effectuer des dons et des contributions à ses projets.

### **Outil n° 11 : Amélioration de l'environnement opérationnel**

Un environnement commercial favorable est indispensable au développement et à la croissance dynamiques du secteur privé et des entreprises qui le composent. Les contraintes liées à cet environnement peuvent freiner la croissance des entreprises, à savoir :

- ▶ la hausse des coûts ;
- ▶ le déclin de la compétitivité ;
- ▶ la dégradation de la qualité des produits et services ;
- ▶ l'accentuation des risques commerciaux et d'investissement ;
- ▶ la baisse des investissements nationaux et étrangers ; et
- ▶ la restriction de la volonté des entreprises de mettre en œuvre des stratégies à long terme.

La capacité et la volonté d'une chaîne de valeur de se tourner vers la valorisation et de faire des choix stratégiques dépendent généralement de l'élaboration d'une stratégie à long terme. Cependant, un environnement réglementaire, juridique et politique pesant peut freiner considérablement la croissance des secteurs et nuire à la compétitivité et la réussite sur les marchés mondiaux. Un environnement commercial défavorable limite non seulement les investissements en capitaux des entreprises locales, mais également les investissements étrangers. La réforme des politiques en vue de les rendre favorables pour les entreprises peut être source de dynamisme et d'efficacité.

**Utilisation de cet outil par les EF :** En tant que partenaires du développement, les EF peuvent solliciter les pouvoirs publics à ce sujet et leur communiquer les retours d'information nécessaires. Les États souhaiteraient que le secteur privé investisse davantage dans la microfinance et sont donc enclins à adopter des politiques favorables pour faciliter ces investissements.

## 8. RÉALISATION DE L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR

Comme nous l'avons vu dans la précédente section, l'analyse des chaînes de valeur est un précieux outil qu'un OMF/EF peut utiliser pour comprendre les accords économiques conclus entre ses clients et leurs fournisseurs et clients. Premièrement, cet outil lui permet de prendre des décisions plus éclairées concernant la solvabilité de ses clients en fonction de l'estimation des revenus issue de l'analyse. Deuxièmement, il lui permet d'acquérir une connaissance globale des problèmes rencontrés par le secteur et des risques à prendre en compte dans le cadre d'un financement dans ce secteur. Troisièmement, cette connaissance sectorielle lui permet d'identifier la manière dont il peut intervenir dans la chaîne de valeur à l'aide de produits de négociation et d'investissement conformes à la charia.

La présente section fournit des exemples d'analyses des chaînes de valeur simples mais efficaces que les OMF/EF peuvent réaliser. L'analyse des chaînes de valeur se compose d'une analyse qualitative et d'une analyse quantitative. L'analyse qualitative vise à identifier les différents acteurs de la chaîne de valeur, les problèmes qu'ils rencontrent, les solutions possibles et la manière dont l'OMF/EF pourrait contribuer à résoudre certains de ces problèmes. L'analyse quantitative, quant à elle, vise à fournir une vision comptable de la situation actuelle, s'agissant des interactions entre les acteurs de la chaîne de valeur. Elle présente un simple " compte de résultat " pour chaque segment de la chaîne de valeur afin de comprendre les recettes, les coûts et les revenus générés. Les revenus générés représentent généralement la valeur ajoutée par un acteur de la chaîne de valeur. En analysant la répartition des revenus le long de la chaîne de valeur, l'EF peut identifier les acteurs qui s'arrogent une part disproportionnée des revenus générés au sein de la chaîne de valeur et réfléchir à la manière dont il pourrait y remédier.

Comme évoqué précédemment dans ce chapitre, les OMF/EF s'appuient sur l'analyse des chaînes de valeur pour identifier les opportunités, les barrières et les problèmes que rencontre le secteur. Les objectifs sont nombreux, tels que (a) financer l'achat d'intrants, (b) identifier des technologies plus perfectionnées en faveur d'un gain de productivité, (c) identifier des marchés plus rentables, et (d) identifier les opportunités commerciales permettant d'accroître l'efficacité et la rentabilité de la chaîne de valeur. À titre d'exemple, un OMF/EF peut se rendre compte que le coût des intrants est élevé pour les agriculteurs. En négociant avec les fournisseurs d'intrants et en achetant en gros, il peut développer un produit mourabaha en vue de réaliser des économies, qui soit aussi rentable pour l'OMF/EF. Il peut également introduire de nouvelles technologies comme des semences ou engrais plus productifs et faire office d'intermédiaire auprès des conseillers agricoles. Il peut par ailleurs aider les agriculteurs à réduire leurs coûts en finançant des solutions comme l'éclairage à l'énergie solaire et le chauffage économe en combustible. Les agriculteurs choisissent rarement le marché sur lequel ils vendent leurs récoltes. Ils ont un faible pouvoir de négociation et peuvent être contraints de vendre leurs récoltes à bas prix à des intermédiaires. L'OMF/EF peut alors développer un produit financier salam et jouer le rôle de regroupeur au sein de la chaîne de valeur. Plutôt que de vendre les récoltes à un intermédiaire, il les vend

directement aux grossistes ou détaillants en amont de la chaîne de valeur. Il peut également investir pour éliminer une barrière au sein de la chaîne de valeur, par exemple en octroyant un financement à des sociétés de transport, des transformateurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur, ce qui augmenterait la valeur du produit négocié.

L'analyse des chaînes de valeur dépeint la situation actuelle, ce qui permet à l'OMF/EF de se familiariser avec les facteurs qualitatifs et quantitatifs influant sur la croissance de la chaîne de valeur choisie. L'OMF/EF s'appuie sur cette analyse pour réfléchir à la manière de développer des produits financiers adaptés à ses clients, mais aussi comprendre les risques associés au financement de la chaîne de valeur. Les idées de partenariat commercial avec les acteurs de la chaîne de valeur sont ensuite approfondies via une analyse des opportunités de marché. Cette analyse permet d'avoir une connaissance précise du marché, des concurrents, des conditions de l'offre et de la demande, des tendances tarifaires, etc. L'analyse des opportunités de marché était la proposition de valeur formulée par l'OMF/EF à l'attention de la chaîne de valeur. Cette proposition de valeur est ensuite transformée en véritable plan d'activité pour le déploiement du produit financier, en étudiant divers scénarios et les mesures d'atténuation des risques que l'OMF/EF devrait prendre.

Les OMF/EF islamiques doivent effectuer des opérations commerciales et d'investissement avec leurs clients, ce qui signifie qu'ils ne doivent pas se contenter de supporter les risques de crédit ; ils doivent aussi supporter les risques opérationnels. Les risques auparavant supportés par les seuls agriculteurs démunis doivent être partagés avec les OMF/EF. L'analyse des chaînes de valeur, l'analyse des opportunités de marché et le plan d'activité ont un unique but : aider les OMF/EF à cerner les risques commerciaux encourus, puis à gérer et atténuer ces risques. Il est recommandé aux OMF/EF de se doter de capacités internes pour réaliser ces analyses dans le cadre de leur fonction de développement commercial. Ces analyses n'ont pas uniquement vocation à être réalisées au début de la conception d'un produit financier. Elles sont également utiles tout au long du processus puisqu'elles donnent à la direction d'un OMF/EF une vision claire des hypothèses formulées, des évolutions depuis l'analyse initiale et des mesures à prendre face à ces évolutions. Ce pourrait être un nouveau mode de fonctionnement pour

l'OMF/EF, qui se concentrerait sur la gestion des risques commerciaux plutôt que sur la gestion du risque de crédit de ses clients. L'analyse permet à la direction de l'OMF/EF de suivre la performance de ses produits et du secteur dans son ensemble afin d'intervenir de manière ciblée dans les chaînes de valeur les plus rentables.

### Critères de sélection d'un produit au sein d'une chaîne de valeur

- ▶ Produit couramment fabriqué/cultivé par les clients actuels
- ▶ Facteur de différenciation garantissant la compétitivité du produit sur le marché
- ▶ Présence d'une chaîne de valeur claire
- ▶ Potentiel de développement via l'expansion sur les marchés locaux ou d'exportation
- ▶ Disponibilité des intrants/ressources nécessaires
- ▶ Présence de défaillances de marché auxquelles l'EF peut remédier
- ▶ Axes d'amélioration en matière d'efficacité de la chaîne de valeur

L'OMF/EF doit sélectionner un produit familier de ses clients. Idéalement, le produit doit être compétitif et facile à vendre sur le marché, et présenter un facteur de différenciation clair. La chaîne de valeur et les interactions entre ses acteurs doivent être facilement identifiables. La production doit pouvoir être développée via un financement sur les marchés locaux ou d'exportation. Les intrants/ressources nécessaires au développement doivent être disponibles. L'OMF/EF doit analyser les chaînes de valeur de produits présentant des défaillances de marché et une répartition inégale des revenus en leur sein. Une telle situation permettra à l'OMF/EF de formuler une proposition de valeur intéressante à la fois pour ses clients et pour ses actionnaires. Enfin, l'OMF/EF doit sélectionner un produit dont la chaîne de valeur présente des axes d'amélioration. Que ce soit en augmentant l'approvisionnement d'intrants de meilleure qualité, en soutenant le secteur via l'amélioration des infrastructures de transport ou en accroissant la valeur du produit sur le marché via la transformation de ses dérivés, l'OMF/EF doit pouvoir exploiter le potentiel d'amélioration de la quantité et de la qualité de fabrication du produit choisi.

## Pourquoi sélectionner des produits dont le marché présente des défaillances ?

En économie, la " concurrence parfaite " est la référence théorique selon laquelle il existe un grand nombre (presque infini) d'agents économiques (acheteurs/vendeurs) qui s'échangent de petites quantités de produits et services sans disposer du pouvoir d'en fixer le prix. Dans la concurrence parfaite, le prix est déterminé par l'interaction entre la demande totale et l'offre totale d'un produit/service, les deux côtés ayant accès à l'ensemble des informations afin qu'aucun n'ait un avantage par rapport à l'autre. Le marché concurrentiel présente des produits homogènes et l'absence de coûts liés à l'entrée sur ou la sortie du marché et aux transactions. Il suppose également une affectation efficace des ressources entre les différents usages, l'absence de bénéfices sur le long terme et des prix de marché tenant compte de la pénurie des ressources et des préférences des consommateurs.

En réalité, sur la plupart des marchés, l'affectation des ressources n'est pas optimale. La concurrence imparfaite est jugée répandue dans les secteurs de la production agricole, de la transformation alimentaire et de la vente au détail, ce qui rend les petits exploitants vulnérables face aux acteurs de plus grande envergure qui régissent la chaîne de valeur. Les agriculteurs peinent à vendre leurs produits en raison de l'absence d'infrastructures de transport ou d'entrepôts, par exemple. Ces contraintes les obligent à dépendre d'intermédiaires, qui ont le pouvoir d'imposer des prix abusivement bas par rapport à ceux auxquels les agriculteurs pourraient prétendre s'ils bénéficiaient d'un accès direct au marché. Ce scénario est répandu à travers le monde, et en particulier dans les pays en développement. De par leur statut, les OMF/EF ont la possibilité unique de rivaliser sur ces marchés monopolistiques ou oligopolistiques et de formuler une proposition de valeur gagnant-gagnant pour leurs clients.

## Analyse qualitative d'une chaîne de valeur

**Définition du périmètre de la chaîne de valeur :** L'analyse qualitative vise à donner à l'OMF/EF une vision claire de la manière dont le produit choisi est actuellement fabriqué et vendu sur le marché. Une fois la chaîne de valeur sélectionnée, il convient d'en définir le périmètre en suivant les étapes ci-après :

- ▶ Fixer les limites
- ▶ Identifier les activités

- ▶ Identifier les acteurs de la chaîne de valeur
- ▶ Décrire et quantifier les interactions entre les acteurs de la chaîne de valeur
- ▶ Identifier les problèmes rencontrés par les acteurs
- ▶ Identifier les éventuelles opportunités commerciales au sein de la chaîne de valeur

### Fixer les limites

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour définir le cadre d'une chaîne de valeur. Une chaîne de valeur agricole, par exemple, est généralement délimitée selon le produit primaire concerné (ex. maïs, cacao, pommes, etc.) et les dérivés de ce produit primaire (ex. huile d'olive, raisins secs, etc.). Dans ce cas, c'est le produit transformé qui est ciblé. L'OMF/EF peut définir le périmètre en fonction du profil habituel de ses clients agriculteurs, en sélectionnant le produit primaire plutôt que le produit transformé. Dans le cas du produit primaire, la chaîne de valeur suit les étapes de transformation jusqu'au consommateur final. Elle comprend alors toutes les marchandises ainsi que les multiples produits dérivés et/ou assimilés.

Lors de l'analyse d'une chaîne de valeur nationale, les frontières constituent généralement les limites de la chaîne de valeur. Cependant, l'analyse de la chaîne de valeur peut être élargie à des acteurs internationaux lorsque le produit est commercialisé à l'étranger et que les exportations représentent un marché majeur pour ce produit.

### Identifier les activités

L'étude du fonctionnement d'une chaîne de valeur nécessite d'identifier les principales activités exercées à chaque étape de la chaîne, à savoir :

- ▶ la fabrication du produit primaire, dont les diverses technologies utilisées ;
- ▶ la transformation du produit, qui détermine les chaînes secondaires selon les méthodes de transformation ;
- ▶ le transport, la manutention et l'entreposage ;
- ▶ la distribution en gros et au détail ; et
- ▶ l'intermédiation.

### Identifier les acteurs

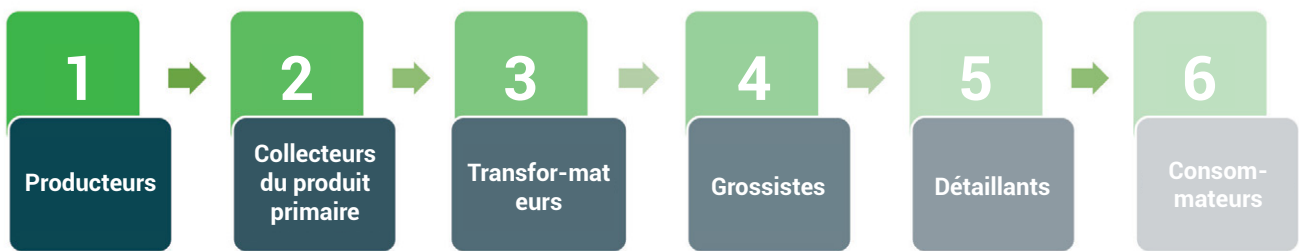
Une fois les opérations de la chaîne de valeur identifiées, il est important de savoir quels acteurs exercent quelles

activités. Ces activités sont donc reliées à chaque agent et le rôle de chacun est étudié, en sachant que certains agents peuvent exercer plus d'une activité. Il convient par ailleurs de classer les acteurs dans des catégories homogènes et pertinentes. À titre d'exemple, dans un pays, les caractéristiques des producteurs de riz peuvent se distinguer par la taille de l'exploitation ou la localisation. Les caractéristiques des producteurs de riz sont susceptibles d'avoir une incidence sur la structure de coûts et le rendement. Les producteurs de riz peuvent également être classés selon que leurs champs soient irrigués par la pluie, par des systèmes de gravitation ou par des systèmes de pompage. Les EF doivent donc étudier leurs clients potentiels et leurs caractéristiques dans le cadre de la classification. L'illustration 3.5 cidessous présente des exemples d'activités au sein d'une chaîne de valeur.

**Interactions entre les acteurs de la chaîne de valeur**

Une fois les acteurs de la chaîne de valeur identifiés, il convient de recueillir des données sur leurs interactions. Ces données peuvent être l'histoire du producteur, la localisation, la taille de l'entreprise, la liste des produits, le type de technologies utilisé, les problèmes rencontrés, les besoins en intrants, le cahier des charges des extrants, le calendrier des activités, etc. Il est possible de réaliser une enquête afin de mieux cerner les activités exercées par chaque acteur au sein de la chaîne de valeur. Au minimum, il est impératif d'identifier les extrants de chaque acteur de la chaîne de valeur pour comprendre les mécanismes de l'offre et de la demande. Ces données sont essentielles pour réaliser l'analyse coûts/bénéfices (ACB) de chaque acteur de la chaîne de valeur. Les informations à obtenir au moyen d'une enquête sont notamment les suivantes :

**Illustration 3.5. Exemple de chaîne de valeur et de tableau des activités**



Acteur	Intrant	Activité	Extrant
1	Intrants pour rizières	Approvisionnement des rizières	Riz paddy
2	Riz paddy	Regroupement des récoltes à vendre au transformateur	Vente en vrac du riz paddy au transformateur
3	Riz paddy en vrac (non transformé)	Étuvage du riz	Riz étuvé
4	Riz étuvé	Achat en gros et conditionnement pour le transport et la vente aux détaillants	Riz étuvé conditionné
5	Riz étuvé conditionné	Vente du riz étuvé conditionné aux consommateurs finaux	Riz étuvé conditionné vendu en petites quantités aux consommateurs
6	Riz étuvé conditionné vendu en petites quantités	Autoconsommation du riz acheté	S.O.

**Extrant**

- ▶ Prix de gros dans différentes zones géographiques (dont les prix CIF-FOB internationaux, le cas échéant)
- ▶ Prix à la production dans différentes zones géographiques
- ▶ Prix à la consommation dans différentes zones géographiques
- ▶ Quantités de produit fabriquées et vendues
- ▶ Localisation des principaux marchés dans la région et/ou le pays
- ▶ Nombre de consommateurs réels et potentiels dans la région de destination
- ▶ Saisonnalité des prix et des quantités d'extrants

**Procédé de production primaire**

- ▶ Principaux systèmes d'exploitation ou de production dans la zone de production concernée
- ▶ Taille moyenne et typologie des exploitations/entreprises représentatives
- ▶ Nombre d'exploitations et entreprises représentatives dans la zone concernée
- ▶ Rendement par unité d'activité pour chaque exploitation/entreprise représentative
- ▶ Production totale issue de chaque type de système d'exploitation dans la zone concernée
- ▶ Pertes après récolte
- ▶ Capacité de stockage des extrants

**Intrants et facteurs de production primaire**

- ▶ Quantité d'intrant par unité d'extrait (coefficients techniques)
- ▶ Prix d'achat des intrants par type d'intrant
- ▶ Saisonnalité des prix et des quantités des principaux intrants
- ▶ Coûts d'entreposage des intrants
- ▶ Coûts de conditionnement et d'entreposage des extrants
- ▶ Coûts de transport des intrants depuis différentes zones géographiques
- ▶ Matériel, investissement nécessaire, installations et amortissement y afférent
- ▶ Autres coûts
- ▶ Droits et taxes
- ▶ Coût de la main-d'œuvre (agricole, industrielle qualifiée et non qualifiée) dans différentes zones géographiques
- ▶ Superficie totale des terres dans la zone concernée
- ▶ Superficie totale des terres arables dans la zone concernée
- ▶ Ressources hydriques (types, nombre, capacité)
- ▶ Rentes issues de l'exploitation des terres, de l'eau et d'autres ressources naturelles

**Collecte/négociation du produit brut**

- ▶ Typologie des agents commerciaux représentatifs
- ▶ Type de marché (concurrentiel, monopsonne, etc.) et d'accords contractuels
- ▶ Installations dédiées à la collecte/négociation du produit brut (capacité de stockage, infrastructures spécifiques, etc.)

- ▶ Coûts de transport du producteur au transformateur
- ▶ Autres coûts de transaction (taxes informelles, pertes, etc.)
- ▶ Coûts d'investissement pour la collecte/négociation et amortissement y afférent
- ▶ Prix d'achat du négociant
- ▶ Prix de vente du négociant
- ▶ Marges commerciales

**Transformation**

- ▶ Typologie des agents de transformation représentatifs
- ▶ Quantité de produit transformée par type d'agent de transformation représentatif
- ▶ Prix d'achat du produit brut
- ▶ Coefficients de transformation/conversion par type d'agent de transformation représentatif
- ▶ Autres intrants et facteurs de transformation par type d'agent de transformation représentatif (technologies)
- ▶ Prix des autres intrants et facteurs nécessaires à la transformation
- ▶ Pertes liées à la transformation
- ▶ Prix de vente du produit transformé
- ▶ Capacité de stockage des transformateurs
- ▶ Coûts d'investissement pour la transformation et amortissement y afférent

**Grossistes, exportateurs et/ou importateurs du produit transformé**

- ▶ Coûts de transport
- ▶ Coûts de transaction
- ▶ Coût du matériel et des installations
- ▶ Coûts d'investissement et amortissement
- ▶ Quantité achetée
- ▶ Capacité de stockage
- ▶ Prix d'achat
- ▶ Prix de vente

**Contexte général et institutionnel**

- ▶ Infrastructures économiques et sociales disponibles (réseaux électriques, routes, écoles, hôpitaux, marchés, communications, etc.)
- ▶ Distance entre les sites de production et l'infrastructure la plus proche
- ▶ Lois et politiques nationales et/ou traités internationaux applicables à la chaîne de valeur

- ▶ Réglementation et fonctionnement du marché
- ▶ Groupements de producteurs apportant leur soutien à la chaîne de valeur
- ▶ ONG apportant leur soutien à la chaîne de valeur

Les données susmentionnées peuvent être recueillies auprès de certains organismes et/ou en effectuant des recherches dans les recensements, les enquêtes et les bases de données institutionnelles :

### **Organismes**

- ▶ Ministère de l'Économie et des Finances, ministère de l'Agriculture et autres ministères spécifiques
- ▶ Instances réglementaires ou groupements professionnels pour le produit concerné (le cas échéant)
- ▶ Bureaux nationaux de statistique et/ou agences statistiques de certains ministères
- ▶ Banque centrale, services des douanes, organismes locaux
- ▶ Associations de producteurs et/ou de consommateurs
- ▶ Centres de recherche et groupes de réflexion nationaux
- ▶ Organisations internationales (ex. Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation des Nations Unies (ONU), Banque mondiale (BM), Fonds monétaire international (FMI), etc.)

### **Enquêtes et bases de données**

- ▶ Recensement agricole
- ▶ Enquête sur le budget des ménages
- ▶ Enquête sur les petites entreprises
- ▶ Enquête sur les intrants et produits agricoles
- ▶ Enquête sur les services de transport
- ▶ Enquête sur la population active
- ▶ Bases de données institutionnelles (ex. WDI, FAOSTAT, AQUASTAT, etc.)

### **Identifier les problèmes rencontrés par les acteurs**

Chaque acteur peut fournir des informations sur les problèmes qu'il rencontre. Ces problèmes peuvent découler de l'absence d'approvisionnement fiable, de financement, de réglementation adéquate, d'infrastructures de transport, etc. Bien que la plupart des problèmes soulevés ne soient pas pertinents pour les OMF/EF, chacun de ces problèmes représente un certain degré de risque, auquel un EF peut s'exposer directement ou indirectement en investissant dans ou en participant à la chaîne de valeur. Nous vous présentons ci-dessous deux analyses des problèmes rencontrés par les producteurs, transformateurs et négociants dans les secteurs de l'encens et des dattes. Ces analyses ont été réalisées dans le cadre de l'examen d'un projet mis en œuvre par la Banque islamique de développement.



Tableau 3.1. Problèmes rencontrés par les producteurs d'encens

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<p>Nécessité de protéger des ressources qui se raréfient</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Réglementation inadéquate pour protéger les arbres</li> <li>▶ Autorisation inadéquate et permissive des producteurs</li> <li>▶ Approche passive en matière de régénération des ressources naturelles</li> </ul>	<p>Réglementation nécessaire pour contrôler et préserver la production d'encens. Collaboration avec les tribus pour l'affectation des arbres et le contrôle des récoltes.</p>	<p>Ministère de l'Agriculture, ministère/département de l'Environnement, ministère de l'Intérieur, chefs de tribu.</p>	<p>Surveiller la disponibilité des arbres pour garantir un approvisionnement continu.</p>
<p>Informations, recherche et développement disséminés sur le secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La méthode traditionnelle de récolte peut être améliorée</li> <li>▶ Pas de recueil d'informations sur la capacité d'approvisionnement et les tendances</li> <li>▶ Pas de recherche appliquée en matière de croissance des plantes, de productivité, etc.</li> </ul>	<p>Recueil d'informations auprès de différentes universités pour trouver le moyen d'améliorer les méthodes de récolte et la productivité des plantes.</p>	<p>Universités, ministère de l'Agriculture, recherche génétique sur les animaux et les plantes, groupes de réflexion.</p>	<p>Identifier une source d'approvisionnement fiable et de qualité.</p>
<p>Nécessité de concevoir des programmes structurés de renforcement des capacités pour les agriculteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les agriculteurs ne sont pas formés aux bonnes méthodes de récolte</li> <li>▶ Le savoir des générations précédentes n'est pas transmis à la jeune génération</li> </ul>	<p>Fourniture de services de vulgarisation aux agriculteurs et autorisation d'exploiter les arbres à encens réservée à ces agriculteurs.</p>	<p>Universités, ministère de l'Agriculture, recherche génétique sur les animaux et les plantes</p>	<p>Mettre en relation les agriculteurs et les prestataires de services de renforcement des capacités.</p>
<p>Chaîne d'approvisionnement non structurée de l'agriculteur au consommateur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trop d'intermédiaires qui n'apportent pas de valeur à l'encens</li> <li>▶ Les transformateurs ne prêtent pas attention à la pérennité de l'approvisionnement</li> </ul>	<p>Organisation de la chaîne d'approvisionnement via des associations de producteurs ou un organisme de coordination composé des familles de la tribu. L'organisme collaborera avec les transformateurs pour déterminer la quantité d'encens à récolter.</p>	<p>Ministère de l'Agriculture, ministère/département de l'Environnement. Un organisme de coordination entre les producteurs peut être créé.</p>	<p>Octroyer un financement direct aux agriculteurs via un salam pour contourner les intermédiaires.</p>

**Tableau 3.2. Problèmes rencontrés par les transformateurs d'encens**

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<p>Mécanismes d'appui nécessaires pour encourager l'innovation en matière de transformation de l'encens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Financement inadéquat pour encourager les transformateurs d'encens à innover (en particulier via la R&amp;D)</li> <li>▶ De nouvelles idées intéressantes devraient pouvoir être transposées en produits</li> </ul>	<p>Apport d'un soutien financier aux entreprises désireuses de développer des produits innovants à partir des dérivés de l'encens.</p>	<p>Financement privé, PME, fonds de développement.</p>	<p>Octroyer un financement aux transformateurs potentiels. Des instruments comme la moucharaka (dégressive) et assimilés peuvent être envisagés.</p>
<p>Pas de laboratoires de test pour la transformation de l'encens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Laboratoires nécessaires pour soutenir le développement de produits innovants</li> <li>▶ Appui nécessaire en matière de recherche appliquée sur les bienfaits thérapeutiques et médicaux pouvant servir d'arguments commerciaux</li> <li>▶ Soutien limité pour obtenir ou accéder à du matériel permettant de moderniser les méthodes de transformation (ex. procédé de distillation de l'huile d'encens)</li> </ul>	<p>Mise à disposition de laboratoires de test que les PME peuvent utiliser à des fins de recherche et développement, de calibrage et de conditionnement en vue de répondre aux normes d'exportation.</p>	<p>Autorité du développement des partenariats, Fonds de développement de l'agriculture et de la pêche.</p>	<p>Octroyer un financement à des entrepreneurs pour effectuer des tests dans des laboratoires étrangers.</p>
<p>Informations et recherche disséminées sur les méthodes de transformation et les applications des produits dérivés de l'encens</p>	<p>Recueil d'informations auprès de différentes universités pour trouver le moyen d'améliorer les méthodes de récolte et la productivité des plantes, comprendre leurs usages et associer la recherche au développement de produits commerciaux.</p>	<p>Universités, ministère de l'Agriculture, recherche génétique sur les animaux et les plantes.</p>	<p>Recueillir des données sur la recherche de produits pouvant être utilisées à des fins commerciales et publicitaires.</p>

**Tableau 3.3. Problèmes rencontrés par les négociants d'encens**

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<p>Absence de procédure de certification pour la qualité, la catégorisation et l'origine des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Absence de contrôle du point d'origine</li> <li>▶ Pas de réelles normes régissant les catégories de qualité</li> </ul>	<p>Définition de catégories et de normes de qualité. Définition et enregistrement d'indications géographiques auprès d'organismes internationaux pour pouvoir déposer les marques d'encens authentiques.</p>	<p>Chambres de commerce, DG du commerce, organismes internationaux.</p>	<p>Veiller à ce que les produits soient certifiés pour en garantir la qualité et justifier des prix de vente plus élevés.</p>

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
Installations de conditionnement et d'étiquetage inadéquates <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le conditionnement est basique et ne met pas en valeur le produit</li> <li>▶ Pas de vrais centres de collecte et d'entreposage</li> <li>▶ Pas de normes d'étiquetage pour véhiculer la valeur du produit</li> </ul>	Création d'une installation de conditionnement permettant à celui-ci de répondre aux normes définies et de véhiculer la valeur de l'encens.	DG des normes et de la métrologie, chambres de commerce.	Financer une installation de conditionnement garantissant la qualité de celui-ci pour améliorer la commercialisation et l'image de marque des produits.
Absence de marque bien définie et de stratégie efficace de commercialisation <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Faible image de marque s'appuyant sur la renommée de l'encens</li> <li>▶ L'encens est vendu comme un produit primaire, et non comme un produit transformé</li> <li>▶ Les questions logistiques ne sont pas étudiées (l'huile comme matière dangereuse)</li> <li>▶ Positionnement commercial limité de plusieurs produits à base d'encens (médecine, bien</li> </ul>	Définition et enregistrement d'indications géographiques auprès d'organismes internationaux pour pouvoir déposer les marques d'encens authentiques. Ces marques seront identifiées par un logo. Promotion de l'exportation des produits dérivés de l'encens plutôt que de la résine brute. Possibilité d'instaurer une réglementation dissuadant l'exportation de matières premières pour s'assurer que la transformation ait lieu dans le pays.	Chambres de commerce.	Accompagner les entreprises dans le développement d'une marque commerciale forte.

Tableau 3.4. Problèmes rencontrés par les producteurs de dattes

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
Fragmentation du secteur des dattes <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les petits exploitants n'adoptent pas les bonnes méthodes agricoles</li> <li>▶ Faible productivité</li> <li>▶ Trop de variétés, sans lien avec les besoins du marché</li> <li>▶ Agriculteurs à temps partiel qui cultivent également d'autres produits agricoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Création d'une association de producteurs de dattes</li> <li>▶ Concentration sur les exploitations de plus de 3 ha pour garantir une production suffisante.</li> </ul>	Ministère de l'Agriculture, universités, etc.	Octroyer un financement salam pour regrouper les récoltes de dattes des petits exploitants.

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<p>Informations, recherche et développement disséminés sur le secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La méthode traditionnelle de récolte peut être améliorée</li> <li>▶ Suivi limité des recommandations issues de la recherche en matière de productivité et de production de la variété plébiscitée par le marché</li> <li>▶ Manque d'intérêt dans l'amélioration de la qualité pour développer l'activité.</li> </ul>	<p>Modernisation des méthodes de récolte en menant des projets axés sur des systèmes innovants d'irrigation et en créant des centres de collecte.</p>	<p>Universités, ministère de l'Agriculture, recherche génétique sur les animaux et les plantes.</p>	<p>Se renseigner sur les caractéristiques des dattes recherchées par le marché et communiquer ces exigences aux agriculteurs. Aider les agriculteurs à répondre aux normes de qualité du marché.</p>
<p>Programmes de renforcement des capacités inadaptés aux agriculteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les agriculteurs ne sont pas formés aux bonnes méthodes de récolte</li> <li>▶ Les jeunes agriculteurs adoptent toujours les méthodes traditionnelles qui doivent être modernisées</li> <li>▶ Protection insuffisante contre les maladies connues (ex. <i>Ommatissus lybicus</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formation adaptée aux agriculteurs.</li> <li>▶ Amélioration des services de vulgarisation.</li> </ul>	<p>PME, universités, Fonds de développement de l'agriculture et de la pêche.</p>	<p>Mettre en relation les agriculteurs avec les organismes d'appui au commerce, tels que le gouvernement et les établissements universitaires.</p>

**Tableau 3.5. Problèmes rencontrés par les transformateurs de dattes**

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacité d'approvisionnement fragmentée / non extensible car la plupart des entreprises sont à domicile et ont une capacité de production limitée.</li> <li>▶ Pas de contrôle requis des produits fabriqués à domicile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Augmentation de la capacité d'approvisionnement via le regroupement.</li> <li>▶ Incitation des PME à obtenir une certification et à respecter les normes en vigueur.</li> </ul>	<p>Direction générale des normes et de la métrologie, ministère de l'Agriculture, ministère du Commerce.</p>	<p>Octroyer un financement aux PME, à condition qu'elles se regroupent et qu'elles respectent les normes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nécessité de promouvoir les normes et le contrôle de la qualité des produits transformés pour déterminer leur durée de conservation</li> <li>▶ Disponibilité limitée d'installations frigorifiques et de matériel de transformation adéquat</li> </ul>	<p>Accompagnement des transformateurs dans le respect des normes de contrôle de la qualité requises pour l'exportation.</p>	<p>Direction générale des normes et de la métrologie, ministère de l'Agriculture, ministère du Commerce, Agence pour le développement des PME.</p>	<p>Octroyer un financement aux PME, à condition qu'elles se regroupent et qu'elles respectent les normes.</p>

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<p>Faible innovation dans la transformation des dattes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Soutien limité pour transposer les idées intéressantes en nouveaux produits et exploiter le potentiel de marché en vue de créer des entreprises pérennes</li> </ul>	Approche coordonnée (par un organisme) pour gérer le secteur de manière intégrée et présenter les entreprises pionnières comme exemples.	Agence pour le développement des PME, projet " Un million de palmiers ", etc.	Réserver l'investissement aux procédés innovants de transformation des dattes.
<p>Peu de laboratoires disponibles pour tester et perfectionner les produits à base de dattes transformées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► (ex. sucre, sirop, café)</li> </ul>	Investissement dans des laboratoires via un accès facilité aux ressources financières et en permettant aux investisseurs d'acheter de grandes parcelles de terrain.	Ministère de l'Agriculture, laboratoires nationaux spécialisés dans le secteur.	Vérifier la disponibilité de laboratoires pour s'assurer que les produits financés répondent aux normes de qualité.

Tableau 3.6. Problèmes rencontrés par les négociants de dattes

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<ul style="list-style-type: none"> <li>► Le contrôle de la qualité, l'évaluation de la conformité et la certification ne sont pas appliqués par les acteurs de la chaîne de valeur, et aucune information n'est disponible concernant l'origine des produits</li> <li>► Connaissance et application limitées des normes de qualité, de conditionnement et d'étiquetage, ce qui diminue la valeur du produit</li> </ul>	Formation des PME et privatisation des services de vulgarisation pour créer de nouveaux secteurs d'activité, et donc des emplois	DG des normes et de la métrologie, Fonds pour les PME, Agence pour le développement des PME.	Vérifier la disponibilité de laboratoires pour s'assurer que les produits financés répondent aux normes de qualité.
Installations de conditionnement, d'étiquetage et d'entreposage inadéquates, nuisant à la qualité et l'attrait commercial des produits	Installations de calibrage, de conditionnement et d'étiquetage.	Autorités de tutelle du commerce, ministère de l'Agriculture	Financer du matériel de conditionnement pour les négociants.

Problèmes/risques	Atténuation des risques	Partenaires institutionnels d'appui au commerce	Action possible de l'OMF
<p>Nécessité de renforcer les liens avec le secteur du tourisme. Les dattes n'ont pas de marque propre et ne correspondent pas aux besoins des touristes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Perspective limitée d'exploitation de la localisation et des liens historiques en vue de trouver de nouveaux marchés pour les dattes transformées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Développement d'une nouvelle approche pour créer une expérience touristique autour des dattes (parcours des dattes, notamment leur récolte et leur transformation).</li> <li>▶ Investissement dans les relations interentreprises et l'image de marque en empruntant les itinéraires commerciaux historiques (patrimoine)</li> </ul>	<p>Ministère du Tourisme, Agence pour le développement des PME.</p>	<p>Concevoir un projet de commercialisation soutenu par les partenaires commerciaux et le gouvernement.</p>

**Identifier les éventuelles opportunités commerciales**

Une fois les problèmes rencontrés par la chaîne de valeur identifiés, les OMF/EF peuvent réfléchir à la manière dont ils pourraient intervenir, que ce soit via le financement de solutions à ces problèmes ou via le soutien d'une initiative susceptible de générer des bénéfices. La résolution des problèmes rencontrés par différents acteurs dans la chaîne de valeur des dattes ou de l'encens est source d'opportunités pour répondre à un besoin du marché, qui bénéficie à l'OMF/EF et à ses clients.

Par ailleurs, les OMF/EF peuvent être moteurs du développement. Ils peuvent solliciter des subventions auprès des pouvoirs publics ou des dons et former des partenariats avec des acteurs du secteur privé, non seulement pour gérer les risques au sein de la chaîne de valeur, mais également pour transformer ces risques en propositions de valeur uniques pouvant être approfondies dans le cadre de l'analyse des opportunités de marché et du plan d'activité.

Les OMF/EF capables d'identifier les opportunités commerciales créent de la valeur pour leurs clients en leur mettant ces opportunités à disposition. C'est ce type de partenariat avec leurs clients qu'ils doivent viser à atteindre.

**Analyse quantitative d'une chaîne de valeur**

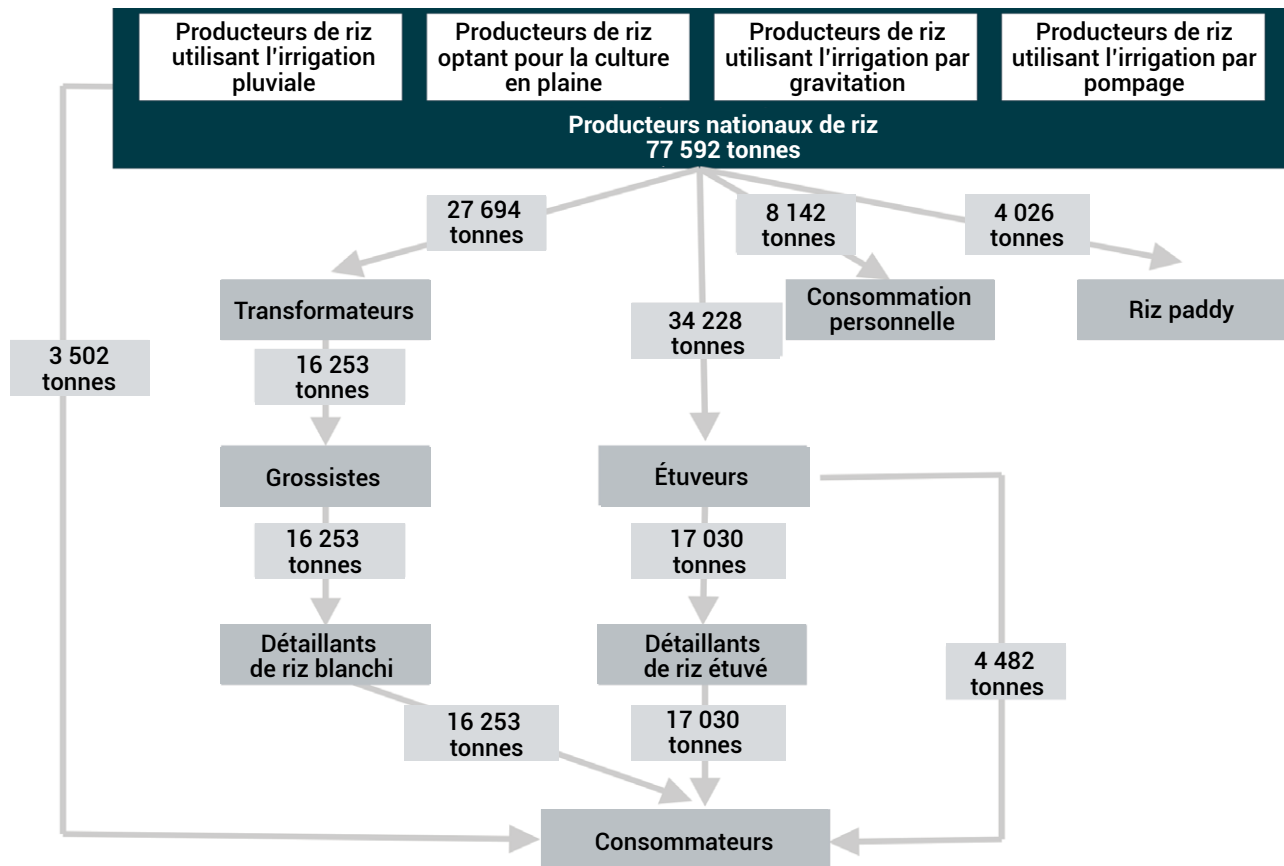
Dans les chaînes de valeur, les produits peuvent passer par plusieurs étapes de collecte et de transformation avant d'arriver aux consommateurs via différents canaux de

distribution. Cette section vise à fournir une vision claire du flux physique des produits le long de la chaîne de valeur en quantifiant la valeur des activités qui la composent<sup>10</sup>.

Afin de comprendre le flux des produits, il peut être utile d'élaborer un schéma illustrant les quantités d'extrants générées par les différents acteurs de la chaîne de valeur. Prenons l'exemple de producteurs de riz utilisant diverses méthodes (irrigation pluviale, culture en plaine, irrigation par gravitation, irrigation par pompage, etc.). Admettons que 77 592 tonnes de riz paddy soient produites par les agriculteurs et distribuées aux transformateurs, aux consommateurs, aux étuveurs et aux agriculteurs eux-mêmes à des fins de consommation et autres. Sur cette quantité, 27 694 tonnes sont vendues à des transformateurs et transformées en 16253 tonnes de riz blanchi, lequel est ensuite vendu à des grossistes et des détaillants avant d'arriver aux consommateurs. D'autre part, 34 228 tonnes sont vendues à des étuveurs et transformées en 17030 tonnes de riz étuvé, lequel est ensuite vendu à des détaillants, puis aux consommateurs. De plus, 4 482 tonnes de riz étuvé sont vendues directement aux consommateurs par les étuveurs. Les agriculteurs consomment 8 142 tonnes du riz paddy produit et en stockent 4 026 tonnes pour d'autres utilisations. Cet exemple est schématisé dans l'illustration 3.6 ci-dessous.

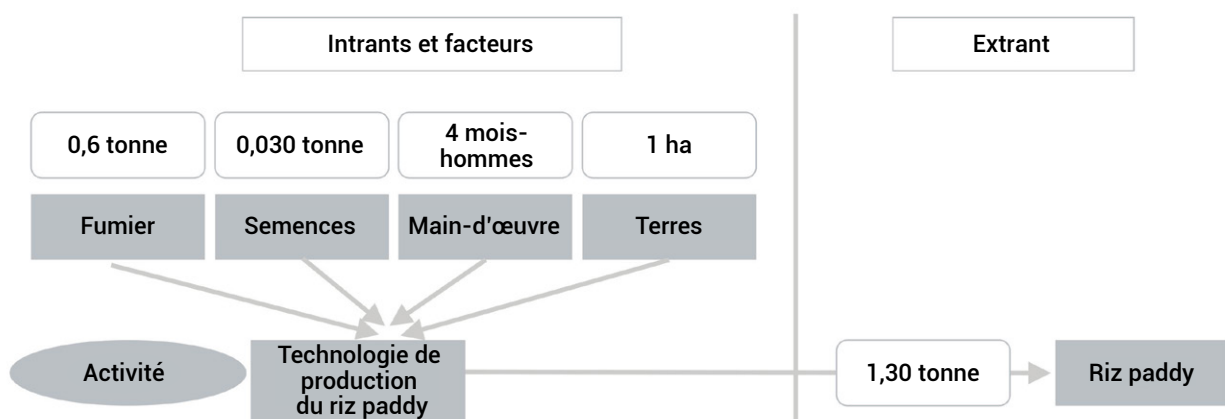
10 Lorenzo Giovanni Bellu (2013) : Value Chain Analysis for Policy Making (<http://www.fao.org/3/at511e/at511e.pdf>)

Illustration 3.6. Exemple d'une chaîne de valeur de production de riz



D'après les informations ci-dessus, il convient d'établir un compte de production afin de connaître la valeur ajoutée ou le revenu net(te) générée(e) par chaque acteur de la chaîne de valeur.

Illustration 3.7. Producteurs utilisant l'irrigation pluviale



Si l'on souhaite ventiler les coûts de production des producteurs utilisant l'irrigation pluviale, nous observons qu'il faut 0,6 tonne de fumier, 0,03 tonne de semences et quatre mois-hommes par hectare de terre pour produire 1,3 tonne de riz paddy. Ces données peuvent être recueillies auprès du ministère de l'Agriculture d'après les estimations de la productivité par hectare de

terre, en tenant compte des différents facteurs influant sur la productivité. Dans notre cas, nous supposons que le principal facteur influant sur la productivité des producteurs de riz paddy est la méthode d'irrigation de leurs champs. Ce constat nous permet d'établir un compte de production sous forme de tableau pour les producteurs utilisant l'irrigation pluviale.

**Tableau 3.7. Compte de production des producteurs utilisant l'irrigation pluviale**

	Prix/quantité	Quantité	Valeur
Extrant de riz paddy	153 USD/tonne	1,3 tonne	198,90 USD
Consommation personnelle	153 USD/tonne	0,01 tonne	(1,53 USD)
Stockage de riz paddy	153 USD/tonne	0,10 tonne	(15,30 USD)
<b>Quantité de riz paddy vendue pour générer du chiffre d'affaires</b>	<b>153 USD/tonne</b>	<b>1,19 tonne</b>	<b>182,07 USD</b>
<b>Intrants intermédiaires</b>			
Fumier	7 USD/tonne	0,60	4,20 USD
Semences	180 USD/tonne	0,03	5,40 USD
Main-d'œuvre	15 USD/mois	4 mois-hommes	60,00 USD
Rente foncière	50 USD/ha	1 ha	50,00 USD
<b>Coût total des intrants</b>			<b>119,60 USD</b>
Consommation du capital immobilisé (ex. location de matériel et amortissement des actifs)			5,00 USD
<b>Revenus totaux du producteur</b>			<b>57,47 USD</b>

D'après les informations ci-dessus, nous supposons que la production équivaut à 1,30 tonne de riz paddy par hectare de terre. Le riz produit est évalué à 198,90 USD, dont une partie est consommée et stockée, ce qui laisse 1,19 tonne vendue afin de générer du chiffre d'affaires pour le producteur. Il convient de déduire de ce chiffre d'affaires les intrants achetés et la consommation du capital immobilisé. Un hectare de terre rapporte ainsi 57,47 USD de revenus à l'agriculteur, soit 28,89 % de la production totale. Il est à

noter que le montant total indiqué ne tient pas compte du paiement d'intérêts que l'agriculteur pourrait devoir s'il a obtenu son capital auprès d'une banque ou d'un prêteur. Des comptes de production similaires peuvent être établis pour les autres catégories de producteurs (culture en plaine, irrigation par gravitation et irrigation par pompage).

Quelle que soit la méthode de production du riz paddy, les transformateurs achèteront les 27 694 tonnes de riz paddy

**Tableau 3.8. Compte de production des transformateurs de riz blanchi**

	Prix/quantité	Quantité	Valeur
Extrant de riz blanchi	500 USD/tonne	16 253 tonnes	8 126 500 USD
<b>Quantité de riz blanchi vendue pour générer du chiffre d'affaires</b>	<b>500 USD/tonne</b>	<b>16 253 tonnes</b>	<b>8 126 500 USD</b>
<b>Intrants intermédiaires</b>			
Achat de riz paddy	153 USD/tonne	27 694	4 237 182
Transport	15 USD/tonne	27 694	415 410
Stockage	5 000 USD/mois	2 mois	10 000
Main-d'œuvre	1 000 USD/mois-homme	40 mois-hommes	40 000
<b>Coût total des intrants</b>			<b>4 702 592 USD</b>
Consommation du capital immobilisé (ex. location de matériel et amortissement des actifs)			200 000 USD
<b>Revenus totaux du transformateur</b>			<b>3 223 908 USD</b>



produit à 153 USD la tonne pour produire 16253 tonnes de riz blanchi. Le compte de production des transformateurs est présenté ci-dessous.

Les grossistes achètent 16253 tonnes de riz transformé auprès des transformateurs à 500 USD la tonne et le revendent aux détaillants à 650 USD la tonne. Le compte de production des grossistes est présenté ci-dessous.

Les détaillants achètent 16253 tonnes de riz transformé auprès des grossistes à 650 USD la tonne et le revendent aux consommateurs à 1 000 USD la tonne. Le compte de production des détaillants est présenté ci-dessous.

### Analyse des comptes de production

Les tableaux ci-dessus présentent les prix et coûts relatifs à la chaîne de valeur du riz blanchi. Des comptes de

**Tableau 3.9. Compte de production des grossistes de riz blanchi**

	Prix/quantité	Quantité	Valeur
Extrant de riz blanchi vendu au prix de gros	650 USD/tonne	16 253 tonnes	10 564 450 USD
<b>Quantité de riz blanchi vendue pour générer du chiffre d'affaires de gros</b>	<b>650 USD/tonne</b>	<b>16 253 tonnes</b>	<b>10 564 450 USD</b>
<b>Intrants intermédiaires</b>			
Achat de riz transformé	500 USD/tonne	16 253 tonnes	8 126 500 USD
Transport	15 USD/tonne	16 253	243 795 USD
Stockage	5 000 USD/mois	3 mois	15 000 USD
Main-d'œuvre	1 000 USD/mois-homme	40 mois-hommes	40 000 USD
<b>Coût total des intrants</b>			<b>8 425 295 USD</b>
Consommation du capital immobilisé (ex. location de matériel et amortissement des actifs)			200 000 USD
<b>Revenus totaux du grossiste</b>			<b>1 939 155 USD</b>

production similaires doivent être établis pour le riz étuvé. D'après le procédé de production du riz blanchi, la chaîne de valeur a transformé du riz paddy à 153 USD la tonne

(prix à la production) en riz blanchi à 1 000 USD la tonne pour le consommateur final. Compte tenu de ces prix, qui peuvent être facilement obtenus auprès des agriculteurs

**Tableau 3.10. Compte de production des détaillants de riz blanchi**

	Prix/quantité	Quantité	Valeur
Extrant de riz blanchi vendu au prix de détail aux consommateurs	1 000 USD/tonne	16 253 tonnes	16 253 000 USD
<b>Quantité de riz blanchi vendue pour générer du chiffre d'affaires de gros</b>	<b>1 000 USD/tonne</b>	<b>16 253 tonnes</b>	<b>16 253 000 USD</b>
<b>Intrants intermédiaires</b>			
Achat de riz en gros	650 USD/tonne	16 253 tonnes	10 564 450 USD
Transport	25 USD/tonne	16 253	406 325 USD
Stockage	50 000 USD/mois	3 mois	150 000 USD
Main-d'œuvre	1 000 USD/mois-homme	400 mois-hommes	400 000 USD
<b>Coût total des intrants</b>			<b>11 520 775 USD</b>
Consommation du capital immobilisé (ex. location de matériel et amortissement des actifs)			1 000 000 USD
<b>Revenus totaux du détaillant</b>			<b>3 732 225 USD</b>

et des détaillants, le processus de valeur ajoutée s'élève à 847 USD la tonne. L'agriculteur, qui est le principal client de l'EF, ne récupère de 15,3 % de la valeur créée par la chaîne. Sur le chiffre d'affaires de 153 USD la tonne, ses revenus (hors paiement des intérêts) s'élèvent à seulement 57,47 USD la tonne.

En participant à la chaîne de valeur, l'EF doit trouver des solutions pour y être compétitif afin d'aider ses clients agriculteurs. Voici des exemples de questions que l'OMF/EF doit se poser :

- ▶ L'EF peut-il aider à réduire le coût des intrants en achetant en gros ou en obtenant des tarifs préférentiels auprès des fournisseurs ? S'il parvenait à obtenir une remise de 10 % sur les semences et les engrais, le coût pour les agriculteurs baisserait de 18,70 USD (10 % de 187 USD) par tonne de semences et engrais achetée, et leurs revenus augmenteraient d'autant.
- ▶ L'EF peut-il obtenir des prix de vente plus intéressants pour les agriculteurs en négociant avec les transformateurs de riz blanchi ? Les transformateurs de riz blanchi achètent le riz paddy à 153 USD la tonne auprès des agriculteurs, le transforment et le revendent au prix de 500 USD la tonne. Ils dégagent des revenus s'élevant à 3 223 908 USD sur leur production totale d'un montant de 8 126 500 USD, soit une marge bénéficiaire de 39,67 %. L'EF pourrait agir en qualité de regroupement de confiance auprès du transformateur et négocier un prix 15 à 20 % plus élevé que celui proposé par le transformateur aux agriculteurs. Ce faisant, l'EF pourrait proposer un financement salam à un prix anticipé de 153 USD la tonne, en sachant qu'il pourrait la vendre 191,25 USD au transformateur.
- ▶ L'EF devrait-il vendre davantage aux étuveurs ou aux rizeries ? Cette décision dépend des négociations menées avec ces deux catégories d'acteurs. Il peut également entamer des négociations avec d'autres étuveurs ou transformateurs afin d'obtenir le meilleur prix pour les agriculteurs.
- ▶ L'EF devrait-il investir dans un transformateur afin de capter une partie de la valeur et des bénéfices générés par celui-ci ? Un investissement via une moucharaka (dégressive ou non) pourrait être envisageable.
- ▶ L'EF doit-il promouvoir la commercialisation et la vente du riz aux grossistes ? Plutôt que de vendre le riz aux transformateurs, il pourrait verser une commission à ces derniers pour qu'ils transforment le riz, puis

le vendre directement aux grossistes. Un grossiste achète le riz 500 USD la tonne, contre un prix d'achat de 153 USD la tonne pour le transformateur. Les bénéfices de 1 939 155 USD sur la production totale d'un montant de 10 564 450 USD représentent une marge bénéficiaire de 18,36 % pour le grossiste. L'EF serait-il plus efficace et rentable ?

- ▶ L'EF doit-il promouvoir la commercialisation et la vente du riz aux détaillants ? Plutôt que de vendre le riz aux transformateurs ou aux grossistes, il pourrait verser une commission aux transformateurs pour qu'ils transforment le riz, puis le vendre directement aux détaillants. Un détaillant achète le riz 650 USD la tonne, contre un prix d'achat de 500 USD la tonne pour le grossiste. Les bénéfices de 3 732 225 USD sur la production totale d'un montant de 16 253 000 USD représentent une marge bénéficiaire de 22,96 % pour le détaillant. L'EF serait-il plus efficace et rentable ?

#### **Hypothèse de ce que pourrait être la marche à suivre par l'OMF/EF :**

En s'appuyant sur l'analyse ci-dessus, l'OMF/EF réfléchit à quelques interventions qui pourraient permettre d'aboutir à une situation gagnant-gagnant, source de bénéfices pour lui-même et ses clients. Il est important que l'analyse ci-dessus soit étayée par des données concrètes, lesquelles peuvent être facilement recueillies en interrogeant les agriculteurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Elles peuvent également être obtenues auprès d'experts agricoles de la région (tels que les conseillers agricoles) ou dans des rapports publiés par le bureau de statistique ou le ministère de l'Agriculture.

#### **Analyse de l'impact de la / des intervention(s) possible(s)**

Toute intervention entraîne une variation du flux de riz dans la chaîne de valeur. Par souci de cohérence, nous devons désigner une unité de compte commune. Dans l'analyse, la valeur des produits et services (chiffre d'affaires et coûts) est généralement exprimée comme suit :

- ▶ Devise locale
- ▶ Prix constants
- ▶ Valeur actualisée
- ▶ Lieu de consommation
- ▶ Consommateurs locaux ayant un niveau de revenu moyen
- ▶ Tous les facteurs de production ou de consommation, qu'ils soient positifs ou négatifs

De plus, l'OMF/EF doit anticiper la variation du flux de la chaîne de valeur et tenir compte des risques y afférents dans son analyse. Les risques et mesures d'atténuation à envisager sont notamment les suivants :

### Exemples de solutions proposées

#### a) Développer un produit mourabaha via des négociations avec les fournisseurs d'intrants

L'OMF/EF peut-il aider à réduire le coût des intrants en achetant en gros ou en obtenant des tarifs préférentiels

auprès des fournisseurs ? S'il parvenait à obtenir une remise de 10 % sur les semences et les engrais, le coût pour les agriculteurs baisserait de 18,70 USD (10 % de 187 USD) par tonne de semences et engrais achetée, et leurs revenus augmenteraient d'autant.

D'après l'expérience du personnel de l'OMF/EF et les consultations avec ses clients, il semble être possible de réduire le coût des intrants grâce à des accords préférentiels conclus avec les fournisseurs. À la suite de négociations exploratoires avec les fournisseurs d'intrants, il ressort que ces derniers sont naturellement enclins à consentir une

**Tableau 3.11 Risques et mesures d'atténuation possibles**

Risques	Mesures d'atténuation
Vente parallèle de riz paddy	Organiser les achats via des coopératives qui régulent l'approvisionnement issu de leurs membres afin qu'en cas de défaillance d'un membre, un autre puisse compenser.
Fluctuation des coûts	Fixer un prix salam cohérent par rapport à la tendance des prix des années précédentes, avec un intervalle de confiance de 90-95 %. Verser une prime aux clients selon le principe du partage des recettes si le prix est sensiblement supérieur au prix plancher.
Pertes en transit	Estimer les pertes lors de l'étude de faisabilité en tant que coûts.
Qualité insuffisante	Mettre en relation les conseillers agricoles et les agriculteurs afin que ces derniers bénéficient de l'aide dont ils ont besoin.
Absence d'entrepôts	Construire ou financer un entrepôt à destination des coopératives et des gros clients.
Sécheresse	Souscrire une assurance pour pertes importantes en raison de causes naturelles comme la sécheresse.
Réglementation et politiques	Se renseigner sur les politiques publiques en matière d'exportation et de tarification des produits agricoles.
Perte d'un acheteur	Répartir les risques entre plusieurs acheteurs qui peuvent être appelés en renfort si l'un d'eux n'est pas en mesure d'honorer une commande.
Culture importée	Comprendre les marchés régionaux et déterminer si la culture importée est compétitive. Si elle est trop compétitive, elle peut exclure les producteurs locaux du marché. Dans ce cas, l'EF peut décider de ne pas financer cette culture en particulier.

remise de 10 % si l'OMF/EF est en mesure de leur apporter un volume d'affaires plus important par le biais de ses clients. Les prêts peuvent être accordés à des coopératives afin que le volume d'achat soit suffisant en vue d'un financement mourabaha. Les principaux risques sont alors la vente

parallèle et le non-remboursement du crédit. Les mesures d'atténuation possibles sont (a) l'inquiétude des agriculteurs quant à la perte d'une source d'intrants plus abordable, (b) une garantie personnelle ou de groupe via la coopérative, et (c) le nantissement des actifs de la coopérative.

### **b) Développer un produit salam via des négociations avec les transformateurs de riz blanchi**

L'OMF/EF peut-il obtenir des prix de vente plus intéressants pour les agriculteurs en négociant avec les transformateurs de riz blanchi ? Les transformateurs de riz blanchi achètent le riz paddy à 153 USD la tonne auprès des agriculteurs, le transforment et le revendent au prix de 500 USD la tonne. Ils dégagent des revenus s'élevant à 3 223 908 USD sur leur production totale d'un montant de 8 126 500 USD, soit une marge bénéficiaire de 39,67 %. L'OMF/EF pourrait agir en qualité de regroupueur de confiance auprès du transformateur et négocier un prix 15 à 20 % plus élevé que celui proposé par le transformateur aux agriculteurs. Ce faisant, l'OMF/EF pourrait proposer un financement salam à un prix anticipé de 153 USD la tonne, en sachant qu'il pourrait la vendre 191,25 USD au transformateur grâce à une négociation directe entre l'OMF/EF et le transformateur.

Les transformateurs de riz blanchi sont prêts à payer un prix plus élevé si l'approvisionnement de riz paddy leur est garanti. Afin de garantir cet approvisionnement, l'OMF/EF conclut des contrats salam avec plusieurs coopératives s'engageant à fournir une certaine quantité de riz paddy sur une période donnée. Le principal risque est une mauvaise récolte ou l'incapacité des membres de la coopérative à fournir la quantité convenue en raison de la vente parallèle. Les mesures d'atténuation possibles sont (a) exclure les agriculteurs défaillants des futurs achats salam, qui n'auront ainsi plus accès à un marché attractif, (b) ne contracter des achats salam que sur 50 à 70 % de la capacité de production historique de la coopérative, et (c) convenir d'achats libres au comptant avec des coopératives pour compenser l'approvisionnement d'autres coopératives.

### **c) Vendre davantage aux étuveurs via des achats au comptant**

L'OMF/EF devrait-il vendre davantage aux étuveurs ou aux rizeries ? Cette décision dépend des négociations menées avec ces deux catégories d'acteurs. Il peut également entamer des négociations avec d'autres étuveurs ou transformateurs afin d'obtenir le meilleur prix pour les agriculteurs.

S'il s'avère que l'OMF/EF pourrait obtenir un meilleur prix auprès des étuveurs, il peut réorienter une partie de l'approvisionnement et prioriser leurs besoins, sans totalement négliger la demande des transformateurs. Il

peut également évaluer les propriétés requises par ces deux catégories d'acteurs et attribuer les variétés de riz en fonction de leurs exigences respectives. Outre les contrats salam conclus avec les coopératives de producteurs de riz, l'OMF/EF peut agir en qualité de négociant et effectuer des achats au comptant auprès des agriculteurs, dans le but de les revendre aux transformateurs.

### **d) Accroître la capacité de transformation des transformateurs ou des étuveurs via des financements idjara et moucharaka (dégressive ou non)**

L'établissement financier devrait-il investir dans un transformateur afin de capter une partie de la valeur et des bénéfices générés par celui-ci ? Un investissement via une moucharaka (dégressive ou non) pourrait-il être envisageable ?

Si le transformateur a atteint sa pleine capacité, l'établissement financier peut financer le développement de cette capacité afin qu'une plus grande quantité de riz paddy puisse être transformée localement plutôt que d'être vendue comme matière première. Les équipements supplémentaires dont le transformateur a besoin peuvent être financés par l'OMF/EF via une mourabaha, une idjara ou une moucharaka (dégressive ou non). En analysant la chaîne de valeur et en échangeant directement avec ses acteurs, l'OMF/EF peut éliminer les barrières et contribuer à la croissance du secteur afin que tous les acteurs en bénéficient.

### **e) Octroyer un financement salam aux agriculteurs afin qu'ils vendent leur riz directement aux grossistes ou octroyer un financement salam aux transformateurs en vue de la vente aux grossistes**

L'OMF/EF doit-il promouvoir la commercialisation et la vente du riz aux grossistes ? Plutôt que de vendre le riz aux transformateurs, il pourrait verser une commission à ces derniers pour qu'ils transforment le riz, puis le vendent directement aux grossistes. Un grossiste achète le riz 500 USD la tonne, contre un prix d'achat de 153 USD la tonne pour le transformateur. Les bénéfices de 1 939 155 USD sur la production totale d'un montant de 10 564 450 USD représentent une marge bénéficiaire de 18,36 % pour le grossiste. L'OMF/EF serait-il plus efficace et rentable ?

Dans le cadre des négociations avec les transformateurs, l'OMF/EF pourrait accepter de leur verser une commission

pour qu'ils transforment le riz, puis décider de le vendre directement aux grossistes. La différence de 347 USD la tonne est intéressante si seule une partie de ce montant est versée sous forme de commission de transformation. Ainsi, plutôt que de conclure un contrat avec le transformateur pour la vente du riz paddy, l'OMF/EF conclut un accord de transformation moyennant une commission, d'une part, et un contrat de vente avec le grossiste, d'autre part. L'OMF/EF peut alors avoir plusieurs casquettes vis-à-vis du transformateur : soit vendeur, soit agent auprès du grossiste.

**f) Octroyer un financement salam aux agriculteurs afin qu'ils vendent leur riz directement aux détaillants ou octroyer un financement salam aux transformateurs en vue de la vente aux détaillants**

L'OMF/EF doit-il promouvoir la commercialisation et la vente du riz aux détaillants ? Plutôt que de vendre le riz aux transformateurs ou aux grossistes, il pourrait verser une commission aux transformateurs pour qu'ils transforment le riz, puis le vendre directement aux détaillants. Un détaillant achète le riz 650 USD la tonne, contre un prix d'achat de 500 USD la tonne pour le grossiste. Les bénéfices de 3 732 225 USD sur la production totale d'un montant de 16 253 000 USD représentent une marge bénéficiaire de 22,96 % pour le détaillant. L'OMF/EF serait-il plus efficace et rentable ?

En fonction de la faisabilité et de l'analyse des risques et du rendement, l'OMF/EF peut décider de vendre directement aux détaillants, ce qui pourrait être plus rentable que de vendre aux grossistes. Il existe plusieurs exemples d'OMF/EF ayant conclu des accords avec des chaînes de supermarchés ou de magasins, leur permettant d'obtenir un meilleur prix de vente du riz. Étant donné que l'on estime que les détaillants sont prêts à payer 650 USD la tonne, les 150 USD supplémentaires par tonne peuvent représenter un bénéfice suffisant par rapport aux coûts de commercialisation directe auprès des détaillants.

**Analyse des chaînes de valeur : une démarche pas à pas concrète**

Les OMF/EF doivent aborder l'analyse des chaînes de valeur de manière concrète, dans l'optique de développer non seulement des produits financiers, mais également des services sources de solutions gagnant-gagnant pour leurs clients. La plupart des EF sont d'ores et déjà conscients

de la nécessité de comprendre les secteurs dans lesquels leurs clients évoluent, c'est pourquoi ils embauchent des conseillers agricoles et les forment pour qu'ils deviennent agents de crédit. Ils pensent que ces professionnels pourront les alerter sur les risques agricoles (ex. mauvaises pratiques, conditions climatiques, fluctuation du prix des produits, etc.) à prendre en compte dans leur recommandation visant à accorder ou non un prêt à leurs clients.

Toutefois, les avantages tirés de cette connaissance sont souvent limités par le mandat des OMF/EF, qui consiste à agir en qualité de prêteur extérieur auprès des clients selon la méthode traditionnelle fondée sur les intérêts. La distinction des risques commerciaux et des risques de crédit représente un défi pour les OMF/EF, qui sont uniquement autorisés à gérer les risques de crédit, et non les risques commerciaux. De fait, les OMF/EF conçoivent des mesures innovantes de gestion des risques de crédit, mais pas des risques commerciaux. La pression sociale se manifeste par l'obtention de garanties auprès des chefs de village ou des membres du groupe. Des réunions sont régulièrement organisées pour garantir un paiement en bonne et due forme, au cours desquelles les emprunteurs à l'origine de retards de paiement tombent souvent en disgrâce. Une garantie couvrant au minimum 150 % du montant du prêt est généralement exigée. Des pénalités élevées sont appliquées, et les crédits renouvelables sont autorisés afin de garantir que les emprunteurs paient les intérêts dus à l'OMF/EF.

Plutôt que d'innover pour atténuer les risques de crédit, le modèle de pouvoirisation économique présenté incite les OMF/EF à se concentrer sur les risques commerciaux s'ils disposent du mandat et de la liberté de traiter directement avec les acteurs de la chaîne de valeur. Le financement des chaînes de valeur agricoles a récemment pris de l'ampleur, certains partisans recommandant aux OMF/EF d'octroyer un financement à la fois aux agriculteurs et aux autres acteurs de la chaîne de valeur. Dans certains cas, l'objectif du financement reste de faciliter l'accès aux ressources financières pour les agriculteurs, tandis que dans d'autres, il peut s'agir d'une réorientation de leur mission, puisque les OMF/EF octroient un financement aux transformateurs, négociants et autres intermédiaires en lieu et place des producteurs.

Le modèle de pouvoirisation économique prône une intervention directe des OMF/EF dans la chaîne de valeur

en négociant et investissant auprès de ses acteurs. Comme nous l'avons vu précédemment, via l'établissement de comptes de production, un OMF/EF peut analyser la situation et élaborer une stratégie de participation, tout en veillant à ce que les agriculteurs demeurent au cœur de ses interventions. En effet, comme évoqué dans la section ci-avant, l'OMF/EF peut intervenir à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur, mais ces interactions ne doivent pas nécessairement avoir lieu en même temps. Il est recommandé d'adopter une démarche pas à pas, dans le cadre de laquelle l'OMF/EF procède à des interventions simples, tout en recueillant des données et réalisant des études de faisabilité sur des interventions plus complexes.

mourabaha pour les ressources ou intrants dont ses clients ont besoin. Les clients doivent alors indiquer la nature du bien acheté (dont ses caractéristiques, son coût et la quantité achetée) et communiquer des informations sur le fournisseur de ce bien. Il s'agit d'une source de données de marché que l'OMF/EF peut exploiter. Ensuite, l'OMF/EF peut analyser les factures fournies, identifier les fournisseurs privilégiés et abordables, et conclure des accords avec eux afin d'obtenir des prix plus intéressants pour leurs produits.

En parallèle, l'EF peut recueillir des données supplémentaires sur ses clients en se renseignant sur le type de secteur auquel ils appartiennent, le type de coûts qu'ils supportent et la possible fluctuation des prix. Des études approfondies peuvent être menées auprès d'autres acteurs de la chaîne de valeur pour comprendre leur structure de coûts et leurs préoccupations, dans le but d'établir des comptes de production précis et d'élaborer des stratégies de participation à la chaîne de valeur. Un OMF/EFI peut favoriser l'innovation en s'affranchissant du simple rôle d'intermédiaire financier. En tant que partenaires commerciaux, les OMF/EF sont libres d'évaluer le profil de risque et de rendement de leur participation à l'économie réelle, et non uniquement le profil de crédit de leurs clients.

L'analyse des chaînes de valeur permet aux OMF/EF de cerner les opportunités commerciales qu'ils peuvent examiner de manière approfondie. Une fois qu'ils savent, à partir de données concrètes, comment créer de la valeur pour leurs clients, ils peuvent développer de nouveaux produits en vue d'interventions financières et non financières pour répondre, en partenariat avec leurs clients, à un besoin du marché identifié grâce à l'analyse des chaînes de valeur.

# CHAPITRE 04

## Développement de produits

### 1. INTRODUCTION AU DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

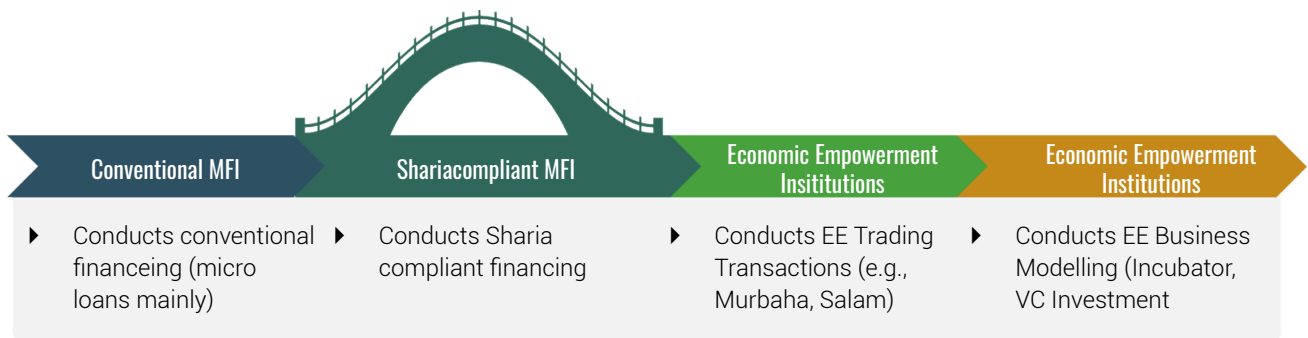
Ce chapitre présente les outils nécessaires aux OMF/EF pour développer des politiques et un plan d'activité visant à déployer de nouveaux produits financiers pour leurs clients. Après avoir mieux saisi la méthodologie décrite dans le chapitre I, effectué une auto-évaluation et une analyse des besoins dans le chapitre II, et identifié les opportunités commerciales à travers l'étude de marché et l'analyse des chaînes de valeur dans le chapitre III, nous

étudierons dans ce chapitre IV comment les OMF/EF peuvent développer de nouveaux produits financiers.

Ce chapitre a pour but d'aider les OMF/EF, en tant qu'organismes de crédit extérieurs, à opérer une transition vers un modèle commercial d'investissement et de négociation. La transition d'un OMF/EF traditionnel vers un modèle d'OMF/EF incarnant les principes de la charia peut être résumée de la manière suivante :

La première étape consiste à définir le type de produit à commercialiser. Pour répondre à cette question, l'OMF/EF aura probablement besoin de se poser les questions suivantes :

#### Illustration 4.1. Évolution d'un établissement traditionnel à un établissement de pouvoirisation économique



#### Mon portefeuille est-il essentiellement constitué de crédits à la consommation ou de prêts commerciaux ?

En règle générale, un OMF/EF est censé privilégier les prêts commerciaux plutôt que les prêts à la consommation. Il doit généralement éviter les crédits à la consommation, qui incitent les personnes démunies à vivre au-dessus de leurs moyens. À moins d'utiliser ces crédits à des fins médicales ou d'éducation (que l'on peut financer avec des produits financiers à caractère social tels que le qard hasan ou des prêts sans intérêt), l'OMF/EF doit éviter les crédits qui font peser inutilement une charge de la dette sur leurs clients.

**Conseil :** Donnez la priorité aux financements commerciaux et aux financements de produits de première nécessité (ex. à des fins médicales ou d'éducation).

#### Ma mission et mes donateurs visent-ils principalement des objectifs à caractère social ?

Un OMF/EF traditionnel qui assume une importante mission sociale appuyée par d'importantes subventions et aides de donateurs pourra vouloir adopter le produit qard hasan (prêt sans intérêt). L'organisation Akhuwat au Pakistan est un bon exemple de structure qui maintient de faibles charges opérationnelles (moins de 10 % de son portefeuille) et un fonds opérationnel qui lui ont permis de devenir le plus grand organisme de microfinance du pays, avec des financements accordés à plus de 1,5 million de familles.

**Conseil :** Si vous avez une stratégie sociale, vous pouvez chercher à lever des fonds auprès de donateurs et leur présenter le produit qard hasan (prêt sans intérêt). Il existe également une grande variété d'effets de commerce adossés à des actifs que vous pourriez leur proposer.

## Quels types d'actifs seront financés ?

La finance islamique consiste principalement à adosser les financements à des actifs tangibles. Il existe généralement deux types d'actifs que l'on considère en premier lieu comme des consommables/intrants et des dépenses en capital. Le contrat idjara est un contrat de crédit-bail

qui porte sur la location d'actifs tels que des machines et équipements immobiliers. Les autres actifs qui ne peuvent être loués pourraient toutefois être financés dans le cadre d'un contrat mourabaha, en vertu duquel l'OMF/EF achèterait un actif pour le compte de son client et le lui revendrait à un prix majoré.

**Tableau 4.1. Principaux changements nécessaires pour garantir la conformité avec la charia**

MOURABAHA	IDJARA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S'assurer que les actifs à acquérir seront conformes à la charia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S'assurer que les actifs pris en crédit-bail sont conformes à la charia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifier l'actif et s'assurer que la banque détienne la propriété effective de l'actif avant de le transférer à l'acheteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifier l'actif et s'assurer que le bailleur soit pleinement propriétaire de l'actif avant de le donner en crédit-bail au preneur au titre d'un contrat idjara. À l'échéance, le titre sera transféré du bailleur au preneur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S'assurer que le financement utilisé ne concerne que l'actif identifié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le bailleur reste propriétaire de l'actif et est responsable des principales opérations de réparation et d'entretien. Le bailleur souscrit et paye toutes les assurances ou takafoul.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Supprimer le taux d'intérêt et mentionner clairement le montant de la marge entre le prix d'achat et le prix de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La durée du bail figure clairement dans le contrat.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En cas de retard de paiement, le client ne paye aucune pénalité sur le prix de vente convenu à l'OMF/EF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S'assurer que les parties ont conclu un contrat distinct visant à transférer la propriété de l'actif à l'échéance du contrat de crédit-bail. Le transfert de propriété en faveur du preneur peut intervenir gratuitement ou en contrepartie du paiement d'un prix symbolique.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comme indiqué ci-dessus, le client ne paie aucune pénalité en cas de retard de paiement ; l'établissement financier peut toutefois imposer de faibles pénalités réservées aux personnes non démunies, qui ne peuvent être comptabilisées comme une recette pour l'établissement financier et qui doivent être reversées à des associations caritatives, comme le Comité de charia l'exige. L'EFI doit s'efforcer de déterminer si le retard de paiement est dû à une négligence ou à une incapacité de rembourser. Les pénalités de retard ne peuvent être imposées qu'aux personnes non démunies qui ont fait preuve de négligence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En cas de défaut ou de retard de paiement des loyers, s'assurer que les pénalités de retard reçues sont reversées à titre de donation à des associations caritatives approuvées, comme le Comité de charia l'exige. L'EFI doit s'efforcer de déterminer si le retard de paiement est dû à une négligence ou à une incapacité de rembourser. Les pénalités de retard ne peuvent être imposées qu'aux personnes non démunies qui ont fait preuve de négligence.</li> </ul>

## Comment accroître mon impact grâce à un financement mourabaha et/ou idjara ?

En appliquant les modifications décrites dans le Tableau 3.1 ci-dessus aux instruments de prêt traditionnels existants, l'EF pourra développer un financement conforme à la charia

qui atténue les effets délétères du crédit. L'illustration ci-dessous compare, à titre d'exemple, l'impact et les résultats d'un prêt traditionnel par rapport à un financement mourabaha conforme à la charia et à un financement mourabaha accordé par un établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia.



**Illustration 4.2. Comparaison entre un établissement traditionnel, un établissement conforme à la charia et un établissement de pouvoirisation économique****EF traditionnel**

- ▶ Le client a besoin de 500 USD pour acheter des engrais et des semences
- ▶ Il emprunte auprès d'un EF à un taux d'intérêt de 30 % par an, sur une année
- ▶ Il paie 650 USD après 12 mois (500 USD de principal et 150 USD d'intérêts)
- ▶ En cas de report de paiement sur 12 mois, il paie 195 USD d'intérêts supplémentaires (150 USD sur le principal et 45 USD d'intérêts supplémentaires sur les intérêts initiaux)
- ▶ Les pénalités peuvent être comptabilisées comme des recettes

**EF conforme à la charia (financement mourabaha)**

- ▶ Le client a besoin de 500 USD (prix d'achat) pour acheter des engrais et des semences
- ▶ Il emprunte auprès d'un EF moyennant une marge bénéficiaire de 30 % par an, sur une année
- ▶ Il paie 650 USD (prix de vente) après 12 mois (500 USD de principal et 150 USD de marge bénéficiaire)
- ▶ En cas de report de paiement sur 12 mois, il ne paie aucune marge bénéficiaire supplémentaire
- ▶ Les pénalités sont autorisées mais doivent être reversées à des associations caritatives

**Établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia (financement mourabaha)**

- ▶ Le client a besoin de 500 USD pour acheter des engrais et des semences
- ▶ L'EF négocie avec le fournisseur grossiste ou détaillant et obtient une remise de 30 %
- ▶ Prix d'achat négocié : 350 USD (prix d'achat)
- ▶ Le client emprunte auprès d'un EF moyennant une marge bénéficiaire de 30 % par an, sur une année
- ▶ Il paie 455 USD (prix de vente) après 12 mois (350 USD de principal et 105 USD de marge bénéficiaire)
- ▶ En cas de report de paiement sur 12 mois, il ne paie aucune marge bénéficiaire supplémentaire
- ▶ Les pénalités sont autorisées mais doivent être reversées à des associations caritatives

En résumé, le résultat net de l'opération de crédit sur 12 mois consentie au client est le suivant :

Méthode	Montant payé par le client	
	Dû après 12 mois (à l'échéance)	Dû après 24 mois (retard)
EF traditionnel	650 USD	845 USD
EF conforme à la charia	650 USD	650 USD
EF incarnant les principes de la charia	455 USD	455 USD

Le montant payé par le client à un OMF/EF conforme à la charia reste inchangé, qu'il paie à l'échéance (12 mois) ou après 24 mois, contrairement au montant qu'il aurait payé à un OMF/EF traditionnel qui applique des pénalités de retard. Il aurait donc payé 195 USD d'intérêts supplémentaires (845 USD moins 650 USD). Par conséquent, un client qui honore les délais de paiement ne tirera aucun avantage de la conformité avec la charia. La conformité avec la charia protège les clients ayant des difficultés à rembourser pour diverses raisons qui ne sont pas imputables à une négligence ou à des activités frauduleuses.

C'est seulement en négociant afin de réduire le prix de revient de l'actif pour le client que l'OMF/EF parvient à réduire le prix d'acquisition payé par le client. En obtenant une remise de

30 %, y compris avec la même marge bénéficiaire de 30 %, l'OMF/EF fait baisser le prix d'acquisition de 650 USD à 455 USD et permet au client d'économiser 195 USD par rapport à un financement accordé par un EF traditionnel ou un EF conforme à la charia. Même en cas de retard de paiement, le montant dû par le client reste inchangé, à 455 USD, soit 195 USD de moins qu'avec un EF conforme à la charia et 390 USD de moins qu'avec un EF traditionnel qui applique des intérêts.

**Maintenant que j'ai mis en place des politiques pour m'assurer que mes produits sont conformes à la charia, comment puis-je opérer ma transition vers un établissement de pouvoirisation économique incarnant les principes de la charia ?**

La transition d'un OMF/EF traditionnel peut d'abord être effectuée en recourant à un produit mourabaha, un produit idjara, ou les deux, en fonction du type d'actif demandé par ses clients. Dans le cadre de cette transition, l'OMF/EF recueille des données importantes, telles que les caractéristiques de l'actif du fournisseur, le prix de l'actif et les critères de qualité. Après un certain temps (généralement un an), l'OMF/EF finit par avoir une idée plus précise des besoins en financement de ses clients pour l'actif concerné, de la qualité qu'ils exigent, du prix des actifs et des fournisseurs chargés de les livrer.

En analysant ces données, l'OMF/EF peut alors déterminer la quantité et la qualité des actifs demandés par ses clients, et désigner le fournisseur qui les livrera au meilleur prix. L'OMF/EF peut négocier avec ce fournisseur pour obtenir des prix préférentiels dont il pourra faire bénéficier ses clients. Ces négociations peuvent intervenir dans le cadre d'un achat groupé de produits qui seront entreposés par l'OMF/EF, ou d'un accord commercial préférentiel en vertu duquel les clients de l'OMF/EF bénéficieront de tarifs préférentiels, moins élevés que ceux qu'ils auraient eu à payer en achetant directement auprès du fournisseur. L'OMF/EF a un plus grand pouvoir de négociation que ses clients, puisqu'il peut effectuer des achats groupés plus importants à des prix plus avantageux. L'OMF/EF décidera seul d'assumer ou non les risques liés au transport et à l'entreposage. Autrement, l'EF peut appliquer ces tarifs préférentiels à ses clients, tout en externalisant et en transférant les risques au fournisseur ou à des prestataires tiers.

### **En dehors des financements mourabaha et idjara, quels sont les autres instruments qu'un EF peut proposer ? En quoi le contrat salam peut-il constituer un instrument financier à valeur ajoutée pour mon portefeuille ?**

Les contrats mourabaha et idjara permettent de financer des actifs productifs que les clients souhaitent acquérir. Ces contrats permettent également de financer certains intrants ou fournitures (engrais, semences, etc.), ou le capital nécessaire à l'achat de petits équipements ou machines. Par ailleurs, ces modes de financement sont ceux que les OMF/EF traditionnels proposent le plus souvent à leurs clients. En outre, les OMF/EF qui proposent des contrats salam peuvent aider leurs clients à introduire les produits qu'ils fabriquent sur des marchés.

Le contrat salam, ou achat avec paiement anticipé, est un instrument financier très important qui avantage les clients

et les aide à accéder à certains marchés. En vertu de ces accords, l'OMF/EF peut financer la commercialisation de produits fabriqués par ses clients. Après avoir identifié le type de produits vendus par ses clients, les acheteurs de ces produits et les prix de vente respectifs des clients et des acheteurs, l'OMF/EF peut acheter ces produits en payant leur prix à l'avance au client, en contrepartie de l'engagement du client de livrer les produits convenus au moment de leur récolte. L'OMF/EF identifie alors les acheteurs susceptibles d'acheter les produits aux prix les plus élevés afin de générer des bénéfices. En regroupant les produits, l'OMF/EF peut contourner les intermédiaires traditionnels et vendre directement les produits aux transformateurs et/ou détaillants. En tant que négociant de bonne foi, l'OMF/EF peut négocier des prix plus élevés et partager les bénéfices avec ses clients.

À cette fin, l'OMF/EF doit réaliser une analyse de la chaîne de valeur pour comprendre le flux des produits, leurs étapes de transformation, les acteurs concernés et les prix à chaque étape de la chaîne de valeur. Nous vous invitons à consulter le chapitre 3 pour obtenir plus d'informations sur la méthode d'analyse des chaînes de valeur. Après avoir réalisé l'analyse de la chaîne de valeur, l'OMF/EF développe un plan d'activité pour s'intégrer à la chaîne de valeur d'une manière rentable, qui pourra également profiter à ses clients. Comme pour les produits mourabaha et idjara, l'OMF/EF décidera seul d'effectuer ou non le transport et l'entreposage des produits, ou d'externaliser à un tiers ces services et les risques associés. Si l'établissement trouve un prestataire tiers fiable et à moindre coût, l'externalisation peut être une bonne solution. Autrement, l'OMF/EF pourrait vouloir allouer des ressources internes à la garantie de la livraison des actifs.

En plus des produits mourabaha et idjara, le contrat salam est un produit incontournable qui peut aider les clients des OMF/EF à accéder durablement à des marchés. L'OMF/EF qui propose un produit salam pourra fidéliser ses clients en les aidant à accéder à des marchés plus rentables auxquels ils n'auraient pas autrement eu accès.

### **En plus des instruments financiers axés sur la négociation, comment un OMF/EF peut-il proposer des instruments financiers axés sur les capitaux propres ?**

Les instruments financiers axés sur la négociation sont généralement les premiers produits à être développés, en raison de la plus grande facilité qu'ils présentent pour

acheter et vendre des produits courants. La principale différence réside dans la capacité pour les OMFI/EFI d'être réellement impliqués dans la chaîne de valeur, au lieu d'agir uniquement en tant qu'établissements financiers extérieurs. L'intervention directe de l'OMF/EF islamique lui permet de combiner ses fonctions de financement/ crédit et d'accroître sa capacité à interagir avec les autres acteurs qui pourraient l'aider à remédier aux défaillances du marché auxquelles ses clients peuvent être confrontés. Les transactions salam représentent un tout autre modèle commercial qui offre d'importantes capacités de fonds de roulement aux petites entreprises, principalement dans le domaine de l'agriculture. Par exemple, l'OMF/EF achète un produit à un agriculteur (100 tonnes de tomates à livrer six mois plus tard au moment de la récolte) à un prix réduit qu'il paie à l'avance et en espèces pour financer les intrants, la main-d'œuvre, etc. Pour tirer profit de la transaction, l'OMF/EF négocie avec l'acheteur le volume de récolte qu'il s'attend à recevoir.

Ces instruments financiers axés sur les capitaux propres sont des instruments de placement en capital-risque, qui sont par nature des investissements à haut rendement et à risque élevé. Les OMFI/EFI qui souhaitent lancer un produit axé sur les capitaux propres doivent pouvoir identifier clairement une opportunité commerciale. Cette opportunité implique généralement de créer une start-up ou d'aider une

start-up existante à se développer. À l'instar des sociétés de capital-risque qui injectent des fonds tout en proposant une expertise et des réseaux, les OMFI/EFI doivent proposer ce type de services pour protéger leurs investissements. Ils doivent également accroître leurs investissements afin de pouvoir bénéficier d'économies d'échelle grâce à leur haut niveau de participation et afin de dégager un rendement élevé justifiant sa forte prise de risques.

D'après les critères ci-dessus, l'OMF/EF devra développer des produits financiers pour les projets de chaîne de valeur menés par de grands groupes. Il réalisera d'abord une évaluation des besoins de ses clients afin de connaître les principaux secteurs dans lesquels ils exercent, leur volonté de collaborer, leurs compétences et leur expertise, ainsi que leurs besoins financiers et non financiers. Une étude de marché de la chaîne de valeur sera aussi nécessaire pour cerner les opportunités commerciales existantes sur le territoire et les acteurs impliqués dans la chaîne de valeur. La méthode de l'analyse de la chaîne de valeur sur le marché est illustrée dans le chapitre 3 de la présente boîte à outils. Par la suite, des plans d'activité seront élaborés afin de déterminer la faisabilité du concept commercial. Le tableau ci-dessous présente les différences entre un modèle de finance islamique axée sur la négociation et un modèle de finance islamique axée sur les capitaux propres.

**Tableau 4.2. Différences entre un modèle de finance islamique axée sur la négociation et un modèle de finance islamique axée sur les capitaux propres**

Caractéristiques	Finance islamique axée sur la négociation	Finance islamique axée sur les capitaux propres
<b>Procédure d'approbation de l'investissement / du prêt</b>		
<b>Bénéficiaire cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actifs démunis</li> <li>▶ Principalement les femmes</li> <li>▶ Financement accordé aux particuliers en tant que membres d'un groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actifs démunis avec les compétences et talents nécessaires</li> <li>▶ Principalement les familles nucléaires</li> <li>▶ Investissement accordé aux associations ou coopératives ayant de nombreux (des centaines ou des milliers) bénéficiaires au familiaux</li> </ul>
<b>Investissement/prêt individuel ou collectif</b>	Financement distinct accordé à un membre individuel ou à un petit groupe	Investissements auprès d'un groupe composé de nombreux membres individuels
<b>Garantie</b>	Garantie sociale par les autres membres du groupe	Aucune garantie - les bénéficiaires signent une lettre d'engagement
<b>Évaluation des risques</b>	En fonction du profil commercial des clients et de leur historique de crédit	En fonction du risque commercial associé à l'investissement proposé

Caractéristiques	Finance islamique axée sur la négociation	Finance islamique axée sur les capitaux propres
<b>Procédure d'approbation de l'investissement / du prêt</b>		
Utilisation de l'investissement / du prêt	Multiples (généralement de petites opérations de négoce) par le bénéficiaire	Investissements massifs ciblés par l'OMF/EF
<b>Produit de l'investissement / du prêt</b>		
Montant de l'investissement / du prêt	Faible (moins de 10 000 USD)	Élevé (souvent plus de 1 million USD)
Produit de financement	Mourabaha, salam, idjara	Moucharaka, moucharaka dégressive, moudaraba
Retour sur l'investissement / le prêt	Bénéfices par l'intermédiaire de négociations	Partage des bénéfices
Durée de l'investissement / du prêt	Court terme (6 à 24 mois)	Long terme (3 à 5 ans)
Coût de financement	Faible (environ un agent de crédit pour 20 à 40 clients)	Élevé (un gestionnaire de portefeuille pour chaque association/coopérative cliente financée)
<b>Activités auxiliaires de l'investissement / du prêt</b>		
Accompagnement de l'agent de banque	Faible (environ un agent de crédit pour 20 clients)	Élevé (un gestionnaire de portefeuille pour chaque association/coopérative financée)
Responsabilité de la réussite commerciale	Dépend de la capacité de production du client et de la capacité de négociation de l'OMF/EF	Responsabilité solidaire de l'EF et de l'association de bénéficiaires. L'EF doit investir activement et prendre des décisions stratégiques
Renforcement des capacités des bénéficiaires	Gestion d'entreprise générique et qualité de production	Spécifique (lié à la gestion de l'entreprise pour améliorer la performance du projet) - souvent intégré dans les dépenses d'investissement)
Aide non financière	Accès aux marchés (l'EF négocie les contrats avec les clients) Accès au savoir-faire (négociation de prix inférieurs)	Accès aux marchés (l'EF négocie les contrats avec les clients) Accès à la gestion (l'EF aide les bénéficiaires à prendre des décisions stratégiques) Accès au savoir-faire (développement des compétences propres à l'activité et technologies de pointe)
Éléments de subvention	Une subvention peut être accordée pour réduire les charges opérationnelles et, ce faisant, les taux d'intérêt appliqués au bénéficiaire final	Une subvention est accordée sous forme d'investissements de soutien pour réduire les coûts d'investissement et écourter en conséquence la durée d'investissement
Assurance/takafoul	Assurance souscrite pour atténuer le risque de défaut de paiement	Assurance souscrite pour atténuer les risques commerciaux (ex. mauvaise récolte en raison de la sécheresse)
Contribution à la réduction de la pauvreté	Dépend de la rentabilité des petites entreprises individuelles, qui doit être supérieure au coût de financement appliqué	Dépend de la rentabilité des grandes entreprises gérées par l'EF. En cas de perte de marché, l'EF perd son investissement

## 2. CADRE D'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIVITÉ POUR LES NOUVEAUX PRODUITS

Ce chapitre présente un modèle d'élaboration d'un plan d'activité que l'OMF/EF peut utiliser pour déployer un nouveau produit. L'OMF/EF doit s'assurer que chaque transaction qu'il développe soit source d'avantages pour ses clients. Par conséquent, il faut que le produit dégage le

rendement attendu et il convient d'identifier les principaux facteurs qui favorisent la capacité du client à atteindre ces objectifs de rendement. Cela permet à l'OMF/EF de privilégier l'atténuation des risques commerciaux plutôt que la simple atténuation du risque de crédit, et d'atteindre un plus grand public cible pour y intégrer les démunis, les femmes et les jeunes.

**Tableau 4.3. Cadre d'élaboration du plan d'activité**

Section	Domaines visés par la section
1. Quel est le besoin et comment le produit répondra-t-il à ce besoin ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifier le problème</li> <li>▶ Identifier la lacune sur le marché que le produit tente de combler</li> <li>▶ Identifier l'objectif à atteindre avec ce produit</li> </ul> <p>Consultez le chapitre 3 (Analyse des chaînes de valeur) pour obtenir plus d'informations</p>
2. Étude du marché actuel, y compris le profil du client cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Étudier les données démographiques du client cible</li> <li>▶ Calculer la taille du marché</li> <li>▶ Déterminer les principaux facteurs d'attraction du client cible</li> <li>▶ Évaluer l'admissibilité du client cible</li> </ul> <p>Consultez le chapitre 3 (Analyse des chaînes de valeur) pour obtenir plus d'informations</p>
3. Définition des bénéfices escomptés pour le client cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Déterminer le rendement minimal attendu pour le client</li> <li>▶ Indiquer comment le financement pourrait avantager le client</li> <li>▶ Identifier les principaux risques commerciaux auxquels s'expose le client</li> </ul> <p>Consultez la section 3 pour obtenir plus d'informations</p>
4. Cadre de conception du produit (8 P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Product</i> (produit)</li> <li>▶ <i>Pricing</i> (prix)</li> <li>▶ <i>Place</i> (distribution)</li> <li>▶ <i>Promotion</i> (promotion)</li> <li>▶ <i>People</i> (personnel)</li> <li>▶ <i>Positioning</i> (positionnement)</li> <li>▶ <i>Physical evidence</i> (preuve tangible)</li> <li>▶ <i>Process</i> (processus)</li> </ul> <p>Consultez la section 4 pour obtenir plus d'informations</p>
5. Description des produits concurrents similaires sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifier les produits similaires proposés par les concurrents (le cas échéant)</li> <li>▶ Identifier les produits similaires proposés par l'EF (le cas échéant)</li> <li>▶ Effectuer une analyse SWOT sur le produit conçu et les concurrents</li> </ul> <p>Consultez la section 5 pour obtenir plus d'informations</p>
6. Définition des politiques propres au produit (aspects relatifs à la charia et autres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Définir les politiques de produit qui seront appliquées (ex. mourabaha, qard hasan, moucharaka, etc.)</li> <li>▶ Identifier les principales caractéristiques du produit pour la documentation</li> </ul> <p>Consultez la section 6 pour obtenir plus d'informations</p>

Section	Domaines visés par la section
7. Stratégie de financement et analyse des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comment le produit sera-t-il financé ?</li> <li>▶ Adéquation entre le financement et le ratio rendement/risque du produit</li> <li>▶ Analyse des risques liés au produit</li> </ul> <p>Consultez la section 7 pour obtenir plus d'informations</p>
8. Prévisions financières et non financières	<p>Comptes de résultat prévisionnels Bilan prévisionnel Indicateurs de performance cibles Objectifs de performance sociale Performance d'impact de la charia</p> <p>Consultez la section 8 pour obtenir plus d'informations</p>
9. Finalisation du calendrier et du produit expérimental	<p>Développer un produit expérimental pour obtenir des retours d'information Principales questions sur les avis clients Jalons du calendrier général</p> <p>Consultez la section 9 pour obtenir plus d'informations</p>

### 3. DÉFINITION DES BÉNÉFICES ESCOMPTÉS POUR LE CLIENT

L'OMF/EF doit tenter de trouver, pour chaque produit qu'il développe, un juste équilibre du couple rendement/risque pour ses clients. Par conséquent, l'OMF/EF doit avoir une bonne compréhension de l'impact du produit sur ses clients. Les OMF/EF examinent toujours deux aspects lorsqu'ils envisagent de proposer un prêt, à savoir (a) la capacité du client à rembourser et (b) sa volonté de rembourser. La plupart des OMF/EF recourent aux garanties et nantissements pour vérifier que le client pourra rembourser son prêt. Pourtant, le fait de mieux comprendre le marché, les risques commerciaux

et le rendement attendu pour le client leur permettrait d'être plus confiants quant à la capacité du client à dégager une marge suffisante pour rembourser ses échéances.

#### Bénéfices générés par les produits axés sur la négociation

En règle générale, ce segment comprend trois principaux produits financiers islamiques : mourabaha, salam et idjara.

**Mourabaha :** généralement utilisée pour les produits consommables, tels que les intrants de l'activité. Le client recherche un produit à financer, et ce produit sera soumis à certains processus qui lui permettront de le vendre à un prix plus élevé. Les tableaux ci-dessous présentent un modèle de prévisions financières du projet pour le client :

**Tableau 4.4. Analyse coûts/bénéfices d'un financement mourabaha pour le client**

Coût	Explication	Unité
C1. Prix de revient d'un produit mourabaha	Prix du produit mourabaha que l'OMF/EF achètera avant de négocier.	USD
C2. Prix négocié du produit mourabaha	Prix du produit mourabaha après avoir négocié avec le fournisseur. Les OMF/EF sont censés négocier un meilleur prix pour le compte de leurs clients.	USD
C3. Coût de financement pour le client (marge)	La marge prévisionnelle dépend de la politique de l'OMF/EF. Elle doit intégrer le coût de financement, les charges opérationnelles, le montant des provisions et la marge escomptée.	USD
C4. Coût de vente total du produit mourabaha (C2+C3)	Prix de vente final que le client paiera pendant la période de financement.	USD
C5. Autres coûts engagés pour générer la production	En plus du produit mourabaha, d'autres intrants sont pris en compte et évalués.	USD
C6. Coût de production total (C4+C5)	Il s'agit du coût de production total que le client paiera pendant la période de financement	USD

Postes de recettes		Unité
R1. Quantité de produits vendue		Kg/t
R2. Prix du produit vendu		USD
R3. Chiffre d'affaires généré par la vente du produit (R1*R2)		USD
Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
P1. Bénéfice prévisionnel dégagé par l'activité financée (R3-C6)	Il s'agit du bénéfice estimé.	USD
P2. Déduction prudente (ex. 20 % à 50 %)	Cette mesure peut être mise en place pour garantir une estimation prudente du bénéfice prévisionnel.	USD
P3. Estimation prudente du bénéfice (P1-P2)	Ce chiffre est une estimation prudente du bénéfice que le client pourra générer.	USD
Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
B1. Estimation prudente du bénéfice (P3 / durée du financement en nombre de jours)	Il faut s'assurer que le client perçoit un bénéfice suffisant. Si sa marge est trop faible, le bénéfice généré n'est pas avantageux pour le client au regard de la main-d'œuvre et des efforts engagés. Cela permet également de mesurer la manière dont l'intervention a permis d'extraire le client de la pauvreté.	USD
B2. Bénéfice négocié pour le produit mourabaha (C1-C2)	Gain obtenu par le client grâce aux négociations menées par l'EFI pour baisser le prix de revient.	USD
B3. Comparaison des coûts de financement (C3-(taux d'intérêt du marché*C1))	Bénéfice généré par l'EFI pour le client en étant plus efficace.	USD
B4. Bénéfice direct total pour le client (B2+B3)	Mesure la compétitivité de l'EFI par rapport au reste du marché. Mesure également la valeur ajoutée directement dégagée par l'EFI dans le cadre de la transaction.	USD

**Salam** : généralement utilisé pour l'achat anticipé de produits agricoles auprès des agriculteurs. Le client reçoit un financement de l'OMF/EF en contrepartie de son engagement de livrer le produit (ex. x tonnes de tomates) à

l'issue d'une période donnée. L'OMF/EF vendra ce produit à un prix plus élevé pour dégager une marge. Les tableaux ci-dessous présentent un modèle de prévisions financières du projet pour le client :

**Tableau 4.5. Analyse coûts/bénéfices d'un financement salam pour le client**

Postes de recettes	Explication	Unité
R1. Quantité estimée de produits vendus pendant la récolte	Estimer la quantité de produits que le client produira lors de la prochaine récolte. Utiliser la production récente du client comme indicateur.	kg/t
R2. Prix du produit vendu	Estimer, pendant la récolte, le prix auquel le produit sera vendu. Le prix de vente estimé doit être conforme aux prévisions des prix du marché et à l'évolution actuelle des prix.	USD
R3. Chiffre d'affaires généré par la vente du produit (R1*R2)	Il s'agit du chiffre d'affaires prévisionnel qui sera généré par la vente du produit pendant la récolte.	USD

Postes de recettes	Explication	Unité
R4. Déduction prudente sur le chiffre d'affaires en raison d'une mauvaise récolte (ex. 30 % de réduction) ( $R3 \times 70\%$ )	Chiffre d'affaires prévisionnel généré par l'agriculteur en cas de mauvaise récolte. Il est généralement plus prudent d'estimer à la baisse le produit de la récolte.	USD
R5. Montant du financement salam ( $R4 \times (1 - \text{rendement attendu du financement salam, ex. } 30\%)$ )	Le montant du financement salam consenti à l'agriculteur correspond à l'estimation prudente de la récolte, avec une réduction sur le rendement attendu pour l'EFI.	USD

Coût	Explication	Unité
C1. Coût du produit qui sera vendu pendant la récolte	Estimer le montant des intrants qu'il est nécessaire d'acheter pour produire la quantité indiquée en R1. Le montant du financement salam doit être supérieur au prix de revient.	USD
C2. Coût de production du produit salam	Coûts identifiés pour le produit généré par le financement salam (R4), qui doivent être inférieurs à C1 (coût de tous les produits pendant la récolte).	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
P1. Bénéfice prévisionnel généré par l'activité financée ( $R4 - C1$ )	Il s'agit du bénéfice total estimé du client. On utilise la valeur prudente de la production.	USD
P2. Marge supplémentaire en raison de prix plus élevés.	Si le prix du produit est plus élevé que le rendement attendu, l'OMF/EF partage la marge supplémentaire avec le client.	USD
P3. Marge supplémentaire en raison de la négociation de meilleurs prix pour le regroupement des produits	Cette marge compare le prix appliqué par l'agriculteur à l'acheteur et le prix que l'OMF/EF peut obtenir auprès de l'acheteur. La marge supplémentaire doit être partagée avec le client.	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
B1. Bénéfice généré par la transaction ( $P1 + P2 + P3$ )	Il faut s'assurer que le client perçoit un bénéfice suffisant. Si sa marge est trop faible, le bénéfice généré n'est pas avantageux pour le client au regard de la main-d'œuvre et des efforts engagés.	USD
B2. Bénéfice quotidien généré par la transaction ( $(P1 + P2 + P3) / \text{durée du financement en nombre de jours}$ )	Il faut s'assurer que le client perçoit un bénéfice suffisant. Si sa marge est trop faible, le bénéfice généré n'est pas avantageux pour le client au regard de la main-d'œuvre et des efforts engagés. Cela permet également de mesurer la manière dont l'intervention a permis d'extraire le client de la pauvreté.	USD
B2. Bénéfice négocié pour le produit de la transaction salam ( $P2 + P3$ )	Montant de la valeur ajoutée dégagée par l'EFI.	USD
B3. Bénéfice total par rapport à celui d'un OMF traditionnel ( $B2 + ((\text{marge bénéficiaire escomptée} - \text{taux d'intérêt du marché}) \times \text{montant du prêt})$ )	Il s'agit de la valeur dégagée par l'EFI par rapport à celle d'un EF traditionnel. Déduire le bénéfice obtenu de la différence entre la marge bénéficiaire du salam de l'EFI et le taux d'intérêt de l'EF traditionnel.	USD



**Idjara** : généralement utilisé pour louer plus d'actifs (ex. machines) en vue d'accroître la productivité du client. Le client recherche un produit à financer par l'OMF/EF, et ce produit sera soumis à certains processus qui

lui permettront de le vendre à un prix plus élevé. Les tableaux ci-dessous présentent un modèle de prévisions financières du projet pour le client :

**Tableau 4.6. Analyse coûts/bénéfices d'un financement idjara pour le client**

Coût	Explication	Unité
C1. Prix de revient d'un produit idjara	Prix du produit idjara que l'OMF/EF achètera avant de négocier avec le fournisseur.	USD
C2. Prix négocié du produit idjara	Prix du produit idjara après avoir négocié avec le fournisseur. Les OMF/EF sont censés négocier un meilleur prix pour le compte de leurs clients.	USD
C3. Coût de financement pour le client (frais de location)	Les frais de location estimés dépendent de la politique de l'OMF/EF. Ils doivent intégrer le coût de financement, les charges opérationnelles, le montant des provisions et la marge escomptée.	USD
C4. Montant total de l'idjara (C2+C3)	Prix final de l'idjara que le client paiera pendant la période de financement.	USD
C5. Autres coûts engagés pour générer la production	En plus du produit idjara, d'autres intrants sont pris en compte et évalués.	USD
C6. Coût de production total (C4+C5)	Il s'agit du coût de production total que le client paiera au cours d'une année ou période donnée.	USD

Postes de recettes	Explication	Unité
R1. Quantité de produits actuellement vendue	Estimer la quantité de produits que le client vendra pendant la période de financement d'après sa productivité actuelle. Utiliser la production récente du client comme indicateur.	kg/t
R2. Hausse de la production résultant de l'utilisation de l'actif idjara	Estimer la quantité de produits supplémentaire que le client vendra pendant la période de financement d'après la hausse de la productivité grâce à la location de l'actif idjara. Utiliser des estimations réalistes pour mesurer la hausse de la productivité.	kg/t
R3. Production totale liée à la hausse de la productivité résultant de l'utilisation de l'actif idjara (R1+R2)	Production totale liée à la hausse de la productivité.	kg/t
R4. Prix du produit vendu	Estimer le prix du produit qui sera vendu par le client. Le prix de vente estimé doit être conforme aux prévisions des prix du marché.	USD
R5. Chiffre d'affaires généré par la vente du produit (R3*R4)	Il s'agit du chiffre d'affaires prévisionnel qui sera généré par l'activité financée du client	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
P1. Bénéfice prévisionnel dégagé par l'activité financée (R5-C6)	Il s'agit du bénéfice estimé.	USD
P2. Déduction prudente (ex. P1 * (20 % à 50 %))	Cette mesure peut être mise en place pour garantir une estimation prudente du bénéfice prévisionnel.	USD
P3. Estimation prudente du bénéfice (P1-P2)	Ce chiffre est une estimation prudente du bénéfice que le client pourra générer.	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
B1. Estimation prudente du bénéfice (P3 / durée du financement en nombre de jours)	Revenus du client pendant la période de financement. Il faut s'assurer que le client perçoit un bénéfice suffisant. Si sa marge est trop faible, le bénéfice généré n'est pas avantageux pour le client au regard de la main-d'œuvre et des efforts engagés. Cela permet également de mesurer la manière dont l'intervention a permis d'extraire le client de la pauvreté.	USD
B2. Bénéfice négocié pour le produit idjara (C1-C2)	Gain obtenu par le client grâce aux négociations menées par l'OMF/EF pour baisser le prix de revient.	USD
B3. Comparaison des coûts de financement (C3-(taux d'intérêt du marché*C1))	Bénéfice généré par l'OMF/EF pour le client en étant plus efficace.	USD
B4. Bénéfice direct total pour le client (B2+B3)	Mesure la compétitivité de l'OMF/EF par rapport au reste du marché. Mesure également la valeur ajoutée directement dégagée par l'OMF/EF dans le cadre de la transaction.	USD

### Bénéfices générés par le produit financier à caractère social qard hasan

**Qard hasan** : peut être utilisé pour n'importe quel financement à caractère social. L'OMF/EF consent un prêt sans intérêt

aux clients, qui remboursent leur prêt sans aucun intérêt, ou moyennant une commission de service limitée aux dépenses engagées par l'OMF/EF pour la gestion du prêt. Les tableaux ci-dessous présentent un modèle de prévisions financières du projet pour le client :

**Tableau 4.7. Analyse coûts/bénéfices d'un financement qard hasan pour le client**

Coût	Explication	Unité
C1. Prix de revient d'une dépense qard hasan	Montant principal utilisé pour financer la dépense, puisqu'il s'agit d'un prêt sans intérêt.	USD
C2. Coût de financement pour le client	La commission de service se limite aux frais administratifs engagés pour accorder le prêt, à savoir les charges opérationnelles de l'OMF/EF. Elle n'intègre pas le coût des ressources, les provisions ou les marges bénéficiaires. Ces coûts sont généralement à la charge de l'établissement financier / du donateur.	USD
C3. Coût total du produit qard hasan (C1+C2)	Prix final que le client paiera pendant la période de financement.	USD

Postes de recettes	Explication	Unité
R1. Quantité produite par le client	Estimer la quantité de produits que le client peut produire et vendre pendant la période de financement d'après sa productivité actuelle. Utiliser la production récente du client comme indicateur.	Kg/t
R2. Prix du produit vendu	Estimer le prix du produit qui sera vendu par le client. Le prix de vente estimé doit être conforme aux prévisions des prix du marché.	USD
R3. Chiffre d'affaires généré par la vente du produit (R2*R3)	Il s'agit du chiffre d'affaires prévisionnel qui sera généré par l'activité financée du client.	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
P1. Bénéfice prévisionnel généré par l'activité financée (R3-C3)	Il s'agit du bénéfice estimé.	USD
P2. Déduction prudente (ex. P1 * (20 % à 50 %))	Cette mesure peut être mise en place pour garantir une estimation prudente du bénéfice prévisionnel.	USD
P3. Estimation prudente du bénéfice (P1-P2)	Ce chiffre est une estimation prudente du bénéfice que le client pourra générer.	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
B1. Estimation prudente du bénéfice (P3 / durée du financement en nombre de jours)	Il faut s'assurer que le client perçoit un bénéfice suffisant. Si sa marge est trop faible, le bénéfice généré n'est pas avantageux pour le client au regard de la main-d'œuvre et des efforts engagés. Cela permet également de mesurer la manière dont l'intervention a permis d'extraire le client de la pauvreté.	USD
B2. Comparaison des coûts de financement (C2-taux d'intérêt du marché)	Bénéfice généré par l'OMF/EF pour le client en accordant le prêt sans intérêt.	USD
B3. Bénéfice direct total pour le client (B2)	Mesure la compétitivité de l'OMF/EF par rapport au reste du marché. Mesure également la valeur ajoutée directement dégagée par l'OMF/EF dans le cadre de la transaction.	USD

### Bénéfices générés par les produits axés sur les capitaux propres

En règle générale, ce segment comprend trois principaux produits financiers islamiques : moudaraba, moucharaka et moucharaka dégressive.

**Moudaraba, moucharaka et moucharaka dégressive** : généralement utilisées pour les investissements en capital-risque. Le client utilise l'investissement accordé par la banque pour conclure un accord de partage des bénéfices avec l'OMF/EF. Dans ce cas, il est nécessaire de réaliser une étude de faisabilité du projet à grande échelle. Les tableaux cidessous présentent toutefois les paramètres généraux des prévisions financières du projet :

**Tableau 4.8. Analyse coûts/bénéfices d'un financement axé sur les capitaux propres pour le client**

Dépenses	Explication	Unité
C1. Dépenses prévisionnelles de l'entreprise	L'étude de faisabilité détaillera les dépenses du projet pendant la durée de celui-ci.	USD
C2. Exigences relatives à la trésorerie	Le montant de l'investissement doit être suffisant pour éviter des flux de trésorerie négatifs.	USD

Postes de recettes	Explication	Unité
R1. Chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise	L'étude de faisabilité détaillera le chiffre d'affaires du projet pendant la durée de celui-ci.	USD
R2. Estimation prudente de la baisse du chiffre d'affaires	Dans la mesure où une entreprise ne peut pas contrôler pleinement ses recettes futures, elle doit prévoir de réduire d'environ 20 % son chiffre d'affaires prévisionnel.	USD
R3. Estimation prudente du chiffre d'affaires (R1-R2)	Il s'agit d'une estimation prudente du chiffre d'affaires qui serait généré par l'entreprise pendant la durée du projet.	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
P1. Total des bénéfices générés par l'entreprise (R3-C1)	Total des bénéfices générés par l'entreprise pendant la durée du projet. On utilise l'estimation prudente du chiffre d'affaires.	USD
P2. Taux de marge du client	Il s'agit du ratio de partage des bénéfices convenu avec le client.	%
P2. Bénéfices du client (P1)	Il s'agit de la part des bénéfices qui reviendra au client.	USD

Bénéfice prévisionnel	Explication	Unité
B1. Bénéfices perçus par le client (P2)	Il s'agit de la part des bénéfices que percevra le client, et donc de l'impact sur le client.	USD
B2. Bénéfices perçus par le client / nombre de jours du projet	Part des bénéfices revenant au le client sur le nombre de jours du projet.	USD

## 4. CADRE DE CONCEPTION DU PRODUIT

Les nouveaux produits financiers qui sont réalisables, abordables, fonctionnels et demandés dans les domaines du client cible doivent être financés par des instruments financiers islamiques. Lors de la conception de ces nouveaux produits, il faut s'appuyer sur les documents de conformité avec la charia, tels que les caractéristiques techniques et les procédures juridiques nécessaires. Pour être efficace, la conception de produit doit décrire, pour chaque nouveau produit financier, les instruments financiers islamiques, les caractéristiques du produit, le coût de lancement et les ressources. Elle peut être utilisée pour communiquer sur le produit au sein de l'OMF/EF et avec les clients potentiels. Elle doit être développée en collaboration avec des experts de l'OMF/EF et cibler des zones géographiques spécifiques. La conception doit être simple et précise, et répondre aux questions suivantes :

- ▶ À quoi ressemblera le nouveau produit ?
- ▶ Quels seront les coûts engagés pour le développer ?
- ▶ Le client pourra-t-il tirer parti de ce nouveau produit ?
- ▶ Comment les clients seront-ils informés des processus et de la mise en œuvre ?

### Concevoir un nouveau produit

Les enseignants-chercheurs et les professionnels du marketing opèrent une différence entre les produits et services ; les services sont intangibles, hétérogènes, périssables et indivisibles du prestataire de services. Les autres règles P ont évolué pour offrir un cadre plus général aux services de marketing. Pour développer son plan marketing, une entreprise de services devra nécessairement appliquer la règle des 8 P<sup>1</sup>. Les OMF/EF ont également tout intérêt à utiliser les 8 P du marketing traditionnel pour concevoir de nouveaux produits financiers.

**Tableau 4.9. Les 8 P des nouveaux produits financiers**

1	<b>Produit</b> : caractéristiques du financement / prêt	<b>Dont</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Client cible</li> <li>▶ Montant, durée et objet du prêt</li> <li>▶ Garanties ou nantissements, le cas échéant</li> <li>▶ Dépôt de garantie</li> </ul>
2	<b>Prix</b> : tient compte du potentiel de commercialisation et des objectifs de durabilité/rendement en utilisant plusieurs stratégies, notamment la concurrence, le prix de revient majoré, la demande et le seuil de rentabilité. Il tient également compte de comportements et de valeurs subjectives.	<b>Dont</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de marge</li> <li>▶ Ratio de partage des bénéfices</li> <li>▶ Commissions de crédit</li> <li>▶ Pénalités</li> <li>▶ Avantages</li> </ul>
3	<b>Distribution</b> : où peut-on se procurer le nouveau produit, et à quel moment précis est-il sollicité ? On peut tirer de nombreuses leçons du secteur informel, dans lequel les clients peuvent emprunter très facilement, mais à des taux élevés.	<b>Dont</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lieu du décaissement du prêt</li> <li>▶ Lieu de distribution du prêt</li> <li>▶ Lieu de remboursement</li> <li>▶ Lieux des transactions</li> </ul>
4	<b>Promotion</b> : désigne la communication publicitaire utilisée pour informer les clients et les convaincre.	<b>Dont</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activités publicitaires et commerciales</li> <li>▶ Relations publiques</li> </ul>

<sup>1</sup> Application de la règle des 8 P du marketing mix (plan de marchéage) dans le secteur des services selon Scott Smith

5	<b>Personnel</b> : tient compte du traitement des clients pendant le processus d'obtention d'un nouveau produit financier. Pour proposer le meilleur service client possible, l'EFI doit recruter le personnel compétent et investir dans des formations sur les nouveaux produits financiers et leurs procédures.	<p style="text-align: center;"><b>Dont</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Salariés (EFI)</li> </ul>
6	<b>Positionnement</b> : efforts de l'EFI pour se positionner différemment aux yeux du client cible ; perception du client.	<p style="text-align: center;"><b>Dont</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coût de transaction</li> <li>▶ Prix et qualité</li> <li>▶ Délai de réponse</li> <li>▶ Service professionnel</li> </ul>
7	<b>Preuve tangible</b> : présentation du nouveau produit financier.	<p style="text-align: center;"><b>Dont</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Preuve physique des bureaux, des succursales, des points de vente, des distributeurs automatiques de billets, des agents de crédit</li> <li>▶ Apparence des brochures et affiches</li> <li>▶ Relevés des transactions</li> <li>▶ Carte et carnet de prêt</li> </ul>
8	<b>Processus</b> : comment le produit financier sera livré au client.	<p style="text-align: center;"><b>Dont</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Montage du financement</li> <li>▶ Évaluation et approbation du financement</li> <li>▶ Décaissement et remboursement du financement</li> <li>▶ Traitement et documentation des transactions</li> </ul>

## 5. DESCRIPTION DES PRODUITS SIMILAIRES SUR LE MARCHÉ ET ANALYSE SWOT

Pour développer un produit, il est essentiel de pouvoir identifier les produits similaires commercialisés sur le marché. Afin de rester concurrentiel, il faut comprendre qui sont les concurrents, quels sont les produits qu'ils commercialisent et comment le produit s'inscrit dans l'environnement concurrentiel. Il est possible d'identifier des produits similaires en examinant les produits que vos concurrents proposent actuellement à vos clients cibles. Il s'agit généralement des concurrents directs. Les clients peuvent notamment envisager de comparer un prêt agricole proposé par un OMF/EF traditionnel avec le nouveau produit. Outre la concurrence directe, il existe également d'autres offres qui n'émanent pas des concurrents directs mais qui peuvent être tout aussi avantageuses. C'est par exemple le cas d'un commerçant qui souhaite vendre des engrais et des semences à crédit.

L'étape suivante consiste à effectuer une segmentation de marché et à diviser le marché en différents groupes de personnes ayant relativement les mêmes besoins pour un produit. Cette segmentation vise à mieux comprendre les besoins des clients cibles sur les segments de marché visés. Cela permet de mieux adapter le produit à leurs besoins et préoccupations. Pour connaître le profil des clients cibles et segmenter la clientèle, il convient de se poser les questions suivantes :

- ▶ Quels sont les problèmes rencontrés par ce type de clients ?
- ▶ Vers qui se tournent-ils pour se renseigner et régler leurs problèmes ?
- ▶ Ont-ils une préférence pour les liquidités ou le financement direct ?
- ▶ Ont-ils une préférence pour les financements conformes à la charia ?
- ▶ Quel est le degré de pauvreté des clients ?

- ▶ Possèdent-ils des biens ?
- ▶ Que désirent-ils et quelles sont leurs envies ?
- ▶ Quels sont les avantages que votre produit peut leur procurer ?
- ▶ Quelles sont les caractéristiques produit qui les intéressent ?
- ▶ Comment ont-ils découvert l'OMF/EF ?
- ▶ Pour quelle raison véritable utilisent-ils vos services ?
- ▶ Quels sont les avantages que vos services peuvent leur procurer ?
- ▶ Quels sont les avantages et les inconvénients de vos services pour les clients ?

Il est possible de représenter schématiquement ces questions afin d'analyser les réponses et les commentaires.

**Tableau 4.10. Segmentation de marché des produits**

1a) Actifs uniquement / en deçà du seuil de pauvreté Petits éleveurs de bétail démunis	1b) Actifs uniquement / proches du seuil de pauvreté Petits exploitants de cultures irriguées ayant besoin d'engrais et de semences Éleveurs de bétail	1c) Actifs uniquement / au-dessus du seuil de pauvreté Grands éleveurs de bétail
2a) Actifs et fonds de roulement / en deçà du seuil de pauvreté Agricultures pluviales qui ont besoin de systèmes d'irrigation Petits exploitants démunis qui gèrent des entreprises commerciales	2b) Actifs et fonds de roulement / proches du seuil de pauvreté Exploitants de taille moyenne, qui engagent de la main-d'œuvre Agriculteurs qui louent des terrains pour se développer	2c) Actifs et fonds de roulement / au-dessus du seuil de pauvreté Fermes équipées de petites machines
3a) Fonds de roulement uniquement / en deçà du seuil de pauvreté Petits exploitants agricoles démunis Familles démunies au chômage qui ont besoin de fonds de secours	3b) Fonds de roulement uniquement / proches du seuil de pauvreté Agriculteurs dans le secteur de la pêche Petits commerces de détail	3c) Fonds de roulement uniquement / au-dessus du seuil de pauvreté Grandes exploitations qui recrutent de la main-d'œuvre Grands propriétaires de commerces de détail

Le tableau ci-dessus illustre la manière dont il est possible de classer les clients cibles en fonction de leurs caractéristiques. Il est possible de développer des produits concurrents différents pour les divers segments de marché. Un concurrent A peut concevoir un produit qui répond principalement aux besoins du segment 2a), tandis que le concurrent B proposera un produit qui s'adresse au segment 3c). Les produits peuvent être proposés à plusieurs segments, ou être personnalisés afin d'attirer les clients d'un seul segment. Il est possible de développer cette matrice

en utilisant plusieurs ensembles de caractéristiques afin de mieux comprendre la perception du client à l'égard des caractéristiques du produit et les moyens d'améliorer sa commercialisation pour attirer le client cible.

Vous devez effectuer une analyse SWOT des produits concurrents. Cette analyse vous aidera à mettre en valeur les caractéristiques du produit qui doivent être améliorées pour être concurrentiel sur le marché. Le tableau ci-dessous présente un exemple d'analyse SWOT.

**Tableau 4.11. Analyse SWOT qualitative**

<b>Interne</b>	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bas prix</li> <li>▶ Flexibilité</li> <li>▶ Bons circuits de distribution</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exigence de solides garanties</li> <li>▶ Structure de remboursement complexe</li> </ul>
<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b> Demande croissante d'intrants agricoles Demande croissante de produits conformes à la charia	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Baisse d'appétit des donateurs pour accorder des financements</li> <li>▶ Politiques réglementaires incohérentes susceptibles de nuire à l'acceptation du produit</li> </ul>

Cette analyse peut aussi être quantitative. On attribue à chaque catégorie de facteurs une valeur comprise entre 0 et 1, que l'on détermine en fonction de l'importance des facteurs respectifs et de leur possible impact sur la compétitivité du produit en général. Chaque facteur d'opportunité ou de force est noté de 1 (note la plus faible)

à 5 (meilleure note), tandis que les facteurs de menace ou de faiblesse sont notés entre -1 (niveau le plus bas des effets néfastes sur la microfinance) et -5 (niveau le plus élevé des effets néfastes sur ce facteur). Le tableau ci-dessous illustre le calcul de ces notes.

**Tableau 4.12. Analyse SWOT quantitative**

<b>Forces</b>	<b>Pondération</b>	<b>Note</b>	<b>Note totale</b>
Bas prix	0,5	4	2,0
Flexibilité	0,2	3	0,6
Bons circuits de distribution	0,3	3	0,9
<b>Sous-total</b>	<b>1,0</b>		<b>3,5</b>
<b>Faiblesses</b>	<b>Pondération</b>	<b>Note</b>	<b>Note totale</b>
Exigence de solides garanties	0,4	-2	-0,8
Structure de remboursement complexe	0,6	-3	-1,8
<b>Sous-total</b>	<b>1,0</b>		<b>-2,6</b>
<b>Opportunités</b>	<b>Pondération</b>	<b>Note</b>	<b>Note totale</b>
Demande croissante d'intrants agricoles	0,5	4	2,0
Demande croissante de produits conformes à la charia	0,5	4	2,0
<b>Sous-total</b>	<b>1,0</b>		<b>4,0</b>
<b>Menaces</b>	<b>Pondération</b>	<b>Note</b>	<b>Note totale</b>
▶ Baisse d'appétit des donateurs pour accorder des financements	0,7	-3	-2,1
▶ Politiques réglementaires incohérentes susceptibles de nuire à l'acceptation du produit	0,3	-4	-1,2
<b>Sous-total</b>	<b>1,0</b>		<b>-3,3</b>
<b>Total général</b>			<b>1,6</b>

D'après le tableau ci-dessus, le produit développé obtient une note de 3,5 pour ses forces et de -2,6 pour ses faiblesses. Cela signifie qu'il présente des facteurs intrinsèques d'une valeur totale de 0,9 (3,5 - 2,6) et qu'il présente plus de forces que de faiblesses. De la même manière, au niveau

des facteurs externes, il obtient une note de 4,0 pour les opportunités et de -3,3 pour les menaces. Cela signifie que la perspective externe globale est positive, avec une valeur de 0,7 (4,0 - 3,3).

## 6. RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER UN PRODUIT CONFORME À LA CHARIA EN FONCTION DES DIVERS MODES DE FINANCEMENT ISLAMIQUES

### Recommandations mourabaha

Le financement mourabaha est un contrat d'achat-vente dans lequel le vendeur déclare ses coûts et ses bénéfices. Ce contrat est utilisé par de nombreux OMFI/EFI. Dans le cadre de ce financement, l'OMF/EF fournit le montant des fonds sollicités disponibles, moyennant un plafond préalablement approuvé et une période fixée dans la ligne de crédit. En tant que modalité de financement, le client doit demander à l'OMF/EF d'acquérir un bien pour son compte, afin de lui permettre d'acquérir des biens ou des matières premières pour ses besoins commerciaux. L'OMF/EF le lui accorde en contrepartie d'une marge bénéficiaire bien définie. Une transaction mourabaha peut prendre la forme d'une vente au comptant (prix mourabaha au comptant), d'une vente à crédit (paiement mourabaha différé), ou bien les deux ; le bien peut être payé sous forme forfaitaire, de mensualités, ou les deux.

Le contrat mourabaha est un contrat d'achat-vente conclu en vertu de la charia, par lequel l'acheteur compte sur l'honnêteté du vendeur pour obtenir un actif conforme à la charia à un prix raisonnable. Par conséquent, dans le contrat mourabaha, le vendeur doit communiquer à l'acheteur la ventilation du prix de vente, qui intègre le coût et la marge.

En vertu du contrat mourabaha, l'OMF/EF agit à la fois comme négociant et comme établissement financier lors de la transaction financière islamique. En tant qu'établissement financier, l'OMF/EF accorde un financement à ses clients pour couvrir le coût de développement de l'activité (à savoir les actifs). En tant que négociant, l'OMF/EF s'engage à obtenir un actif spécifique auprès d'un prestataire en fonction des exigences de l'acheteur, et le lui revend ensuite, moyennant des informations précises sur le coût d'acquisition de l'actif et la marge bénéficiaire. Le financement mourabaha, souvent décrit comme un contrat de vente au prix de revient majoré, prend généralement la forme d'un crédit commercial.

Aux fins de la transaction mourabaha, l'OMF/EF peut vouloir négocier directement avec le fournisseur, ou désigner le client comme agent pour acheter l'actif pour son compte. La charia insiste sur la nécessité pour le fournisseur d'assumer la propriété et le contrôle de l'actif ainsi que le risque associé avant de signer le contrat mourabaha, indépendamment de la responsabilité préalable de l'acheteur. Les OMF/EF sont libres de rajouter toutes les annexes et documents justificatifs requis par le cadre juridique du pays concerné.

### **Objectifs et champ d'application des recommandations**

- ▶ Ces recommandations visent à promouvoir le respect intégral des exigences de la charia, et à garantir des pratiques saines de finance islamique ainsi que la protection du client pendant toute la durée du contrat mourabaha.
- ▶ Elles décrivent les exigences opérationnelles que tout EFI doit observer pendant l'exécution du contrat mourabaha.

Ce paragraphe de la politique doit être consulté conjointement avec les autres boîtes à outils, notamment la " Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques " visant à mettre en œuvre le contrat mourabaha.

### **Prérequis de la charia et composantes du financement mourabaha**

Le contrat mourabaha désigne l'achat et la vente d'un actif dans le cadre duquel le coût d'acquisition et la marge bénéficiaire doivent être communiqués à l'acheteur.

Il s'agit d'un contrat d'achat-vente contraignant à l'égard des parties qui le concluent. Par conséquent, les parties ne peuvent le résilier de manière unilatérale. En outre, le contrat de vente doit clairement prévoir le transfert de propriété de l'actif du vendeur à l'acheteur.

Les parties au contrat mourabaha sont le vendeur et l'acheteur, qui ont tous deux la capacité juridique pour conclure un contrat. L'une ou l'autre des parties au contrat mourabaha peut être une personne physique ou une personne morale.



### **Actifs, prix et exigences opérationnelles, et fonctions de surveillance**

L'actif négocié dans le cadre du contrat mourabaha doit répondre aux exigences suivantes :

- ▶ Être conforme à la charia (reconnu par la charia, utile, identifiable et livrable).
- ▶ Déjà exister ou déjà être en possession du fournisseur.
- ▶ Être tangible.

Conformément à la transaction mourabaha, la propriété de l'actif doit être réellement transférée du vendeur à l'acheteur dans le cadre d'un contrat d'achat-vente valide.

L'actif mourabaha ne peut être régi que par un seul contrat, et par conséquent les parties ne peuvent pas conclure simultanément plusieurs contrats mourabaha pour un même actif. Les parties contractantes peuvent décider de définir, d'un commun accord, une période de validité applicable à l'option de résiliation pour non-paiement.

Les parties détermineront conjointement le prix et la devise utilisés dans la transaction au moment de conclure le contrat mourabaha. Le prix sera fixé en fonction du coût d'acquisition et de la marge bénéficiaire au moment de conclure le contrat.

Les parties contractantes peuvent convenir d'effectuer un paiement échelonné ou un paiement intégral dans une autre devise que celle identifiée dans le contrat, au taux de change en vigueur convenu lors du paiement ou à la date de règlement, selon le cas. Les parties contractantes peuvent décider d'allonger ou de réviser le délai de remboursement de la dette restante sans la majorer. En

cas de défaut de paiement, le vendeur peut acheter ce même actif ou une partie de celui-ci à l'acheteur défaillant, en numéraire et au prix qu'ils ont déterminé d'un commun accord. Le vendeur est en droit de réclamer à l'acheteur tous les coûts exposés pour recouvrer la créance impayée, y compris, sans s'y limiter, les frais de justice et les frais engagés par le vendeur pour recouvrer le montant non remboursé. Toutefois, le vendeur ne pourra imposer aucune sanction pécuniaire supplémentaire en plus des frais qu'il a réellement engagés.

Ce paragraphe sur les exigences opérationnelles et les fonctions de surveillance implique également d'élaborer une réglementation visant à mettre en place des politiques et procédures plus efficaces pour assumer les fonctions de surveillance, effectuer les transactions mourabaha, transmettre des informations et gérer les risques. Ces politiques doivent permettre d'assurer une protection suffisante des intérêts des parties, de promouvoir des stratégies de gestion des risques et des stratégies commerciales interconnectées, et d'appliquer des mesures de contrôle, tout en préservant la conformité avec la charia.

S'agissant des fonctions de surveillance, l'OMF/EF doit élaborer des politiques et procédures internes inclusives afin d'assurer la conformité des transactions mourabaha avec la charia, sur la base de pratiques saines et d'accords de surveillance coopérative adaptés.

### **Documentation, politiques et procédures internes**

L'OMF/EF doit élaborer des documents juridiques, des politiques et des procédures visant à s'assurer que la transaction est valide et réalisée conformément à la charia.

**Illustration 4.3. Processus de surveillance pour le financement mourabaha**



**a) Exigences en matière de documentation**

L'OMF/EF doit élaborer une documentation juridique complète qui intègre et précise les modalités convenues applicables à l'acquisition de l'actif, à la vente de l'actif et aux mécanismes de financement.

**b) Communication d'informations**

L'OMF doit fournir toutes les informations utiles permettant aux investisseurs potentiels de comprendre les transactions mourabaha. L'OMF doit fournir à son client des informations précises et complètes relatives à l'exécution des contrats

**Tableau 4.13. Documentation des transactions mourabaha**

Acquisition de l'actif	Vente de l'actif	Gestion des stocks
L'OMF/EF doit s'engager à acheter ultérieurement l'actif sur la base des politiques approuvées	L'OMF/EF doit s'assurer d'être le réel propriétaire de l'actif avant de conclure un contrat mourabaha ou un contrat de vente de l'actif avec le client	L'EFI doit conserver l'actif acquis en toute sécurité et l'entretenir convenablement (selon le projet ou le montant du crédit)
L'OMF/EF doit s'assurer que l'opération d'acquisition de l'actif effectuée aux fins du contrat mourabaha est authentique et attestée par une documentation suffisante et appropriée	Le prix de vente convenu et les conditions de paiement différé ou de financement doivent être conformes aux politiques approuvées qui régissent le financement et le montant des transactions mourabaha	L'OMF/EF évalue l'état de l'actif
L'OMF/EF doit mettre en place des mécanismes appropriés pour s'assurer que l'actif acquis par l'agent répond aux besoins du client	La devise de paiement convenue utilisée pour vendre l'actif doit être clairement stipulée dans le contrat mourabaha	L'OMF/EF élabore un système de surveillance pour les actifs conservés par l'agent désigné
L'OMF/EF peut demander au client un dépôt de garantie à titre de mesure de contrôle, afin de réaffirmer la volonté du client de conclure le contrat mourabaha	La propriété de l'actif vendu en vertu du contrat mourabaha sera effectivement transférée au client conformément aux modalités convenues dans l'acte de vente	L'OMF/EF élabore un mécanisme de valorisation de l'actif, qui intègre la méthode de valorisation applicable

mourabaha. Le document d'information sur le produit ou le document commercial doivent intégrer les éléments suivants :

- ▶ L'objet du produit financier
- ▶ L'analyse et la structure de la transaction mourabaha
- ▶ Le rôle, les responsabilités, les droits et les obligations des parties contractantes
- ▶ Les principales conditions générales du contrat
- ▶ La description de l'actif à financer au titre du contrat mourabaha

- ▶ Les frais et charges, y compris les frais d'indemnisation en cas d'inexécution par le client de son obligation d'acquiescer l'actif

**Recommandations qard hasan**

Le financement qard hasan est un "prêt sans intérêt" accordé à des fins sociales ou pour répondre à des besoins de financement à court terme. En définitive, l'emprunteur est seulement tenu de rembourser le montant principal du prêt.

Ce document de politique vise à fournir des références sur les règles de la charia applicables au financement qard

hasan, à décrire les principaux besoins opérationnels pour exécuter le contrat qard hasan et à promouvoir la conformité avec la charia.

Ce paragraphe doit être consulté conjointement avec les autres boîtes à outils, notamment la " Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques " visant à mettre en œuvre le contrat qard hasan.

### **Éléments de conformité avec la charia et composantes du financement qard hasan**

L'OMF/EF doit garantir la conformité des contrats qard hasan avec les principes fondamentaux de la charia. Dans le contrat, qard désigne le montant<sup>2</sup> prêté ou accordé à un emprunteur qui devra rembourser le principal au prêteur.

Le contrat qard hasan est établi une fois que la propriété du montant a été transférée du prêteur à l'emprunteur, obligeant ainsi ce dernier à rembourser le prêteur. L'emprunteur a l'obligation de rembourser le montant emprunté. Les parties doivent déterminer les conditions générales du contrat qard hasan d'un commun accord.

Le contrat qard hasan comprend (a) les parties contractantes (un prêteur et un emprunteur), (b) une offre et une acceptation<sup>3</sup>, et (c) un montant. Le prêteur doit posséder, au sens juridique du terme, le montant qu'il accordera à titre de prêt à l'emprunteur en vertu du contrat. En outre, les parties contractantes peuvent être des personnes physiques ou morales et doivent avoir la capacité juridique pour conclure un contrat.

Si l'emprunteur est dans l'incapacité de rembourser le prêteur dans le délai prévu du fait de sa situation en tant que client démuné, l'OMF/EF peut envisager de lui accorder un allongement du délai de remboursement. L'OMF/EF peut imposer des pénalités telles que déterminées par le Comité de charia aux clients non démunés qui ne remboursent pas en raison d'une négligence, et non d'une incapacité à rembourser.

### **Qard hasan avec commission et exécution du contrat qard**

Dans le contrat qard, le prêteur peut prélever des frais, mais uniquement pour couvrir les coûts directs qu'il engage pour fournir les services, les avantages ou les équipements identifiés. Ces frais doivent être fixes et déterminés d'un commun accord entre les parties contractantes. Par ailleurs, le montant de ces frais est variable, en fonction de l'importance des différents types de services, d'avantages ou d'équipements.

Le contrat qard prend fin une fois que les parties contractantes ont exécuté toutes leurs obligations contractuelles, notamment le paiement du montant qard de l'une des manières suivantes :

- ▶ Le règlement intégral du montant qard à échéance
- ▶ Le règlement anticipé d'un commun accord entre les parties contractantes
- ▶ Le transfert de la totalité de l'obligation de l'emprunteur de régler le montant qard à un tiers
- ▶ L'entière renonciation par le prêteur à son droit à percevoir le montant qard

Une fois le contrat qard exécuté, les parties contractantes sont libérées de toutes leurs obligations contractuelles à ce titre.

### **Contrat salam**

Le contrat salam est un contrat d'achat anticipé par lequel l'OMF/EF acquiert des biens (généralement des produits agricoles) après avoir payé le prix au client à l'avance. Le client utilise ces liquidités comme fonds de roulement pour produire les biens. Le prix futur est le cours au comptant escompté, et l'OMF/EF perçoit le bénéfice au moment de la vente du produit à l'acheteur.

2 Ce montant peut être remboursé sous forme de liquidités dans n'importe quelle devise, en or ou en argent.

3 Dans la charia, un contrat valide nécessite une offre (idjab) et une acceptation (qaboul). Ici, l'offre désigne une action spécifique qui correspond à l'expression de la volonté de son auteur d'être lié par un contrat, et l'acceptation constitue en retour le consentement à cette offre.

**Tableau 4.14. Principales caractéristiques des contrats qard hasan**

Avantages contractuels	Donation hiba <sup>1</sup>	Remboursement du qard hasan
Ne doit procurer aucun avantage contractuel au prêteur	Dans un contrat qard, l'emprunteur ne doit pas accorder au prêteur de donation hiba conditionnelle au contrat qard, que ce soit en numéraire, en nature ou sous forme d'avantages	Le montant emprunté en vertu du contrat qard doit être remboursé conformément à l'échéance convenue dans ledit contrat ou, à défaut, sur demande du prêteur
Les avantages contractuels de caractère général qui ne dépendent pas du contrat qard et qui ne sont pas propres au prêteur sont autorisés	L'emprunteur peut, à sa seule discrétion, accorder une donation hiba au prêteur	Le remboursement doit intervenir selon le taux de change en vigueur à la date de paiement ou selon le taux convenu par les parties à la date de paiement

Les liquidités obtenues grâce au paiement anticipé des produits agricoles ou des produits fabriqués peuvent être utilisés pour financer les dépenses engagées lors de la fabrication ou de la production. Le contrat salam se caractérise notamment par :

- ▶ Une vente à terme. La livraison du bien acheté est différée, le prix est payé d'avance.
- ▶ L'objectif est d'avancer le paiement et de donner effet à une vente réelle. Le prix doit être intégralement payé d'avance.
- ▶ Il s'agit d'un contrat d'achat anticipé qui permet aux clients d'accéder à des marchés.
- ▶ L'OMF/EF assume le risque que le client ne livre pas le produit.
- ▶ Le contrat salam ne s'applique pas aux marchandises qui doivent être remises au comptant (ex. l'or et l'argent).

**Objectifs et champ d'application des recommandations**

- ▶ Ces recommandations visent à promouvoir le respect intégral des exigences de la charia, et à garantir des pratiques saines de finance islamique ainsi que la protection du client pendant tout la durée du contrat salam.
- ▶ Elles décrivent les exigences opérationnelles que tout EFI doit observer pendant l'exécution du contrat salam.

Ce paragraphe doit être consulté conjointement avec les autres boîtes à outils, notamment la " Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques " visant à mettre en œuvre le contrat salam.

**Prérequis de la charia et composantes du financement salam**

Le financement salam avantage le vendeur qui reçoit le prix du bien à l'avance. Ce financement avantage également l'acheteur, car il paye un prix salam moins élevé que le prix appliqué dans le cadre d'une vente au comptant (au moment de la livraison). Dans la mesure où la licéité du contrat salam est une exception à la règle générale qui interdit les ventes à terme, ce contrat est soumis à certaines conditions strictes :

- ▶ L'acheteur doit payer le prix intégral au vendeur au moment de la vente.
- ▶ Le financement salam ne peut être utilisé que pour financer des marchandises dont la qualité et la quantité seront précisées à l'avance.
- ▶ Le financement salam ne doit pas être utilisé pour financer une denrée spécifique ou une denrée issue d'un domaine ou d'une exploitation (origine) spécifique, car son rendement n'est pas garanti.
- ▶ La vente salam qui porte sur des produits existants, des terrains et des biens immobiliers est illicite, car la description du terrain ou du bien immobilier implique d'en donner la localisation.

- ▶ Les produits ne doivent pas être uniques : s'ils sont perdus ou détruits, il doit être possible d'acquérir un produit similaire auprès d'un autre fournisseur (ex. du blé, du riz, du sucre, etc.).
- ▶ La production standardisée de certaines entreprises peut également faire l'objet d'une transaction salam (sucre, engrais, aliments pour volailles, etc.).
- ▶ Il est nécessaire de prévoir un délai de livraison suffisant de la marchandise pour permettre d'utiliser correctement le capital salam, ce qui aura des conséquences sur le prix des produits salam.
- ▶ Le contrat doit prévoir la date et le lieu exacts de la livraison.
- ▶ Les parties peuvent résilier le contrat salam d'un commun accord, sous réserve du remboursement du prix initial.
- ▶ Le vendeur assume le risque associé aux biens avant leur livraison. Une fois les biens livrés, le risque est transféré à l'acheteur.

### **Actifs, prix et exigences opérationnelles, et fonctions de surveillance**

Le salam est avant tout un mode de financement destiné aux petits agriculteurs et commerçants. Il est toutefois possible de l'utiliser efficacement dans le secteur industriel, notamment dans l'industrie agroalimentaire, conformément aux principes fondamentaux du salam. Dans le contrat salam, le prix fixé est en principe inférieur au cours au comptant (lorsque la marchandise est livrée). Ainsi, la différence entre les deux prix correspondra au bénéfice légitime de l'OMF/EF.

Pour s'assurer que le vendeur livre la marchandise à la date convenue, l'OMF/EF peut également demander une sûreté de la part du client, qui pourra prendre la forme d'un billet à ordre, d'une garantie ou d'une hypothèque. En cas de non-livraison des biens par le client, l'OMF/EF peut faire valoir les garanties ou demander au client le remboursement du prix initial si les parties en étaient préalablement convenues. Si, pour une raison imprévisible, le client n'est pas en mesure de livrer la marchandise à la date prévue, il peut la remplacer par une autre marchandise si les parties en sont convenues. La valeur de marché des biens remplacés au moment de la

livraison ne peut être supérieure à la valeur de marché de la marchandise initialement convenue. Le contrat salam ne s'applique pas aux marchandises qui sont considérées comme un instrument d'échange, telles que les devises, l'or ou l'argent. De plus, en vertu de la charia, l'OMF/EF ne doit pas vendre une marchandise avant sa livraison effective.

Dans la mesure où l'OMF/EF aurait du mal à obtenir différentes marchandises auprès de différents clients et à les vendre sur le marché, il peut opter pour les solutions suivantes :

1. Une fois que l'OMF/EF réceptionne la marchandise et que le client l'entrepose dans son magasin ou entrepôt moyennant paiement d'un loyer, il peut désigner ce client ou un tiers en tant qu'agent pour vendre la marchandise sur le marché et déposer le produit de la vente auprès de l'OMF/EF. Il s'agit de la pratique la plus répandue et la plus commode pour les OMF/EF.
2. Sinon, après avoir acheté une marchandise au titre d'un contrat salam, l'OMF/EF peut le vendre dans le cadre d'un contrat salam distinct qui prévoit la même date de livraison que celle indiquée dans le premier contrat salam. L'OMF/EF peut également s'en servir comme outil de gestion des liquidités. Toutefois, les deux contrats salam doivent être distincts et non conditionnels, à savoir que la livraison de la marchandise dans le premier contrat salam ne doit pas être fixée comme une condition préalable à la livraison prévue par le deuxième contrat salam.
3. L'OMF/EF doit également obtenir la promesse (engagement) d'achat du tiers.

### **Documentation, politiques et procédures internes**

L'OMF/EF doit élaborer des documents juridiques, des politiques et des procédures visant à s'assurer que la transaction est valide et réalisée conformément à la charia.

#### **a) Exigences en matière de documentation**

L'OMF/EF doit élaborer une documentation juridique complète pour les transactions salam conformes à la charia. Ces documents doivent préciser les modalités convenues applicables à l'acquisition de l'actif, à la vente de l'actif et aux mécanismes de financement.

**Tableau 4.15. Documentation des transactions salam**

Achat anticipé du produit	Vente du produit pendant la récolte
L'EFI doit s'engager à acheter ultérieurement les biens sur la base des politiques approuvées	L'EFI doit s'assurer d'être le réel propriétaire des biens avant de conclure un contrat de vente distinct avec l'acheteur pour le produit
L'EFI doit s'assurer que l'opération d'acquisition des biens effectuée aux fins du contrat salam est authentique et que le client est en mesure de produire les biens	Le transport et les critères des produits doivent être convenus avec l'acheteur dans un contrat distinct du contrat salam
L'EFI peut demander au client un dépôt de garantie à titre de mesure de contrôle, afin de réaffirmer la volonté du client de conclure le contrat salam	L'OMF/EF acceptera les biens livrés par le client s'ils sont conformes aux critères requis

### Recommandations moudaraba

Dans le contrat moudaraba, l'une des parties apporte le capital et l'autre partie garantit sa capacité à réaliser un investissement spécifique. Toutes ces opérations doivent être prédéfinies aux termes d'un contrat conforme à la charia. Dans ce contrat, la partie qui apporte le capital est le bailleur de fonds. L'autre partie agit en qualité de gérant ou d'entrepreneur qui gère l'activité.

La conformité avec la charia est indispensable pour garantir la validité et la fiabilité des produits et services financiers islamiques. Les contrats moudaraba reposent essentiellement sur un partenariat d'investissement entre un bailleur de fonds et un entrepreneur (moudarib). Dans le contrat moudaraba, le bailleur de fonds et l'entrepreneur se partagent tous les revenus/bénéfices liés à l'investissement du capital, tandis que le bailleur de fonds supporte seul les pertes financières.

Dans un contrat moudaraba, trois éléments sont importants pour garantir une meilleure gestion :

- ▶ La totale conformité avec la charia, les bonnes pratiques de gestion financière et la protection des droits du client.
- ▶ Des fonctions d'investisseur très similaires à celles de l'investisseur en capital-risque pour développer l'activité.

Ce paragraphe doit être consulté conjointement avec les autres boîtes à outils, notamment la " Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques " visant à mettre en œuvre le contrat moudaraba.

### Exigences en matière de finance islamique

Dans le cadre de ce partenariat d'investissement, le contrat moudaraba implique que le gérant ou l'entrepreneur (moudarib) gère l'activité en fiducie. L'entrepreneur est responsable de toutes les pertes de valeur qui résultent d'une faute, d'une négligence ou d'un manquement au contrat de sa part.

Chacune des parties peut à tout moment résilier unilatéralement le contrat, sauf dans les cas suivants :

- ▶ Le gérant a commencé le projet relatif à la gestion des actifs du bailleur de fonds
- ▶ Les parties ont conclu un contrat moudaraba pour une durée déterminée
- ▶ Les parties ont convenu de ne pas résilier le contrat moudaraba au cours d'une période déterminée

Les contrats moudaraba peuvent prendre deux formes, d'un commun accord entre les parties :

**Illustration 4.4. Formes du contrat moudaraba**

Moudaraba r estrieinte	Moudaraba non restrieinte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat par lequel le bailleur de fonds impose des restrictions spécifiques concernant les modalités de la moudaraba, telles qu'un lieu déterminé, une période déterminée, le type de projet et la mise en commun des fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat par lequel le bailleur de fonds autorise le moudarib à gérer le capital de la moudaraba sans restriction particulière</li> </ul>

**Composantes du contrat moudaraba**

Le bailleur de fonds et le moudarib sont les parties contractantes qui peuvent être des personnes physiques ou morales ayant la capacité juridique pour conclure le contrat moudaraba, y compris la capacité de conclure un contrat d'agent en tant que mandant ou mandataire.

**Fin du partenariat commercial**

L'OMF/EF doit clairement spécifier les conditions générales applicables à une sortie du projet moudaraba, dont les éléments suivants :

- ▶ La durée du projet de la moudaraba
- ▶ La période ou les intervalles de temps autorisés aux fins du retrait ou du rachat
- ▶ Les conditions requises pour sortir du projet avant son échéance
- ▶ La méthode d'évaluation des actifs et le calcul des pertes et bénéfices avant la sortie
- ▶ Les sommes exigibles, y compris les indemnisations ou dédommagements
- ▶ Les procédures opérationnelles de sortie, y compris la transmission des documents utiles, le préavis, le nombre de jours nécessaires au traitement de la transaction et la période de règlement

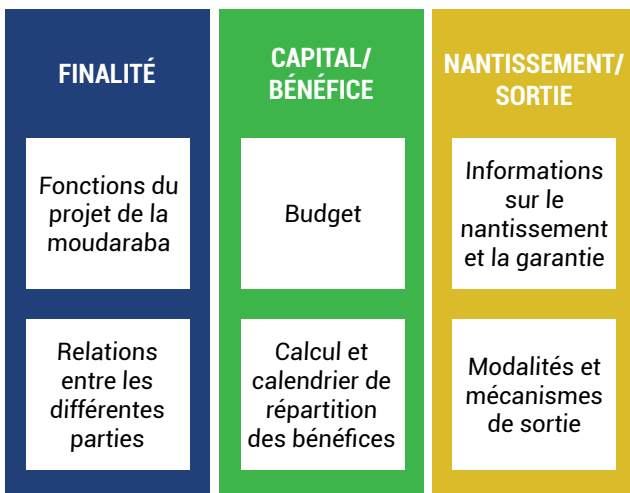
**Tableau 4.16. Principales composantes des contrats moudaraba**

Gestion	Capital	Bénéfices	Pertes
Le moudarib peut allouer le capital de la moudaraba sous sa gestion à un autre moudarib	Le capital de la moudaraba est apporté par le bailleur de fonds et géré par le moudarib	Les bénéfices ne prennent pas la forme d'un certain pourcentage du capital	Les pertes sont supportées par le bailleur de fonds jusqu'à hauteur de la valeur du capital
Le moudarib est responsable de la bonne gestion du projet de la moudaraba et agit dans les meilleurs intérêts du bailleur de fonds	Le capital doit être identifiable, immédiatement disponible et accessible afin de permettre au moudarib de démarrer ses activités <sup>2</sup>	En cas de retrait de capital avant l'échéance du projet de la moudaraba, le bailleur de fonds peut obtenir une rémunération moins élevée, voire aucun bénéfice	En cas de bailleurs de fonds multiples pour un seul contrat moudaraba, les pertes sont supportées par chaque bailleur de fonds au prorata de son apport en capital
Le bailleur de fonds n'est pas impliqué dans la gestion du projet de la moudaraba, mais peut raisonnablement accéder à des informations concernant ledit projet	Le moudarib peut injecter ses propres fonds dans le capital avec l'accord du bailleur de fonds, et les dépenses de la moudaraba peuvent être prélevées sur le capital	Le moudarib ne garantit aucun bénéfice sur le capital apporté et doit le partager selon un pourcentage convenu entre les parties	Le moudarib n'est pas responsable d'une dépréciation des actifs, sauf si ces pertes résultent d'une faute, d'une négligence ou d'un manquement au contrat de sa part

## Documentation

L'OMF/EF doit élaborer une documentation complète et juridiquement contraignante pour chaque projet de la moudaraba, conformément aux principes de la charia et aux autres cadres réglementaires. La documentation juridique doit au minimum préciser les éléments suivants :

### Illustration 4.5. Objet de la documentation juridique du projet de la moudaraba



## Recommandations moucharaka / moucharaka dégressive

La conformité avec les exigences de la charia est indispensable pour garantir la légitimité et l'intégrité des produits et services financiers islamiques. Pour répondre à cette exigence, l'OMF/EF doit veiller à mettre en place les infrastructures et le cadre opérationnel qui permettent de mener à bien les transactions financières islamiques.

Cette politique réglementaire fondée sur la charia vise à promouvoir la transparence et la cohérence dans l'application d'un contrat charia-compatible, afin d'améliorer les conditions de souscription et de renforcer la conformité des EFI avec la charia.

Ces recommandations réglementaires fondées sur la conformité contractuelle avec la charia intègrent deux composantes, à savoir les exigences de la charia et les exigences opérationnelles. Les exigences de la charia soulignent les principales caractéristiques et les conditions essentielles d'un contrat spécifique, tandis que les exigences opérationnelles précisent les principes clés qui sous-tendent une surveillance et une gouvernance adéquates, la bonne structure du produit, la gestion efficace

des risques, la transparence financière et les bonnes pratiques commerciales et de marché. Les exigences opérationnelles visent à parfaire et à promouvoir la bonne application des principes de la charia. La moucharaka est un partenariat entre deux ou plusieurs parties dans lequel toutes les parties contractantes apportent des capitaux aux fins du projet de la moucharaka, et partagent les bénéfices et les pertes dans le cadre de ce partenariat.

### Ces recommandations ont pour objectif :

- ▶ De fournir des références sur les règles de la charia associées à la moucharaka
- ▶ De définir les principales exigences opérationnelles relatives à la mise en œuvre de la moucharaka

### Ce document de politique s'applique également :

- ▶ Aux EFI, tels que définis par les lois applicables
- ▶ À tous les produits et services financiers structurés relatifs à la moucharaka (sauf exceptions prévues par la réglementation locale)

Ce document de politique doit être consulté conjointement, sans toutefois s'y limiter, avec les règles de la charia et les documents de politique tels qu'indiqués dans les lois et règlements applicables.

Ce paragraphe doit être consulté conjointement avec les autres boîtes à outils, notamment la " Boîte à outils pour l'utilisation des produits financiers islamiques " visant à mettre en œuvre le contrat moucharaka.

## Exigences en matière de finance islamique

La moucharaka est un partenariat entre deux ou plusieurs parties dans lequel toutes les parties contractantes se répartissent les bénéfices et les pertes dans le cadre de ce partenariat.

Il existe généralement deux types de moucharaka (partenariat), à savoir :

1. Une copropriété : l'actif est détenu par deux ou plusieurs personnes, avec ou sans accord préalable de partage de la propriété. Dans ce type de contrat, chacune des parties a la propriété exclusive de l'actif, à savoir qu'aucun partenaire ne peut négocier les actifs d'un autre partenaire sans le consentement de ce dernier.



- Un contrat d'association : contrat conclu entre deux ou plusieurs parties pour investir dans des activités qui génèrent des bénéfices. Dans ce type de contrat, un partenaire agit en qualité de mandataire pour tous les autres partenaires, à savoir que ce partenaire représente tous les autres partenaires dans le cadre de ses activités.

### **Composantes de la moucharaka / moucharaka dégressive**

**Parties contractantes :** Chaque partie au contrat moucharaka (partenaire) doit être une personne physique ou morale ayant la capacité juridique pour conclure le contrat moucharaka. Le partenaire d'un contrat moucharaka peut désigner un mandataire pour le conclure en son nom. Toutes conditions générales du contrat moucharaka définies d'un commun accord entre les partenaires et conformes à la charia sont contraignantes à l'égard desdits partenaires.

**Offre (idjab) et acceptation (qaboul) :** Le contrat moucharaka est formé lors de la rencontre d'une offre et d'une acceptation entre les partenaires. L'offre et l'acceptation peuvent être orales, écrites ou exprimées par tout autre mode de preuve approprié (document ou dossier).

**Gestion :** Le projet de la moucharaka peut être géré par :

- ▶ Un seul partenaire, certains partenaires ou tous les partenaires du contrat moucharaka (partenaire-gérant) ;
- ▶ Un tiers désigné par les partenaires de la moucharaka (gérant tiers).

La désignation du tiers en tant que gérant doit faire l'objet d'un contrat distinct.

La désignation du gérant peut être régie par un contrat d'agence (wakala), un contrat de travail ou un contrat de partage des bénéfices (moudaraba). Le partenaire-gérant peut percevoir une rémunération déterminée à l'avance et/ou une prime telle que déterminée par les partenaires pour ses services en tant que gérant. Cette prime ou rémunération s'ajoute à la part des bénéfices qu'il perçoit en tant que partenaire, à condition que la désignation du gérant soit fixée dans un contrat distinct. Le partenaire-gérant est responsable de toutes les pertes subies dans le cadre de la moucharaka lorsque ces pertes résultent d'une faute, d'une négligence ou d'un manquement au contrat de sa

part. Les parties peuvent à tout moment modifier le contrat moucharaka ou y ajouter des avenants pendant la durée du contrat. Le contrat moucharaka peut prévoir qu'un avenant ne pourra être valide qu'à l'issue d'un processus d'approbation spécifique et approuvé par les partenaires, par exemple un vote à la majorité.

**Capital :** Le capital de la moucharaka doit être identifiable, immédiatement disponible et accessible. Il peut faire l'objet d'un apport en numéraire ou en nature, y compris des actifs incorporels. Si l'apport en capital est en nature, sa valeur monétaire doit être établie d'un commun accord entre les partenaires ou par un tiers, qui peut être un expert ou toute autre personne qualifiée, au moment de conclure le contrat moucharaka. Si le capital est libellé dans une autre devise, il doit être évalué dans une devise spécifique telle que déterminée par les partenaires au moment de conclure le contrat moucharaka. Toutes les formes d'apport ne sont pas nécessairement considérées comme du capital, notamment les créances client et les créances à recouvrer auprès des partenaires ou de tiers. Des actifs associés à un passif financier peuvent être apportés au capital de la moucharaka et la moucharaka peut assumer le passif associé à ce capital. Lorsqu'un actif est apporté au capital, les partenaires assument tous les risques associés à cet actif au titre de la moucharaka. Le montant total du capital investi par chaque partenaire doit être connu et déterminé au moment de conclure le contrat moucharaka. Les droits et obligations des partenaires au titre du contrat moucharaka dépendent de leurs apports respectifs au capital.

Le capital peut être partiellement ou entièrement libéré, dans les conditions prévues par le contrat. Les parties peuvent convenir d'apporter du capital supplémentaire à la moucharaka et peuvent modifier ou réviser le ratio de partage des bénéfices. Les partenaires et/ou les gérants ne rémunèrent pas le capital investi. Sous réserve des conditions générales du contrat moucharaka, il est possible de transférer une partie du capital aux partenaires actuels ou à un tiers. Le contrat moucharaka peut prévoir une clause contraignante selon laquelle un partenaire qui souhaite vendre sa part de capital doit la vendre aux partenaires actuels, sous réserve des conditions générales du contrat moucharaka. Le partenaire qui cède sa part percevra ou supportera, selon le cas, les gains ou les pertes en capital qui résultent du transfert du capital social. Le contrat moucharaka peut prévoir une clause de retrait d'un partenaire (réduction de capital) pendant la durée du contrat moucharaka, sauf indication contraire. Si le contrat moucharaka prévoit une réduction du capital, les

partenaires réviseront en conséquence le ratio de partage des pertes de la moucharaka à la suite de ce retrait. Le ratio de partage des bénéfices générés dans le cadre de la moucharaka doit être proportionnel à l'apport en capital de chaque partenaire, sauf accord mutuel contraire au moment de conclure le contrat moucharaka. Le contrat moucharaka ne doit pas fixer à l'avance le montant des bénéfices à distribuer à un partenaire si cette mesure prive les autres partenaires de leurs parts bénéficiaires respectives. Le taux de rendement attendu du capital peut seulement prendre la forme d'un taux de marge indicatif.

- ▶ Acquisition totale par un partenaire des autres parts/ actions des partenaires de la moucharaka
- ▶ Invalidité de la moucharaka

Les partenaires restants peuvent convenir de poursuivre le contrat conformément aux conditions générales du contrat moucharaka. Une fois le contrat moucharaka résilié, il est possible d'organiser la liquidation des actifs. La liquidation des actifs de la moucharaka peut prendre la forme d'une vente sur le marché.

#### Illustration 4.6. Méthodes acceptables de partage des bénéfices<sup>6</sup>



**Pertes :** Les pertes subies dans le cadre d'un contrat moucharaka sont supportées par les partenaires à hauteur de leurs apports en capital respectifs dans la moucharaka. Les partenaires peuvent décider de limiter leur responsabilité à hauteur du montant de leur apport en capital. Le partenaire supporte toutes les pertes subies dans le cadre de la moucharaka qui résultent d'une faute, d'une négligence ou d'un manquement au contrat de sa part.

#### *Fin du partenariat commercial*

**Le contrat moucharaka sera résilié dans les cas suivants :**

- ▶ Accord mutuel
- ▶ Expiration du contrat à la date d'échéance convenue par les partenaires
- ▶ Décès des partenaires ou dissolution du partenariat
- ▶ Perte de capacité juridique

En outre, les partenaires utiliseront les produits issus de la vente d'actifs pour :

- ▶ Régler les frais de liquidation
- ▶ Régler les engagements financiers contractés par le partenariat
- ▶ Distribuer les actifs restants, le cas échéant, entre les partenaires au prorata de leurs apports en capital respectifs.

Dans un contrat de moucharaka dégressive, l'EFI accepte de céder progressivement sa part dans la moucharaka aux autres partenaires, lesquels doivent formaliser cette modalité via un accord écrit.

#### **Documentation**

L'OMF/EF doit élaborer une documentation complète et juridiquement contraignante pour toute opération de moucharaka, conformément aux principes de la charia et aux autres exigences réglementaires.

<sup>6</sup> **Base totale par comptabilisation acceptable des bénéfices :** Base totale d'après une méthode acceptable de comptabilisation des bénéfices, qui peut comprendre une évaluation à l'aide d'une méthode de marché acceptable, une évaluation indépendante ou une évaluation à partir d'estimations.

**La documentation juridique doit au minimum préciser clairement les éléments suivants :**

- ▶ L'objet de l'opération de la moucharaka
- ▶ Les relations contractuelles entre les différentes parties
- ▶ Les droits, les fonctions et les obligations des parties à la moucharaka
- ▶ Le montant de l'apport en capital des partenaires
- ▶ Les pertes qui devront être supportées par les parties contractantes concernées
- ▶ Les méthodes de calcul et le calendrier de la répartition des bénéfices
- ▶ La durée de l'opération de moucharaka
- ▶ Le prix ou la méthode d'évaluation des parts/actions ou des actifs sous-jacents
- ▶ L'obligation de rédiger un rapport de performance de l'opération moucharaka, y compris la périodicité des comptes-rendus et les informations à communiquer
- ▶ Des informations sur le nantissement et les garanties, y compris les droits sur les actifs
- ▶ Les modalités et le mécanisme de sortie
- ▶ Les conditions, frais et charges supportés par les parties contractantes concernées, le cas échéant

Les termes arabes utilisés dans les documents doivent être clairement définis et traduits pour faciliter leur compréhension par les parties contractantes. L'OMF/EF peut prévoir d'imposer des conditions pour toute dilution de droits ou de participation, telle que l'émission de droits et les transactions éventuellement dommageables.

## 7. STRATÉGIE DE FINANCEMENT ET ANALYSE DES RISQUES

### Stratégie de financement

L'OMF/EF doit impérativement élaborer une stratégie de financement pour atténuer le risque de liquidité et doit s'assurer que le rendement attendu de son financement corresponde au niveau de risque auquel il s'expose pour financer ses clients. Le coût de financement de l'OMF/EF intègre à la fois les capitaux propres et le portefeuille de créances, et constitue un élément essentiel pour déterminer la catégorie et le prix des produits à développer.

Le passif d'un OMF/EF peut concerner les éléments suivants

- :
- ▶ **Capitaux propres du fondateur/propriétaire :** ce sont les apports en capitaux propres du propriétaire de l'OMF/EF. La coopérative de l'OMF/EF peut également demander à ses membres d'effectuer un versement annuel afin de constituer le capital. Le coût de ce type de financement dépend du profil des investisseurs et de leur appétit pour le couple rendement/risque. Certains investisseurs ont un faible appétit pour le risque et s'attendent à un rendement plus faible, tandis que d'autres rechercheront un rendement plus élevé malgré leur forte exposition au risque.
  - ▶ **Prêts ou crédits :** ce sont des prêts consentis par les banques commerciales ou par les EF de vente en gros qui accordent des lignes de crédit aux OMF/EF à un prix déterminé. Les OMF/EF utilisent généralement ces fonds en dernier recours, à savoir lorsqu'ils ne disposent pas des liquidités suffisantes pour répondre à la forte demande de crédit.
  - ▶ **Épargne des clients :** les OMF/EF qui ont un agrément des autorités réglementaires peuvent obtenir des fonds grâce à l'épargne des clients. Si l'épargne des clients est peu coûteuse, l'OMF/EF doit disposer d'un niveau suffisant de fonds propres afin d'éviter toute perte de réputation liée à son incapacité à répondre aux demandes de retrait de ses clients.
  - ▶ **Subventions :** les donateurs peuvent être disposés à aider les OMF/EF en leur accordant des subventions. Elles peuvent être utilisées pour renforcer les capacités des clients ou de l'EF (SIG, services de conseil, guides ou manuels, etc.). Bien que ces subventions soient particulièrement utiles lors des premières phases des opérations, elles sont généralement limitées et ne doivent pas être envisagées sur le long terme, à moins d'avoir une stratégie efficace de levée de fonds à long terme.
  - ▶ **Fonds affectés :** les OMF/EF peuvent être tenus de respecter les exigences des donateurs. Il s'agit notamment de s'assurer que les fonds confiés par les donateurs ou les investisseurs sont utilisés de la manière qu'ils ont déterminée. L'OMF/EF est responsable de toute mauvaise gestion liée au non-respect de ces exigences, qu'il utilise ces fonds pour des clients jeunes ou femmes ou dans des secteurs spécifiques comme l'agriculture, la santé ou l'éducation.

En vue d'assurer la concordance entre le passif et l'actif, les fonds alloués au développement de nouveaux produits doivent être prélevés dans la bonne catégorie de passif. Le développement d'un nouveau produit financier implique de tenir compte de plusieurs éléments, notamment les suivants :

- ▶ Prêts à caractère social : le prêt qard hasan est le seul prêt de cette nature. Ce prêt sans intérêt est possible si le coût de la transaction est facturé au client ou financé par la subvention d'un donateur. Dans la mesure où le prêt qard hasan est sans intérêt, le coût de financement doit également être nul.
- ▶ Prêts de négociation axés sur la dette : ces produits comprennent les financements mourabaha, salam et idjara. Ils présentent généralement moins de risques que les financements axés sur les capitaux propres. Les bénéfices sont générés en appliquant une marge bénéficiaire au prix d'achat et doivent correspondre aux ressources pour lesquelles le coût de financement est faible.
- ▶ Investissements axés sur les capitaux propres : les produits tels que la moudaraba, la moucharaka et la moucharaka dégressive peuvent présenter des risques élevés mais offrir des rendements élevés. Ce sont généralement des investissements à long terme (de 3 à 5 ans), contrairement aux prêts de négociation axés sur la dette qui ont une durée plus courte (de 6 à 24 mois). Ces financements doivent être accordés par l'intermédiaire de capitaux propres ou d'investisseurs externes qui souhaitent financer des entreprises à risque.
- ▶ Structure de rendement variable vs rendement fixe : des produits différents vont présenter des structures de rendement différentes. En règle générale, l'OMF/EF dépend de fonds provenant du marché qui sont variables par nature, tandis que la plupart des produits offrent un rendement fixe. Ce déséquilibre peut inciter l'OMF/EF à emprunter à un coût variable plus élevé (pouvant augmenter au fil du temps), qui ne pourra pas être couvert par un rendement fixe plus faible de ces produits.
- ▶ Durées à court terme vs à long terme : l'épargne est généralement un engagement à court terme des épargnants, qui sont susceptibles de retirer leurs fonds après une courte période. Ces fonds ne devraient pas être utilisés pour financer des investissements axés sur les capitaux propres, dont la durée est d'environ 5 ans. Les logements et les véhicules, financés par un idjara, peuvent également nécessiter des ressources à plus long terme et des durées de financement plus longues.

## Analyse des risques

Pendant la phase de conception d'un nouveau produit, il peut être utile d'effectuer une analyse des risques afin d'évaluer les risques associés à ce produit. L'étude de marché permettra d'identifier les domaines à risque et de documenter l'analyse des risques. Les domaines à risque peuvent dépendre du contexte de l'OMF/EF. On peut notamment évaluer les domaines à risque suivants :

### Domaines institutionnels à risque

- ▶ Le personnel est-il favorable au développement d'un nouveau produit financier ?
- ▶ L'OMF/EF dispose-t-il d'une expertise suffisante pour développer le nouveau produit financier ?
- ▶ Les membres du personnel ont-ils des préoccupations concernant le lancement d'un nouveau produit financier (compétences, formation, etc.) ?
- ▶ L'OMF/EF a-t-il mis en place un protocole normalisé pour le lancement des nouveaux produits ?
- ▶ Le nouveau produit sera-t-il soumis à des procédures particulières ?
- ▶ Quelle sera la relation entre le personnel et les prestataires/fournisseurs ?
- ▶ En quoi consistent les politiques, procédures et contrôles internes ? L'OMF/EF sera-t-il capable de les adapter aux besoins du produit ? Par exemple, l'OMF/EF pourra-t-il élaborer une nouvelle procédure pour un nouveau produit ?

### Domaines de risque en lien avec des facteurs externes

- ▶ L'économie locale, les variations saisonnières, les normes culturelles ainsi que les réglementations et programmes nationaux peuvent-ils avantager le produit ? Par exemple, l'OMF/EF envisage-t-il de concevoir un produit réellement innovant sur le marché ?
- ▶ Les autres OMF/EF concurrents proposent-ils un produit similaire ?

### Viabilité dans les domaines à risque

- ▶ Quel est le potentiel de défaillance des clients ? Les clients pourront-ils assumer le coût des améliorations ?
- ▶ Les conditions du nouveau produit financier sont-elles raisonnables pour les clients cibles ?

- ▶ La demande des clients cibles sera-t-elle au rendez-vous ?
- ▶ Le renforcement des capacités en matière de conformité avec la charia ou axé sur la connaissance de la finance islamique est-il censé créer de la demande ? Si oui, quels en seront les coûts ?
- ▶ Le coût de gestion d'un nouveau produit financier sera-t-il supérieur aux recettes perçues ?
- ▶ L'établissement dispose-t-il d'une trésorerie suffisante pour lancer le nouveau produit ?

**Tableau 4.17. Exemple d'analyse des risques d'un produit : risques opérationnels internes**

Risque	Stratégie d'atténuation du risque
Résistance des salariés au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renforcer les capacités et motiver par la récompense</li> <li>▶ Évaluer les besoins en formation</li> </ul>
Capacité des ressources humaines : pas d'établissement adapté pour le personnel chargé de proposer les nouveaux produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recruter le personnel compétent suffisant pour gérer les nouveaux produits</li> <li>▶ Étudier l'utilisation des nouveaux produits</li> </ul>
Risque réglementaire / de conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conclure tous les actes nécessaires exigés par la banque centrale</li> </ul>
Manque d'expertise technique interne sur le nouveau produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Engager des tiers ou consultants suffisamment compétents pour développer le nouveau produit</li> </ul>
Recours à des financements à moindre coût sur le marché de gros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concevoir le produit aux taux du marché pour assurer sa pérennité</li> </ul>
Détournement du nouveau produit par les clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verser directement le prêt aux prestataires et fournisseurs</li> <li>▶ Assurer une étroite surveillance des clients</li> </ul>
Non-remboursement du prêt à la suite d'une délocalisation du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recourir aux garanties de groupe, garanties personnelles, nantissements, historiques de crédit ; atténuer les risques économiques réels</li> </ul>
Engagement et volonté politiques, et évolutions réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les partenaires locaux proposent une expertise conseil et un réseau en vue d'atténuer le risque politique</li> <li>▶ Prendre connaissance des mesures prises par les agents ou partenaires locaux pour exercer leur influence</li> </ul>
Faible part de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Créer une marque, fidéliser les clients et assurer la notoriété de la marque par la publicité (télévision, journaux, etc.).</li> </ul>
Fourniture d'articles et d'équipements de faible qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conclure des accords avec les fabricants et négociants pour assurer des périodes de garantie adéquates et des garanties de qualité des produits fournis</li> </ul>
Risque de change : variations de prix des nouveaux produits et fournitures	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conclure un protocole d'accord avec les clients ou négociants à l'échelle nationale ou régionale</li> </ul>

**Tableau 4.18. Stratégies de gestion et d'atténuation des risques**

Risque	Stratégie d'atténuation du risque
<b>Intrants</b>	
Variation du prix des intrants	▶ Assurer une capacité d'entreposage suffisante des intrants
Difficultés à obtenir des intrants	▶ Garantir les intrants par la conclusion de contrats d'approvisionnement ▶ Diversifier les chaînes d'approvisionnement
Manque de compétences ou de fiabilité de la main-d'œuvre	▶ S'assurer que les dirigeants d'entreprise ont les moyens suffisants de vérifier leurs bilans
<b>Transformation</b>	
Incapacité du client à produire les unités escomptées (rendement)	▶ Éviter de faire affaire avec des particuliers et privilégier les coopératives et associations en mesure de compenser
Mauvaises pratiques commerciales ou agricoles	▶ Travailler uniquement avec des exploitants adoptant de bonnes pratiques commerciales ou agricoles
Qualité irrégulière de la production	▶ Aider les entreprises à développer des systèmes d'exploitation pour maintenir le niveau de qualité
<b>Rendement</b>	
Incapacité à réaliser les ventes cibles	▶ Fixer des objectifs raisonnables, surtout pour un premier contrat. La capacité de l'entreprise à se développer peut justifier une hausse du financement
Variations de prix des nouveaux produits et fournitures	▶ Utiliser si possible des entrepôts pour assurer la vente du stock au juste prix
Insuffisance des circuits de commercialisation	▶ Aider les clients à développer leurs canaux de distribution

En plus des facteurs de risque mentionnés ci-dessus, il faut également tenir compte de facteurs relatifs au secteur cible et à l'activité du client. Le principal facteur de réussite pour l'entreprise est la capacité du client à générer les résultats escomptés, ce dont pourra attester son dernier bilan. Dans le même temps, l'OMF/EF doit également tenir compte de facteurs habituels liés à la performance de la chaîne de valeur, tels que :

financières et non financières pour comprendre comment le produit pourra atteindre l'objectif de l'EFI. Un exemple est donné ci-dessous :

**Prévisions financières pour le nouveau produit de l'EFI**

**Compte de résultat (du nouveau produit)**

**Recettes**

1. Produits financiers issus de la vente du nouveau produit (y compris la marge bénéficiaire ou les recettes perçues après le partage des bénéfices)
2. Produits des activités de conseil ou autres
3. Total des produits (1+2)

**8. PRÉVISIONS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES**

Lorsqu'il développe un produit, l'EF doit s'appuyer sur un modèle financier adéquat aux fins de son lancement. Dans le cadre de son plan d'activité, il doit préparer ses prévisions

**Dépenses (charges)**

4. Charges financières liées au financement du nouveau produit (si les fonds proviennent de sources externes, y compris la répartition des bénéfices)
5. Charges de personnel
6. Charges administratives
7. Provisions pour pertes
8. Total des charges opérationnelles (4+5+6+7)

**Résultat net**

9. Résultat net d'exploitation (3-8)
10. Subventions et donations hors exploitation
11. Résultat net (9-10)

**Bilan (du nouveau produit)****Actif**

1. Trésorerie utilisée comme réserve (si financée par l'épargne)
2. Financement accordé dans le cadre du nouveau produit
3. Provision pour créance douteuse
4. Total de l'actif (1+2+3)

**Passif**

5. Engagements financiers liés au financement du nouveau produit (si les fonds proviennent de sources externes, y compris la répartition des bénéfices)
6. Engagements liés à l'épargne pour le nouveau produit
7. Total du passif (5+6)

**Capitaux propres**

8. Capital social
9. Réserves
10. Bénéfices non distribués

**Note : Portefeuille financier**

1. Encours financiers
2. Portefeuille à risque > 90 jours (PAR 90)

3. Portefeuille à risque > 180 jours (PAR 180)
4. Passation en perte > 360 jours
5. Provisions pour pertes sur prêts
6. Portefeuille net des prêts (11+12+13+14-15)

**Prévisions financières /** évaluation des clients : En plus de la nécessité pour l'EFI d'élaborer un plan de financement, chaque transaction doit prévoir un bénéfice cible pour les clients, qui doit lui permettre d'améliorer sa situation et de rembourser le prêt. Cette analyse, présentée dans la section 2, s'inscrit dans le cadre de l'évaluation menée par l'EF sur ses clients.

**Prévisions non financières pour le nouveau produit de l'OMF/EF**

Chaque produit doit intégrer un ensemble d'indicateurs non financiers qui permettent de mesurer, en plus des performances financières, les performances non financières. Ces indicateurs sont décrits dans la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation et doivent mesurer :

Le renforcement des capacités des partenaires, des établissements du secteur et des bénéficiaires du produit

- ▶ Le nombre de membres du personnel formés
- ▶ Le nombre de membres du personnel de l'EF formés
- ▶ Le nombre d'établissements partenaires formés et équipés
- ▶ Le nombre de bénéficiaires formés

La mise en œuvre du produit financier islamique

- ▶ Le nombre de sites ou filiales dans lesquels le nouveau produit financier est disponible
- ▶ Le nombre de clients qui obtiennent un financement
- ▶ Le nombre de client démunis qui obtiennent un financement
- ▶ Les bénéfices perçus dans le cadre du financement
- ▶ Le portefeuille à risque à plus de 90 jours (PAR 90)
- ▶ Le ratio d'abandon de créances

La gestion du projet

- ▶ Les processus de gestion du projet de déploiement du produit mis en place

- ▶ L'enquête de référence
- ▶ Le système de suivi et d'évaluation
- ▶ La configuration du système informatique de gestion

En plus des indicateurs ci-dessus, l'OMF/EF doit mesurer les indicateurs de performance financière et sociale tels que décrits dans la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation.

**Prévisions non financières du client pour le nouveau produit**

L'OMF/EF doit établir des prévisions sur les avantages du produit pour son client. Ces prévisions peuvent prendre la forme d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui mesurent la valeur ajoutée du produit qui lui est proposé par l'OMF/EF. L'OMF/EF doit également mesurer les indicateurs de performance de l'impact en matière de pouvoirisation économique tels que décrits dans la Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation.

**Tableau 4.19. Indicateurs qualitatifs de la mourabaha**

Indicateur	Valeur non financière visant à gérer les risques commerciaux	Points d'impact en matière de pouvoirisation économique
Paye directement le fournisseur et devient propriétaire du produit avant de le vendre au client (à savoir, l'EF s'assure d'avoir un actif et un fournisseur de bonne foi).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atténue le risque de défaut de paiement</li> <li>▶ Garantit l'existence du vendeur et de l'actif</li> </ul>	1
Effectue un contrôle qualité pour le compte du client. L'OMF s'assure que l'actif répond aux critères de qualité requis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Garantit la qualité de l'actif en fonction des besoins du client</li> <li>▶ Atténue le risque de non-exécution par le fournisseur</li> </ul>	1
Vérifie que l'actif acheté par le client lui est effectivement cédé en organisant le transport et la livraison de l'actif au client.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Garantit le transfert de l'actif en toute sécurité et sa prise de possession par le client</li> <li>▶ Atténue les risques de transport pour le client</li> </ul>	1
L'OMF analyse les données contractuelles afin de mieux comprendre la chaîne de valeur et de proposer d'autres fournisseurs et/ou produits pour que le client puisse prendre la meilleure décision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Favorise la transparence des tarifs avec les clients</li> <li>▶ Aide les clients à prendre des décisions éclairées en s'appuyant sur les données historiques d'opérations antérieures similaires</li> </ul>	1
Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant de l'actif est inférieur à celui devisé par le client et le prix de vente global est inférieur aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF traditionnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.</li> <li>▶ Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'OMF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 5 %, soit 950 USD). De plus, le prix de vente (à savoir 1 235 USD après avoir appliqué une marge de 30 %) est inférieur au coût total (à savoir 1 300 USD après avoir appliqué un taux d'intérêt de 30 %).</li> </ul>	1



Indicateur	Valeur non financière visant à gérer les risques commerciaux	Points d'impact en matière de pouvoirisation économique
<p>Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant de l'actif est inférieur à celui devisé par le client d'au moins 10 % du prix de vente global et est inférieur d'au moins 10 % par rapport aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF traditionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.</li> <li>▶ Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'OMF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 15 %, soit 850 USD). De plus, le prix de vente (à savoir 1 105 USD après avoir appliqué une marge de 30 % au montant de 850 USD) est inférieur au coût total (à savoir 1 300 USD après avoir appliqué un taux d'intérêt de 30 % au montant de 1 000 USD).</li> </ul>	1
<p>Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant de l'actif est inférieur à celui devisé par le client d'au moins 20 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 20 % par rapport aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF traditionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.</li> <li>▶ Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'OMF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 25 %, soit 750 USD). De plus, le prix de vente (à savoir 975 USD après avoir appliqué une marge de 30 % au montant de 750 USD) est inférieur d'au moins 20 % au coût total (à savoir 1 300 USD après avoir appliqué un taux d'intérêt de 30 % au montant de 1 000 USD).</li> </ul>	1
<p>Recherche des fournisseurs alternatifs ou négocie pour le compte du client. Le cours au comptant de l'actif est inférieur à celui devisé par le client d'au moins 30 % et le prix de vente global est inférieur d'au moins 30 % par rapport aux coûts globaux (dont le taux d'intérêt moyen du marché) si elle est financée par un OMF traditionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aide le client à négocier des prix plus intéressants avec les fournisseurs et, ainsi, à économiser de l'argent.</li> <li>▶ Par exemple, le client obtient un devis pour des engrais d'un montant de 1 000 USD. L'OMF négocie un prix plus intéressant (ex. remise de 35 %, soit 650 USD). De plus, le prix de vente (à savoir 845 USD après avoir appliqué une marge de 30 % au montant de 650 USD) est inférieur d'au moins 30 % au coût total (à savoir 1 300 USD après avoir appliqué un taux d'intérêt de 30 % au montant de 1 000 USD).</li> </ul>	1
<p><b>Total des éventuels points d'impact en matière de pouvoirisation économique de la mourabaha</b></p>		<p><b>8 points</b></p>

**Tableau 4.20. Indicateurs quantitatifs de la mourabaha**

Type de produit / d'intervention	Indicateurs quantitatifs
<b>Mourabaha</b>	<p>Exemple : le client a besoin de 1 000 USD pour acheter des engrais et des semences. L'OMF négocie avec le détaillant ou le grossiste et obtient une remise de 30 %. Le prix d'achat négocié est donc de 700 USD. Le client emprunte auprès de l'OMF avec un bénéfice de 30 % par an sur un an. Il rembourse 910 USD (prix de vente) à l'issue des 12 mois (700 USD de principal + 210 USD de bénéfice). Le taux d'intérêt du marché est de 30 %. Le seuil de pauvreté est fixé à 2,50 USD par jour.</p>
<p><b>Impact d'un prêt islamique par rapport à un prêt traditionnel</b></p>	
<p>Économies ou bénéfice réalisé(es) en choisissant un prêt islamique plutôt qu'un prêt traditionnel            = Coût du prêt traditionnel (principal + intérêts) – prix de vente de la mourabaha            = 1 300 USD – 910 USD            = 390 USD</p>	
<p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) en choisissant une mourabaha plutôt qu'un prêt traditionnel            = (Coût du prêt traditionnel (principal + intérêts) – prix de vente de la mourabaha) / coût du prêt traditionnel (principal + intérêts) x 100 %            = (1 300 USD – 910 USD) / 1 300 USD * 100 %            = 30,00 %</p>	
<p>Économies ou bénéfice réalisé(es) en choisissant un prêt islamique plutôt qu'un prêt traditionnel contribuant à la réduction de la pauvreté            = (Coût du prêt traditionnel (principal + intérêts) – prix de vente de la mourabaha) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier) x 100 %            = (1 300 USD – 910 USD) / 365 / 2,5 * 100 %            = 42,74 %</p>	
<p><b>Impact de la négociation avec le fournisseur</b></p>	
<p>Économies ou bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation menée par l'organisme de microfinance            = Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF            = 1 000 USD – 700 USD            = 300 USD</p>	
<p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation menée par l'OMF            = (Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF) / prix d'achat au comptant initial x 100 %            = (1 000 USD – 700 USD) / 1 000 USD * 100 %            = 300 USD / 1 000 USD * 100 %            = 30 %</p>	
<p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) contribuant directement à la réduction de la pauvreté grâce à la négociation            = (Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier)            = (1 000 USD – 700 USD) / 365 / 2,50 * 100 %            = 300 USD / 365 / 2,50 * 100 %            = 32,88 %</p>	

Type de produit / d'intervention	Indicateurs quantitatifs
	<p><b>Indicateur combiné : impact de la négociation menée par l'OMF minoré des éventuels coûts supplémentaires</b></p> <p>Économies ou bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation minoré(es) des éventuels coûts supplémentaires</p> <p>= Bénéfice de la négociation - coût de la négociation</p> <p>= Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF - (marge bénéficiaire de la mourabaha x prix d'achat au comptant initial - taux d'intérêt du marché x principal du prêt)</p> <p>= 1 000 USD - 700 USD - (30 % (marge bénéficiaire) * 1 000 USD - 30 % (taux d'intérêt) * 1 000 USD)</p> <p>= 300 USD - 0</p> <p>= 300 USD</p> <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation minoré(es) des éventuels coûts supplémentaires</p> <p>= (Bénéfice de la négociation - coût de la négociation) / prix d'achat au comptant initial</p> <p>= (Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF - (marge bénéficiaire de la mourabaha x prix d'achat au comptant initial - taux d'intérêt du marché x principal du prêt)) / prix d'achat au comptant initial</p> <p>= (1 000 USD - 700 USD - (30 % (marge bénéficiaire) * 1 000 USD - 30 % (taux d'intérêt))) / 1 000 USD * 100 %</p> <p>= (300 USD - 0) / 1 000 USD * 100 %</p> <p>= 30 %</p> <p>Pourcentage des économies ou du bénéfice réalisé(es) grâce à la négociation minoré(es) des éventuels coûts supplémentaires qui contribue directement à la réduction de la pauvreté</p> <p>= (Bénéfice de la négociation - coût de la négociation) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier)</p> <p>= Prix d'achat au comptant initial - prix d'achat négocié par l'OMF - (marge bénéficiaire de la mourabaha x prix d'achat au comptant initial - taux d'intérêt du marché x principal du prêt) / durée du financement en nombre de jours / seuil de pauvreté (revenu journalier)</p> <p>= (1 000 USD - 700 USD - (30 % (marge bénéficiaire) * 1 000 USD - 30 % (taux d'intérêt))) / 365 / 2,50 * 100 %</p> <p>= (300 USD - 0) / 365 / 2,50 * 100 %</p> <p>= 32,88 %</p>

Pour obtenir plus d'informations sur les indicateurs ci-dessus et sur d'autres indicateurs relatifs aux autres produits (salam, idjara, qard hasan, moucharaka, moudaraba, moucharaka dégressive), nous vous invitons à consulter la troisième Boîte à outils pour le suivi et l'évaluation.

## 9. FINALISATION DU CALENDRIER ET DU PRODUIT EXPÉRIMENTAL

### Test de concept auprès des clients<sup>7</sup>

Les informations que l'OMF/EF obtient auprès de ses clients lorsqu'il développe un nouveau produit sont extrêmement utiles. Une fois que l'OMF/EF s'est fait une première idée du

produit dans le cadre de son étude de marché, il est dans son intérêt de demander l'avis de ses clients sur le concept produit et d'adapter par la suite la conception du produit financier avant de lancer le produit pilote. Ce processus d'évaluation du concept par les clients permet aussi de simplifier et d'épurer la langue de description du produit. Le test de concept est une procédure qui se décline en quatre étapes :

#### Étape 1 : Présenter le concept aux clients

Les groupes de discussion entre clients doivent intervenir en même temps que le résumé de projet pour le nouveau produit financier, et il sera judicieux de mener une discussion approfondie sur les caractéristiques/capacités du produit.

<sup>7</sup> [https://water.org/documents/54/Water.org\\_Toolkit\\_2\\_-\\_WASH\\_Financial\\_Product\\_Development.pdf](https://water.org/documents/54/Water.org_Toolkit_2_-_WASH_Financial_Product_Development.pdf)

L'équipe de développement du produit doit également noter chaque caractéristique du produit sur une fiche séparée pour la présenter lors de ces discussions.

### Étape 2 : Analyser les avis des clients

Il est nécessaire d'évaluer trois aspects :

- ▶ **Caractéristiques du produit** : L'équipe de développement du produit doit obtenir des réactions pour chaque caractéristique du produit (consulter les 8 P de la section précédente, " Concevoir un nouveau produit ") et sonder les participants afin d'identifier les causes de leurs réactions. Elle doit aussi demander au groupe de classer ces caractéristiques de la plus intéressante à la moins intéressante.

**Prix** : Soit suggérer le prix au groupe, soit demander au groupe de suggérer un prix. L'équipe de développement du produit doit comprendre le raisonnement des clients avant de recommander un prix.

révisions et apporter les modifications adéquates au concept produit (8 P).

### Étape 4 : Présenter le concept aux clients

Si l'équipe de développement du produit n'est pas convaincue par ces modifications, elle peut réitérer les étapes 1 à 3 jusqu'à obtenir satisfaction sur le concept produit. Le test de concept peut durer jusqu'à une semaine. La taille de l'échantillon est généralement petite par rapport à celle de l'étude de marché, et les personnes interrogées doivent être sélectionnées parmi le groupe initialement choisi pour la phase de l'étude de marché. Cette méthode permet d'obtenir rapidement des retours et d'approfondir les discussions avec les clients, et permet également à l'OMF/EF d'appliquer les retours du client en temps réel afin de communiquer les améliorations du produit. Le produit amélioré à la suite du test de concept auprès des clients est appelé " prototype ". Le prototype est un produit pilote que les clients vont tester avant son lancement.

Tableau 4.21. Obtention de l'avis des clients sur un nouveau produit

Concept produit	Réaction des clients pendant le test de concept	Prototype
Durée du prêt : <b>1 an</b>	Les clients ont estimé qu'une durée de prêt d'un an était trop courte et, par conséquent, que les mensualités étaient trop élevées ; un prêt sur deux ans serait plus adapté, notamment pour leurs flux de trésorerie au sein du ménage	Durée du prêt allongée à deux ans
Montant du prêt : <b>entre 100 USD et 300 USD</b>	Les clients sont satisfaits du montant du prêt	Montant du prêt inchangé
Sûreté/garantie : <b>15 % du montant du prêt</b>	Les clients jugent la garantie trop élevée, car elle n'est que de 10 % pour les produits existants	Exigences de garantie en numéraire fixées à 10 % pour les prêts ≤ 200 USD et à 15 % pour les prêts > 200 USD

**Extension du produit** : L'équipe de développement du produit doit déterminer s'il existe des options susceptibles d'améliorer les caractéristiques du produit. Par exemple, en fixant un délai de grâce flexible pour le nouveau produit de prêt.

### Étape 3 : Affiner le concept

En fonction des réactions qu'elle a recueillies, l'équipe de développement du produit doit réfléchir aux possibles

Un test de prototype bien mené permettra à l'équipe de développement du produit de connaître le niveau d'attrait du prototype. Ces informations permettront à l'équipe d'améliorer le concept ou la commercialisation du produit s'il y a lieu, afin de mieux cibler la population visée. Plus le prototype tient compte des préférences du consommateur, plus les résultats du test du pilote sont utiles. Le test du pilote permettra dans tous les cas d'obtenir de précieux

renseignements lorsque le prototype sera proposé en conditions réelles. Après avoir développé qualitativement le produit, l'EFI doit déterminer :

- ▶ La part des clients cibles qui ont trouvé l'idée attrayante
- ▶ Les clients les plus enclins et les moins enclins à acheter le produit
- ▶ La différenciation du produit par rapport aux concurrents, le cas échéant
- ▶ Les raisons qui expliquent l'attrait limité du prototype

Pour tester un prototype, il est nécessaire de tenir compte des coûts et des risques. Un test de prototype sera nécessaire si le produit proposé est trop coûteux à fournir (et nécessite un changement de systèmes ou des investissements massifs) et/ou que l'EFI le juge trop risqué (par exemple, une perte de clients ou de chiffre d'affaires liée à une méconnaissance). Les grandes entreprises sont plus enclines à vouloir prototyper un produit avant de tester le pilote.

## Calendrier des jalons pour le déploiement du produit

Dans le cadre du plan d'activité, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action ou de mise en œuvre qui décrit les jalons, les parties responsables, la date de début et la date de fin. Chaque jalon doit intégrer les activités que la partie responsable au sein de l'OMF/EF devra mener afin d'assurer le bon déploiement du produit.

### Jalons :

- 1) **Constituer l'équipe** : le déploiement d'un produit implique d'identifier une équipe pour gérer intégralement le processus de déploiement. Cette équipe doit comprendre l'équipe de développement du produit et le meilleur vendeur. Ces fonctions de gestion doivent toutefois être transférées à la personne responsable du produit après son lancement. Les membres de l'équipe peuvent faire appel aux directeurs des succursales et à d'autres membres du personnel des services marketing, juridique et de formation.
- 2) **Analyser les capacités internes** : l'équipe formée révisera le plan d'activité selon les capacités internes

de l'OMF/EF. Cette révision portera notamment sur la capacité et l'acceptation institutionnelles, la rentabilité en matière financière et de liquidités, la culture organisationnelle relative à l'adoption du nouveau produit, l'harmonisation des incitations et politiques de ressources humaines, les réseaux de distribution et liens avec les clients, et la disponibilité des systèmes informatiques de gestion.

- 3) **Former le personnel** : la formation est essentielle au déploiement du produit. Les membres du personnel, surtout le personnel de première ligne, doivent bien maîtriser le produit. Les remontées d'information au sein du personnel avant le déploiement du produit sont également utiles pour effectuer des ajustements avant la commercialisation du produit. Si l'OMF/EF est une grande structure, une approche de formation de formateurs peut se révéler plus efficace. Une solution plus efficace serait également que les membres du personnel de la succursale puissent former leurs collègues.
- 4) **Actualiser le plan marketing** : en fonction des remontées d'information du personnel de première ligne, il est nécessaire d'actualiser le plan marketing pour y intégrer les outils les plus efficaces pour attirer le client. Les moyens de commercialisation et de publicité doivent aussi être identifiés dans le cadre du déploiement, notamment l'élaboration des supports de communication sur le produit.
- 5) **Déployer et lancer le produit** : une fois que tous les mécanismes sont en place, l'OMF/EF est en mesure de déployer le produit. Le calendrier de lancement doit être en phase avec la disponibilité de ressources suffisantes afin de répondre à la demande initiale prévue des clients.
- 6) **Assurer le suivi du déploiement et recueillir l'avis des clients** : lorsqu'il commercialise son produit, l'OMF/EF doit communiquer aux clients dans les meilleurs délais toutes les modifications qu'il apporte à ce produit. Il est aussi tenu de respecter à tout moment ses engagements contractuels. Il pourra effectuer des modifications mineures afin d'améliorer le produit, en évitant toutefois de modifier ses principales caractéristiques pour ne pas nuire au produit.

Un exemple de plan de mise en œuvre est schématisé

dans le Tableau 4.22 ci-dessous. Chaque jalon peut encore être subdivisé afin de détailler les mesures à prendre pour passer ce jalon.

**Tableau 4.22. Exemple de plan de mise en œuvre**

Jalon/étape	Partie responsable	Date butoir
Constitution de l'équipe		
Analyse des capacités internes		
Organisation du déploiement du produit		
Analyse coûts/bénéfices du produit		
Formation du personnel		
Actualisation du plan marketing		
Déploiement et lancement du produit		
Suivi du déploiement et recueil de l'avis des clients		

**FINANCIAL INSTITUTION PARTNERS REFERENCE:**

IRADA Credit Policy (2016)

Zitouna Tamkeen Manual of Procedures

Akhwat Manual of Procudures

**Research References**

Andaloussi, A. S., & Hasnaoui, A. (2010). Islamic Microfinance Business Model. Essay. Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). Poor Economics.

Buchet, J., Marshall, C., Starita, L., Thomas, J., & Yalouris. (2011). *Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance*. Access to Finance Forum.

Calvin Miller and Linda Jones (2010). Agricultural Value Chain Finance- Tools and Lessons

CGAP. (2014, September 15). CGAP - Clients. Retrieved from CGAP: <http://www.cgap.org/topics/clients>

Chen, G., Rasmussen, S., & Reille, X. (2010). *Growth and Vulnerabilities in Microfinance*. CGAP.

Cizakca, M. (1998). Awqaf in History and its Implication for Modern Islamic Economies. *Islamic Economics Studies*.

Crepon, B., Devoto, F., Duflo, E., & Parienta, W. (2011). *Impact of Microcredit in Rural Areas of Morocco: Evidence from a Randomized Evaluation*.

Dichter, T. (2007, February 15). A Second Look at Microfinance: *The Sequence of Growth and Credit in Economic History*. Center for Global Liberty and Prosperity: Development Policy Briefing.

Dupas, P., & Robinson, J. (2011). *Savings Constraints and Microenterprise Development; Evidence from a Field Experiment in Kenya*.

IFC. (2013). *Access to Finance in Sub-Saharan Africa*. IFC.

Inclusive Resource Management (2015): Fundamentals of Islamic Finance and Islamic Financial Products

International Trade Centre: Kenya- Market Opportunity Study for the Avocado Sector

Karlan, D., & Zinman, J. (2010). *Expanding credit Access; Using Randomized Supply Decision to Estimate the Impacts*

Khandker, S. (2003, January). *Micro-finance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh*. The World Bank

Kenan Bağcı and Erhan Türbedar, Financing for Development: *Alternative Perspectives on Challenges and Opportunities of Financing Development*, SESRIC Publication, 2019.

Ledgerwood, J. (1999). Microfinance Handbook- Sustainable Banking with the Poor: *Institutional and Financial Perspective*. The World Bank.

Lih, A. (2011). Islamic Microfinance: *Concept and Mechanism. Economic Empowerment using Islamic Microfinance* (p. 74). Khartoum: Bank of Khartoum.

McKernan, S.-M. (2002). The Impact of Microcredit Programs on Self-Employment Profits; Do Noncredit Program Aspects Matter. *The Review of Economics and Statistics*, 93-115.

Murdoch, J. (1998, June 27). Papers. Retrieved from Princeton University: [https://www.princeton.edu/rpds/papers/pdfs/morduch\\_microfinance\\_poor.pdf](https://www.princeton.edu/rpds/papers/pdfs/morduch_microfinance_poor.pdf)

Mustafa, S., Ara, I., Banu, D., Hossain, A., Kabir, A., Mohsin, M., . . . Jahan, S. (1996). Beacon of Hope: *An Impact Assessment of BRAC's Rural Development Programme*. BRAC.

Obaidullah, M. (2008). Role of Microfinance in Poverty Alleviation: *Lessons from Experiences in Selected IDB Member Countries*. IRTI.

Obaidullah, M., & Khan, T. (2008). Islamic Microfinance Development. Policy Dialogue Paper.

Oikocredit. (2006). Annual Report 2005.

Otero, M. (1999). Bringin Development Bank into Microfinance. *Journal of Microfinance*, 8-19.

- Panjaitan-Drioadisuryo, R. D., & Cloud, K. (1999). Gender, Self-Employment, and Microcredit Programs: *An Indonesian Case Study. The Quarterly Review of Economics and Finance*, 769-779.
- Remenyi, J., & Quinones, B. (2000). *Microfinance and Poverty Alleviation. Routledge.*
- Rosenberg, R. (2009). Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators that Donors and Investors should Track - Technical Guide. CGAP.
- Remenyi, J., & Quinones, B. (2000). *Microfinance and Poverty Alleviation. Routledge.*
- Rosenberg, R. (2009). *Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators that Donors and Investors should Track - Technical Guide. CGAP.*
- Reportlinker: The global market for Microfinance is projected to reach US\$313.7 billion by 2025, available at: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/04/2089263/0/en/The-global-market-for-Microfinance-is-projected-to-reach-US-313-7-billion-by-2025.html>
- Sanabel; CGAP; AFD;. (2012). Survey on Islamic Finance in MSME Financing. Sanabel.
- Schreiner, M., & Colombet, H. (2001). From Urban to Rural: Lessons for Microfinance from Argentina. *Development Policy Review*, 339-354.
- Shirazi, N. (2012). Targeting and Socio-Economic Impact of microfinance: A Case Study of Pakistan. *Islamic Economic Studies*, 1-28.
- The World Bank. (2014, September 15). Global Financial Inclusion Database. Retrieved from Global Financial Inclusion (FINDEX): <http://go.worldbank.org/TN8C86K630>.
- World Bank, Overview of Financial Inclusion, 2018 [https://www.worldbank.org/en/topic/financial\\_inclusion/overview](https://www.worldbank.org/en/topic/financial_inclusion/overview)
- World Bank, Overview of Poverty, 2020 <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>
- World Bank (2010), Building Competitiveness in Africa's Agriculture- A guide to value chain concepts and application
- World Bank (2013), The New Microfinance Handbook- A Financial Market System Perspective













#### Informations de contact

Bureau: Département de la Pouvoirisation Économique (DPE)  
Banque Islamique de Développement  
8111 King Khalid St., Al Nuzlah Al Yamania Dist. Unit No. 1  
Djeddah 22332-2444, Royaume d'Arabie Saoudite

Téléphone : +966 12 6361400  
E-mail : [infoeed@isdb.org](mailto:infoeed@isdb.org)  
Website : [www.isdb.org](http://www.isdb.org)