

Tirer les leviers vers la durabilité

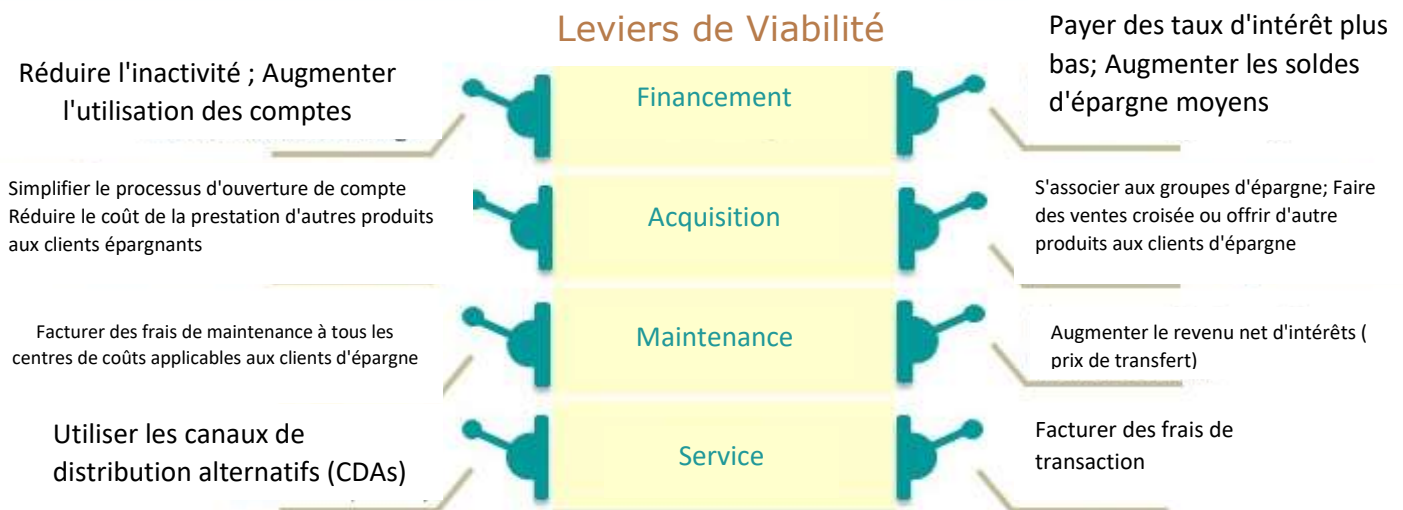
Un cadre de décision pour

La Mobilisation des Dépôt à Faibles Montants

Facteurs Environnementaux



Leviers de Viabilité



Document de synthèse

Par EA CONSULTANTS, Février 2017



CONTEXTE

On estime que 2 milliards d'adultes dans le monde ne disposent pas d'un compte pour stocker leur argent. Ce manque d'accès affecte de manière disproportionnée les populations rurales et les femmes. Dans les économies en développement, les femmes sont 20 pour cent moins susceptibles d'avoir des comptes bancaires formels que les hommes. Pendant ce temps, seulement quatre pour cent des adultes non bancarisés déclarent que leur seule raison de ne pas avoir un compte bancaire est qu'ils n'ont pas *besoin* d'un (Banque Mondiale, 2014).

Les ménages à faible revenu ont besoin de produits et services d'épargne adéquats, mais les solutions existantes ne sont pas convenables. L'épargne informelle sous forme d'espèces, de bijoux, des arbres et du bétail, ainsi que des groupes d'épargne en espèces ou l'épargne avec un tiers exposent les ménages à des risques tels que le vol et les maladies des animaux. Les comptes d'épargne formelle peuvent offrir aux gens un niveau plus élevé de sécurité et de confidentialité, et peuvent également leur fournir une bretelle d'accès à d'autres services financiers.

Les prestataires de services financiers (PSFs) sont souvent réticents à participer à la mobilisation de l'épargne des populations à faible revenu, parce que les aspects économiques des comptes à faibles montants présentent des défis qui empêchent les prestataires de gagner un profit de ces comptes. Les coûts élevés initiaux, les fréquences de transaction élevées, et la distance des points de vente bancaires traditionnels sont parmi les principaux moyens de dissuasion. En dépit de ces défis, la taille de la population non bancarisée suggère que la mobilisation des dépôts à faibles montants représente une opportunité intéressante pour les PSFs pour faire avancer l'inclusion financière tout en accédant à un énorme marché inexploité.

UN CADRE DE DÉCISION D'AFFAIRES

Ceci est un cadre pour la mobilisation des dépôts à faibles montants (MDFM) parmi les populations à faible revenu qui illustre les différentes voies que les PSFs peuvent prendre pour atteindre la viabilité. Il met en évidence des exemples de modèles d'affaires MDFM utilisés par les PSFs partenaires de MicroLead, dont beaucoup sont en train de trouver une voie de rentabilité. Le cadre est conçu pour assister les PSFs à prendre une décision "d'aller de l'avant/d'arrêter" pour s'engager à la MDFM et, si le prestataire choisit d'aller de l'avant, il décrit l'ensemble des leviers qui peuvent rendre cette mobilisation viable. Le cadre peut être appliqué aux prestataires qui envisagent la MDFM pour la première fois, ainsi que ceux qui envisagent de faire des investissements initiaux importants pour élargir ou approfondir leur offre actuelle d'épargne à faible montant. Pour les PSFs qui ont du mal avec une initiative de MDFM existante, il peut aussi les aider à déterminer s'ils doivent continuer ou arrêter cette initiative.

LA MOTIVATION de développer ce cadre était de partager l'expérience des prestataires de services financiers (PSF) qui ont participé au programme FENU MicroLead. Ce document met en évidence les modèles d'affaires de la mobilisation des dépôts à faibles montants (MDFM) utilisés par les PSFs partenaires de MicroLead, dont beaucoup sont en train de trouver la voie de rentabilité.

LE BUT DU CADRE est d'assister tout prestataire à prendre une décision "d'aller de l'avant/d'arrêter" pour s'engager à la MDFM et, si le prestataire choisit d'aller de l'avant, il décrit l'ensemble des leviers qui peuvent rendre cette mobilisation viable. Le cadre peut être appliqué aux prestataires qui envisagent la MDFM pour la première fois, ainsi que ceux qui envisagent de faire des investissements initiaux importants pour élargir ou approfondir leur offre actuelle d'épargne à faible montant. Pour les PSFs qui ont du mal avec une initiative de MDFM existante, il peut aussi les aider à déterminer s'ils doivent continuer ou arrêter cette initiative.

NOTRE METHODOLOGIE pour développer le cadre a combiné une revue de littérature sur le modèle économique de la MDFM, des interviews profonds et plongés avec les participants au programme MicroLead, et l'analyse de la clientèle et de la performance financière de 13 institutions qui participent au programme MicroLead.

Nos calculs indiquent que aucun des PSFs dans le programme MicroLead n'a atteint la rentabilité dans leurs efforts. Mais, ils ont acquis une meilleure compréhension de la façon d'y arriver. Le cadre reflète le fait que nous ne pouvons pas identifier une seule voie pour rendre la MDFM viable, mais nous pouvons fournir un ensemble de conditions environnementales dans lesquelles le modèle économique sera plus solide, ainsi que les leviers de viabilité que les institutions peuvent tirer pour devenir plus rentables.

FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les conditions environnementales dans lesquelles un PSF opère seront le principal moteur d'une décision de se lancer dans la MDFM. Nous les divisons en trois niveaux : considérations au niveau du Marché, Institutionnel et au niveau du Segment.



Les conditions au **niveau du marché** déterminent si l'environnement du secteur financier d'un pays est propice à la MDFM, par exemple. La MDFM n'est pas possible pour toute institution, même si les conditions du marché sont favorables.



Les facteurs au niveau institutionnel, tels que les modèles d'affaires existants, les ressources, les capacités, les structures de coûts / revenus et le marché cible traditionnel du PSF Ils forment tous le modèle économique pour la MDFM.







La segmentation permet aux PSFs de décider quels types de clients cibler par son programme de MDFM. Les ménages à faible revenu ne sont pas tous semblables, et les différents segments (différenciés selon le niveau de revenu, la situation géographique, le type d'emploi, le sexe, etc.) offrent différentes opportunités de revenus ou des coûts.

LEVIERS DE VIABILITÉ

Une fois qu'un prestataire a déterminé qu'il ciblera les dépôts à faibles montants des segments à faible revenu, il a plusieurs coûts et leviers de revenus à sa disposition pour améliorer la viabilité de la MDFM.

Les PSFs peuvent "tirer" un ensemble de « leviers de viabilité » en fonction de leur marché, ressources et capacité pour renforcer le modèle économique. L'expansion est souvent mentionnée comme un levier clé pour atteindre la viabilité dans la MDFM. Toutefois, lorsque les coûts d'exploitation sont plus élevés que les produits d'exploitation, l'expansion ne fera qu'augmenter les pertes financières.

Notre cadre met en évidence 13 leviers de viabilité qui peuvent aider à faire basculer cet équilibre dans quatre catégories, que nous appelons "FAMS" :

| | | |
|---|-------------|---|
|  | Financement | Les coûts et les revenus de l'utilisation de l'épargne pour financer le portefeuille de prêts. |
|  | Acquisition | Le coût d'acquisition de nouveaux clients et des revenus qui peuvent le soutenir. |
|  | Maintenance | Le coût et les revenus potentiels de maintenir des comptes. |
|  | Service | Le coût et les revenus potentiels de servir les comptes des clients. |

LES LEÇONS CLÉS DES PARTENAIRES MICROLEAD DANS LE CHOIX DES LEVIERS DE VIABILITÉ DE LA MDFM

Sur les 13 leviers de viabilité, nous identifions dans ces catégories, certains aspects de la demande des clients qui a un impact direct sur six leviers. Cela suggère que l'accélération de la transition vers un modèle économique nécessitera que les PSFs se concentrent considérablement sur la satisfaction des besoins et de la demande du client. Jusqu'à présent, bien que de nombreux PSFs se sont efforcés de rendre la MDFM financièrement viable, quelques-uns de ces investissements ont atteint le seuil de rentabilité. Pourtant, cela est une innovation nécessaire. Lorsqu'ils leur est impossible d'augmenter les soldes d'épargne des clients, les PSFs peuvent ressentir une pression pour tirer d'autres leviers et soit ils s'éloignent entièrement de leurs clients les plus pauvres ou même ils vendent des produits de façon abusive par le biais de la vente croisée dans une tentative de « compenser » les revenus. Les femmes, en particulier, peuvent être plus vulnérables que les hommes face au produits vendus de façon abusive car elles sont souvent moins expérimentées avec les services financiers formels. Au lieu de cela, le développement de produits utiles pour le marché cible et la conception de solutions rentables pour augmenter les soldes d'épargne moyens est essentiel.

Augmenter les soldes d'épargne moyens des clients - plutôt que d'augmenter l'expansion ou les ventes croisées des produits supplémentaires - est particulièrement important pour l'inclusion financière des femmes. Si un PSF s'éloigne vers la clientèle à revenu élevé pour "compenser" les recettes sans faire un effort concerté pour accroître les soldes moyens des clients à faible revenu existants, il peut avoir pour conséquence involontaire de s'éloigner de ses clientes, ainsi que d'autres communautés plus exclues à revenu faible ou irrégulier.

Les innovations dans le paysage de l'inclusion financière ont créé des opportunités pour surmonter certains défis cruciaux de la demande. Les conceptions de produits ciblées tels que l'épargne avec engagement, peuvent aider à résoudre certaines tendances psychologiques qui entravent souvent l'épargne (ProSavings, 2013). Les PSFs MicroLead ont également montré des approches créatives pour réduire leurs coûts de financement globaux en prenant des dépôts des clients à revenu élevé sans perdre l'accent mis sur les clients à faible revenu, montrant que servir une diversité de clients à faible revenu et à revenu élevé peut aider à créer un modèle pour l'inclusion des comptes moins rentables. Les PSFs MicroLead ont également fait des progrès remarquables en essayant d'utiliser la liaison des groupes d'épargne avec les PSFs. Ces groupes ont joué un rôle déterminant dans la promotion de l'inclusion financière dans les zones rurales (CARE, 2016 ; IFAD, 2010), et l'établissement des liens entre les groupes d'épargne informels et les institutions financières formelles a été une stratégie trouvée utile par les PSFs de MicroLead.

Les canaux de distribution alternatifs, y compris les réseaux d'agents et les plateformes d'argent mobile, ainsi que les partenariats avec d'autres prestataires de services financiers numériques (tels que les

opérateurs de réseaux mobiles)¹, peuvent fournir la commodité aux clients tout en permettant de réduire les coûts élevés de distribution. Les dispositions réglementaires autorisant moins de documentation KYC ou des comptes simplifiés ont permis l'ouverture de compte à travers ces canaux. Les PSFs MicroLead ont fait des progrès remarquables dans les efforts visant à utiliser des canaux tiers ou même construire leurs propres canaux pour réduire le coût des services fournis aux clients à faible revenu via des branches sur place. Cette stratégie peut conduire à des compromis, cependant, si le contact client est réduit, compte tenu de la dépendance du modèle sur les soldes des comptes actifs et en croissance. Ainsi, lors de l'utilisation d'un tiers ou d'un réseaux mobiles, il est important d'inclure des stratégies qui comblerent le « manque » de contact humain qui pourrait survenir.

Alors que les comptes de dépôt à faibles montants seuls pourraient ne pas générer beaucoup de profits, le segment de la clientèle dans son ensemble peut être rentable, lorsque les autres produits et services des clients sont pris en compte. Une fois qu'un client ouvre un compte, s'il est engagé avec l'institution, il peut prendre des prêts ou d'autres produits qui vont générer plus de revenus pour l'institution financière. La recherche a montré que dans une approche au niveau du segment, les revenus provenant des sources de revenus adjacents tels que les prêts offerts par les ventes croisées, peuvent compenser les coûts des services des comptes d'épargne à faibles montants (CGAP 2012a). Différents leviers peuvent être combinés pour devenir rentable, comme la vente croisée, la structure de tarification adéquate, et l'utilisation de la technologie comme un moyen de réduire les coûts et d'attirer et de retenir les clients. À long terme, les soldes des comptes de dépôt à faibles montants peuvent également augmenter, et servir les petits épargnants d'aujourd'hui pourrait être un investissement judicieux et relativement peu coûteux dans l'avenir.

Lisez le [rapport complet](#) ici.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel des institutions partenaires de MicroLead pour avoir partagé leurs expériences et avoir éclairé le développement de ce cadre. Nous les remercions de leur temps et d'avoir partagé leurs informations, leçons apprises et leurs recommandations, pour permettre à d'autres prestataires de services financiers de réussir à mobiliser les petits dépôts.

Nous tenons à remercier en particulier Nathan Barigye de UGAFODE, Kwaku Acheampong à Sinapi Aba Savings & Loans, William Derban de Fidelity Bank et Mercus Chigoga de NBS Bank au Malawi pour leur temps et leurs efforts pour préparer des études de cas détaillées concernant les transitions de leurs institutions pour évaluer le modèle d'affaire de la mobilisation des dépôts à faibles montants. Nous tenons également à remercier les partenaires au sein des organismes qui ont fourni une assistance technique au programme MicroLead, en particulier Jean Thiboutot du World Council of Credit Unions.

AUTEURS

EA Consultants: Elisabeth Burgess, Xavier Martin Palomas, Coralie Martin et Barbara Magnoni

COMITÉ DE VALIDATION

Fonds d'Équipement des Nations Unies - MicroLead : Pamela Eser, Hermann Messan et Ivana Damjanov

The MasterCard Foundation : Prabhat Labh

¹ Il existe un ensemble croissant de prestataires non bancaires qui mettent à profit les téléphones mobiles et les TPEs, ainsi que des agents affiliés au réseau, pour offrir des services financiers de base dans le cadre d'un écosystème financier « numérique » qui apporte aux clients une plus grande commodité qu'une infrastructure traditionnelle physique. Cet ensemble émergent d'acteurs comprend les opérateurs mobiles, les gestionnaires de réseau d'agents, les agrégateurs de paiements, et d'autres.