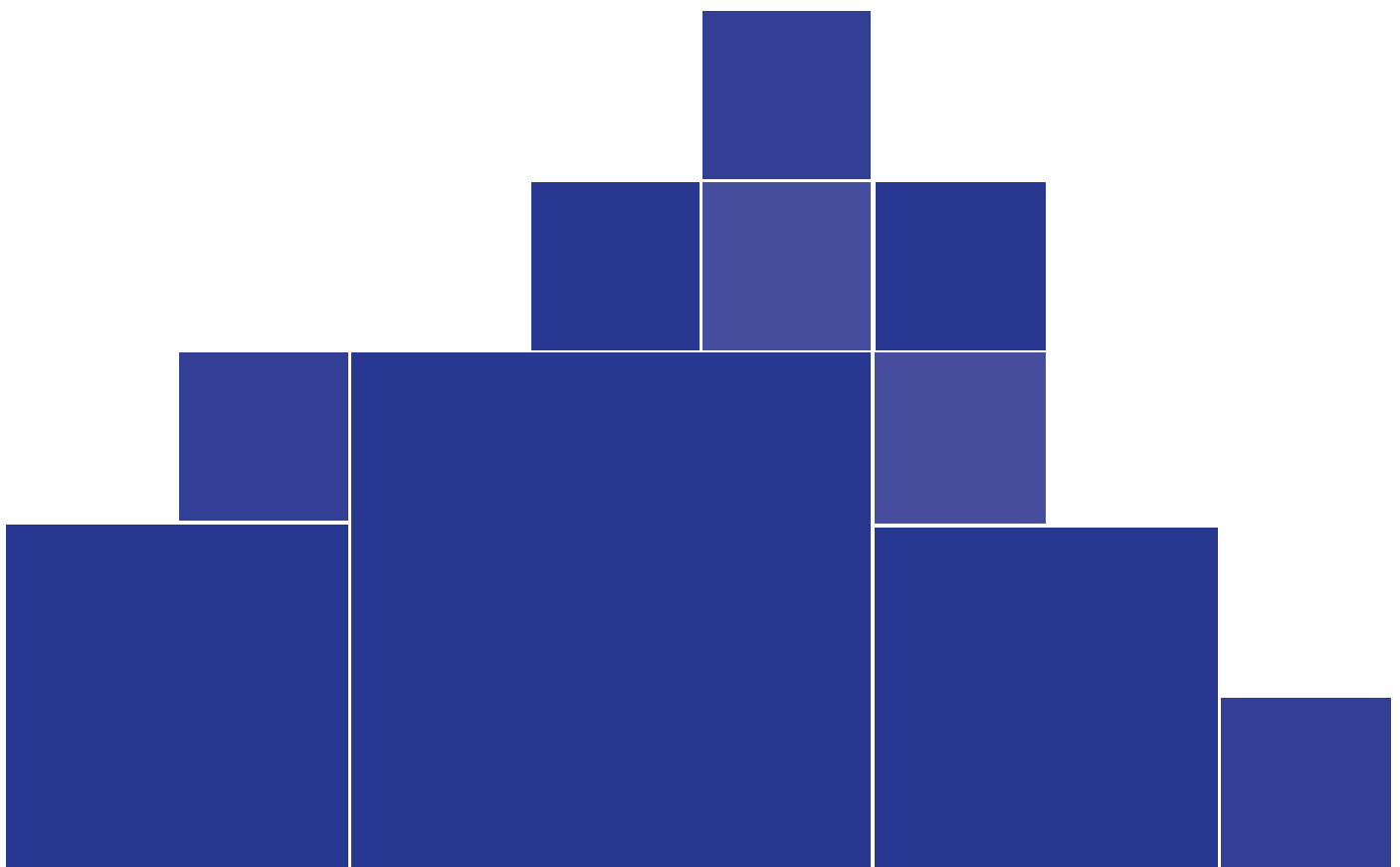


Agir sur les Leviers pour Assurer la Pérennité



Un Cadre D' cisionnel pour la Mobilisation des Petites Epargnes

November 2017

Auteurs et Chercheurs:

EA Consultants:

- Elisabeth Burgess
- Xavier Martin Palomas
- Coralie Martin
- Barbara Magnoni

United Nations Capital Development Fund - MicroLead:

- Pamela Eser
- Hermann Messan

Comité d'évaluation:

United Nations Capital Development Fund - MicroLead:

- Ivana Damjanov

Fondation Mastercard:

- Ruth Dueck-Mbeba
- Amos Otero
- Prabhat Labh

Novembre 2017. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous Droits réservés.

Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'UNCDF, ni celles des Nations Unies, ni celles de ses organisations affiliées ou encore celles de ses Etats membres.

TABLE DES MATIERES

6 Résumé Analytique

11 Introduction

14 Methodologie

16 Cadre Décisionnel pour la Mobilisation des petites épargnes

17 Facteurs Environnementaux

18 Niveau Marché

26 Niveau Institutionnel

34 Niveau Sectoriel

35 Viabilité des Leviers

36 Financement

39 Acquisition

44 Maintenance

46 Services

50 Conclusion : La Rentabilite de la MPE dépend étroitement de la demande du client

55 Références

Remerciements

Nos remercions la Direction et le Personnel des institutions partenaires de MicroLead pour avoir partagé leurs expériences par des informations utiles à l'élaboration de ce cadre. Nous les remercions également pour leur temps et pour avoir partagé avec nous leurs données, les leçons apprises et les recommandations afin de permettre à d'autres prestataires de services financiers de réussir dans la mobilisation des petites épargnes.

Nous remercions en particulier Kwaku Acheampong de l'institution de microfinances Sinapi Aba savings and Loans au Ghana, Nathan Barigye de UGAFODE en Ouganda, Ntaja Ntandaza de la banque NBS du Malawi et William Derban de Fidelity Bank au Ghana pour le temps et pour les efforts qu'ils ont consentis pour aider à préparer les études détaillées de cas qui retracent le parcours de leurs institutions dans l'évaluation de la rentabilité de la mobilisation des petites épargnes. Nos remerciements vont aussi à l'endroit des partenaires des organisations techniques qui ont soutenu le programme MicroLead, en particulier Jean Thiboutot du Conseil Mondial des Coopératives d'Epargnes et de Crédits.

LISTE DES ABREVIATIONS

CDP	Canal de distribution parallèle
CapEx	capital d'investissement
CFA	(Franc CFA)
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
FAMS	Modèle de Financement – Acquisition – Maintenance – Service
PSF	Prestataires de Services Financiers
GHS	Ghanaian new cedi
KYC	KYC (Exigences de documentation nécessaire à l'ouverture d'un compte)
MCBL	Banque Communautaire de Mwanga (Ltd).
IMF	Institution de microfinance
ORM	Opérateurs de Réseaux GSM
MTN	Réseau de Téléphonie Mobile (MTN)
MWK	Kwacha du Malawi (monnaie)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OpEx	Dépenses Opérationnelles
P2P	Transfert de Personne à Personne
POS	Point de vente
SACCO	Organisation coopérative d'épargnes et de crédits
SASL	Sinapi Aba Savings and Loans
MPE	Mobilisation des Petites Epargnes
SMS	Service de Messagerie
UGX	Shilling Ougandais (Monnaie)
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
U-SACCO	Organisation Coopérative d'épargnes et de crédits Umurenge (Rwanda)
AVEC	Coopérative Rurale d'épargnes et de crédits
PME	Petite et Moyenne Entreprise
USD	Dollar Américain
PIB	Produit Intérieur Brut

Figure i
Agir sur les leviers pour assurer la pérennité

CADRE DÉCISIONNEL DE MOBILISATION DE PETITES EPARGNES

Facteurs Environnementaux



Niveau Marché

Concurrence
Politique & Règlements
Coût des fonds
Accès aux subventions &
Capital patient
Conditions Socio-Economiques



Niveau Institutionnel

Marché de Masse contre
Celui à Faibles Revenus
« Pouvoir » Institutionnel
Marque &RSE
Horizon temporel
coût d'opportunité



Niveau Sectoriel

Campagne / Ville
Hommes / Femmes
Salarié / Indépendants
Nouveaux / Anciens Clients

Leviers de Viabilité

- Réduire les comptes dormants
- Augmenter l'utilisation de compte



Financement



- Payer de faibles taux d'intérêt
- Augmenter les soldes minimums

- Simplifier le processus d'ouverture de compte
- Réduire les charges sur les autres produits aux épargnants



Acquisition



- Collaborer avec des groupes d'épargne informels
- Faire des ventes croisées ou proposer des paquets d'autres produits aux épargnants

- Imposer les frais de maintenance sur tous les centres de coûts applicables aux épargnants



Maintenance



- Augmenter la marge nette d'intérêts (frais de transfert)

- Utiliser des canaux de distribution parallèle (CDP)



Services



- Facturer des commissions

RESUME ANALYTIQUE



Pourtant les Prestataires de Services Financiers (PSF) hésitent souvent à s'engager dans la mobilisation des épargnes des populations à faibles revenus, ce qui exclue une frange disproportionnée de femmes dont les revenus sont souvent plus petits et plus irréguliers que celui des hommes. L'économie des comptes de petites épargnes présentent des défis qui rendent le profit difficile pour les prestataires qui offrent ces produits. D'énormes dépenses initiales, des fréquences de transaction élevées, l'éloignement des banques traditionnelles sont entre autres les principaux facteurs dissuasifs. Malgré ces défis, la majeure partie de la population non bancarisée suggère que la mobilisation des petites épargnes est une opportunité – même si cette mobilisation requiert du travail et de la patience – Pour que les PSF accélèrent l'inclusion financière tout en accédant à un marché relativement inexploité.

L'OBJECTIF de ce cadre est de partager l'expérience des prestataires de services financiers qui ont participé au programme d'expansion de MicroLead de l'UNCDF. Cette publication met en exergue les modèles d'affaire utilisés pour la Mobilisation des Petites Epargnes (MPE) par les PSF partenaires de MicroLead dont plusieurs recherchent encore le moyen d'être rentables.

LE CADRE A POUR OBJECTIF d'aider n'importe quel prestataire à prendre la décision de «s'engager/ne pas s'engager» dans la MPE et si le prestataire accepte de s'y engager, ce cadre décrit l'ensemble des leviers qui peuvent le rendre viable. Ce cadre peut être appliqué aux prestataires qui envisagent de s'engager dans la MPE pour la première fois, ainsi que ceux qui souhaitent y faire d'importants investissements de base en vue d'élargir ou d'affiner leurs offres actuelles de petites épargnes. Pour les PSF qui se donnent de la peine avec une initiative déjà existante de MPE, ce cadre pourra aussi les aider à prendre la décision de poursuivre ou d'abandonner.

NOTRE METHODOLOGIE pour l'élaboration du cadre a combiné une revue de littérature sur l'analyse de rentabilité pour la MPE, des interviews approfondies avec les participants aux programmes de MicroLead et une analyse de la mobilisation des clients et des résultats financiers des 13 établissements participant au programme MicroLead. Chacune des institutions définit "la petite épargne" à sa manière, avec des dépôts allant de 40 USD à 2.000 USD, mais avec beaucoup tournant autour de 100 USD. Ainsi, au lieu de définir un montant limite spécifique pour "petit", ce cadre permet aux PSF d'analyser la rentabilité afin de se focaliser sur un marché cible incluant les ménages ruraux et ceux à faibles revenus, dont plusieurs étaient précédemment exclus de l'épargne formelle.

Un Cadre Décisionnel pour les Affaires¹

Ce document présente un **Cadre décisionnel pour la mobilisation des petites épargnes au niveau des populations à faibles revenus (voir Figure i)**. Ce cadre illustre les différentes trajectoires que peuvent emprunter les PSF pour être viables. Le document a été élaboré pour l'UNCDF et est basé sur l'expérience des institutions financières ayant participées au programme d'expansion de MicroLead. Il met en exergue des exemples de modèles de MPE utilisés par les partenaires PSF de MicroLead, dont plusieurs recherchent comment devenir rentables. Le cadre a été développé pour aider les PSF à prendre une décision de « s'engager/ne pas s'engager » pour la MPE et si le prestataire s'y engage, le cadre lui décrit l'ensemble des Leviers qui peuvent rendre la MPE viable. Le cadre peut être appliqué aux prestataires qui expérimentent la MPE pour la première fois, ainsi que ceux qui envisagent y faire d'importants investissements initiaux pour élargir ou affiner leur offre actuelle de petites épargnes. Pour les PSF qui se donnent de la peine avec une initiative déjà existante de MPE, ce cadre pourra également les aider à se décider de poursuivre ou d'abandonner.

Notre Méthodologie a combiné une étude approfondie de la littérature sur l'analyse de rentabilité de la MPE, par des interviews approfondies et par l'analyse des données menée au niveau de 13 institutions ayant participé au programme d'expansion de MicroLead/UNCDF. Nous avons également pris en compte la performance financière des initiatives de MPE.

Nos résultats indiquent qu'aucun des PSF du programme de MicroLead n'a atteint la rentabilité malgré leurs efforts. Toutefois, ils ont une compréhension beaucoup plus claire de la démarche à suivre pour y arriver. Le cadre démontre qu'on ne peut même pas identifier une seule trajectoire pour rendre la MPE viable ; mais on pourra fournir un ensemble de *conditions environnementales* parmi lesquelles l'analyse de la rentabilité sera renforcée ainsi que les *leviers de viabilité sur lesquels* les institutions peuvent agir afin de se rapprocher de la rentabilité.

¹ Le cadre développé dans ce document a été adapté au cadre décrit dans le CGPA (2014), "L'analyse de rentabilité pour l'épargne des jeunes : Un cadre. Focus Note 96" par TANaya Kilar, Babara Magnoni et Emily Zimmerman. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Business-Case-for-Youth-Savings-A-Framework-Jul-2014.pdf>

Facteurs Environnementaux

Les conditions environnementales dans lesquelles un PSF opère sont généralement le principal moteur d'une décision de s'aventurer dans la MPE. Nous les répartissons en trois niveaux : Marché, Institutionnel, et sectoriel.



Niveau Marché

- Concurrence
- Politique et Règlements
- Coûts des fonds
- Accès aux Subventions & Capital Patient
- Conditions socio-Economiques



Les conditions au Niveau Marché déterminent si l'environnement du secteur financier d'un pays est propice pour la MPE. Par ex. La MPE n'est pas faite pour toutes les institutions même si les conditions du marché étaient favorables.



Niveau Institutionnel

- Marché de Masse contre.
- Faibles revenus
- "Pouvoir" Institutionnel
- Marque et RSE
- Horizon Temporel
- Coûts de l'opportunité



Facteurs Institutionnels, tels que les modèles d'affaires existants, les ressources, la capacité, les structures de dépenses/recettes et le marché traditionnel cible du PSF, contribuent tous à l'analyse de la rentabilité de la MPE.



Niveau Sectoriel

- Campagne / Ville
- Hommes / Femmes
- Salarié / Particulier
- Nouveaux / Anciens Clients



Le choix de la cible permet de décider quels types de clients privilégier avec son projet de MPE. Tous les ménages à revenus faibles ne sont pas pareils et appartiennent tous à différents segments (caractérisés par leur niveau de revenus, leur situation géographique, le type d'emploi, le sexe etc.) qui pourront offrir différentes opportunités de recettes ou de dépenses.

Leviers de viabilité

Dès qu'un prestataire s'est engagé à collecter les petites épargnes des secteurs à faibles revenus, il dispose de plusieurs leviers de dépenses et de recettes pour améliorer la viabilité de la MPE. Les PSF peuvent "agir" sur un nombre de leviers de viabilité en fonction de leur marché, de leurs ressources et de leur capacité de renforcer l'Analyse de rentabilité. L'échelle est souvent perçue comme un levier important pour atteindre la viabilité de la MPE. Toutefois quand les dépenses d'exploitation sont supérieures aux recettes d'exploitation, ce qui est souvent le cas avec les jeux d'échelle, l'échelle ne fera qu'augmenter les risques de pertes financières. Pourtant, il existe un nombre important de leviers qui pourront être combinés pour que la MPE soit viable.

Notre cadre met en relief 12 Leviers de viabilité qui peuvent aider à obtenir l'équilibre. Ils sont répartis en quatre catégories, connus sous l'acronyme "FAMS"

Principales leçons apprises par les Partenaires de MicroLead sur "Agir sur les leviers de viabilité" de la MPE

Parmi les 12 Leviers de viabilité identifiés dans ces catégories, certains aspects de la demande du client affectent directement six leviers. Cette observation dénote qu'une accélération de la rentabilité, exigera des PSF une concentration plus axée sur la satisfaction des besoins et des demandes du client pour affermir l'adhésion de ce dernier. Jusqu'à présent, bien que beaucoup de PSF se soient efforcés pour rendre la MPE financièrement durable, peu de ces investissements ont atteint le seuil de rentabilité. Pourtant c'est une innovation nécessaire. Le résultat de nos recherches démontre par exemple que plusieurs PSF ont eu du mal à augmenter les soldes d'épargne de leurs clients à court terme, et quand ils arrivent à le faire ils se sentent contraints de se concentrer plutôt sur d'autres leviers. Ce faisant, ils pourraient se distancer entièrement des clients les plus démunis, ou même proposer des produits inadaptés – par – le vente croisée – dans le but « d'équilibrer » les recettes. Les femmes en particulier pourraient être plus vulnérables que les hommes et accepter ces produits non-adaptés puisqu'elles sont souvent moins expérimentées dans les services financiers formels. En revanche, ce serait capital de proposer des produits utiles pour le marché cible ou de développer des stratégies rentables qui vont renforcer l'adhésion des clients et augmenter les soldes des épargnes.

Notre cadre souligne 12 leviers de viabilité qui peuvent conduire à la rentabilité. Ces leviers sont répartis en quatre catégories : Financement, Acquisition, Maintenance et Services ou « FAMS »

1

Financement:

Coûts et recettes de l'utilisation de l'épargne pour financer un portefeuille de prêts dépend de l'augmentation des soldes d'épargne et de la réduction des comptes dormants.

2

Acquisition:

Coûts d'acquisition de nouveaux clients et de l'affermissement de l'adhésion du client ainsi que les recettes pour les soutenir

3

Maintenance:

Coûts et recettes potentielles de la tenue des comptes

4

Services:

Coûts et recettes potentielles des services sur les comptes clients

Augmenter les soldes minimums d'épargne des clients – au lieu d'une simple augmentation de l'échelle ou la vente croisée de produits supplémentaires – est particulièrement important pour l'inclusion financière des femmes. Si un PSF se base uniquement sur les clients à revenus élevés pour 'faire' des bénéfices sans faire une analyse concertée centrée sur le client pour augmenter le solde minimum moyen des clients à faibles revenus existants, ce PSF peut involontairement s'éloigner de ses clients femmes ainsi que ceux des communautés à revenus faibles ou irréguliers.

Les Innovations dans un paysage d'inclusion financière ont créé des opportunités pour surmonter quelques défis importants liés à la demande. La conception de produits ciblés, tels que les épargnes par engagement, peut aider à réduire certains préjugés psychologiques qui souvent limitent les épargnes (ProSavings, 2013). Les PSF de MicroLead ont aussi montré des approches créatives pour réduire leur financement total en acceptant des dépôts des clients à revenus élevés sans perdre de vue les clients à faibles revenus. Ils ont ainsi démontré que servir à la fois une diversité de clients à faibles revenus comme ceux à revenus élevés peut contribuer à l'inclusion des comptes moins rentables. Les PSF de MicroLead ont également fait de grands progrès en testant l'usage des relations existant entre les groupes d'épargne et les PSF. Ces groupes ont joué un rôle important dans l'atteinte de l'inclusion financière dans les zones rurales (CARE, 2016 ; IFAD, 2010) et l'établissement des liens entre les groupes informels d'épargne et les institutions formelles a été une stratégie jugée utile par les PSF de MicroLead.

Les canaux de distribution parallèle (CDP), les réseaux de prestataires bancaires et les plateformes de mobile money, ainsi que les partenariats avec d'autres PSF numériques (tels que les opérateurs des réseaux mobiles)², peuvent bien s'occuper des clients et aider à réduire les coûts élevés de distribution. L'ensemble des textes qui autorisent les comptes à faible niveau d'exigences KYC ou comptes simplifiés ont aussi autorisé l'ouverture de comptes par ces canaux. Les PSF de MicroLead ont fait de grands progrès quant à l'utilisation des canaux de tierces parties, ou même à travers le développement de leurs propres canaux dans l'espoir de réduire le coût des services offerts aux clients à faibles revenus comparativement

aux agences traditionnelles. Cette stratégie, peut cependant conduire à des compromis. Si le contact avec le client est réduit, l'adhésion du client peut se détériorer et la viabilité de la MPE ayant pour base les comptes actifs et croissants peut ne pas être réalisée. Ainsi en se servant des CDP, il est important d'intégrer des stratégies pour combler le "vide" éventuel qui peut se créer dans le contact humain.

Pendant que les comptes petites épargnes mis à part pourraient ne pas générer assez de profits, l'ensemble des clients pris comme un segment peut être rentable si les clients des autres produits et services sont pris en compte. Dès que le client ouvre un compte, s'il démontre son adhésion à l'institution, il pourra contracter des prêts, souscrire à des assurances, ou d'autres produits plus rentables pour l'institution financière. Selon les recherches, une approche sectorielle de l'analyse des coûts en fonction des revenus provenant des sources de revenus adjacentes tels que l'offre des prêts croisés, peut compenser les frais liés à la gestion des comptes de petites épargnes (CGAP 2012a). Différents leviers comme la vente croisée, une mise en place de prix adéquats, et l'utilisation de la technologie pour réduire les coûts en vue d'attirer et de fidéliser les clients, peuvent être combinés pour devenir rentable. Les soldes des comptes à petites épargnes peuvent à la longue augmenter, et les petits épargnants d'aujourd'hui pourraient devenir des investissements judicieux et relativement bons marchés dans l'avenir.

² Un nombre grandissant de fournisseurs non bancaires de services utilisent les téléphones portables et les points de vente en collaboration avec les agents affiliés aux réseaux mobiles, pour offrir des services bancaires de base qui sont des composantes d'un écosystème "numérique" visant à mettre les clients dans de meilleures conditions que celles dans les infrastructures traditionnelles en briques et béton. Cet ensemble d'acteurs émergents comprend les opérateurs mobiles, les gestionnaires de réseaux de prestataires, les agrégateurs de remboursements et autres.

1 INTRODUCTION

Les épargnes permettent aux ménages d'accumuler des ressources nécessaires pour survivre durant les périodes de faibles revenus, d'affronter les urgences ou autres dépenses imprévues, d'acheter en gros pour des besoins planifiés et de profiter des opportunités d'investissement. En dépit de ces avantages, près de deux milliards d'adultes dans le monde, ne disposent pas de comptes bancaires. Les femmes sont davantage affectées par ce manque d'accès ; Dans les économies en développement, moins de 20% des femmes, comparativement aux hommes disposent officiellement de comptes bancaires. Toutefois les ménages pauvres épargnent. Ils conservent l'argent, les bijoux, les arbres ou le bétail (Barrientos, Hulme, 2016), ou ils préfèrent épargner avec des groupes d'épargnes informels ou chez un tontinier ou même confient leur argent à de tierces personnes pour la garde hors de portée de main (Banque Mondiale, 2014). Les femmes, en particulier sont de bonnes épargnantes ; Contrairement aux hommes, elles épargnent une grande partie de leurs revenus et sont plus susceptibles d'utiliser les stratégies informelles d'épargnes. Ces stratégies informelles exposent les ménages à un nombre de risques, entre autres le vol, la dépréciation de valeurs ou encore la maladie des animaux. Les comptes d'épargnes formels offrent par contre plus de sécurité et de confidentialité, et permettent aux clients d'accéder à d'autres services financiers. Par ailleurs, il y a des preuves qui démontrent que le besoin d'épargne formelle existe. Selon de récentes données Global Findex de la Banque Mondiale, seulement 4% des personnes ne disposant pas de comptes bancaires ont signalé que la seule raison de l'absence d'un compte est qu'elles n'en ont pas besoin (Banque Mondiale, 2014). Un défi important pour l'inclusion financière dans les dix années à venir serait de s'assurer que les demandes de comptes d'épargnes non satisfaites soient satisfaites.

Les contraintes à formaliser l'épargne chez les ménages à faibles revenus, montre l'existence de goulots d'étranglements à la fois au niveau de la demande que de l'offre. La lenteur observée au niveau de la demande montre que les produits d'épargne existants ne sont pas encore à la hauteur des attentes des clients. Les obstacles tels que la distance à parcourir, les tracasseries légales, le coût prohibitif du produit, réduisent souvent le niveau de participation des ménages à faibles revenus dans le système financier formel (Banque Mondiale, 2014a). De plus, les ménages pauvres sont hétérogènes, et une solution unique ne peut pas s'adapter à tous les cas. Les femmes en particulier, et font face de façon disproportionnée à des obstacles qui les empêchent d'avoir accès aux services financiers formels (voir **Encadré 1: Evaluation des Données sur l'Inclusion Financière des Femmes**). L'autorisation préalable d'un homme membre de leur famille pour l'ouverture d'un compte bancaire fait partie des contraintes toujours en vigueur dans plusieurs pays africains (Banque Mondiale, 2014b). En général, elles ont des revenus faibles, ont plus de chances que les hommes de travailler dans le secteur informel, et le plus souvent travaillent dans les secteurs peu lucratifs (FMI, 2012). En plus dans les pays en développement, les personnes non bancarisées vivent en général dans les milieux ruraux et ont des besoins spécifiques qui nécessitent une approche personnalisée. Les revenus dans les milieux ruraux sont irréguliers et instables à cause de la nature des activités agricoles. Aussi, les conditions climatiques et les marchés agricoles affectent-elles largement la capacité des populations rurales à épargner et à utiliser les modèles de services proposés (CGAP, 2011). Quand bien même les institutions arrivent à créer des comptes d'épargne avec un solde minimal pour les personnes à faibles revenus, la prévalence d'un taux élevé de comptes dormants au niveau de cette catégorie nous montre le besoin d'améliorer la valeur de l'offre proposée aux clients (CGAP, 2012a).

En ce qui concerne l'offre, les institutions financières sont souvent hésitantes à s'engager dans la MPE. En effet, la gestion des comptes à faibles soldes présente des défis qui ne permettent pas aux PSF de réaliser des gains sur ces comptes. Les investissements initiaux élevés, la faible fréquence des transactions et le déplacement à effectuer pour atteindre les infrastructures bancaires traditionnelles, sont entre autres les principales raisons qui ne militent pas en faveur des perspectives d'une institution financière (Cook, 2010). Malgré ces défis, la taille du marché non bancarisé nous emmène à penser que la MPE constitue une opportunité, quand bien même elle exige un travail ardu et de la patience, pour que les PSF contribuent à l'inclusion financière tout en profitant

d'un marché pratiquement en friches. Les innovations en canaux de distributions parallèles (CDPs) tels que les services bancaires des prestataires, les services financiers numériques, et les banques associés aux groupes d'épargne sont en train de révolutionner la manière dont les institutions financières opèrent, créent de nouvelles opportunités pour atteindre les ménages à faibles revenus, et particulièrement les femmes et les populations rurales.

Bien que ces CDP nécessitent des investissements préalables coûteux, et une gestion continue rigoureuse, ils constituent une opportunité pour amortir certains coûts liés aux agences construites en briques et en béton. Cette publication a été réalisée pour l'UNDCF et comprend une analyse approfondie des initiatives des partenaires du Programmes MicroLead qui ont voulu offrir des comptes viables et lucratifs à faible solde aux populations rurales. Ce cadre envisage d'identifier les différentes trajectoires pour la viabilité des PSF, et ressortir des exemples de modèles d'affaires qui deviennent de plus en plus viables et rentables.



Un membre de la communauté

Encadré 1:

Analyse des données sur l'Inclusion Financière des Femmes

Selon les récentes données de Global Findex, bien que le pourcentage de femmes possédant un compte bancaire augmente, l'écart lié au genre ne diminue pas. Aujourd'hui, 58% des femmes dans le monde possèdent un compte bancaire contre 65% au niveau des hommes. Cela représente un écart de 7% qui persiste depuis 2011. Dans les pays en développement, cet écart est resté stable à 9% (Global Findex, 2014).

Malgré la prise de conscience croissante de la nécessité de combler cet écart, plusieurs obstacles juridiques, culturels et techniques limitent encore l'accès des femmes aux produits et services financiers. Au Malawi, la Banque NBS bénéficiaire du programme MicroLead, a fait de gros efforts pour concevoir un service d'épargne destiné aux femmes: le compte d'épargne Pafupi. Cependant, aujourd'hui seulement 30% des clients de Pafupi sont des femmes. *«Dans nos communautés, nous avons encore une grande opposition qui continue d'influencer le pouvoir de décision chez les femmes et leur capacité à prendre leurs propres décisions financières»*, explique Mercus Chicoga, Chef des services bancaires aux particuliers et aux entreprises de la Banque NBS du Malawi (Banque Centrale du Malawi et al, 2017). *«Souvent, les femmes comprennent les avantages des produits et services financiers, mais elles doivent consulter leur mari pour ouvrir un compte bancaire. C'est l'un des plus grands obstacles que nous avons enregistré, et il faudra du temps pour que les mentalités changent»* (ibid.). Pour faire face à ces défis et à bien d'autres, la Banque NBS a essayé d'offrir à son équipe de commerciaux, des primes liées au recrutement des femmes.

Comprendre les besoins particuliers et les contraintes des femmes est fondamental pour mieux servir ce marché et toucher davantage de personnes. Cependant, la collecte et le suivi des données détaillées agrégées par sexe par les PSF est rare ; ce sont ces données qui peuvent leur permettre d'établir des références, de fixer des objectifs, de suivre la performance et de s'en servir pour concevoir des produits appropriés et des programmes de motivation. Bien que de nombreux PSF arrivent à organiser les données de leurs clients par sexe, les informations telles que l'utilisation du produit, les soldes moyens ou la rentabilité sont souvent indisponibles.

La collecte de données et la production de rapports par sexe peuvent être difficiles et coûteuses pour les institutions financières, car cela peut nécessiter des changements importants aux systèmes et processus existants. De plus, un certain nombre d'obstacles peuvent affecter la qualité et la fiabilité des données collectées. Dans certains contextes, par exemple, un compte peut être au nom d'une femme, mais elle peut ne pas en avoir le contrôle. Les comptes communs sont aussi particulièrement difficiles à classer. Mais malgré les défis, générer ces données peut être un puissant outil. Au Rwanda, par exemple, la publication des données sur l'offre par sexe a permis à la Banque Centrale de mettre en œuvre des politiques qui ont doublé l'inclusion financière formelle des femmes, de 21% en 2008 à 42% en 2012 (Global Banking Alliance for Women et al.2015).

Les données sont également importantes pour montrer comment l'analyse de rentabilité peut servir les femmes (CGAP, 2016b). Lorsqu'elles sont disponibles, elles prouvent que les femmes ont tendance à être de bonnes clientes: une étude de Global Alliance for Women montre que les femmes ont 16% plus de chances que les hommes d'épargner pour les dépenses futures; la marge bénéficiaire moyenne des prêts aux femmes dans le cadre des petites et moyennes entreprises (PME) est de 15% supérieure à celle des prêts consentis aux hommes; et elles sont plus fidèles aux prestataires de services individuels que les hommes (The Global Alliance for Women, 2017). Sous l'angle des PSF, la collecte de données réparties par sexe est une étape importante pour l'identification, l'atteinte et la satisfaction de ce marché.

2 METHODOLOGIE

Méthodologie basée sur des Etudes de Cas

Notre méthodologie a combiné une revue de littérature fouillée de l'analyse de rentabilité de la MPE, qui fut complétée par des entretiens approfondis et une analyse des données collectées auprès de 13 institutions participantes au programme MicroLead de l'UNCDF. Nous avons organisé des entretiens semi-structurés de novembre à décembre 2016 avec le personnel des PSF qui était directement impliqué dans la mise en œuvre du programme MicroLead. Le personnel des PSF nous a présenté comment ils sont parvenus à prendre la décision d'investir dans la MPE, et nous a rappelé leur cheminement vers la durabilité financière et l'évolution tout au long du programme. Nous avons demandé: Quels sont les facteurs qui font de la petite épargne une offre commerciale intéressante pour un fournisseur? (voir Encadré 2: Qu'entendons-nous par «analyse de rentabilité»?) Sur quels «leviers» un fournisseur peut-il jouer pour rendre la proposition plus attrayante, particulièrement lorsque l'objectif est de servir les femmes à faibles revenus et les populations rurales? Nous avons également tenu comptes de la performance financière des efforts de la MPE. Lorsqu'elles étaient disponibles, nous avons recueilli les données sur les dépenses et les recettes du programme afin de mieux comprendre le cheminement vers la durabilité.

Nous avons analysé les données initiales d'entretiens afin de développer un cadre analytique pour mieux comprendre les leviers qui peuvent déterminer le succès ou l'échec de la MPE. En comparant et en opposant les modèles et expériences, nous avons pris en compte les leçons qui ont permis d'avancer vers la durabilité dans certaines institutions, ainsi que les leçons tirées des institutions qui ont rencontré de sérieux défis, pour définir un cadre décisionnel. Grâce à un processus analytique itératif, nous avons ensuite examiné les 13 cas et sélectionné quatre d'entre eux qui illustreraient différentes approches de ce cadre et enrichiraient la compréhension globale des facteurs de durabilité des modèles opérationnels de la MPE. Nous avons travaillé très étroitement avec les quatre institutions (Sinapi Aba Savings & Loans au Ghana, Fidelity Bank au Ghana, NBS Bank au Malawi et UGAFODE, institution de microfinance de dépôt en Ouganda) pour faire des études de cas plus approfondies qui illustrent le cadre.

Encadré 2:

Qu'est-ce que nous entendons par «analyse de rentabilité»?

Dans le présent document, l'«analyse de rentabilité» fait référence à la capacité des PSF à générer des profits à partir de la Mobilisation de la Petite Epargne (MPE).

Un premier niveau d'analyse se concentre sur une comparaison des recettes et des dépenses sur une période donnée, et sur la façon dont différents facteurs ou «leviers» peuvent être utilisés pour réduire les dépenses et augmenter les recettes.

Cependant, la mobilisation de petites épargnes offre souvent des avantages indirects aux PSF, et une analyse de rentabilité de la MPE nécessite une analyse plus étendue. Les effets tels que la valeur de la marque, la réduction des coûts de financement et les opportunités de ventes croisées sont également des facteurs clés dans la décision des PSF de s'engager ou non dans la MPE.

Dans le processus décisionnel, une approche basée sur la valeur attachée à la vie du client est cruciale.

Les avantages liés à l'adhésion de nouveaux clients préalablement exclus, susceptibles de croître avec le PSF et d'exiger davantage de services financiers, peuvent couvrir l'investissement initial. Pour le PSF, l'accès au capital patient et aux subventions peut également faire pencher la balance en faveur de la MPE.

Définir les petites épargnes : Quel montant considéré comme petit?

Il n'y a pas de définition spécifique de la taille d'une « petite épargne ». Parmi les PSF de MicroLead, les petites épargnes ont varié de 40 à 2.000 USD, avec un grand nombre autour de 100 USD. La comparaison de la taille du montant au revenu national brut par habitant excluait de nombreux comptes qui croissent au fil du temps (CGAP, 2009).³ Cette définition intégrerait également un grand nombre de comptes dormants qui pourraient appartenir à n'importe quel type de client, y compris les plus riches, qui ne sont pas encore satisfaits par le produit. Une autre définition se base sur le marché cible ou le niveau de revenu du titulaire du compte plutôt que sur le solde du compte (Ibid.). Cette mesure est toutefois difficile, car elle nécessite la collecte des données démographiques des clients, ce que la plupart des institutions ne collectent pas actuellement auprès des titulaires des comptes d'épargne.⁴

Cette étude analyse différents modèles d'affaires de MPE, où chaque programme pourrait définir «petit» à sa manière. Il n'y a pas de valeur seuil, mais plutôt une attention constante sur un marché cible qui inclut les ménages à faible revenu et les ménages ruraux, dont beaucoup pourraient avoir été auparavant exclus de l'épargne formelle. Les institutions considérées dans cette étude ont toutes participé au programme MicroLead, qui vise à accroître l'accès aux services d'épargne pour les populations mal desservies, avec un accent particulier sur les femmes et les personnes vivant dans les zones rurales. Cependant, nous reconnaissons qu'il existe des variations en termes de revenus et de capacité d'épargne au sein de ce groupe hétérogène. Ainsi, plutôt que de définir «petite» épargne, cette étude s'est concentrée sur les succès des différentes approches et stratégies plutôt que sur la rentabilité d'une portion spécifique de la clientèle.

³ Dans le rapport d'étude de CGAP: il y a-t-il une analyse de rentabilité pour les petits épargnants, les auteurs ont adapté cette approche pour respecter les exigences de l'étude, se focalisant sur la moitié des clients épargnants avec les soldes d'épargne les plus bas, pour chaque institution (CGAP, 2010a). Cette définition était en phase avec les objectifs de l'étude, qui était d'évaluer le coût et la rentabilité des clients épargnants disposant de faibles soldes.

⁴ Une approche plus pertinente serait d'évaluer le statut socio-économique du client avec les méthodes telles que l'Indice de Sortie de la pauvreté, information que très peu d'institutions collectent.

3 CADRE DÉCISIONNEL POUR LA MOBILISATION DES PETITES EPARGNES

Introduction au Cadre

Les PSF font face à un problème majeur lors de la mobilisation des dépôts : doivent-ils appâter les épargnes à soldes importants de la classe moyenne supérieure et les clients riches, avec des taux d'intérêt élevés payés sur les dépôts en épargne, mais à coûts d'exploitation réduits ? Ou, doivent-ils mobiliser les épargnes à petits soldes, à des taux d'intérêt plus réduits, mais avec des coûts d'exploitation plus importants ? La plupart des institutions financières exigent un certain mélange des grands et de Petites Epargnes afin d'avoir un modèle opérationnel viable pour la mobilisation des dépôts, mais il y a des raisons spécifiques qui poussent les institutions à se focaliser sur comment attirer les petites épargnes.

Grâce à une évaluation de l'analyse de rentabilité pour la mobilisation des épargnes chez les populations à faibles revenus, les PSF réalisent que les soldes de compte de ce segment sont susceptibles d'être plus bas et impliquent par conséquent des services pour un plus grand nombre de transactions que pour les segments de clientèle plus riches. (Voir Encadré 2 : Qu'entend-on par "analyse de rentabilité" ?) Pourtant, de nombreux PSF sont motivés par une concurrence excessive au niveau des segments à revenus moyens et élevés, et voient des possibilités à saisir pour se développer grâce à des ménages et des segments spécifiques mal desservis à la base de la pyramide. Servir les femmes à faibles revenus, par exemple, pourrait fournir une nouvelle opportunité de revenus - des études ont montré que les femmes économisent généralement 10 à 15 % de leurs revenus mensuels. Alors que l'écart lié au genre se réduit dans de nombreux pays, les PSF qui fournissent aux femmes des produits et services de qualité supérieure pourraient profiter d'un segment de clientèle croissant (Fondation de la Chambre de Commerce Américaine, 2014).

C'est un pari à long terme qui est souvent fondé sur une approche 'valeur vie du client'. À court terme, des avantages supplémentaires à l'institution-tels que la reconnaissance de la marque, une baisse des coûts de refinancement, et des opportunités de vente-croisée sont d'importants facteurs de l'analyse de la rentabilité. Nos conclusions indiquent qu'aucun des PSF dans le programme MicroLead n'a atteint la rentabilité malgré leurs efforts. Cependant, ils ont une bien meilleure compréhension de la façon d'y parvenir. Notre Cadre illustre qu'il n'existe pas un seul moyen de rendre la MPE viable, mais il y a un ensemble de conditions sous lesquelles l'analyse de rentabilité sera plus approfondie, ainsi que les "leviers" sur lesquels les institutions peuvent "agir" pour la rendre plus viable. Malgré les difficultés majeures, des modèles d'affaires novateurs peuvent avoir un effet catalyseur sur la MPE et aider les PSF à trouver un moyen de viabilité financière.

Pour les fournisseurs qui évaluent un programme MPE, le Cadre a pour but de guider dans la prise d'une décision "de s'engager/ou non" dans la MPE et, s'ils choisissent de s'y engager, ce cadre pourrait renseigner sur l'approche et sur les stratégies qui peuvent accroître la viabilité du modèle. Le Cadre peut être appliqué aux PSF qui envisagent la MPE pour la première fois, ainsi que ceux qui envisagent de faire des investissements importants pour étendre ou approfondir leurs offres actuelles de petites épargnes. Quant aux FPS aux prises avec une initiative existante de MPE, cela pourrait également aider à déterminer s'il faut continuer ou quitter cette initiative.

La figure 1 décrit le Cadre. Elle commence par un ensemble de *Facteurs Environnementaux* sur le **marché**, aux niveaux **institutionnel et du segment** de clients qui représentent des contreparties pertinentes pour les fournisseurs qui évaluent l'analyse de rentabilité de la MPE. Le contexte externe et interne dans lequel un PSF exerce ses activités est crucial lors de l'évaluation de la mobilisation ou non des petites épargnes. Certains facteurs environnementaux, tels que la concurrence et les sources et coûts de financement du PSF, peuvent motiver une institution à entreprendre une MPE. D'autres facteurs, tels que la marque de l'institution, sa taille et sa mission, influencent le moyen qu'elle adopte pour sa réalisation. Ces marché et contextes institutionnels, à leur tour, influent sur les segments de clients qu'un PSF choisit pour cible - tels que les clients ruraux ou urbains, hommes ou femmes, salariés ou travailleurs qui s'auto emploient, et des clients nouveaux ou existants - et, de pair avec les facteurs liés à la demande, ont un impact sur la capacité de l'analyse de rentabilité à servir les différents segments.

Au niveau suivant, le Cadre énonce un ensemble de **12 Leviers de Viabilité** - stratégies pour augmenter les revenus ou réduire les coûts- que les institutions ont vus utiles pour améliorer l'analyse de rentabilité des MPE. Ces leviers de viabilité sont divisés en quatre catégories de coûts et de sources de revenus désignées par "FAMS" : **Financement, Acquisition Maintenance, et Services**. Plus une institution est positionnée pour "utiliser" efficacement

une combinaison de ces 12 leviers, plus approfondie sera l'analyse de rentabilité pour la MPE. Pour faire simple, nous avons placé chacun des 12 leviers dans une catégorie unique dans le Cadre du FAMS, sur la base du type de coûts et de revenus que chaque levier influence le plus. Mais quelques-uns des leviers peuvent être placés dans plusieurs catégories, comme souligné tout au long de la publication.

Les soldes minimum plus bas impliquent souvent moins de revenus avec lesquels une institution peut couvrir ses dépenses. Bien que les options pour générer davantage de revenus directs de la mobilisation des épargnes existent, elles sont plutôt limitées. Les PSF peuvent notamment exiger des frais de tenue de compte élevés à leurs clients afin de couvrir les coûts supplémentaires de la gestion d'un grand nombre de petites épargnes. Cependant, cette option est souvent impopulaire chez les clients et peuvent entraver la capacité d'un PSF à étendre sa clientèle.

(Ainsi, les frais de tenue de compte facturés aux clients ne font pas partie de nos leviers de viabilité). Au lieu de cela, les PSF ont souvent recours à des stratégies visant à réduire les coûts de mobilisation des dépôts. Le déploiement des canaux de distribution parallèles pour l'acquisition de clients et les services au profit des comptes d'épargne, la simplification du processus d'acquisition de nouveaux clients, ou la redéfinition du portefeuille des produits d'épargne, sont justement quelques-unes des options que les institutions financières explorent souvent afin de construire un modèle commercial pour la MPE, qui répond à leurs attentes. En plus de cela, la génération de sources de revenus adjacentes à partir des épargnes des clients, comme la vente croisée des produits et services additionnels tels que les prêts, les paiements, et l'assurance, sont un autre moyen pour les institutions d'obtenir des recettes pour compenser le coût de l'acquisition de clients et pour rendre la MPE plus viable. Des stratégies de croissance pour servir plus de clients et stimuler l'épargne moyenne des clients sont également des leviers cruciaux pour la viabilité de la MPE. L'augmentation de l'échelle est souvent accompagnée par des niveaux élevés de dormance de compte, impliquant ainsi, que l'ouverture de comptes n'est pas suffisante dans la recherche de la viabilité. Une analyse de rentabilité solide ne sera possible que si l'institution est en mesure d'agir sur de multiples leviers de ce cadre.

Utilisation du Cadre: Mon institution devrait-elle mobiliser les petites épargnes?

Facteurs Environnementaux

L'environnement dans lequel opère un PSF sera le principal moteur quant à la décision de s'aventurer dans la MPE. Nous classons ces facteurs environnementaux en trois niveaux : Niveau marché, Niveau institutionnel et niveau sectoriel.

Niveau Marché

Les conditions du marché déterminent si le secteur financier d'un pays est propice à la MPE. Les pays avec des systèmes financiers naissants, des pratiques monopolistiques ou une faible réglementation ne constituent pas nécessairement des environnements attrayants pour que les PSF s'aventurent dans la MPE. Certains facteurs clés à prendre en compte incluent les coûts de refinancement, l'environnement concurrentiel, la réglementation nationale et la politique d'inclusion financière, et la disponibilité des fonds des financements par subventions ou le capital d'investissement patient. Des conditions économiques, politiques sociales plus larges peuvent également contribuer ou non au succès de la MPE. Chaque facteur peut être un élément important dans la prise de décision sur la MPE comme décrit ci-dessous.



Niveau marché

Point de Décision 1:

La MPE réduira-t-elle mon coût de financement vis-à-vis des produits alternatifs sur mon marché?

Plusieurs PSF qui choisissent d'améliorer leur offre de produits d'épargne le font dans le but de mobiliser une plus grande base de dépôts, une source de financement qui, selon eux, réduira leur coût moyen de financement pour les activités de prêt. Ceci est particulièrement valable pour les institutions de microfinance qui comptent sur des prêts provenant d'emprunts plus coûteux auprès de sources locales et internationales pour financer leur portefeuille de prêts. Au niveau du marché, le coût de financement externe - tel que les taux sur l'emprunt commercial national ou international ou encore l'émission des actions participatives - affectent en général le côté attractif des dépôts en tant que source alternative de financement. Lorsque le coût d'un emprunt commercial est particulièrement élevé et lorsque l'accès aux placements en actions locales et internationales et aux marchés des capitaux est rare et inconsistent, comme c'est couramment le cas dans les pays en voie de développement, les dépôts deviennent plus attrayants. La plupart des PSF de MicroLead sont situés dans des pays qui ont de minuscules marchés de capitaux et des taux d'intérêt intérieurs relativement élevés. De ce fait, l'augmentation des coûts de l'emprunt est évoquée comme un facteur de motivation majeur des efforts de mobilisation des dépôts des PSF.

La visée des coûts de financement encourage la collecte des dépôts, mais pas toujours dans les segments à faibles revenus. Les petites épargnes n'ont, de façon générale, financé qu'un faible pourcentage de l'ensemble des portefeuilles de prêts des PSF de MicroLead. Dans le cas d'UGAFODE en Ouganda, par exemple, 95% de ses comptes d'épargne subventionnent moins de 5% de son portefeuille de prêts. La proportion dans laquelle les dépôts d'épargne, à partir de différents segments de clientèle va réduire le coût de financement moyen d'un fournisseur, dépend des dépenses et des recettes associées aux services de ces clients : c'est l'objet de la suite de cette publication.

Sinapi Aba au Ghana a réduit ses coûts de financement à travers la MPE

En 2011, 58% du financement de l'institution ghanéenne de microfinance Sinapi Aba provenait soit de prêts bancaires commerciaux ou de prêts de fonds de microfinance à l'échelle mondiale, à un coût élevé. En 2015, après sa reconversion en une institution de collecte d'épargnes et de prêts, seulement 25% du financement de Sinapi Aba a été mobilisé à partir des banques commerciales et des fonds de microfinance à l'échelle mondiale, le reste provenait des dépôts des clients. La MPE a permis à Sinapi Aba d'établir une base de financement stable et à moindre coût, d'augmenter son portefeuille de prêts à un taux d'intérêt plus bas. Par exemple, son nouveau produit d'épargne Susu offre 0% d'intérêt aux épargnants, comparativement à son coût de financement commercial de 26,5%. Le service à domicile pour la collecte des petites épargnes aux domiciles des épargnants, un service courant au Ghana, a été au cœur de la stratégie de Sinapi Aba (voir Encadré 3 : Utilisation de la prestation de services d'épargne à domicile), ses coûts d'exploitation élevés étant compensés par une bonne partie des économies réalisées grâce au faible taux d'intérêt. Lire la suite de l'évaluation de l'analyse de rentabilité de la mobilisation des petites épargnes de Sinapi Aba dans cette étude de cas.

Encadré 3:

Offre des Services d'Epargne à Domicile

Certains des principaux obstacles à la capacité des populations à faibles revenus à économiser de l'argent dans les comptes officiels est l'éloignement des agences, les revenus irréguliers, et l'absence d'incitations à épargner de façon officielle. Pour résoudre certaines de ces difficultés, de nombreuses institutions financières dans le monde offrent des services financiers au domicile du client, grâce à des employés ou des prestataires. Ce faisant, les PSF rapprochent les services d'épargne du client, avec la possibilité d'intégrer aussi l'éducation financière de base au service à domicile ; ils encouragent les clients à épargner régulièrement, surmontent les barrières linguistiques et culturelles grâce à une affectation minutieuse de personnel ou de prestataires aux différentes communautés de clients.

Une expérience menée en milieu rural au Sri Lanka a montré que le service de la collecte porte-à-porte, a non seulement accru les dépôts d'épargne moyens des clients, mais également les revenus de leur ménage ; après avoir reçu l'offre d'un moyen gratuit, sûr et convivial d'épargner sans quitter la maison, les particuliers ont augmenté leurs heures de travail et par conséquent leurs revenus. (Callen et al., 2015).

La livraison à domicile des services d'épargne est plus courante en Afrique de l'Ouest. Au Ghana, par exemple, beaucoup de banques et prestataires de services informels offrent ce service grâce à des collecteurs individuels de "susu", qui recueillent des épargnes quotidiennes auprès des clients à leur domicile. De façon générale, les collecteurs traditionnels de "susu" retournent le montant cumulé à la fin du mois, après déduction des frais de dépôt (FMI, 2013), alors que les institutions financières permettent aux clients d'accumuler des soldes plus élevés. En 2012, le CGAP a estimé qu'il existait entre 3 000 et 5 000 collecteurs de susu au Ghana, ceux-ci s'occupant de plus d'un demi-million de clients (CGAP, 2012b).

Pour les PSF, le modèle de la livraison à domicile est coûteux. Au Ghana, Sinapi Aba a pu mobiliser près de 5 millions de dollars en dépôts grâce à son équipe de collecteurs à domicile appelés "Banquiers Mobiles", principalement chez les clients femmes et avec un fort pourcentage dans les zones rurales. Cependant, les salaires et les coûts de transport payés aux Banquiers Mobiles sont plus élevés que les recettes que ces comptes ont générées jusqu'à présent. Pour atteindre le seuil de rentabilité, Sinapi Aba se concentre sur l'augmentation de la productivité du Banquier Mobile (plus de clients servis par employé), la vente croisée d'un produit de crédit plus rentable aux titulaires d'épargne, et l'incitation de dépôts plus importants. Une étude d'analyse des coûts récemment menée avec l'appui du programme MicroLead de l'UNDCF a montré que le réseau de livraison à domicile du Sinapi Aba pourrait être rentable dans deux ans, c'est-à-dire cinq ans après son lancement.

En savoir plus sur l'expérience de Sinapi Aba l'offre de service à domicile dans [cette étude de cas](#).



Niveau Marché

Point de Décision 2:

Quel est de degré de compétitivité du marché des services financiers?

Pour de nombreux PSF, l'intensification de la concurrence et la réduction des marges dans leurs gammes de produits traditionnels et leurs segments de clients constituent le «coup de pouce» qui emmène les établissements à considérer la MPE auprès des clients à faibles revenus. La nature et l'intensité de la concurrence subie par un PSF détermine son intérêt ou non pour l'option des petites épargnes. Pour les banques traditionnelles aux particuliers, opérant sur les marchés saturés auprès des clients à revenus moyens, il y a souvent une forte tentation à se déclasser vers un segment à faibles revenus ou vers les zones rurales, où moins de gens ont des comptes d'épargne. Pour de nombreux PSF, tels que les institutions de microfinance qui opèrent déjà dans les marchés à faibles revenus, plus les marchés du crédit sont saturés, plus une ligne de produit d'épargne devient attrayante, soit en tant que moyen de fidéliser la clientèle avec des services supplémentaires ou en tant que moyen de réduire le coût de financement pour des prêts à marges étiquées. La concurrence de nouveaux acteurs tels que les opérateurs de réseaux mobiles offrant Mobile Money, ainsi qu'un éventail de nouveaux PSF offrant des services numériques, encouragent également les banques traditionnelles et les IMF à innover et à offrir de nouveaux produits et canaux d'épargne.

La Mwanga Community Bank en Tanzanie ressent le besoin de descendre plus bas

La concurrence était l'une des principales raisons pour laquelle Mwanga Community Bank Ltd. (MCBL), une petite banque locale dans le nord de la Tanzanie qui servait des clients à revenus moyens dans les milieux urbains, à Mwanga, a pris la décision d'offrir des produits de petites épargnes aux populations rurales à faibles revenus, en établissant un lien avec des groupes d'épargne informels, par l'entremise de l'ONG CARE (voir Encadré 4 : Création de compte pour les Groupes d'Épargne Informels). En 2010, malgré sa grande notoriété et ses liens avec la communauté locale, "nous étions en concurrence avec des banques avec un plus grand potentiel," confie Hamisi Chimwaga, Responsable des Opérations à MCBL.

CEC au Cameroun se démarque par la MPE

La CEC, une coopérative d'épargne et de crédit au Cameroun, a construit une solide clientèle dans les marchés urbains à faibles revenus pendant ses plus de 20 ans d'existence. Mais, en 2014, avec plus de 400 établissements d'épargne et de crédit viables opérant dans le pays, elle a été confrontée à une concurrence croissante contre ses clients. Selon la CEC, cette concurrence les a incités à étendre leurs services de crédit et d'épargne aux marchés ruraux, où il y avait plus de possibilité d'expansion. Même si le programme MPE de la CEC n'a pas encore atteint son seuil de rentabilité, le paysage concurrentiel auquel il est confronté le motive à continuer d'offrir des services d'épargne dans les régions rurales.

Les U-SACCO au Rwanda utilisent leur expertise rurale pour consolider les relations avec leurs clients

L'absence de concurrence dans le milieu rural Rwandais était l'une des raisons pour lesquelles les Umurenge SACCO (U-SACCO) ont pu se développer si rapidement après leur création par le gouvernement en 2009. Les 90 U-SACCO qui ont participé au programme MicroLead comptaient de façon conjointe plus de 393 000 comptes actifs de déposants à la mi-2015. (Parmi ceux-ci, plus de 31 000 comptes sont détenus par des groupes d'épargne composés de plusieurs individus, allant de cinq à des centaines, ce qui signifie que le nombre de personnes ayant accès à un compte est encore plus élevé). Les U-SACCO ont joué un rôle essentiel dans l'accroissement du niveau d'inclusion financière⁵ au Rwanda, où le pourcentage d'adultes ayant un compte dans une institution financière est passée de 32% à 38% entre 2011 et 2014 (Banque mondiale Findex). Mais de nouveaux acteurs tels que les fournisseurs de mobile money commencent à déployer des canaux de distribution parallèle dans les zones rurales où opèrent les U-SACCO, un nouveau niveau de concurrence qui motive les U-SACCO à exploiter leur savoir-faire pour desservir les populations rurales et établir une institution Apex capable de déployer son propre canal de distribution parallèle.

⁵ <http://finclusionlab.org/blog/rwanda-country-finding-its-path-financial-inclusion>



Niveau Marché

Point de Décision 3:

Le fournisseur a-t-il accès à des subventions ou “capital patient” des investisseurs?

Un bailleur de fonds ou un investisseur social peut aider à lancer un programme de MPE en générant un soutien interne et en réduisant certains des risques liés à la mise en place de la MPE. Lorsque les bailleurs de fonds subventionnent des dépenses d'investissement clés —investissement dans l'étude de marché, la technologie et la formation du personnel—, les fournisseurs ont tendance à considérer ceux-ci comme des investissements irrécupérables, qui accéléreront l'activité d'épargne et raccourciront la période de récupération. Le fait d'avoir accès à des investisseurs capables de déployer un «capital patient» à plus long terme peut également convaincre les fournisseurs d'investir dans la MPE, sachant que l'investisseur est prêt à attendre que la rentabilité s'établisse. En l'absence de capital patient ou de financement par les bailleurs de fonds, certains des PSF partenaires de MicroLead ont déclaré que soit ils ne se seraient pas lancés dans la MPE, soit ils ne seraient pas allés aussi bas sur le marché ou dans les zones rurales.

La CEC au Cameroun a utilisé une subvention MicroLead pour atteindre les zones rurales

Lorsque les dirigeants de la CEC, la coopérative camerounaise, ont décidé d'étendre leurs services de crédit et d'épargne aux zones rurales, ils étaient préoccupés par les coûts d'exploitation élevés et la nécessité d'un nouveau type d'expertise en gestion des risques. Les populations rurales étaient plus âgées, le chômage était omniprésent et les clients devaient faire face à des coûts élevés pour se rendre dans les agences. Dans l'espoir de réduire les coûts, la CEC met en place un réseau de prestataires bancaires, où les clients peuvent recevoir des déboursements de prêts, rembourser les prêts et effectuer des dépôts d'épargne et des retraits plus facilement. Pour financer cette expansion rurale, les dirigeants de la CEC ont estimé selon leurs calculs que le portefeuille de leurs clients urbains devrait aider à subventionner l'investissement pendant de nombreuses années. Toutefois, lorsque MicroLead a proposé une subvention de 156 000 USD sur trois ans, pour soutenir le développement d'un réseau bancaire d'agence pour les zones rurales, la CEC a reçu l'impulsion nécessaire pour étendre ses services d'épargne et de crédit aux zones rurales.

Fidelity Bank Ghana utilise les subventions des bailleurs pour ouvrir des comptes bancaires aux mutuelles d'épargne et de crédit appuyés par des ONG

Fidelity Bank, une grande banque ghanéenne, n'aurait pas étendu ses services d'épargne si rapidement dans les zones rurales sans le soutien des bailleurs de fonds. “C'était un énorme défi logistique d'aller dans les zones rurales reculées, de parler aux populations, de les inciter à ouvrir des comptes”, explique le Dr William Derban, Directeur de l'inclusion bancaire et de la RSE à Fidelity Bank, qui supervise la collaboration de la banque avec l'ONG internationale CARE. Dans le cadre de cette collaboration des comptes bancaires sont ouverts aux groupes d'épargne soutenus par CARE (voir [Encadré 4: Création de comptes pour les groupes d'Epargne informels](#)). «Les Mutuelles d'épargne au Ghana ne sont pas aussi répandues [comparées à certains pays], les ONG doivent donc enseigner le modèle. Les frais d'ouverture des comptes sont en grande partie subventionnés par l'ONG, ce qui nous permet d'évoluer rapidement, “ a expliqué M. Derban. Sans les subventions accordées à CARE, qui ont permis une formation pour préparer les groupes en vue de cette collaboration, Fidelity Bank aurait dû faire face à des coûts d'acquisition prohibitifs avec les clients au nord du pays. En établissant des liens avec des mutuelles d'épargne dans le nord, Fidelity Bank a pu étendre sa couverture principalement aux femmes, qui représentaient 82% des membres des mutuelles d'épargne liés au compte SMART⁶: un gros changement par rapport à sa clientèle urbaine principalement masculine (uniquement 40% du total des clients du compte SMART sont des femmes). Dans le même temps, Fidelity Bank investit dans la mise à niveau technologique de son réseau d'agents exclusifs, afin de lui permettre à l'avenir de s'étendre plus profondément dans les zones rurales. Mais “il nous faudra cinq à six ans pour le réaliser. Nous avançons de toute façon, mais nous pourrions avancer plus rapidement avec le soutien des bailleurs de fonds en ce qui concerne le CapEx, “ explique Derban. Pour en savoir plus sur l'évaluation par Fidelity Bank de l'analyse de rentabilité de la liaison avec les mutuelles d'épargne lisez [cette étude de cas](#).

⁶ En Juin 2016. Un compte SMART est un compte courant offert par Fidelity Bank avec des KYC allégés. Le compte est accompagné d'une carte SMART et peut être opéré par tous les prestataires de Fidelity Bank. Le compte SMART est également intégré au portefeuille MTN mobile money.

Encadré 4:

Création de comptes pour les groupes d'épargne informels

Un nombre grandissant d'institutions financières fournissent des comptes bancaires à des groupes d'épargnes. Nombreux parmi ces groupes sont principalement composés de femmes ce qui renforce la stratégie des groupes d'épargnes leur permettant d'étendre l'accès aux comptes bancaires formels aux femmes. Des associations de mutuelles d'épargnes traditionnelles (ROSCA) ou associations d'épargnes et de crédits (ASCA) existent partout dans le monde et, au cours des dix dernières années, des ONG de par leurs efforts ont élargi ces types de groupes d'épargnes informels en se basant plus sur les femmes des milieux ruraux éloignées des services bancaires. Dans les zones rurales, les groupes d'épargnes offrent une alternative aux agences des banques traditionnelles qui souvent forcent les clients à faire de longues distances pour des opérations bancaires (CGAP 2016a). Généralement dans un modèle de groupes d'épargnes, les membres cotisent un montant spécifique au groupe qui en retour se sert de cette somme d'argent pour accorder des prêts aux membres du groupe pour leurs différents besoins. Une fois par an, le cumul du montant total plus les intérêts est partagé entre les membres du groupe, (GDAE, 2014). Bien que ce modèle soit extrêmement utile, les membres, à la longue ont nécessairement besoin d'autres services financiers que ces groupes ne pourront satisfaire. Il s'agit entre autres de prêts importants ou des assurances. Ces besoins non satisfaits peuvent être offerts par un PSF (CARE, 2013). Selon les groupes d'épargnes, avoir un compte bancaire pourrait offrir aussi d'autres avantages comme la sécurité des fonds, l'accès à de grands prêts et de meilleurs systèmes de gouvernance et de gestion des risques.

Les PSF avec une mission sociale et une perspective d'investissement patient trouveront que la liaison des groupes de d'épargnes à des comptes serait bénéfique aussi bien pour les membres des groupes d'épargnes que pour le PSF. De nos jours le potentiel croissant des épargnes annuelles générées par les deux milliards de personnes qui ne possèdent pas encore de comptes bancaires est estimé à 116 milliards de dollars US (CARE, 2016). Pour les PSF, par le biais des groupes d'épargnes, ils parviendront à atteindre de vastes marchés inexploités. Etant donné que les membres des groupes d'épargnes sont familiers aux produits d'épargnes et de crédits, ils pourront aussi être susceptibles d'utiliser régulièrement leurs comptes épargnes. Se baser sur les groupes d'épargnes existants pour fournir des services financiers formels est aussi une stratégie pour attirer la clientèle étant donné que le PSF en une seule visite peut recruter un grand nombre de clients.

Cependant, pour les PSF, ouvrir des comptes aux groupes d'épargnes peut être coûteux. Pour Atteindre ces groupes, cela implique souvent des coûts relativement élevés : le transport, l'éducation financière, et les salaires ou commissions versés aux prestataires (Banques, et/ou opérateurs mobile Money). Lorsque les PSF utilisent de nouvelles technologies comme le mobile money, les coûts initiaux d'exploitation de ces technologies sont élevés. Développer un produit qui répond aux besoins des membres des groupes d'épargnes, le commercialiser et le promouvoir de manière adéquate peut être cher.

Personnaliser les produits existants pour répondre aux besoins des membres des groupes d'épargnes serait une stratégie efficace pour encourager l'adoption et l'utilisation des comptes tout en limitant les coûts. Fidelity Bank Ghana a réajusté son produit SMART Account pour lancer un compte SMART AVEC (Association Villageoise d'Epargne et de Crédit). UGAFODE MDI en Ouganda a développé des produits spécifiques pour les groupes d'épargnes informels existants ayant un excès de liquidité, et qui considèrent les épargnes formelles comme une opportunité pour réduire les risques liés à la gestion de leurs liquidités supplémentaires. Au Burkina Faso, SOFIPE a développé un modèle qui minimise les frais d'éducation financière. Après l'obtention de l'accord des populations locales pour constituer des groupes d'épargnes, la SOFIPE a désigné quelqu'un dans la communauté pour servir d'intermédiaire et qui sera formé pour après former les autres membres sur les questions financières. Les membres des groupes d'épargnes paient directement une petite allocation à ce prestataire communautaire pour les formations sans passer par le PSF.

Pour devenir une option compétitive pour les groupes d'épargnes informels, plusieurs PSF ont compris qu'ils devraient lier les produits d'épargnes ciblés aux canaux de mobile money. C'est le cas de l'UGAFODE qui, en dehors du produit d'épargne spécifique développé pour les groupes informels (GroupSave), a lancé une plateforme de mobile money (AirSave) pour faciliter l'accès aux comptes.

Pendant que les groupes d'épargnes peuvent potentiellement servir de points d'accès pratiques pour réduire les coûts d'acquisition de clients et offrir une plus grande base stable de dépôts, ils constituent plutôt des partenariats complexes à développer et la plupart des programmes pilotes ont connu une utilisation limitée de compte.

Les épargnes formelles sont souvent considérées comme un complément au lieu d'être un substitut aux stratégies d'épargnes informelles. Plus les services financiers formels arrivent à combler les lacunes que les stratégies informelles ne combler pas, plus ils sont susceptibles d'être une réussite pour le client en termes de proposition de valeur.



Niveau Marché

Point de décision 4:

L'environnement politique et réglementaire est-il favorable?

L'analyse de rentabilité des services d'épargne pour les secteurs à faibles revenus est souvent influencée par la réglementation du gouvernement et par la politique de l'inclusion financière. Les organes chargés de la réglementation ont souvent encouragé les institutions de microfinance à mobiliser l'épargne tout en exigeant d'elles un certain nombre de licences qui vont leur permettre de recevoir des dépôts comme pour le cas de l'institution ghanéenne Sinapi Aba mentionnée plus haut. Les organes chargés de la réglementation peuvent autoriser la MPE pour permettre aux PSF d'ouvrir des comptes d'épargne à petits soldes avec des exigences minimales KYC (Voir [Encadré 5 : Les Exigences de la MPE et du KYC](#)). Une fois que les frais administratifs non remboursables sont couverts, l'institution peut accepter les dépôts comme stratégie de réduction de son coût de financement.

La promotion concurrentielle et l'interopérabilité initiées par le gouvernement entre les plateformes de remboursement peut également contribuer à la viabilité de la MPE en uniformisant les règles du jeu entre les anciens et nouveaux opérateurs qui s'engagent dans le secteur des services financiers. Les réglementations interdisant l'exclusivité par exemple, afin qu'un seul prestataire soit en mesure de fournir des services pour le compte de plusieurs fournisseurs, pourront aider à réduire le coût du déploiement d'un réseau de prestataires. Dans les pays comme l'Inde, les réglementations nationales exigent qu'une partie du portefeuille de prêts soit reversée aux clients à faibles revenus. Cela a poussé certaines banques à lancer des canaux de distribution parallèle pour soutenir les services d'épargne.

L'environnement favorable aux paiements numériques serait un atout pour l'innovation de la MPE. La nouvelle catégorie de licences "Banque de Paiements" en Inde a contraint plusieurs banques à s'inscrire en collaboration avec des opérateurs des réseaux mobiles pour offrir des services d'épargne numérique au marché de masse. En Afrique de l'Est, grâce à une réglementation relativement "légère", les opérateurs de réseaux mobiles sont devenus de grands acteurs dans les services financiers aux ménages à faibles revenus.

Encadré 5:

Les Exigences de la MPE et du KYC

L'environnement réglementaire peut influencer la clientèle qu'un fournisseur choisit de servir au profit ou au détriment de la MPE. Par exemple les diverses échelles d'exigences KYC permettent aux fournisseurs d'utiliser des procédures simplifiées d'ouverture de comptes pour les comptes de petites épargnes, ce qui réduit considérablement le coût d'acquisition des clients à travers les canaux de distribution parallèle autres que ceux des agences et qui peuvent faciliter l'accès aux comptes pour les clients à faibles revenus sans la documentation requise pour ouvrir des comptes à soldes élevés. Cette mesure serait particulièrement avantageuse aux femmes qui n'ont pas souvent les documents requis contrairement aux hommes. Cependant, si ces clients doivent être éligibles aux comptes de soldes élevés, ils auront nécessairement besoin d'appui pour obtenir les documents requis.



Niveau Marché

Point de décision 4

Les U-SACCO ont bénéficié du soutien direct du gouvernement pour le partage des coûts des infrastructures des agences rurales

Au Rwanda, le gouvernement a parrainé l'installation des U-SACCO, un effort capital déployé pour formaliser les organisations locales d'épargne et de crédits. Ici, le gouvernement rwandais a joué un rôle direct en rendant possibles l'offre des petites épargnes, ce qui était particulièrement bénéfique pour les clients des zones rurales où peu d'acteurs du secteur privé fournissaient des services aux populations à faibles revenus. Le quart des agences U-SACCO étaient abrités dans des bureaux étatiques, ce qui réduisait considérablement les charges fixes sur les offres d'épargne et de prêts aux clients à faibles revenus.

Les exigences de la Banque Centrale en termes de licences a très tôt découragé l'UGAFODE à s'engager dans la collecte de dépôts

En 2003, la Banque de l'Ouganda a publié le règlement sur les dépôts reçus par les institutions de microfinances qui obligeait ces dernières à avoir une licence avant d'accepter des dépôts en vue de protéger les avoirs du public et de gérer les risques systémiques. Pour les institutions de microfinance comme UGAFODE qui ne recevaient pas encore les dépôts, cette disposition a réduit leur empressement à recevoir les dépôts en raison du coût élevé et de la complexité technique du respect des dispositions du règlement. Ce n'était qu'en 2011 qu'UGAFODE a obtenu la licence Tier III pour les institutions de microfinance de dépôts.

La banque NBS du Malawi fait face aux défis de KYC en encourageant de grandes épargnes

La Banque NBS a obtenu l'autorisation de l'organisme de régulation pour utiliser les exigences minimales KYC pour les clients de Pafupi qui étaient de petits épargnants des milieux ruraux. Cependant, quand les clients ont commencé à effectuer régulièrement des dépôts sur leurs comptes, les soldes ont commencé à se rapprocher de la limite réglementaire (établie sans considérer la dépréciation de la monnaie) pour lesdits comptes. Présentement, la banque NBS recherche l'autorisation pour augmenter les soldes limites des comptes Pafupi afin que les clients puissent faire plus de dépôts.



Niveau Marché

Point de décision 5:

L'environnement socio-économique est-il favorable?

Les conditions politiques, économiques et sociales dans lesquelles opère un PSF peut influencer un investissement dans la MPE. L'inclusion financière d'une part, a positivement évolué de pair avec la croissance du PIB, ce qui explique que plus l'économie est stable et dynamique, plus il est possible que même les épargnants à faibles revenus participent au secteur financier. De même, en période de crises économiques, de forte inflation ou de crises politiques, les épargnants peuvent par méfiance ou par crainte retirer leurs économies à cause de l'environnement instable. Par ailleurs, il a été prouvé que les épargnants pourraient abandonner les initiatives plus risquées pour des dépôts formels lorsque les crises sont moins graves. Au Libéria, une initiative de MPE financée par l'UNCDF visant à créer un réseau de quatre coopératives régionales de crédits, a connu d'énormes difficultés en raison de l'épidémie d'Ebola qui est intervenue en 2014. Au Ghana, un ralentissement de l'économie, une dévaluation de la monnaie et les coupures constantes d'électricité ont affecté Sinapi Aba Savings and loans et Fidelity Bank dans leurs projets de MPE. La Banque CRDB, au Burundi, a traversé de sérieuses difficultés, pendant la période de crises et de violences politiques en 2015 qui a suivi la réélection du Président Pierre NKUNRUNZIZA, dans la mise en œuvre de son programme de MPE. La crise a causé la migration de nombreux clients de la banque, entraînant malheureusement un nombre élevé de prêts impayés et l'appauvrissement du portefeuille des dépôts. La banque a décidé de maintenir le contact quotidien avec le reste des clients qui sont restés au Burundi pour recouvrer les prêts, entraînant l'augmentation des coûts de fonctionnement pour maîtriser son portefeuille à risques.

Niveau Institutionnel

La MPE n'est pas faite pour toutes les institutions, même si les conditions du marché y sont favorables. Au niveau institutionnel, les modèles d'affaires existants, les ressources, les capacités, les structures de dépenses/recettes et le marché cible traditionnel des institutions peuvent faire ou défaire l'expérience de la MPE.



Niveau Institutionnel

Point de décision 6:

Passez-vous à une clientèle moins nantie ou à une plus riche?

Les PSF s'engageant dans la MPE peuvent être regroupés en deux grandes catégories institutionnelles : Les fournisseurs de marché de masse et les fournisseurs tournés vers les faibles revenus. Lequel de ces types d'institutions, pourrait influencer de manière significative la vision d'un PSF dans l'analyse de rentabilité de la MPE ?

Parmi les PSF de MricroLead, Fidelity Bank, la Banque NBS et la Banque communautaire Mwanga sont des exemples de fournisseurs orientés vers le marché de masse

Fournisseurs au marché de masse: Ce sont des fournisseurs tels que les banques commerciales, les banques offrant des services aux particuliers ainsi que les opérateurs de réseaux mobiles qui ont tous traditionnellement eu une clientèle à revenus élevés ou moyens et des salariés. Pour ces fournisseurs, la stratégie de la MPE consiste à aller vers une clientèle moins nantie pour couvrir une large gamme de clients du marché de masse.

Les acteurs du marché de masse sont souvent enclins à accepter les petites épargnes pour augmenter leurs chiffres d'affaires. Les clients à faibles revenus pourraient acheter d'autres produits issus de la vente croisée et qui pourraient aussi être proposés à leurs réseaux d'amis et de familles. Les petites épargnes peuvent aussi contribuer à l'accroissement de la part du marché tout en acquérant une nouvelle clientèle. Cependant, ces investissements nécessitent un engagement à long terme. Les nouveaux clients ne sont généralement pas rentables à court terme. Ils deviennent rentables à long terme au fur et à mesure que leurs durées de vie avec l'institution s'allongent. Pour ces banques, une stratégie orientée vers la clientèle moins nantie serait un moyen de faire un pari à long terme sur le marché des faibles revenus.

Parmi les PSF de MicroLead, Sinapi Aba Savings and Loan, le CEC et l'UGAFODE sont des exemples des fournisseurs déjà orientés vers les revenus faibles.

Spécialistes de comptes de petites épargnes: Il s'agit notamment des institutions de microfinances et des coopératives qui ont longuement servi la population à faibles revenus et qui ont généralement eu une forte vocation sociale au service des travailleurs du secteur informel, des micro entrepreneurs, des femmes et/ou des populations rurales.

Pour ces prestataires, la MPE peut promettre une importante réduction des coûts de financement vu qu'ils ont été pour la plupart initialement financés grâce à des prêts nationaux et internationaux. Les Spécialistes de comptes de petites épargnes ont la possibilité de commencer par des offres d'épargne à leur clientèle habituelle de crédits. Par la suite, ils peuvent étendre leurs services d'épargne existants à une clientèle plus riche élargissant ainsi la gamme des épargnants afin de d'améliorer leur bilan plus rapidement.



Niveau Institutionnel

Point de décision 7:

Quelle “Puissance” le fournisseur peut-il investir dans les MPE?

La taille d’une institution influence de façon significative ses choix pour assurer la viabilité de la MPE.

Les grandes institutions pourraient disposer davantage de ressources à déployer dans les processus réglementaires complexes ou dans les processus de développement de nouveaux produits. Les banques tels que Fidelity Bank et NBS ont considéré leur large couverture géographique comme des “ pôles” de canaux de distribution parallèle qui forment un réseau de prestataires exclusifs ou partagés (voir encadré 6 : Création d’une agence de réseaux bancaires). Sinapi Aba savings and Loan au Ghana, a également apposé une large empreinte en créant un pôle et un modèle d’agence qui facilitera bientôt ses projets de déploiement d’une agence de services bancaires. Lorsque les PSF ne sont pas assez “puissants” pour développer leurs propres réseaux de prestataires, ils ont la possibilité de changer de stratégie. Une série de boîtes à outils⁷ développées par MicroLead démontre que les institutions financières ne sont pas généralement spécialisées dans la gestion d’un grand nombre de réseaux de distribution mais préfèrent plutôt s’associer avec un fournisseur de mobile money ou avec un PSF numérique pour profiter d’un plus grand réseau existant tout en limitant les coûts de gestion de ces réseaux (UNCDF, 2017a). Ici encore, la taille compte : Les grandes institutions peuvent également user de leur pouvoir de négociation pour négocier des partenariats intéressants avec d’autres acteurs du système de paiement, comme dans le cas du partenariat de Fidelity Bank avec MTN ORM au Ghana. En revanche, beaucoup de petites institutions ont du mal à développer des partenariats bénéfiques avec les ORM et pourraient n’avoir autre choix que de créer leurs propres réseaux de prestataires.

CEC Cameroun en raison de sa petite taille a dû lutter pour développer des canaux viables aussi bien directement qu’à travers des partenariats.

Au Cameroun, l’institution de microfinances CEC voulait déployer une solution de Mobile money auprès d’importants opérateurs de réseaux mobiles comme Orange ou MTN pour offrir à ses clients emprunteurs et épargnants un canal parallèle pour y effectuer des transactions. Mais la CEC a été très tôt informée que ces ORM ne collaboraient pas avec de petites institutions.

Le seul partenaire du réseau Orange au Cameroun est Ecobank, une banque multinationale. (Voir encadré 7 : Profiter des Réseaux Mobile Money pour développer des partenariats avec les fournisseurs de mobile Money).

Sans le soutien d’aucun partenaire de ORM, le CEC a plutôt engagé d’importantes dépenses en vue de développer son propre réseau de prestataires qui utilisent une application mobile créée par la CEC nécessitant une importante formation et une capacité de gestion. (Voir encadré 6 : Création d’une agence de réseaux bancaires).

⁷ <http://www.uncdf.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>

Encadré 6:

Mise en place d'un réseau de prestataires bancaires

L'expansion des agences bancaires traditionnelles en Briques et en béton est généralement coûteuse pour les PSF qui visent à atteindre les personnes vivant loin de ces agences. Pendant ces dix dernières années, les institutions financières ont développé des modèles de prestation novateurs tels que les prestataires de service bancaires dans le but de réduire les charges causées par l'expansion physique et les services rendus aux populations précédemment exclues du marché (IFC, 2016).

La prestation bancaire ou "banque sans agence" peut être définie comme la fourniture de services financiers hors des agences bancaires conventionnelles, souvent en utilisant des boutiques et autres locaux équipés de technologie pour transmettre les détails de transactions (CGAP, 2010b). Bien que des initiatives réussies aient démontré le potentiel de ces canaux, plusieurs projets dans le monde ne sont toujours pas viables. L'un des facteurs clés de réussite des prestataires bancaires est qu'ils disposent d'une stratégie de solide canal pouvant renforcer l'engagement du client plutôt que de l'affaiblir. Les prestataires jouent un rôle important à divers niveaux du parcours du client à savoir : ils peuvent enregistrer de nouveaux clients, vérifier l'identité des clients, garder un stock suffisant de liquidité pour leur permettre de faire des transactions, éduquer sur les différents produits et services, recevoir les plaintes des clients, maintenir la satisfaction des clients. Ces dernières années, des efforts ont été déployés pour intégrer l'éducation financière de base dans les interactions des prestataires avec les clients. Par conséquent, les prestataires ne se distinguent plus tellement du personnel des banques traditionnelles présent dans des locaux physiques sauf qu'il n'y a plus de charges liées au local physique.

Les prestataires supportent d'importantes charges dont le capital initial de démarrage en tant que prestataire et des frais de transport liés aux services à la clientèle et à la gestion de la liquidité. Ils doivent aussi passer du temps avec les clients pour leur parler des produits financiers et des transactions ce qui leur fait perdre plus de temps et les empêche de s'occuper d'autres clients ou d'exécuter d'autres tâches. En outre, ils sont confrontés à des risques de fraude et de vol ; leurs activités sont par ailleurs affectées par des interruptions du système (CGAP, 2009b). En vue de continuer d'être une option attrayante comparée à d'autres, les PSF devront compenser et former les prestataires en conséquence. En raison de l'importance et de la complexité de la gestion du réseau de prestataires, plusieurs PSF externalisent une partie ou la totalité des fonctions de gestion. Ce qui engendre des coûts supplémentaires à l'institution financière vu qu'elle devra rémunérer plusieurs acteurs.

Fidelity Bank au Ghana et la banque NBS au Malawi ont mis en place des stratégies de prestataires de services bancaires visant à étendre leur marché et réduire leurs coûts. Dans leurs modèles, un vaste réseau de prestataires effectue des transactions en espèces. L'approche nécessite un investissement initial important et d'importants coûts d'exploitation pour la gestion du réseau des prestataires. Le modèle se base entièrement sur les frais de transaction pour payer le travail des prestataires. Bien que ces frais constituent d'importantes sources potentielles de revenus pouvant servir au paiement des prestataires, ils ne sont pas souvent suffisants pour payer les multiples acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi les PSF investissent plus dans des initiatives qui visent à réduire les coûts et à générer plus de revenus tout en mettant l'accent sur l'utilisation du canal de distribution du réseau des prestataires bancaires, le lancement de nouveaux produits via le canal pour stimuler les ventes croisées, encourager l'usage de nouveaux produits tels que les dépôts automatiques ou encore les commissions sur les transactions.

Un facteur important de réussite est parfois la capacité à augmenter et à générer d'importants volumes de revenus sur transaction qui peuvent soutenir chaque acteur (CGAP, 2009b). Toutefois en essayant de couvrir plus large, les PSF se font souvent piéger : les prestataires sont intéressés à offrir leurs services seulement s'il y a assez de clients pendant que les clients à leurs tours souhaitent utiliser les services offerts par les prestataires seulement s'ils sont nombreux à l'offrir (Mas, 2013). Par conséquent le facteur temps devient un problème capital au cours de la mise en place d'un réseau de prestataires. La réussite de M-Pesa de Safaricom dans Mobile money au Kenya est un bon exemple pour les PSF qui veulent mettre en place des réseaux de prestataires. Sa réussite dépend en partie de sa décision de développer un réseau de prestataires au même rythme que l'évolution de sa clientèle tout en maintenant un nombre constant de transactions par prestataire. Ce qui a rendu les services plus pratiques et accessibles aux clients en veillant à ce que les prestataires aient assez d'activités pour couvrir les charges liées à la gestion de leurs transactions et de leur liquidité.

Encadré 7:

Exploitation des Réseaux de Mobile Money

Au cours de la dernière décennie, le mobile money ou «m-money» a connu une croissance phénoménale, en particulier dans les pays en développement. Désormais disponibles dans 93 pays, les fournisseurs de mobile money, qu'ils soient Opérateurs de Réseaux Mobiles (ORM), institutions financières ou autres établissements agréés, traitent en moyenne 33 millions de transactions par jour, y compris les encaissements et les retraits par des prestataires ainsi que les transactions entièrement numériques. En 2015, le nombre de comptes mobile money a augmenté de 31% par rapport à l'année précédente pour atteindre 411 millions de comptes enregistrés dans le monde, dont 133 millions de comptes actifs - avec au moins une transaction dans les 90 jours précédents (GSMA, 2015). Dans les milieux où l'accès aux services financiers est faible, mobile money a souvent été la première expérience des clients avec un compte quelconque. En Afrique subsaharienne, par exemple, les comptes de mobile money ont fait passer la pénétration globale des comptes bancaires et non bancaires de 24% en 2011 à 34% en 2014. En Afrique de l'Est, où les comptes de mobile money sont les plus courants, leur taux de pénétration est passé de 9 à 35%, tandis que la proportion d'adultes ayant un compte bancaire dans une institution financière est restée stable à 26% (Global Index, 2014).

Les réseaux de mobile money ont connu une plus grande pénétration dans les zones rurales que les institutions financières traditionnelles et ont rendu l'accès aux populations à faible revenu plus facile, tout en réduisant les coûts de transaction pour une gamme de services de paiement. Cependant, ils présentent des insuffisances lorsqu'il s'agit d'offrir une gamme plus large de services financiers (Goss, 2011). Étant donné que mobile money a essentiellement été construit autour des paiements, il n'a souvent pas été associé aux notions de stockage de la valeur et de budgétisation des paiements futurs (Mas, 2011). La plupart du temps, les portefeuilles mobiles money ne génèrent pas d'intérêt, et de nombreux clients les perçoivent principalement comme un moyen de paiement plutôt que comme une épargne. La mobilisation des économies par le biais des prestataires de mobile money n'est pas facile et nécessite une approche centrée sur le client, où les services sont adaptés aux besoins des clients pour leur permettre d'économiser de l'argent grâce à un téléphone mobile. Les personnes âgées, par exemple, peuvent avoir besoin d'une formation supplémentaire sur les nouvelles technologies. Les femmes plus souvent que les hommes ne disposent pas de la documentation standard KYC requise pour ouvrir un compte (GSMA, 2015). Elles ont aussi généralement moins d'argent et peuvent exiger des services qui ne coûtent pas chers. Comprendre les besoins des clients, leur offrir une gamme variée de propositions d'épargne et investir dans l'engagement des clients est essentiel pour maximiser le potentiel de mobile money.

Selon les contextes et les réglementations locales, un certain nombre de modèles commerciaux caractérisés par les relations entre les différents acteurs ont émergé. D'un côté du système, une ORM assure la plus grande partie des fonctions dans la chaîne de valeur, avec une banque ne fournissant qu'un seul compte «réserve» pour stocker la valeur combinée de tous les portefeuilles du mobile money. C'est le modèle dominant en Afrique de l'Est, avec des exemples de réussites comme le M-Pesa de Safaricom au Kenya. À l'autre extrémité du système, les banques pilotent des systèmes de mobile money, et peuvent même posséder des opérateurs de réseaux virtuels qui pourraient devenir totalement indépendants des ORM (GSMA, 2015). Il existe au milieu d'eux une gamme de modèles de partenariat, dans lesquels les ORM et les banques travaillent ensemble.

Les PSF ont un choix stratégique important à faire lors de l'évaluation des canaux de distribution à utiliser pour offrir les services d'épargne; la mise en place d'un partenariat avec une ORM peut offrir aux clients de nouveaux avantages et éventuellement réduire les coûts de gestion des comptes, mais un partenariat implique également le partage des revenus avec l'ORM. Pour les institutions financières de petite taille, l'obtention de conditions favorables dans les négociations avec les grands opérateurs de réseaux mobiles peut constituer un défi. En conséquence, de nombreux petits PSF décident de fonctionner indépendamment des ORM, créant leurs propres applications bancaires mobiles et construisant leurs propres réseaux de prestataires bancaires (voir Encadré 6: Construire un réseau de prestataires bancaires). La CEC Cameroun, par exemple, a développé une application bancaire mobile exclusive et a créé son propre réseau bancaire de prestataires, après qu'il s'est avéré impossible de négocier un partenariat satisfaisant avec les grands opérateurs mobiles du pays. Sinapi Aba au Ghana a été confronté à des défis similaires, et a également choisi de développer sa propre application bancaire mobile et prévoit maintenant de lancer un réseau exclusif de prestataires bancaires.

Pour en savoir plus sur les Partenariats PSF et les fournisseurs de mobile money lire l'étude de cas de la Banque NBS au Malawi.



Niveau Institutionnel

Point de décision 7

UGAFODE souhaite construire un réseau exclusif de prestataires

En Ouganda, UGAFODE a signé un partenariat avec deux des plus importants opérateurs de téléphonie mobile du pays, à savoir Airtel et MTN. Ces partenariats ont permis à l'UGAFODE de tirer parti des réseaux de prestataires des ORM déjà existants comme canaux de distribution alternatifs pour ses produits et services, y compris le compte de petite épargne. En vertu des accords de partenariat, Airtel et MTN perçoivent des commissions lorsque les clients d'UGAFODE traitent avec les prestataires d'ORM. Les commissions sont ensuite réparties entre UGAFODE, les ORM respectifs et les divers prestataires eux-mêmes. Cependant, UGAFODE n'a pas pu négocier pour recevoir des commissions sur les clients envoyés vers les ORM. En conséquence, l'UGAFODE souhaite construire son propre réseau de prestataires, en espérant que les coûts de développement et de gestion de son propre réseau bancaire seront partiellement compensés par les revenus issus des frais de transaction (UNCDF, 2017b), lequel est réalisable bien que difficile (voir **Encadré 6: Création d'un réseau de prestataires bancaires**).

Les petites coopératives recherchent la "puissance" auprès des institutions et réseaux Apex

Connaissant la valeur de l'empreinte et de la taille institutionnelle dans la création des économies d'échelle, les projets MicroLead au Rwanda et au Libéria visent tous deux à créer des institutions ou des réseaux Apex réunissant plusieurs petites institutions (U-SACCOs au Rwanda et les coopératives au Libéria). Les institutions et réseaux Apex peuvent utiliser des plateformes numériques communes, construire des réseaux de prestataires communs et déployer des produits d'épargne similaires, des stratégies de partage des coûts qui peuvent aider les institutions à investir dans d'autres canaux de distribution pour la MPE.



Niveau Institutionnel

Point de Décision 8:

La plupart des fournisseurs interviewés dans le cadre de cette étude adoptent une vision à long terme de l'analyse de rentabilité et ne s'attendent pas immédiatement à des profits de la MPE. La mobilisation de l'épargne au niveau de la portion à faible revenu est plus attrayante pour les prestataires lorsqu'elle est envisagée sur une période relativement longue (cinq ans ou plus), et encore plus lorsqu'elle est perçue dans la perspective de la durée de vie plus longue du client (CGAP 2014). Lorsque les prestataires engagés dans la MPE s'attendent à réaliser un bénéfice à court terme, ou lorsqu'ils ne sont pas prêts à investir pour atteindre une grande échelle ou pour une meilleure pénétration du marché, ils peuvent négliger l'investissement dans des «leviers» qui pourront être plus viables à long terme, notamment dans les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles liées au déploiement de canaux de distribution parallèles centrés sur le client et dans l'amélioration de la relation-client pour mobiliser des soldes d'épargne plus importants, augmenter l'utilisation des transactions et capter des sources de revenus proches telles que la vente croisée d'autres produits (voir Partie C: Leviers de viabilité ci-dessous).

Une étude réalisée par la Fondation Bill & Melinda Gates (2013) montre que les coûts d'acquisition des comptes courants des PSF desservant des clients à faible revenu peuvent baisser de 22 USD à 5 USD en les amortissant sur toute la durée de vie du client. Bien qu'ils aient une idée claire des avantages potentiels de la MPE au fil du temps, peu de fournisseurs interrogés dans le cadre de cette étude ont pu effectuer l'analyse des coûts qui leur permettrait de suivre la progression de l'analyse de rentabilité pour des produits, canaux ou portions de clientèle spécifiques. Pour ce faire, MicroLead a financé deux institutions, Sinapi Aba Savings and Loan au Ghana et la Banque NBS au Malawi. Elles ont mené des études de coûts et de rentabilité sur leurs portefeuilles d'épargne. Ces études révèlent que leurs efforts pour la MPE pourraient être rentables s'ils combinaient des leviers pour augmenter les revenus ou pour réduire les coûts (lire les études de cas sur [Sinapi Aba](#) et [NBS Banque](#)).

Sinapi Aba et CEC: Mesurer la rentabilité en années, pas en mois

Le modèle financier de Sinapi Aba pour le compte d'épargne Susu est basé sur une période de cinq ans. La CEC s'attend également à ce que son programme de MPE soit rentable cinq ans après son lancement.

Le Compte Smart de Fidelity Bank – vers le seuil de rentabilité dans cinq ans

Il y a deux ans et demi que Fidelity Bank a lancé son produit d'épargne à faibles exigences KYC dénommé le compte Smart de Fidelity Bank. Selon l'analyse de la banque, le produit peut atteindre le seuil de rentabilité dans deux années supplémentaires s'il augmente le nombre de comptes et encourage chaque client à effectuer plus de transactions générant des commissions pour la banque. En savoir plus sur l'analyse de rentabilité de la MPE par **Fidelity Bank** dans cette [étude de cas](#).



Niveau Institutionnel

Point de Décision 9:

Quels sont les coûts d'opportunité par rapport à investir dans d'autres entreprises?

Les coûts d'opportunité pour l'investissement des PSF dans la MPE peuvent être substantiels, en particulier pour les nouvelles institutions ou celles des marchés en croissance. Pour de nombreux PSF, il existe d'autres opportunités d'investissement qui peuvent offrir un retour sur investissement positif plus rapidement. Par exemple, le développement d'un portefeuille de prêts à la consommation, de prêts aux PME ou d'investissements technologiques visant à réduire les coûts de transaction pour les produits existants et des portions de clientèle, peut s'avérer plus rentable que de mobiliser les petites épargnes (CGAP 2014). Les plus grands PSF et ceux qui ont atteint un plus haut niveau de maturité peuvent être moins préoccupés par les alternatives et s'investir avec plus d'intérêt dans la MPE.

La MPE peut-elle attirer des opportunités d'investissement bancaire lucratif au Ghana?

Au Ghana, Fidelity Bank a vu la baisse du marché dans la MPE comme une bonne opportunité d'investissement pour sa division bancaire aux particuliers. Mais en dehors de cette division, l'un des coûts d'opportunité de la banque au Ghana était la grande marge de croissance au niveau des banques de financement et d'investissement. La division des services bancaires aux particuliers a soutenu qu'elle pourrait atténuer ces coûts d'opportunité en s'associant à CARE pour offrir des comptes aux groupes d'épargne, en tirant parti de son produit d'épargne à faibles exigences KYC (le compte SMART de Fidelity Bank).

Mwanga Community Bank voit son marché baisser parce que son expansion géographique est limitée par la Licence

Mwanga Community Bank Ltd (MCBL) ne comptait qu'une seule agence et envisageait une expansion nationale pour accroître son emprise. Cependant, sa licence ne lui permettait d'opérer que dans la région du Kilimandjaro, en Tanzanie, ce qui limitait ses possibilités d'expansion géographique. Cette contrainte sur les opportunités d'investissement à l'extérieur du Kilimandjaro l'a motivé à envisager de baisser de gamme pour servir les clients à faibles revenus dans la région du Kilimandjaro. Il s'est étendu à la ville de Moshi, une ville de taille moyenne, pour y lancer un nouveau programme de microfinance. Il a également lancé son programme d'ouverture de compte pour les groupes d'épargne, en commençant par les zones rurales près de Mwanga, et a étendu sa portée dans la région de Kilimandjaro à travers trois centres de services ou «mini agences». Il prévoit aussi, en partenariat avec un fournisseur de services, de mettre en place un canal de distribution parallèle qui permettra aux clients de MCBL d'utiliser les fonds de leur compte d'épargne MCBL pour effectuer des transactions de dépôt d'argent, d'encaissement, de paiement de factures et de transfert entre personnes (P2P) auprès d'un prestataire opérant avec plusieurs fournisseurs de mobile money.



Niveau Institutionnel

Point de Décision 10:

L'institution considère t'elle la MPE comme une opportunité pour renforcer sa mission, sa marque ou sa responsabilité sociale d'entreprise?

Certaines des institutions interrogées dans le cadre de cette étude ont cité la mission sociale et l'engagement pour l'inclusion financière comme un facteur de motivation qui les auraient convaincus d'investir dans la MPE, sachant qu'il leur faudrait des années pour atteindre le seuil de rentabilité. Certains avaient pour mandat de se concentrer sur l'inclusion financière des femmes et des populations traditionnellement exclues de l'accès aux services financiers.

SOFIPE: construire une marque pour une rentabilité future

SOFIPE, institution de microfinance détenue par Ecobank au Burkina Faso, explique que le projet de la MPE avec MicroLead s'inscrit dans sa mission: soutenir le développement des populations à faibles revenus. La mobilisation de petite épargne a permis d'atteindre plus de personnes mal desservies et de leur fournir des services financiers sûrs et fiables. Avec l'assistance technique du fournisseur de MicroLead, Freedom From Hunger a formé 1.000 groupes d'épargne, avec 27.000 membres, en un peu plus de deux ans. L'ensemble des économies au sein de ces groupes s'élèvent à environ 250.000 USD. Bien que les comptes des Groupes d'Epargne aient été manuellement reliés à l'institution, SOFIPE n'a pas encore établi les couplages numériques en intégrant les comptes des Groupes d'Epargne aux portefeuilles Mobile money de l'ORM. L'IMF est engagée dans le projet, espérant que le fait de coupler les groupes d'épargne avec des comptes de SOFIPE contribuera à améliorer sa position concurrentielle et à renforcer son image de marque.

Au niveau du secteur

Tous les ménages à faible revenu ne se ressemblent pas et différentes catégories peuvent offrir des opportunités de revenus ou des coûts différents. Les PSF qui ont participé au programme MicroLead ont reçu une assistance technique pour mobiliser l'épargne parmi les populations à faible revenu, avec des cibles spécifiques pour les clients et les femmes des zones rurales exclues et difficiles d'accès. Ces segments peuvent nécessiter des coûts d'acquisition plus élevés au début, mais au fil du temps, ils pourraient économiser plus souvent ou être moins susceptibles de migrer vers un autre FSP. Les travailleurs salariés peuvent être une cible plus attrayante à court terme, car ils ont des revenus plus prévisibles et peuvent avoir accès aux salaires directement à partir de leurs comptes. Cependant, cela ne les rend pas nécessairement meilleurs. Ils sont susceptibles d'être déjà bancarisés, ou plus enclins à passer d'un fournisseur à l'autre puisqu'ils vivent dans des régions où la présence des institutions financières est plus grande. Les travailleurs informels et indépendants peuvent être plus difficiles à convertir en épargnants, mais offrent des possibilités de ventes croisées de prêts aux entreprises.



Niveau Sectoriel

Point de Décision 11:

Quelle (s) portion (s) de la clientèle est plus rentable?

Une analyse de marché des catégories de la clientèle, des coûts et revenus associés au service offert à ces catégories est essentielle pour une stratégie visant à mobiliser les petites épargnes. Combinée avec d'autres «leviers», la catégorisation peut aider à augmenter les revenus issus de la vente croisée, cibler des clients plus fidèles ou augmenter les soldes d'épargne. Une stratégie de catégorisation ne conduit pas nécessairement à l'exclusion de certains groupes. Par exemple, dans certains cas, le ciblage des clients urbains pourrait permettre à un PSF d'inter-financer le coût de l'accès aux ménages ruraux. L'approche de Fidelity Bank vis-à-vis des groupes d'épargne ruraux est un exemple de cette approche des subventions croisées, où la banque s'attend à ce que ses petits épargnants urbains soient plus rentables que les ruraux (voir [étude de cas de Fidelity Bank](#)). De même,

Eric Kenkolla, directeur de la technologie de l'information à la CEC Cameroun, note que: «Si l'activité était seulement dans les zones rurales, pour l'instant ce ne serait pas rentable. C'est pourquoi elle doit être couplée à une catégorie rentable, [comme nos clients urbains].» Les considérations au niveau de cette catégorie peuvent également différencier les nouveaux clients des clients existants. Il peut être plus facile de faire des ventes croisées de compte d'épargne à des clients de crédit existants qui connaissent et font confiance à la marque d'un fournisseur.

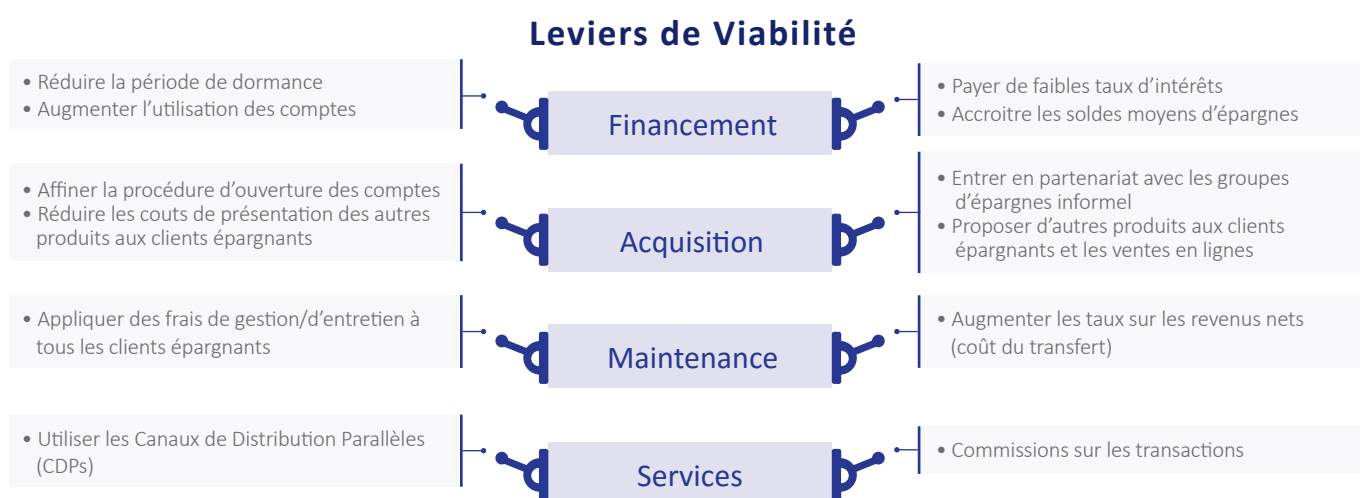
Une minutieuse analyse segmentée est importante pour soutenir l'inclusion de certains groupes dans la stratégie de la MPE. Par exemple, le suivi des données du genre chez les clients peut aider les institutions à comprendre les différents revenus et les facteurs de coûts pour les hommes et les femmes, et actionner les leviers pour faire de chaque groupe des clients plus viables. Si l'objectif d'une institution est de servir les femmes, les données désagrégées par sexe peuvent aider à construire une analyse de rentabilité solide pour investir dans la MPE pour les femmes (voir plus haut [Encadré 1: Mesure des données sur l'inclusion financière des femmes](#)).

Leviers de viabilité qui génèrent des économies de coûts et des revenus

Une fois qu'un fournisseur a décidé de cibler les épargnants à petits soldes de la catégorie de ceux à faible revenu, et ce sur la base des facteurs environnementaux discutés ci-dessus, il dispose de plusieurs leviers de coûts et de revenus pour améliorer la viabilité de la MPE. Fournir aux populations à faible revenu un lieu et un processus pratiques pour épargner de l'argent est une entreprise difficile pour la plupart des institutions financières. Les ménages à faible revenu ont tendance à maintenir de faibles soldes, et plus le solde est faible, plus il est difficile pour une institution financière de couvrir les coûts associés à la mobilisation des dépôts. Un PSF doit aspirer à avoir des processus rationalisés et automatisés et des technologies de l'information transparentes pour contribuer à l'efficacité globale de la MPE (Bill & Melinda Gates Fondation, 2013). Les PSF peuvent «Agir» sur un ensemble de «leviers de viabilité» en fonction de leur marché, de leurs ressources et de leur capacité à renforcer l'analyse de rentabilité. Nous avons regroupé les leviers de viabilité en quatre catégories de stratégies: financement, acquisition, maintenance et services ou le cadre «FAMS». Pour simplifier, nous avons placé chacun des 12 leviers dans une seule catégorie dans le cadre du FAMS, en fonction du type de coûts, des revenus et la plupart des influences de chaque levier. Mais, quelques-uns des leviers pourraient être placés dans plusieurs catégories, comme nous le noterons dans les sections suivantes.

1. **Financement:** Les coûts et revenus de l'utilisation de l'épargne pour financer un portefeuille de prêts, qui dépend de l'augmentation des soldes d'épargne des clients et de la réduction de la dormance.
2. **Acquisition:** Les coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients et à l'amélioration de l'engagement des clients, ainsi que les revenus qui peuvent y contribuer.
3. **Maintenance:** Les coûts et les revenus potentiels pour le maintien des comptes.
4. **Service:** les coûts et les revenus potentiels de la gestion ou le suivi des comptes clients.

La discussion qui suit examine ces stratégies en détail et fournit des exemples de la façon dont les institutions financées dans le cadre du programme MicroLead ont utilisé ces stratégies.



Financement

Pour de nombreuses institutions de microfinance, la réduction du coût de financement est un facteur essentiel à la mobilisation des dépôts. Mais, même lorsque le coût de financement n'est pas la principale motivation pour entrer sur le marché de la MPE, les coûts et revenus associés au financement sont des éléments cruciaux pour évaluer si la MPE est financièrement viable. Si la MPE doit aider à réduire les coûts de financement d'une institution, les PSF doivent assurer des soldes de compte importants et réduire la dormance des comptes. De nombreux PSF de MicroLead ont utilisé une conception centrée sur l'humain pour développer des produits, des processus, des interventions comportementales et des stratégies d'engagement du client dans l'espoir de voir l'augmentation des soldes et de l'utilisation des comptes.



Viabilité de la Réduction des Coûts

Levier 1:

Payer des taux d'intérêt plus bas sur les petites épargnes

Les coûts financiers encourus par un PSF lorsqu'il offre des taux d'intérêt élevés sur les petites épargnes peuvent être importants. Cependant, les petits épargnants, qui considèrent l'accès à un endroit sûr et convenable pour épargner, comme un service, ne sont pas toujours aussi préoccupés par les taux d'intérêt que les autres segments de clients. Karlan et Zinman (2014) constatent que les populations à faibles revenus ont une faible sensibilité à la demande/au prix quant au gain offert sur les produits d'épargne conçus pour elles. La recherche dans *Portfolios of the Poor* (Collins et Morduch 2009) montre que les populations à faibles revenus paieront souvent pour avoir un endroit sûr et convenable pour épargner, ce qui est effectivement une perte sur leur dépôt. Une compréhension approfondie des besoins et des préférences des clients est essentielle pour obtenir le bon prix sur les comptes.

Sinapi Aba paie des taux d'intérêt plus bas sur les petites épargnes que sur les grandes épargnes

Sinapi Aba au Ghana paie 0% d'intérêt sur son produit d'épargne Susu, contre 8-15% sur ses autres comptes courants et 27,5% sur ses épargnes à durée déterminée. Le produit Susu Savings Account a été lancé dans le cadre du programme MicroLead et est disponible pour les clients dans le cadre du service de collecte de dépôts à domicile de l'institution. Ce taux d'intérêt plus bas est en partie destiné à compenser le coût du service de collecte à domicile de susu, et va de pair avec la recherche conduite par Sinapi Aba sur la volonté des clients de payer pour la commodité de la collecte à domicile.

Mwanga Community Bank a baissé de gamme pour réduire le coût de refinancement

Mwanga Community Bank en Tanzanie était déjà impliquée dans le secteur des dépôts des particuliers et a, en fait, financé 70% de son portefeuille de prêts avec des dépôts de clients. Mais la Banque payait des taux d'intérêt élevés aux titulaires des comptes d'épargne et voulait mobiliser des fonds moins chers. La Banque savait qu'elle pourrait payer moins d'intérêt sur les petites épargnes que sur ses autres produits d'épargne. MCBL a travaillé avec MicroLead pour atteindre de nouveaux segments d'épargnants, y compris les populations à faibles revenus et celles rurales, grâce à des couplages avec des groupes d'épargne facilités par l'ONG CARE.



Viabilité de la Réduction des Coûts

Levier 2:

Réduire les taux de dormance et intensifier l'activité du compte

Les comptes dormants ou peu utilisés sont un élément important que les institutions impliquées dans la MPE devraient considérer lorsqu'elles envisagent les coûts et les revenus de l'épargne comme une source alternative de financement pour leur portefeuille de prêts. Bien que la longueur de la période sans transactions après laquelle un compte est considéré comme dormant varie d'un pays à l'autre, il est toujours important que les institutions financières aient des indicateurs en place pour suivre l'activité du compte.

Les comptes dormants représentent un coût pour les institutions financières car ils sont généralement accompagnés d'exigences de tenue de registres des comptes et d'envoi des relevés. Bien que ces coûts puissent paraître minimes, ils peuvent s'accumuler lorsqu'il existe des milliers de comptes. Par exemple, une étude réalisée par la Fondation Bill & Melinda Gates a révélé qu'en moyenne, le coût du service d'un compte dormant était de 11 USD par an. Multiplié par les milliers de comptes qui restent dormants dans de nombreuses institutions, cela peut rapidement affaiblir n'importe lequel des avantages de la mobilisation des petites épargnes.

Les comptes dormants peuvent représenter un pourcentage important du nombre total de comptes, ce qui peut fausser l'analyse de la viabilité de la mobilisation des petites épargnes. Par exemple, le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU), a établi qu'au Rwanda certaines U-SACCO ont des taux de dormance qui peuvent osciller entre 40% et 80% du nombre total de comptes déclarés. De même, UGAFODE en Ouganda, qui ouvre un nouveau compte d'épargne pour chaque emprunteur afin de faciliter le remboursement des prêts, a connu des taux de dormance de 50%. Les exigences pour que les clients emprunteurs épargnent afin d'accéder à un prêt n'ont pas aidé - de nombreux clients ont retiré leurs fonds dès que leur prêt a été remboursé.

UGAFODE s'attaque au problème de la dormance avec une campagne publique et une conception améliorée des produits

Dans le cadre du programme MicroLead, UGAFODE a lancé le produit GroupSave pour les groupes d'épargne informels dans les zones rurales ainsi que le canal de livraison numérique AirSave, tous deux issus d'une recherche centrée sur l'humain menée par Ideo.org, destinée aux clients à faibles revenus et distants. Toutefois, les résultats de la phase pilote du déploiement ont décelé des défis importants, y compris des taux élevés de dormance. Pour relever ces défis, UGAFODE a créé une stratégie d'engagement du client, a identifié de nouveaux segments de clientèle et a défini une nouvelle proposition de valeur client pour chacun d'entre eux. En plus du travail effectué sur la conception du produit, UGAFODE a lancé une campagne d'activation de compte dormant pour sensibiliser les groupes sur la proposition de valeur du compte GroupSave. La campagne a également servi à recueillir les commentaires des clients et aider à affiner la proposition de valeur client. L'utilisation de canaux de distribution parallèles, comme nous le verrons, peut également jouer un rôle important dans la promotion de l'utilisation des comptes.



Renforcement de la Viabilité des Revenus

Levier 3:

Adopter des stratégies qui motivent les clients à augmenter leurs soldes d'épargne

La collecte d'épargnes plus importantes auprès des ménages à revenus moyens et élevés s'est révélé être une des stratégies les plus faciles pour les PSF qui cherchent à améliorer leur bilan. Or, convaincre les ménages à faibles revenus d'augmenter leurs soldes pourrait constituer un «levier» attrayant pour améliorer l'analyse de rentabilité de ce groupe cible. C'est plus facile à dire qu'à faire. La recherche suggère que les taux d'intérêt élevés uniquement n'inciteront pas les ménages à faibles revenus à augmenter leurs soldes d'épargne. Les clients peuvent rechercher la commodité et un service fiable avant les revenus. Ils utilisent l'épargne à des fins multiples et valorisent la liquidité. Au-delà des taux d'intérêt, d'autres avantages pour promouvoir l'épargne et motiver les clients à maintenir des soldes plus importants incluent: (1) promouvoir les produits d'épargne d'engagement, (2) donner un accès privilégié au crédit aux détenteurs de comptes d'épargne actifs, (3) offrir des guichets de dépôt préférentiels dans les agences bancaires aux épargnants périodiques, et (4) fournir des avantages symboliques après chaque dépôt. L'accent mis sur l'augmentation des soldes des comptes n'a pas été efficacement étudié par les PSF de MicroLead. Alors que beaucoup ont entrepris des efforts pour utiliser la conception centrée sur l'humain ou la recherche comportementale, peu ont été en mesure de «trouver la solution» pour l'augmentation des soldes d'épargne. Confrontés à des niveaux élevés de dormance et à des soldes de comptes faibles, de nombreux PSF engagés dans la réactivation de comptes mènent des campagnes de marketing et des événements spéciaux organisés par leurs forces de vente, mais ceux-ci ne sont pas rentables. Seuls quelques-uns ont mis en place des dispositifs d'épargnes d'engagement formels dans le cadre du programme. Alors que les économies internes générées dans les groupes d'épargne ont certainement les caractéristiques d'un dispositif d'engagement (étant donné que les textes régissant les groupes d'épargne et les réunions constituent un engagement à économiser en espèces au sein du groupe), aucun des FSP de MicroLead n'a offert un produit d'épargne d'engagement aux groupes dans le but de les motiver à faire à épargner auprès du PSF. Un rapport récent, L'État du Couplage (CARE, 2016) a identifié 106 programmes de couplage de groupes d'épargne actifs dans le monde. Parmi ceux-ci, seulement trois disposaient des comptes d'engagement.

Sinapi Aba s'est détourné de l'augmentation des soldes des clients existants et s'est plutôt tourné vers de nouveaux marchés

Une étude réalisée par Bankable Frontier Associates a montré que les soldes moyens des dépôts de Sinapi Aba devraient doubler, passant de 28 USD à 60 USD, pour atteindre le seuil de rentabilité en deux ans. Plutôt que de concentrer son effort sur les clients de prêts existants pour augmenter les soldes, Sinapi Aba a commencé à toucher de nouveaux segments de clients urbains avec des soldes de dépôts plus importants.

Acquisition

L'acquisition de clients représente un coût important pour tous les dépôts, mais les petits soldes entraînent des délais plus longs pour couvrir ces coûts. Pour rendre l'analyse de rentabilité plus viable, les institutions doivent envisager des stratégies qui soit (a) réduisent les coûts directs d'acquisition de clients ou (b) maximisent ces coûts en investissant dans des stratégies qui renforcent l'engagement des clients et améliorent la valeur à vie de chaque client nouvellement acquis, par exemple par la vente croisée ou le regroupement d'autres produits et services.



Viabilité de la Réduction des Coûts

Levier 4:

Simplifier le processus d'ouverture de compte et les exigences de documentation connexes

Simplifier le processus d'ouverture de compte et identifier des approches créatives d'acquisition de clients via les partenariats sont quelques-unes des stratégies que les partenaires de MicroLead ont employées afin de réduire les coûts d'acquisition de clients. Les organismes de réglementation de nombreux pays autorisent maintenant les institutions à ouvrir des comptes à bas solde pour les clients ayant une documentation KYC restreinte. Cette disposition a permis aux fournisseurs d'augmenter le nombre de comptes à travers des ventes à distance et des canaux à moindre coût tels que les réseaux de prestataires. Cependant, pour que ces clients soient promus à des comptes à soldes plus importants, ils doivent fournir la documentation supplémentaire requise.

Fidelity Bank réduit les exigences KYC pour enregistrer 300 000 comptes de petites épargnes

Le compte SMART de Fidelity Bank cible les populations à faibles revenus qui souvent n'ont pas tous les documents requis pour ouvrir un compte bancaire. La Banque du Ghana a accordé à Fidelity Bank l'autorisation d'utiliser une documentation KYC limitée et d'ouvrir des comptes avec seulement un document d'identification nationale et rien d'autre. Les clients de Fidelity Bank peuvent ouvrir des comptes à distance, chez des prestataires, en cinq minutes environ, ce qui a contribué à l'adoption rapide du produit et au contrôle des coûts d'acquisition. En un peu plus d'un an, Fidelity Bank a atteint plus de 300 000 titulaires de compte SMART, dont la majorité était de nouveaux clients bancaires (dont 40% de femmes). Le solde moyen de ces comptes d'épargne est de 12 USD.

Avec le compte d'épargne Pafupi de la Banque NBS au Malawi: Pas de pièce d'identité officielle - Pas de Problème

D'autres partenaires de MicroLead, comme la banque NBS au Malawi, ont également obtenu des dérogations de la part du régulateur pour les procédures KYC. La Banque a également été autorisée à permettre aux clients d'ouvrir de nouveaux comptes sans avoir à visiter physiquement une branche bancaire. Le compte d'épargne Pafupi de NBS Bank cible les clients à faibles revenus avec un solde de compte minimum de 0,28 USD seulement. Le compte n'attire pas de frais mensuels. Pour ouvrir un compte, les clients fournissent n'importe quelle pièce d'identité, telle que la carte d'électeur, une lettre cachetée d'un employeur ou une lettre d'un commissaire de district.



Viabilité de la Réduction des Coûts

Levier 5:

Réduire le coût de livraison d'autres produits aux clients d'épargne

L'acquisition de clients dans les segments de clients à faibles revenus peut être coûteuse sur une large gamme de produits, et pas seulement pour les petites épargnes. Dans certains cas, les PSF peuvent réduire le coût d'acquisition de nouveaux prêts, par exemple en exploitant le coût d'acquisition irrécupérable de la MPE, et vice versa. Des comparaisons ont rarement été faites entre les PSF qui prêtent aux épargnants et ceux qui ne le font pas, mais il y a eu une certaine analyse des prêteurs qui acceptent les épargnes par rapport à ceux qui ne le font pas. La performance des prêteurs qui acceptent les épargnes semble être nettement meilleure que celle de ceux qui ne le font pas, en matière des coûts de transaction aussi bien pour les prêteurs que les emprunteurs (Cuevas et Graham, 1982 et 1984) et aussi en termes de prêts en souffrance ou de non-respect des échéances (Bourne et Graham, 1984, Vogel, 1984, Christen et Vogel, 1984).

Mwanga Community Bank utilise les groupes pour réduire les coûts de la vente croisée

Fournir des prêts à un groupe d'épargne peut-être rentable. Le groupe à son tour distribue le prêt reçu en gros entre ses membres, par opposition à la PSF qui fournit directement des prêts individuels aux membres. Par exemple, MCBL a lancé son unité de microfinance (en utilisant un modèle de prêt solidaire) juste un an après le lancement de son produit de petites épargnes pour les groupes d'épargne. Il a également développé un produit de prêt pour les groupes d'épargne (dérivé de leur produit de prêt solidaire). Bien que ce soit la première incursion de MCBL dans ce type de prêt, les résultats du programme de couplage des groupes d'épargne semblent jusqu'ici positifs: le portefeuille à risque de MCBL (PAR30) est juste de 0,3% pour le crédit aux groupes d'épargne, contre un PAR30 de 5,0% de son portefeuille de prêts solidaires, que MCBL alloue à la formation que CARE offre aux groupes d'épargne pour les préparer, contrairement aux groupes solidaires qui reçoivent une formation limitée.

CPEC au Bénin recueille des données clients avec des smartphones pour réduire les coûts et améliorer la qualité des données

CPEC au Bénin utilise les smartphones pour saisir les données sur le terrain et pour collecter les épargnes. Les POS et les appareils mobiles peuvent remplacer les formulaires, réduire les erreurs et accélérer le processus de saisie de l'information sur le terrain, ce qui peut améliorer la productivité du personnel et réduire les coûts opérationnels. Ces systèmes sont généralement intégrés au système de base de l'institution financière, ce qui facilite le téléchargement d'informations capturées sur le terrain et aide à automatiser les processus associés.

Sinapi Aba soutient 200 collecteurs de Susu avec des dispositifs POS

Sinapi Aba a équipé près de la moitié de ses 400 collecteurs de susu de dispositifs de point de vente (POS) pour mobiliser les épargnes grâce à un service innovant de collecte à domicile. Les dispositifs POS permettent aux collectionneurs susu d'imprimer des reçus qui documentent les transactions des clients et le solde actuel des comptes d'épargne. Les dispositifs de vente POS ont coûté à Sinapi Aba environ 500 USD l'unité, ce qui est nettement inférieur aux coûts d'ouverture d'une nouvelle agence physique destinée à servir de nouveaux clients ; ce coût reste néanmoins important. Pour réduire davantage les coûts, Sinapi Aba a mis en place une plateforme de services bancaires par SMS qui permet aux Banquiers Mobiles de réaliser des transactions en utilisant des téléphones mobiles beaucoup moins chers. Cependant, les salaires des Banquiers Mobiles constituent une énorme charge, Sinapi Aba travaillant dur pour augmenter l'efficacité de chaque Banquier afin d'améliorer la viabilité de la MPE. (Pour en savoir plus sur l'historique du développement des outils mobiles de Sinapi Aba, voir la série d'outils de MicroLead sur les services financiers numériques, notamment la boîte à outils # 1, 2e Partie: Etude de Cas. Pour plus d'informations sur la prise de décision de Sinapi Aba au sujet de l'analyse de rentabilité des petites épargnes, lisez cette étude de cas.)

⁸ Le coût par unité du dispositif de vente (POS) acheté était de 480 USD. L'ajout d'accessoires (étuis en cuir pour protéger les appareils sur le terrain) et de fret a augmenté le coût à 514 USD chacun.



Viabilité de la Réduction des Coûts

Levier 6:

Collaborer avec des groupes d'épargne de manière à élargir la base des clients à faibles revenus

Divers PSF de MicroLead ont exploité l'accès que les ONG avaient dans les communautés à faibles revenus et celles rurales pour éviter de construire leurs propres canaux de distribution coûteux pour les petits dépôts. Comme l'explique William Derban, Directeur de la banque inclusive et de la RSE chez Fidelity Bank:

“ C'était un énorme défi logistique d'aller dans des zones rurales éloignées, de parler aux gens, de les encourager à ouvrir des comptes. Nous nous sommes intéressés aux groupes d'épargnes parce que vous pouvez aller une fois et rencontrer 30 personnes, plutôt qu'une personne.”

D'autres institutions telles que MCBL en Tanzanie, UGAFODE en Ouganda, SOFIPE au Burkina Faso et Alide au Bénin ont également expérimenté l'utilisation des groupes d'épargne pour acquérir de nouveaux clients. Pour opérationnaliser sa stratégie avec les moins nantis, MCBL a établi son premier programme de microcrédit en 2010. Puis, en 2012, il a commencé à fournir des comptes d'épargne aux groupes d'épargne ruraux, également appelés AVEC, par l'entremise de l'ONG internationale CARE. (Voir **Encadré 4: Création de comptes pour les groupes d'épargne informels**).



Amélioration de la Viabilité des Revenus

Levier 7:

Ventes croisées ou groupage d'autres produits aux épargnants

Pour faire une analyse de rentabilité viable pour la MPE, les institutions devraient considérer les revenus générées, non seulement sur les dépôts d'épargne, mais aussi en termes de valeur à vie du client. Au cours de la vie d'un client avec une institution, le PSF peut générer des revenus provenant d'autres sources, telles que la vente croisée ou le regroupement de produits, entre autres les prêts, les services de paiement, les assurances et autres. Ces sources de revenus supplémentaires peuvent aider à couvrir l'investissement initial requis pour recruter un nouvel épargnant dans une institution. Une étude du CGAP (2010) portant sur deux IMF dotées de grands portefeuilles de micro-épargne a montré que les petits épargnants étaient un segment rentable si la rentabilité globale de l'épargne et des prêts était évaluée ensemble. Prêter à la même clientèle à partir de laquelle les dépôts sont mobilisés est une voie définitive pour absorber certains des coûts d'exploitation importants impliqués dans la MPE. Dans les cas où les petits épargnants sont également des emprunteurs, il est plus logique d'analyser la rentabilité globale du segment clientèle lui-même, car ici les économies sont considérées en tant que partie intégrante de l'activité de prêt. Mais, pour les banques qui se sont engagées pour la première fois sur le marché des clients à faibles revenus avec une mobilisation des petites épargnes et qui n'ont pas de produits, de processus, de présence physique ou une mission institutionnelle pour offrir des produits appropriés à ce segment, les clients à faibles revenus peuvent être une proposition entièrement nouvelle et peut-être plus difficile.

La viabilité des prêts Susu et des petits dépôts sont interdépendantes à Sinapi Aba

La vente croisée de produits tels que les prêts et la collecte d'épargnes afin d'exploiter des coûts d'acquisition de clients est une stratégie que Sinapi Aba a mise en œuvre avec succès pour promouvoir aussi bien leur produit de prêt susu que le compte d'épargne susu. D'une part, la viabilité des collectes d'épargnes du compte susu aurait été très différente si les revenus et les coûts générés par les prêts susu n'avaient pas été inclus dans l'analyse (voir **Encadré 8: Agir sur les leviers pour rendre la MPE viable à Sinapi Aba**). D'autre part, l'activité de crédit générée avec les clients du compte d'épargne susu n'aurait pas été possible sans l'offre des services de collecte d'épargne à domicile.

Fidelity Bank envisage la vente croisée d'un nouveau produit aux petits épargnants

Fidelity Bank au Ghana, une banque nationale qui ne se focalisait pas traditionnellement sur le marché des clients à faibles revenus, n'a pas de produit de prêt spécifiquement conçu pour ses nouveaux épargnants à faibles revenus. Aujourd'hui, compte tenu de l'ampleur de la mobilisation des petits dépôts (en moyenne 12 USD), la Banque envisage de faire des ventes croisées à ces nouveaux clients afin que les revenus issus des intérêts puissent contribuer à la viabilité de la mobilisation des petites épargnes. Les prêts à la consommation traditionnels de Fidelity Bank sont trop importants pour le marché cible et trop coûteux pour le service. Elle envisage des modèles de prêt numérique pour offrir des ventes croisées de prêts à un coût opérationnel inférieur, sans encombrer ses agences.

Les U-SACCO au Rwanda se heurtent aux défis de la vente croisée

Pour le programme U-SACCO au Rwanda, la vente croisée de prêts à ses nouveaux clients d'épargne s'est révélée être un défi important. WOCCU a fourni une assistance technique aux U-SACCO dans le cadre du programme MicroLead afin de développer de nouveaux produits d'épargne et de crédit pour les populations rurales et celles à faibles revenus. Les U-SACCO ont très bien réussi à ouvrir des comptes pour les femmes à faibles revenus et celles en milieu rural grâce à ces changements. Mais, les U-SACCO luttent pour contenir les coûts opérationnels du portefeuille de petits prêts. Les gestionnaires de nombreuses U-SACCO affirment qu'ils trouvent «plus facile» d'investir des dépôts mobilisés dans des banques commerciales que d'accorder des prêts aux mêmes clients qui ont déposé leurs petites épargnes. Compte tenu du coût d'exploitation (OpEx) actuellement élevé des prêts des U-SACCO, la répartition sur les prêts n'est pas très attrayante comparée au dépôt de fonds mobilisés dans une banque commerciale locale.

Encadré 8:

Agir sur les leviers pour rendre la MPE viable à Sinapi Aba

Quand Sinapi Aba Savings and loans, une institution de microfinances au Ghana, a lancé un service de collecte de dépôts à domicile au titre de ses efforts de mobilisation de l'épargne, elle a recruté une équipe de "Banquiers mobiles" qui à l'aide des appareils POS ont développé des comptes d'épargne Susu pour le réseau. Jusqu'à présent, le portefeuille des comptes d'épargne Susu n'a pas encore atteint le seuil de rentabilité en partie à cause des charges salariales des banquiers mobiles. Le compte moyen a un solde de 28 USD et génère seulement 0,67 USD d'intérêts par mois. Si Sinapi Aba faisait la somme des salaires des banquiers mobiles, leur transport et la connexion des dispositifs de ses points de ventes POS, un compte moyen perd environ 3,70 USD par mois (voir "statut quo" sur la **Figure 2**).

Sinapi Aba a donc compris que si une partie du salaire des banquiers mobiles pouvait être amortie dans le temps au titre de coûts d'acquisition des clients, l'analyse de la rentabilité serait plus solide. Cependant, une grande partie du salaire des banquiers mobiles était liée aux services rattachés au compte et aux transactions d'encaissements et de décaissements et non pas seulement au recrutement. Sinapi Aba aurait plutôt besoin d'explorer d'autres moyens pour accroître ses revenus.

Sur la Figure 2, une analyse simplifiée montre une série de trois leviers de viabilité qui peuvent rendre un compte d'épargne Susu moyen rentable. Un levier clé de viabilité que l'IMF pourrait utiliser serait de doubler le solde minimum des comptes à 60 USD tout en motivant les clients existants à augmenter leurs soldes et plus particulièrement les clients à revenus élevés avec une forte capacité d'épargne (voir **Levier de viabilité 1 sur la Figure 2**). Si elle arrivait à le faire tout en doublant la productivité de son équipe de banquiers mobiles actuels (en doublant dans le même temps la clientèle servie), la combinaison des deux leviers de viabilité rapprocherait le compte de la rentabilité.

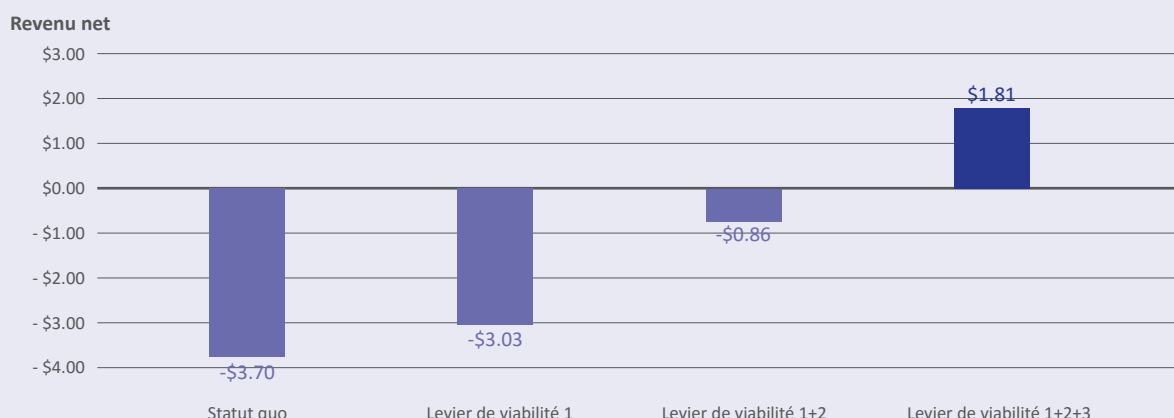
(Voir la Figure 2 **Les Leviers de Viabilité 1+2**).

Sinapi Aba a également introduit un nouveau produit de prêt appelé Susu Loan via son réseau de banquiers mobiles. Grâce à la vente croisée d'un Susu Loan de 35 USD à quelques titulaires de comptes d'épargne en combinaison avec les deux autres leviers de viabilité, ces clients pourraient générer suffisamment de revenus à partir des intérêts sur leurs prêts pour porter leurs comptes épargne vers la rentabilité (Voir figure 2 **les Leviers de viabilité 1+2+3**).

Pour en savoir plus sur le parcours et la prise de décision de Sinapi Aba au sujet de l'analyse de rentabilité pour la MPE, lisez cette [étude de cas](#).

Figure 2

Revenu net sur un compte d'épargne Susu en fonction du nombre de leviers de viabilité actionnés.



Nombre de Leviers de Viabilité

Statut quo: compte avec solde de 30\$

Levier de Viabilité 1 : Solde du compte doublé à 60\$

Levier de Viabilité 2 : Productivité du banquier Mobile doublée

Levier de Viabilité 3 : Vente croisée 35\$ de prêts Susu

Maintenance

En dehors des frais d'acquisition et de services, les institutions financières encourrent des frais de maintenance dont la plupart des clients ne sont pas informés, rendant ainsi ces charges difficiles à couvrir par les frais. La fermeture de comptes inactifs, la mise à jour des comptes, la gestion de la liquidité et la réconciliation des données sont entre autres des activités coûteuses pour les institutions financières. Prélever directement aux clients des frais de maintenance ou de tenue de compte est un Levier de viabilité pour améliorer les revenus traditionnellement associés à la compensation des frais de maintenance des comptes d'épargne. Toutefois, ces pratiques ne sont pas populaires et donc ne font pas partie de l'ensemble des Leviers inclus dans le cadre proposé dans ce rapport.

MCBL en Tanzanie, la Banque NBS du Malawi et CEC au Cameroun sont à l'écoute des préférences de leur clientèle et suppriment les frais de maintenance

MCBL en Tanzanie a décidé de supprimer les frais mensuels de tenue de compte pour son produit groupe d'épargne après avoir écouté ses clients. La CEC au Cameroun a également dispensé les comptes d'épargne d'un solde minimal de 10.000F CFA (16 USD) des frais de maintenance. La Banque NBS au Malawi ne facture pas les frais de tenue de compte à ses comptes d'épargne Pafupi.

Ce cadre pour la MPE présente deux Leviers de viabilité clés associés à la gestion des comptes. Les deux sont liés à la comptabilité analytique interne de l'institution et peuvent aider à renforcer l'analyse de rentabilité de la MPE.



Viabilité de réduction des coûts

Levier 8:

Imposer les "frais de tenue de compte" à tous les centres de coûts internes applicables aux épargnants

Les frais de tenue de compte pour maintenir un compte épargne actif dépendent de l'approche adoptée par l'institution financière dans la répartition des coûts. Etant donné que les organes de régulations interviennent rarement pour établir les normes de la comptabilité analytique, différentes approches et hypothèses sont utilisées pour calculer les coûts des produits d'épargne, ce qui rend difficile la comparaison des frais d'entretien des petites épargnes entre différentes institutions. *Quelle portion du salaire du PDG devra être imputée aux comptes de petites épargnes ? Comment les charges informatiques sont-elles réparties sur les différents produits ? Quelles charges directes et indirectes allouées au niveau central ou à chaque canal de distribution ?* Comprendre la nature de certains coûts n'est souvent pas facile; les méthodes de calcul des coûts sur différents produits diffèrent d'une institution à une autre et peuvent rendre les produits similaires rentables dans l'une et non rentables dans l'autre.

Pour le cas des PSF de MicroLead, la répartition des coûts n'avait pas été formellement explorée comme une mesure de réduction des coûts sauf dans le cas de Sinapi Aba et de la banque NBS, qui ont entrepris des exercices détaillés d'établissement des coûts avec le soutien de MicroLead et l'assistance technique du fournisseur Bankable Frontier Associates. L'une des raisons pour lesquelles la répartition des coûts n'a pas été formellement explorée dans de nombreux PSF est liée à l'absence d'établissement des coûts sur chaque activité menée par ces institutions. Dans d'autres cas où les produits de la MPE représentent une infime partie du portefeuille global des dépôts d'un PSF, les revenus et les coûts marginaux associés à la MPE ont peu d'impact sur les résultats consolidés et donc ne demandent pas une attention particulière de la part des dirigeants pour intégrer ces dépenses dans une analyse détaillée des coûts. Pour les cas de Sinapi Aba et de la banque NBS, BFA a utilisé une approche de répartition complète ; la répartition proportionnelle de l'ensemble des coûts d'une institution entre le nombre de comptes a montré que les produits des petites épargnes de ces institutions ne sont pas encore rentables. Toutefois, nos études de cas sur Sinapi Aba et la banque NBS révèlent qu'elles sont toujours guidées par l'analyse de rentabilité et donc agissent sur des leviers afin de rendre la MPE viable.



Viabilité de la réduction des coûts

Levier 8

Une Alternative à l'approche de répartition complète est l'approche de coût marginal où les charges indirectes qui ne changent pas à cause d'un nouveau produit ne sont pas attribuées à ce produit (par exemple, aucune portion du salaire du PDG ne sera allouée à un nouveau produit). Une approche basée sur les coûts marginaux facilite l'analyse de rentabilité d'un produit de petites épargnes. A titre d'exemple, une étude conduite dans deux institutions de microfinances en se servant d'une approche de coût marginal, a démontré que les petits épargnants de ces institutions étaient rentables lorsque les revenus de la vente croisée d'autres produits à ces clients étaient inclus dans l'analyse (CGAP, 2010a). De même, Gateway Financial Innovations for Savings (projet GAFIS) qui a étroitement travaillé avec cinq grandes banques dans le monde pendant plusieurs années, a découvert que l'adaptation de la méthodologie d'établissement des coûts aux spécifications du produit et du réseau peut renforcer l'analyse de rentabilité pour la MPE. Le projet GAFIS par exemple, a indiqué qu'il n'est pas logique d'attribuer les coûts liés à l'acquisition de clients à l'agence si le produit est principalement rattaché au téléphone mobile, ou principalement géré par le biais de collectes à domicile. Les changements apportés aux méthodologies d'établissement des coûts internes ont aidé quelques banques de GAFIS à présenter une analyse de rentabilité plus solide pour la MPE (GAFIS, 2013).

Le choix d'investir dans une activité en tenant compte des coûts pour permettre une approche sectorielle d'analyse de la viabilité de la MPE peut être l'un des moyens les plus puissants pour plaider en faveur de la MPE et pour contribuer à identifier des stratégies d'amélioration de la viabilité. Une approche de la valeur de vie du client utilisée pour évaluer le revenu avec une approche de coût marginal, peuvent préciser les efforts à faire pour pencher la balance vers la rentabilité et pour identifier les leviers sur lesquels il faudrait le plus agir pour faire basculer le plus l'aiguille.



Viabilité de consolidation des revenus

Lever 9:

Augmenter les revenus nets à partir des intérêts (frais de transfert)

Comme pour le cas de la répartition des coûts mentionné ci-dessus dans le Levier 8, les PSF ont la possibilité de modifier le cumul ou la répartition des revenus d'intérêts afin d'augmenter les revenus des petites épargnes. Une fois encore les PSF de MicroLead n'ont pas exploré ce mécanisme de comptabilité, probablement en raison de son manque d'impact sur le résultat consolidé.

Services

Dès qu'un client ouvre un compte d'épargne, maintenir ce compte actif grâce à la facilitation des transactions de dépôts et de retraits ainsi que la facilitation des paiements et des transactions vers ou en dehors du compte, surtout si les clients sont nombreux à faire la queue devant un seul caissier dans une agence traditionnelle en briques et en béton, peut être coûteux. Les Innovations en technologies de l'information et de la communication ont fourni plus d'outils au personnel des PSF et plus de flexibilité pour servir les clients non accessibles aux agences grâce aux Canaux de Distribution Parallèle (CDP) : tels que le Mobile money et le réseau des prestataires mobiles. Ces outils ne sont pas toujours rentables pour la mobilisation des petites épargnes et ne sont certainement pas un Levier de viabilité "de gain rapide" à court terme.

Théoriquement, les CDP peuvent aider à réduire les frais des services rendus aux clients qui auparavant étaient inaccessibles telles les femmes traditionnellement exclues des services financiers. Cependant, l'expérience avec les PSF de MicroLead à travers le monde a montré qu'il n'est pas facile de trouver un moyen rentable pour entretenir les comptes de petites épargnes malgré les progrès technologiques. Ce sont des outils qui nécessitent des stratégies de créativité et un certain niveau de dépenses initiales et de fonctionnement. Par exemple assurer les services nécessaires aux comptes de petites épargnes par les CDP nécessite de nouvelles approches pour combler "l'écart" de contact humain avec les clients – entre autres une éducation financière intégrée, le soutien fourni par les centres d'appels et la gestion stratégique du réseau des prestataires peuvent être coûteux. La section suivante se penchera sur les leviers que les PSF de MicroLead ont utilisés dans le but de rendre les services aux comptes de petites épargnes plus viables.



Durabilité de la baisse des coûts

Levier 10:

Trouver des moyens moins coûteux pour renforcer l'engagement des clients lors de l'utilisation des canaux de distribution parallèle (CDP)

Investir dans les CDP était l'une des stratégies les plus utilisées par les PSF de MicroLead pour tenter de réduire les coûts des produits. Les CDP, généralement définis comme ces canaux qui étendent les services au-delà des agences traditionnelles des PSF, sont devenus une stratégie commune pour servir les clients de petites épargnes. Les CDP peuvent prendre diverses formes, des agences mobiles sur des camionnettes, en passant par les réseaux de prestataires, de plateformes de Mobile money aux partenariats avec des organisations ayant déjà déployé leurs propres réseaux. Offrir à la clientèle des canaux de services libres à travers des plateformes de Mobile money est une autre option que certains partenaires de MicroLead ont explorée. Le développement d'une plateforme permet aux clients eux-mêmes de faire beaucoup de transactions 24h/24, 7j/7, réduisant ainsi le nombre de transactions effectuées dans les agences. Bien que les solutions de services bancaires mobiles soient propices pour effectuer des transactions sans liquidité, l'intervention des réseaux de prestataires ou autres infrastructures pouvant faciliter les opérations d'encaissement et de décaissement est toujours nécessaire.



Durabilité de la Baisse des Coûts

Levier 10

Ce type de solution peut nécessiter des investissements coûteux en technologie et dans la gestion du réseau des prestataires. Bien que les coûts pour équiper les prestataires en appareils mobiles ne représentent qu'une fraction du coût d'ouverture d'une nouvelle agence - les coûts par transaction dans une agence varient entre 0,90 et 1,20 USD alors que les transactions sur appareils mobiles coûtent entre 0,10 et 0,20 USD l'unité - tous les clients ne sont pas prêts à utiliser le mobile pour leurs transactions financières. Un model centré sur l'homme est essentiel pour garantir que les outils mobiles soient faciles à comprendre, utiles, fiables et aident les clients à constituer des soldes d'épargne plus importants et à utiliser leur compte. Un model bien étudié est particulièrement important pour les populations qui n'ont utilisé leur téléphone portable que pour des transactions de mobile money aux guichets, et pas pour stocker des avoirs.

La boîte à outils des services financiers numériques de l'UNCDF: "utilise le portable comme un instrument" montre que les appareils portables peuvent apporter de nombreux avantages aux PSF, notamment des gains de productivité, des soldes moyens d'épargne plus importants, des coûts de financement réduits et une meilleure couverture des zones rurales (UNCDF, 2016). Mais, le défi consiste à s'assurer que toute l'expérience clientèle, ou «empreinte», ne soit pas en partie perdue avec ces outils. Pour y parvenir, des investissements coûteux et des dépenses récurrentes en marketing, en formation des prestataires, en gestion du réseau des prestataires et en services à la clientèle sont nécessaires, ce qui peut rendre les CDP chers à court terme. Trouver les moyens les plus rentables d'améliorer l'expérience de la clientèle, obtenir le bon équilibre entre la forte et la faible «empreinte», est essentiel pour que les CDP soient à la hauteur de leurs attentes en tant que levier de durabilité de la baisse des coûts qui peut rendre la MPE financièrement viable.

AirSave d'UGAFODE permet aux clients d'utiliser leurs téléphones portables pour les transactions

UGAFODE a développé une plate-forme de services bancaires mobiles, AirSave, qui permet aux individus dans les zones reculées d'accéder à leurs comptes UGAFODE via un téléphone mobile. Les clients peuvent vérifier leurs soldes, payer leurs factures, déposer ou retirer de l'argent en utilisant leur portefeuille mobile MTN ou Airtel. L'objectif principal d'UGAFODE était de lancer une plateforme de mobile money qui améliorerait l'accessibilité des clients (voir Encadré 9: Gain de temps et d'argent avec AirSave d'UGAFODE), probablement d'augmenter les épargnes en permettant aux clients de faire de petites transactions régulières et de maintenir une marge compétitive sur le marché des services financiers en pleine expansion en Ouganda.

Les Agences Mobiles élargissent leur accès au Malawi et en Ouganda

La Banque NBS au Malawi et l'UGAFODE en Ouganda utilisent des agences mobiles, installées dans des fourgonnettes itinérantes, pour augmenter leur rayon d'action dans les zones reculées et pour promouvoir leurs produits d'épargne. Les agences mobiles leur permettent d'étendre les services aux clients dans des zones qui n'ont ni agences ni prestataires, et en même temps, elles servent souvent à développer des marchés pour de nouvelles agences. Cependant, le coût des agences mobiles est loin d'être bas. Les «banques sur roues» d'UGAFODE jouent un rôle important dans la promotion des produits, mais le canal implique des investissements importants et des coûts opérationnels élevés. Cela rend le développement et la rentabilité des agences mobiles difficiles.

Fidelity Bank au Ghana et la Banque NBS au Malawi inaugurent les réseaux de prestataires bancaires

Fidelity Bank au Ghana et la Banque NBS au Malawi ont développé des stratégies de réseaux de prestataires bancaires qui leur ont permis de retirer certaines transactions en espèces des agences et d'étendre leur portée. (Voir Encadré 6 : Mise en place d'un réseau de prestataires bancaires et lire la Boîte à outils des Services financiers Numériques de l'UNCDF). Dans les deux cas, leur succès était en partie dû à une réglementation bancaire des agences favorable, admettant des exigences KYC simplifiées pour l'ouverture des comptes d'épargne par l'intermédiaire des prestataires. La Banque NBS, qui a commencé la phase pilote de son réseau de prestataires en 2014, compte aujourd'hui plus de 250 prestataires. Elle a également investi dans l'intégration de l'éducation financière dans les interactions de ses prestataires avec les clients (en savoir plus sur l'analyse de rentabilité de la MPE à la banque NBS dans cette étude de cas). Cependant, les produits de petites épargnes que les deux institutions ont lancés à travers ces réseaux de prestataires n'ont pas encore atteint leur seuil de rentabilité. Les deux institutions sont à la recherche de leviers permettant de rendre la MPE viable via le canal des prestataires bancaires.

Encadré 9:

Gain de temps et d'argent par les clients avec Airsave UGAFODE

AirSave fonctionne principalement via une plate-forme USSD pour transférer de l'argent entre le portefeuille mobile du client et le compte UGAFODE du client. Le client paie environ 700 UGX pour un transfert compris entre 5 000 et 60 000 UGX (soient environ 0,25 USD pour transférer entre 2 à 20 USD).

En plus de cette commission, les clients paient des frais pour retirer de l'argent du portefeuille mobile, qui peut varier entre 1 et 3% selon le montant retiré. L'un des objectifs d'UGAFODE est d'aider les clients à réduire le temps et l'argent dépensé dans le transport aller et retour à une agence de UGAFODE lorsqu'ils doivent effectuer une transaction. Dans la mesure où les prestataires sont plus proches des maisons ou des bureaux des clients, AirSave peut réduire ces coûts. Les clients peuvent également effectuer de façon entièrement numérique certaines transactions. Cela peut réduire les obstacles pour les femmes et les populations rurales, telles que les contraintes de temps et les coûts d'opportunité associés au déplacement vers une agence.

En savoir plus sur le parcours d'UGAFODE dans l'analyse de rentabilité de la MPE dans cette [étude de cas](#).



Durabilité de l'amélioration des Revenus

Levier 11:

Facturer des frais de transaction

De nombreuses institutions facturent habituellement des frais mensuels de gestion (du journal) pour garder un compte ouvert et pour compenser les coûts. Avec les profits provenant du revenu nets des intérêts, les frais de gestion du journal ont tendance à être l'une des principales sources de revenus pour les institutions financières. Mais, les frais mensuels de gestion ont tendance à être très impopulaires au sein des clients. Pour cette raison, certaines institutions financières renoncent à ces frais pour les clients qui atteignent certains seuils (atteignant des soldes minimums, contractant des services supplémentaires, etc.).



Durabilité de l'amélioration des Revenus

Levier 11

Défis à l'obtention d'une bonne structuration des frais des prestataires bancaires

Pour générer des revenus grâce à son réseau de prestataires bancaires, la Banque NBS facture des frais de transaction aux clients. Les frais de transaction jouent souvent un rôle important dans les modèles de prestataires bancaires, et ils constituent la principale source de revenus que les PSF mettent généralement en avant pour rendre le modèle viable, à la fois pour les prestataires que pour le PSF eux-mêmes. Dans le cas de la Banque NBS, les prestataires reçoivent une commission fixe de 37,5 MWK (0,05 USD) pour les dépôts et les retraits. Pour les clients, les dépôts sont gratuits et les retraits attirent des frais associés de 100 MWK (0,14 USD). La gestion de la liquidité des prestataires est difficile et les institutions limitent généralement le montant maximum et minimum des dépôts que les clients peuvent effectuer auprès des prestataires (dans le cas de la Banque NBS, dépôt maximum de 30 000 MWK et retrait maximal de 15 000 MWK par jour). Avec un nombre moyen de neuf transactions par jour et un gain de 0,05 USD par transaction, la valeur de la proposition comme source de revenus supplémentaire pour les prestataires reste faible, ce qui explique en partie le pourcentage élevé de prestataires inactifs. Il est difficile d'obtenir des prix justes pour que les prestataires soient suffisamment rémunérés, mais les clients ne sont pas découragés par les frais élevés. À Fidelity Bank au Ghana, les revenus du compte SMART de Fidelity Bank proviennent principalement des revenus nets des intérêts, car les clients ne font pas de nombreuses transactions génératrices de frais. Mais, Fidelity Bank sait que le revenu provenant des frais de transactions sera essentiel pour rendre ce canal viable. La banque investit dans la mise à niveau de sa plateforme technologique de réseau de prestataires, ce qui lui permettra de gérer un plus grand volume de transactions, de facturer des revenus transactionnels et d'ajouter de nouveaux produits et services au canal pour engranger des sources de revenus adjacentes.

En savoir plus sur l'analyse **de rentabilité de la MPE à la Fidelity Bank dans cette [étude de cas](#)**, et en savoir **plus sur les réseaux de prestataires bancaires dans les boîtes à outils [des services financiers numériques de l'UNCDF](#)**.

L'expérience à ce jour a montré qu'un CDP n'est jamais un canal aussi bon marché qu'il constitue un levier unique qui rend la MPE viable. Un accent particulier sur la gestion de la technologie et du réseau de prestataires du canal ne suffira jamais à rendre la MPE viable. Cependant, les institutions ont souvent du mal à se concentrer sur d'autres leviers, étant donné la complexité de la gestion du CDP. Lorsque la stratégie d'un PSF est de recruter des clients et/ou d'offrir des services aux comptes par un CDP, il ne peut ignorer d'autres leviers de réduction des coûts et d'augmentation des revenus. Les CDP n'offriront pas leur potentiel de canaux viables pour la MPE si les PSF ne réduisent pas les taux de dormance des comptes, n'augmentent pas l'activité des comptes, ne vendent pas ou n'offrent pas d'autres produits et services aux clients d'épargne pour les motiver à augmenter leurs soldes d'épargne, entre autres leviers présentés dans ce document.

4 CONCLUSION : LA RENTABILITE DE LA MPE DEPEND ETROITEMENT DE LA DEMANDE DU CLIENT

L'environnement dans lequel opère un PSF peut le motiver à mobiliser les petites épargnes, en fonction du type d'établissement et de la catégorie spécifique des clients ciblés. Mais, peu importe les soutiens fournis par l'environnement, la MPE peut être difficile à mettre en œuvre. Les ménages à faible revenu ont tendance à maintenir de faibles soldes, et plus le solde est faible, plus il est difficile pour une institution financière de couvrir les coûts associés à la mobilisation des dépôts. L'échelle est souvent mentionnée comme un levier clé pour atteindre la viabilité de la MPE. Cependant, lorsque les coûts d'exploitation sont supérieurs aux revenus d'exploitation, ce qui est souvent le cas avec les jeux d'échelle, l'échelle ne fera qu'augmenter les pertes financières. Au contraire, il existe un plus grand nombre de leviers qui doivent être combinés, pour rendre la MPE viable.



Membre de la Communauté poussant un chariot du marché

Sur la base des 13 projets financés par le programme MicroLead de l'UNCDF, ce document montre que les PSF peuvent «agir» sur un ensemble de leviers de viabilité en fonction de leur marché, de leurs ressources et de leur capacité à renforcer l'analyse de rentabilité. Cependant, nous devrions prendre ces exemples avec prudence. Nos résultats suggèrent que les PSF dans le programme MicroLead n'ont pas encore atteint la rentabilité, bien que beaucoup aient agi sur plusieurs leviers pour se rapprocher de cet objectif.

Sur les 12 leviers de viabilité identifiés dans cette étude, la demande des clients a un impact direct sur au moins six et indirectement sur plusieurs autres (voir **Encadré 10: Qu'est-ce qui influence la demande des clients pour les services d'épargne?**). Ceci suggère que faire une analyse de rentabilité viable et convaincante de la MPE exigera que les PSF se concentrent davantage sur la satisfaction des besoins des clients et sur le besoin d'approfondir l'engagement de ces derniers.

Jusqu'à présent, peu de solutions efficaces ont été trouvées pour encourager la croissance du solde des comptes d'épargne et pour réduire leur dormance. Pourtant, c'est une innovation nécessaire. Lorsque les PSF se battent pour augmenter les soldes d'épargne des clients à court terme, ils ressentent souvent la contrainte de se concentrer plutôt sur d'autres leviers. Ce faisant, ils peuvent soit s'éloigner de leurs clients les plus démunis, soit même vendre malencontreusement des produits - par le biais de ventes croisées - dans le but de «compenser» leurs revenus. Les femmes, en particulier, peuvent être plus vulnérables que les hommes à accepter des produits malencontreusement vendus, car elles sont souvent moins expérimentées dans les services financiers formels. Au contraire, il est essentiel de développer des produits utiles pour le marché cible et de concevoir des stratégies rentables qui renforcent l'engagement des clients et augmentent les soldes moyens d'épargne.

Augmenter les soldes moyens d'épargne des clients - plutôt que d'augmenter l'échelle ou de procéder à la vente croisée de produits supplémentaires - est particulièrement important pour l'inclusion financière des femmes. Si un PSF se fie aux clients à revenu élevé pour «compenser» ses revenus sans faire un effort concerté pour augmenter les soldes moyens des clients à faible revenu existants, il peut subir la conséquence involontaire de s'éloigner de ses clientes et des autres communautés les plus exclues qui ont des revenus faibles ou irréguliers, tels que les populations rurales.

Pour surmonter les défis liés à la demande, il faut suffisamment tenir compte des besoins des clients. L'idée selon laquelle les populations à faible revenu sont «trop pauvres pour épargner» a été démentie à plusieurs reprises. Des projets tels que Financial Diaries en Inde, au Bangladesh et en Afrique du Sud, par exemple, ont permis de documenter des pratiques d'épargne parmi les pauvres (CGAP, 2006b). Celles-ci et d'autres études soulignent l'importance d'un modèle centré sur l'humain pour comprendre et répondre aux besoins uniques des clients. Les produits d'épargne doivent être suffisamment pratiques et attrayants pour concurrencer et compléter les mécanismes informels d'épargne disponibles aux populations (ProSavings, 2013). Ils doivent également faire coïncider les coûts d'opportunité de l'épargne dans une institution financière plutôt que de l'investir dans des activités productives ou des actifs tels qu'une petite entreprise, du bétail ou des cultures. Enfin, les tendances comportementales humaines à surévaluer le présent et à succomber à la tentation du court terme, par exemple, peuvent créer des écarts entre les plans et les comportements d'épargne (ProSavings, 2013). Alors que les PSF et autres parties prenantes sont bien conscients de ces contraintes de la demande, leur défi est de répondre à ces besoins avec un modèle efficace et une sensibilisation des clients sans compromettre la durabilité financière.

Encadré 10:

Qu'est-ce qui affecte la demande des clients en services d'épargne??

La demande des clients en services d'épargne- qu'il s'agisse de services «formels» ou «informels», ou de stratégies pour économiser de l'argent sous le matelas- est influencée par une très longue liste de facteurs, dont:

- Un service approprié pour le flux financier du client (volatilité) et son niveau de revenus, et la valeur actuelle de l'épargne, la capacité et la fréquence d'épargne du client
- De nombreux facteurs comportementaux, tels que la surévaluation du présent, qui influencent les habitudes d'épargne
- L'accessibilité des fonds: dans certains cas, les clients veulent un accès rapide; dans d'autres cas, ils ne veulent pas un accès facile (pour éviter la tentation de dépenser)
- La commodité et la rapidité du service, y compris la distance à parcourir, la proximité d'autres services et les heures d'ouverture
- La simplicité du service, comme la facilité d'utilisation, la rapidité d'utilisation, la compréhension des avantages, coûts, exclusions, pénalités, etc.
- La convivialité, le respect et la réactivité (assez d'attention) du fournisseur de service
- La réputation et la confiance au fournisseur de service et le service lui-même
- La perception de sécurité du service, qui inclut la prise en compte des risques pour les fonds eux-mêmes (vol, incendie) ainsi que pour soi-même (agression, etc.)
- Le gain ou la perte financière, notamment les intérêts gagnés sur un compte, les dividendes sur un investissement, la croissance et l'appréciation d'actifs (par exemple une vache ou un autre animal, l'immobilier), le taux de change et l'inflation
- Les coûts monétaires, tels que les frais de relevés, les pénalités, les frais de transaction, etc.
- Les coûts de transaction connexes, dont le transport pour accéder au service, la nourriture pendant le voyage et les coûts du temps perdu à ne pas travailler ou le coût des risques liés à l'abandon des enfants.
- La vitesse, la commodité, la convivialité, la fiabilité et l'accès aux mécanismes de recours
- La disponibilité et l'accès à d'autres produits et services financiers connexes (paiements, prêts, assurances, etc.) ainsi qu'à des produits et services non financiers
- Les coûts d'opportunité liés à plusieurs des facteurs ci-dessus

Ces facteurs, entre autres, influent sur le fait que les personnes choisissent ou non (et comment) d'utiliser les stratégies et les services d'épargne mis à leur disposition. Dans la plupart des cas, le choix n'est généralement pas la stratégie ou le service à utiliser, mais la combinaison de stratégies et de services à utiliser, et comment les utiliser.

Les innovations récentes dans le domaine de l'inclusion financière ont créé des opportunités pour relever certains défis critiques de la demande. Les prestataires bancaires, les plateformes Mobile Money et les partenariats combinés avec des comptes à faibles exigences KYC ou comptes simplifiées, par exemple, sont souvent présentés comme une solution pour améliorer la commodité offerte aux clients tout en limitant les coûts pour les clients à faibles revenus. Un certain nombre de PSF de MicroLead ont utilisé des canaux tiers ou ont même construit leurs propres canaux, s'attendant à réduire le coût de la desserte des clients à faibles revenus par les agences traditionnelles en briques et béton. Cependant, la construction et la gestion de ces réseaux s'est révélée coûteuse et difficile, et les résultats obtenus jusqu'ici en termes de mobilisation des petites épargnes sont limités. Cette stratégie conduit souvent à des compromis; Si le contact avec le client est réduit, l'engagement du client peut se détériorer et la viabilité de la MPE, qui repose sur des soldes de comptes actifs en croissance, peut ne pas être réalisée. Les institutions devront compter sur leurs clients et supprimer les obstacles à l'épargne de ceux-ci s'ils veulent augmenter leurs soldes d'épargne. Lors du déploiement des CDP, il est important d'inclure des stratégies qui comblent le «fossé» du contact humain qui peut survenir.

Les PSF Microlead ont également fait de grands progrès dans le test des comptes créés pour les groupes d'épargne avec les PSF. Ces groupes ont contribué à faire progresser l'inclusion financière dans les zones rurales (IFAD, 2010) et l'établissement de liens entre les groupes d'épargnes informels et les institutions financières formelles a été une stratégie que les PSF Microlead ont trouvée utile. La conception de produits ciblés, comme les épargnes sur engagement, peut aider à atténuer certains préjugés psychologiques qui limitent souvent l'épargne (ProSavings, 2013). Alors que peu de PSF de MicroLead ont testé les épargnes sur d'engagement directement, il existe quelques exemples intéressants dans le monde entier. En Colombie, par exemple, Financiera Comultrasan compte plus de 70 000 comptes d'épargne sur engagement. L'utilisation de centres d'appels avec un script convivial structuré pour motiver les clients a augmenté le taux de respect des objectifs d'épargne de 65% à 80% sur un an (ProSavings 2013).

Comprendre les spécificités et les différences entre les différents segments de clients est la clé pour définir un ensemble de produits et de services qui répondent aux besoins des personnes pauvres. Les agriculteurs peuvent épargner en gros et utiliser les fonds progressivement tout au long de l'année, tandis que les jeunes peuvent épargner à petit coup (USAID, 2006). Les différences entre les sexes doivent également être prises en compte. Dans de nombreux pays, par exemple, les femmes ont encore besoin de l'autorisation de leurs maris pour ouvrir un compte bancaire (Banque mondiale, 2012). La compréhension de ces différences et la mise en œuvre d'un segment de produit et d'une stratégie de marketing peuvent être coûteuses, mais les nouvelles technologies offrent des opportunités qui permettent aux PSF de cibler les segments de clients séparément et à moindres coûts.

S'il est important que les PSF répondent soigneusement aux besoins des clients à faibles revenus et évitent de se retourner complètement vers les clients à revenus élevés, cela ne signifie pas que les PSF ne peuvent pas desservir les deux segments simultanément. Les PSF de Microlead ont montré des approches créatives pour diversifier les épargnants, prouvant qu'il n'est pas nécessaire de collecter des dépôts exclusivement auprès des ménages à faibles revenus. Au contraire, l'inclusion d'un groupe diversifié de clients à faibles revenus et à revenus élevés dans un programme de mobilisation de l'épargne peut aider à justifier l'inclusion de comptes moins rentables. En effet, ces clients à revenus élevés sont de potentielles sources de revenus à portée de main qui peuvent compenser le coût du service aux clients les plus pauvres.

Alors que les comptes de petites épargne peuvent ne pas générer beaucoup de profits de façon isolée, le segment des clients à faibles revenus dans son ensemble peut être rentable (CGAP 2012a). Une fois qu'un client ouvre un compte, s'il est engagé avec l'institution, il peut faire des prêts ou acquérir d'autres produits qui généreront plus de revenus pour l'institution financière. Différents leviers peuvent être combinés pour atteindre la rentabilité, tels que la vente croisée, une structure de prix adéquate et l'utilisation de la technologie pour réduire les coûts, attirer et fidéliser les clients. À long terme, les comptes de petites épargnes peuvent également croître, et servir les petits épargnants d'aujourd'hui pourrait être un investissement judicieux et relativement bon marché pour l'avenir.

5 REFERENCES

AFI, 2016. Digital Financial Services: Basic Terminology. <http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2016-08/Guideline%20Note-19%20DFS-Terminology.pdf>

Barrientos and Hulme, 2016. Social Protection of the Poor and the Poorest. Print version

Branch and Klaehn, 2008. The Keys to Striking the Balance: An Introduction to Savings Mobilization. <https://www.microfinancegateway.org/library/keys-striking-balance-introduction-savings-mobilization>

Brookings. 2016. Bridging the Financial Inclusion Gap. <https://www.brookings.edu/blog/techtank/2016/04/01/bridging-the-financial-inclusion-gender-gap/>

Bill & Melinda Gates Foundation, 2013. Fighting poverty, profitably. Transforming the economics of payments to build sustainable, inclusive financial systems. Special Report, Financial Services for the Poor. <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/Fighting%20Poverty%20Profitably%20Full%20Report.pdf>

Callen and al. 2015. Doorstep banking in rural Sri Lanka increases customer savings... and income. <http://voxeu.org/article/doorstep-banking-increases-savings-and-income-evidence-sri-lanka>

Care. 2013. Connecting the World's Poorest People to the Global Economy. http://www.care.org/sites/default/files/documents/ECON-2013-CARE-%20Connecting-the-worlds-poorest_0.pdf

Care. 2016. The State of Linkage Report. file:///C:/Users/Cora/Downloads/CIUK_The_State_of_Linkage_Report_REVISED_4.11.15_web.pdf

CGAP. 2006a. Poor People's Savings. Q&A with experts. <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-poor-peoples-savings-qas-with-experts-2006.pdf>

CGAP. 2006b. Bringing Poor Savers into the Formal System. <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Safe-and-Accessible-Bringing-Poor-Savers-into-the-Formal-Financial-System-Sep-2006.pdf>

CGAP. 2006c. Focus Note. Use of Agents in Branchless Banking for the Poor: Rewards, Risks, and Regulations. <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Notes-Use-of-Agents-in-Branchless-Banking-for-the-Poor-Rewards-Risks-and-Regulation-Oct-2006.pdf>

CGAP. 2009. Technical Guide: Stability of Small Balance Deposits. <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Stability-Small-Balance-Deposits-Jun-2009.pdf>

CGAP. 2010a. Is there a Business Case for Small Savers? <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Occasional-Paper-Is-There-A-Business-Case-for-Small-Savers-Sep-2010.pdf>

CGAP. 2010b. Branchless Banking Diagnostic Template. <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Branchless-Banking-Diagnostic-Template-Feb-2010.pdf>

CGAP. 2011. Can Collecting Savings in Rural Areas be Profitable? <https://www.cgap.org/blog/can-collecting-savings-rural-areas-be-profitable>

CGAP. 2012a. Small Balance Savings Accounts: Be Careful What you Wish For. <https://www.cgap.org/blog/small-balance-savings-accounts-be-careful-what-we-wish>

CGAP. 2012b. Delivering Technology Solutions to Susu Collectors. <https://www.cgap.org/blog/delivering-technology-solutions-susu-collectors>

CGAP, 2016a. Revitalizing the Self-Help Group movement in India. <http://www.cgap.org/blog/revitalizing-self-help-group-movement-india>

CGAP, 2016b. Catalyzing Women's Financial Inclusion: the Role of Data. <http://www.cgap.org/blog/catalyzing-women%E2%80%99s-financial-inclusion-role-data>

CGAP, 2014. The Business Case for Youth Savings: A Framework. Focus Note 96. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Business-Case-for-Youth-Savings-A-Framework-Jul-2014.pdf>

Cook, T. 2010. Challenging Economics of Small Balance Accounts: The Financial Provider's Prospective. <https://docs.gatesfoundation.org/documents/challenging-economics.pdf>

Collins, D and Morduch, J. 2009. Portfolios of the Poor. <http://www.portfoliosofthepoor.com/>

GDAE. 2014. In Their Own Hands: How Savings Groups are Revolutionizing Development. http://www.ase.tufts.edu/gdae/policy_research/InTheirOwnHands_book.html

Goss, 2011. The next challenge: Channeling Savings Through Mobile Money Schemes. <http://reports.weforum.org/wp-content/pdf/mfsr-2011/01-part-1/wef-mfsd-chapter-1-5.pdf>

GAFIS 2013. Big Banks & Small Savers: A new path to profitability. GAFIS Project Report. http://bankablefrontier.com/wp-content/uploads/documents/GAFIS_report_December2013.pdf

Global Banking Alliance for Women, Data 2x, the Multilateral Investment Fund and the Inter-American Development Bank. 2015. The Value of Sex-Disaggregated Data. http://data2x.org/wp-content/uploads/2016/10/RoadMap_English_Final-32.pdf

Global Banking Alliance for Women website. Accessed 1.24.2017. The Opportunity. <http://www.gbaforwomen.org/the-opportunity/#business-opportunity>

GSMA. 2015. State of the Industry Report: Mobile Money. http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/04/SOTIR_2015.pdf

GSMA. 2012. Building a Network of Mobile Money Agents. <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/03/building.pdf>

Handoo, J. 2013. Financial Inclusion 2.0: India's Business Correspondents. <https://www.cgap.org/blog/financial-inclusion-20-india%E2%80%99s-business-correspondents>

IFAD, 2010. Empowering Women through Self Help Groups. <https://www.ifad.org/evaluation/reports/insight/tags/india/y2010/1878606>

IFC, 2016. Handbook: Digital Financial Services and Risk management. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/06c7896a-47e1-40af-8213-af7f2672e68b/Digital+Financial+Services+and+Risk+Management+Handbook.pdf?MOD=AJPERES>

IMF. 2013. Ghana: Staff Report for the 2013 Article IV Consultation. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13187.pdf>

IMF. 2012. Empowering Women is Smart Economics. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/03/revenga.htm>

Karlan, D and Zinman, J. 2014. Price and Control Elasticities of Demand for Savings http://karlan.yale.edu/sites/default/files/savingselasticities_2014_01_v9.pdf

Karlan et. al., 2014. Savings by and for the Poor: A Research Review and Agenda. http://www.econ.yale.edu/growth_pdf/cdp1027.pdf

Mas, I. 2013. FAI Website's "Big Questions" on payments. <http://www.ignacomas.com/announcements/faiwebsitesbigquestionsonpayments>

Mas, I. 2011. Delivering on the Savings Promise of Mobile Money. <http://www.cgap.org/blog/delivering-savings-promise-mobile-money>

Mas, I. 2009. The Economics of Branchless Banking. <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2009.4.2.57>

ProSavings. 2013. Commitment Savings in Latin America and the Caribbean. <http://www.pro-savings.org/sites/default/files/CONSOLIDADO%20ingles.pdf>

The Reserve Bank of Malawi, Women's World Banking, NBS Bank Malawi. 2017. Webinar. How Regulators and Financial Institutions Can Bring Digital Financial Services to Women.

UNCDF, 2016. Business Model Toolkit 1: Use Mobile as a Tool. <http://www.uncdf.org/sites/default/files/download/microlead-phb-toolkit-1-business-model.pdf>

UNCDF, 2017a. Business Model Toolkit 3: Use existing agent network. <http://www.uncdf.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>

UNCDF, 2017b. Case Study Toolkit 3. UGAFODE. <http://www.uncdf.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>

USAID, 2006. Rural Deposit Mobilization. <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-rural-deposit-mobilization-2006.pdf>

US Chamber of Commerce Foundation. 2014. <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/key-successfully-banking-poor-start-women/31601>

World Bank, 2012. Leed Africa Database. http://siteresources.worldbank.org/EXTGENDER/Resources/Women_LEED_Africa_Database.xlsx

World Bank. 2014. Global Findex. <http://documents.worldbank.org/curated/en/187761468179367706/pdf/WPS7255.pdf#page=3>>

World Bank. 2014. Expanding Women's Access to Financial Services. <http://www.worldbank.org/en/results/2013/04/01/banking-on-women-extending-womens-access-to-financial-services>

A PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde. Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement "last mile" qui permettent de débloquent les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et en montrant comment les investissements localisés – grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets – qui contribuent au financement, public et privé, sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises, et au niveau des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à l'objectif de développement durable 1 qui vise à éradiquer la pauvreté et de l'objectif 17 qui porte sur les moyens de mise en œuvre. En identifiant les segments du marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement au "last mile" et remédier à l'exclusion et aux inégalités d'accès, l'UNCDF soutient la réalisation de plusieurs des objectifs de développement durable.

A PROPOS DE MICROLEAD

MicroLead est une initiative mondiale de l'UNCDF qui pousse les fournisseurs de services financiers à développer, expérimenter et offrir à grande échelle les services d'épargne aux personnes à faibles revenus, aux populations rurales, en particulier aux femmes. Cette initiative a été lancée en 2008 avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates et a été élargie en 2011 avec l'appui de la Fondation Mastercard et LIFT Myanmar. Elle contribue aux objectifs de développement durable de l'ONU, en particulier l'ODD1 (éradiquer la pauvreté), ODD2 (éradiquer la faim, assurer la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture durable) et l'ODD5 (assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes), ainsi que l'agenda Financement pour le Développement de Addis-Abeba (mobilisation des ressources nationales).

MicroLead travaille avec un certain nombre de PSF et de Fournisseurs de Services Techniques (FST) à desservir les marchés ruraux à forte demande jusqu'à présent inexploités, en produits offerts à des prix raisonnables via les canaux de distribution parallèles comme les prestataires en milieu rural, les téléphones mobiles, les agents itinérants, les appareils de point de vente et la mise en réseau de groupes informels. Les produits sont offerts avec une éducation financière, de sorte qu'en dehors de l'accès à ceux-ci, les clients utilisent également des services de qualité.

Avec un accent particulier sur l'épargne, les femmes, les marchés ruraux, et la technologie, MicroLead est un programme axé sur la performance, qui appuie les partenariats visant à renforcer la capacité des institutions financières pour le pilotage et le déploiement de services financiers durables, en particulier l'épargne. Alors que le UNCDF déploie la prochaine phase de MicroLead, celui-ci continuera de se concentrer sur la facilitation de partenariats novateurs qui encouragent les PSF à atteindre les populations rurales éloignées, de s'appuyer sur les infrastructures financières numériques existantes et de mettre l'accent sur les produits axés sur le client. Pour plus d'informations, veuillez visiter www.uncdf.org/microlead. Suivez UNCDF MicroLead sur Twitter à @UNCDFMicroLead.

A PROPOS DE LA FOUNDATION MASTERCARD

La Fondation Mastercard travaille avec des organisations visionnaires pour fournir un accès élargi à l'éducation, à la formation et aux services financiers pour les personnes démunies, principalement en Afrique. En tant qu'une des plus grandes fondations privées, son travail est guidé par sa mission de faire progresser l'apprentissage et promouvoir l'insertion financière pour créer un monde inclusif et équitable. Basée à Toronto, au Canada, son indépendance a été établie par Mastercard dès sa création en 2006. Pour plus d'informations et pour vous inscrire au bulletin de la Fondation, s'il vous plaît visitez [HYPER-LINK "http://www.mastercardfdn.org"](http://www.mastercardfdn.org) www.mastercardfdn.org. Suivez la Fondation à @MastercardFdn sur Twitter.

A PROPOS DE EA CONSULTANTS

EA Consultants est une firme de consultants qui se consacre à veiller à ce que l'inclusion financière soit une proposition de valeur partagée par toutes les parties prenantes et, en particulier, par le client. Nous avons plus de 10 années d'expérience de travail avec des ménages dans le monde pour que leurs voix et leurs besoins soient intégrés dans les produits, la distribution et les politiques. Nous combinons la recherche et la pratique afin de nous assurer que notre travail est guidé par une analyse et une compréhension des marchés et des besoins des clients. Notre objectif est que nos travaux conduisent à de nouvelles façons de penser et de nouvelles pratiques qui auront des impacts profitables à tous les segments de la société. Nous nous appuyons sur les vastes connaissances et l'expertise d'une équipe diversifiée de conseillers afin d'offrir des services de consultation novateurs et de recherche aux gouvernements, aux institutions financières, aux autres firmes privées, aux organisations à but non lucratif et aux institutions internationales. Notre équipe de professionnels de la réflexion prospective s'adapte à l'évolution des besoins du marché. Nos clients apprécient nos analyses et recommandations parce qu'elles sont pragmatiques, durables et économiquement viables. Visitez-nous à www.eac-global.com.



MicroLead / UN Capital Development Fund

Two United Nations Plaza
26th Floor
New York, NY 10017
United States

+1 212 906 6565
+1 212 906 6479

www.uncdf.org/microlead
pamela.eser@uncdf.org
@UNCDF #LDCsForward
#FinancialInclusion #LocalDev
@UNCDFMicroLead