

Programme MicroLead de l'UNCDF

BOÎTE À OUTILS SUR LES RELATIONS AVEC LES GROUPE D'ÉPARGNE

Guide à destination des prestataires de services
financiers à l'ère de la numérisation



© UNCDF



LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



Unlocking Public and Private
Finance for the Poor

Remerciements

Cette boîte à outils a été commandée par le programme MicroLead de United Nations Capital Development Fund (UNCDF) et soutenue par des financements de la Fondation Mastercard et de l'UNCDF. L'UNCDF tient à remercier les directeurs et responsables des prestataires de services financiers (PSF) pour le temps consacré à ce projet, les expériences et les enseignements tirés des services aux groupes d'épargne qui constituent la base de cette boîte à outils.

Nous sommes également reconnaissants au groupe de professionnels et de parties prenantes qui ont participé à un atelier de validation à Accra, au Ghana, en mai 2018 et ont fourni de précieux retours d'information afin de finaliser ce manuel.

Enfin, nous remercions tous les évaluateurs dont les contributions ont également permis d'enrichir cette boîte à outils. Nous espérons que cette boîte à outils complétera les ressources disponibles sur les liens avec les groupes d'épargne et permettra aux PSF d'offrir durablement des services financiers appropriés à ces groupes et à leurs membres dans les pays en développement.

Auteurs

- **United Nations Capital Development Fund - Programme MicroLead** : Hermann Messan, Pamela Eser
- **MSC** : Leonard Kambona, Wanjiku Kiarie, Andrew Njagi Macharia, Anup Singh, et George Muruka

Comité d'évaluation

- Lauren Hendricks (Fondation Grameen)
- Weselina Angelow (Scale2Save, WSBI)
- Ruth Dueck-Mbeba (Fondation Mastercard)

Sommaire

1 CHAPITRE 1 : INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS

- 1 Introduction
- 1 Raison d'être et organisation de la boîte à outils
- 2 Public cible
- 3 Mode d'utilisation de la boîte à outils
- 3 Enseignements à tirer de cette boîte à outils

4 CHAPITRE 2 : BUSINESS OPPORTUNITIES AND SAVINGS GROUPS' LINKAGES MODELS

- 4 Introduction
- 4 Types de groupes d'épargne
- 7 Perspectives commerciales pour les PSF
- 7 Modèles de relations avec les groupes d'épargne
- 8 Approche progressive des relations avec les groupes d'épargne
- 10 Estimation de la taille du marché des groupes d'épargne
- 12 Identification et rôles des parties prenantes

13 CHAPITRE 3 : SERVICES FINANCIERS DIGITAUX ET RELATIONS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE

- 13 Introduction
- 13 Solutions de technologie financière permettant de favoriser les relations avec les groupes d'épargne
- 15 Proposition de valeur du recours aux technologies numériques pour favoriser les liens avec les groupes d'épargne
- 15 Services pouvant être numérisés et considérations importantes

18 CHAPITRE 4 : RELATIONS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE - PARAMÈTRES ET ANALYSE DE RENTABILISATION

- 18 Introduction
- 18 Cadre d'analyse de rentabilisation

- 19 Analyse des parts de marché
- 19 Partenariats innovants
- 20 Mobilisation des dépôts
- 21 Efficacité opérationnelle

25 CHAPITRE 5 : SAVINGS GROUPS' LINKAGES - A STEP-BY-STEP GUIDE FOR FINANCIAL SERVICES PROVIDERS

- 25 Introduction
- 25 Cadre des relations PSF-groupes d'épargne
- 26 Guide détaillé à destination des PSF novices en matière de relations avec les groupes d'épargne

31 CONCLUSION

33 ANNEXES

- 33 Informations complémentaires
- 34 Études de cas

49 LISTE DES OUTILS

- 49 Évaluation du marché des groupes d'épargne
- 50 Analyse du marché des groupes d'épargne
- 51 Analyse du contexte aux fins de l'établissement de liens avec les groupes d'épargne
- 52 Liste d'indicateurs pour l'analyse des études de rentabilisation
- 53 Feuille de données pour l'analyse de rentabilisation
- 55 Modèle de fiche technique financière (pour la collecte manuelle de données)

57 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Liste des tableaux

- 6 **Tableau 1** Caractéristiques des groupes d'épargne et opportunités pour les PSF
- 8 **Tableau 2** Échantillon de PSF selon leur modèle de relation avec des groupes d'épargne
- 8 **Tableau 3** Phases de développement des relations avec les groupes d'épargne
- 9 **Tableau 4** Points principaux des phases de développement de la mise en relation avec les groupes d'épargne
- 11 **Tableau 5** Estimation quantitative du marché des groupes d'épargne
- 12 **Tableau 6** Cartographie des parties prenantes et de leurs rôles
- 16 **Tableau 7** Interfaces utilisateur pouvant être numérisées pour améliorer l'expérience utilisateur
- 20 **Tableau 8** Dépôts mobilisés par certains PSF sur une période de trois ans
- 22 **Tableau 9** Comparaison des performances des PSF en fonction du modèle de relation choisi
- 25 **Tableau 10** Facteurs clés à prendre en compte lors de l'évaluation du marché des groupes d'épargne
- 27 **Tableau 11** Questions stratégiques pour les PSF ayant l'intention de travailler avec les groupes d'épargne
- 29 **Tableau 12** Éléments à prendre en compte avant le déploiement et l'expansion des activités avec les groupes d'épargne
- 34 **Tableau 13** Performance et position sur le marché de Fidelity Bank de 2012 à 2016
- 38 **Tableau 14** Indicateurs d'inclusion financière du Malawi
- 43 **Tableau 15** Étapes prises par la MCB pour établir des liens avec les groupes d'épargne
- 43 **Tableau 16** Services et niveau d'utilisation des canaux de prestation
- 45 **Tableau 17** Performances de la KPOSB entre 2010 et 2016

- 5 **Figure 3** Caractéristiques des groupes d'épargne
- 18 **Figure 4** Cadre d'analyse de rentabilisation
- 25 **Figure 5** Cadre des relations PSF-groupes d'épargne
- 40 **Figure 6** Illustration des activités de relation clés dans le cadre de l'intégration et des services de crédit
- 42 **Figure 7** Modèle de relation avec les groupes d'épargne de la MCB
- 45 **Figure 8** Accès financier au Kenya
- 46 **Figure 9** Représentation schématique des opérations de la KPOSB auprès des groupes d'épargne

Liste des graphiques

- 19 **Graphique 1** Proportion estimée de groupes d'épargne liés à un PSF dans un pays donné
- 19 **Graphique 2** Nombre de groupes d'épargne liés à un PSF, à la fin de l'année 2017
- 19 **Graphique 3** Taux de croissance annuel moyen du nombre de groupes d'épargne liés à un PSF (sur une période de trois ans)
- 21 **Graphique 4** Croissance des dépôts des groupes d'épargne
- 21 **Graphique 5** Contribution des groupe d'épargne aux dépôts des PSF
- 21 **Graphique 6** Coût moyen de la mobilisation des dépôts des groupes d'épargne
- 22 **Graphique 7** Prêts aux groupes d'épargne exprimés en pourcentage du portefeuille de prêts des PSF
- 22 **Graphique 8** Revenu moyen des activités liées aux groupes d'épargne sur une période de trois ans (USD)
- 39 **Graphique 9** Analyse des parts de marché de NBS
- 45 **Graphique 10** Part des personnes faisant partie de groupes informels au Kenya

Liste des figures

- 2 **Figure 1** Parties prenantes impliquées dans le secteur des relations avec les groupes d'épargne
- 4 **Figure 2** Cycle de vie des groupes d'épargne et activités principales

Liste des acronymes

ACEC	Association cumulative d'épargne et de crédit	AREC	Associations rotatives d'épargne et de crédit
PPC	Principes de protection des clients*	CECI	Communautés d'épargne et de crédit interne
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres	SMS	Short Message Service
FSD	Financial Sector Deepening	STK	SIM Tool Kit
PSF	Prestataire de services financiers	UNCDF	United Nations Capital Development Fund
GPRS	General Packet Radio Service	USSD	Données de services supplémentaires non structurées
KPOSB	Kenya Post Office Savings Bank	AVEC	Association villageoise d'épargne et de crédit
PDV	Point de vente (dispositif)	WSBI	World Savings and Retail Banking Institute
IMF	Institution de microfinance		
OTM	Opérateur de téléphonie mobile		
ONG	Organisation non gouvernementale		

* Les principes de protection des clients visent à promouvoir une inclusion financière responsable. Pour de plus amples informations sur les PPC, voir Smart Campaign.

Chapitre 1 : INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS

Introduction

Ce chapitre offre un aperçu général de la boîte à outils traitant des relations avec les groupes d'épargne. Il souligne la nécessité de mettre en place un tel document, le cadre conceptuel utilisé pour le développer ainsi que le public cible. Les points clés de ce chapitre sont les suivants :

- La boîte à outils donne des orientations pratiques aux PSF qui proposent déjà ou ont l'intention de proposer des services financiers formels aux groupes d'épargne.
- Elle est organisée en différents chapitres et aborde les thèmes suivants :
 - Perspectives commerciales et modèles de relations avec les groupes d'épargne

- Exploitation des services financiers digitaux afin d'accroître l'efficacité des liens avec les groupes d'épargne
- Liens avec les groupes d'épargne : Paramètres et analyses de rentabilisation
- Guide détaillé pour les PSF participant à des projets ou des initiatives visant à nouer des liens avec des groupes d'épargne

Les principales cibles de cette boîte à outils sont les directeurs, les responsables et les agents des PSF. Les organisations non gouvernementales (ONG) facilitatrices de ces groupes d'épargne, les sociétés de technologie financière (Fintech), les gouvernements et les donateurs peuvent également bénéficier de cette boîte à outils afin de comprendre les facteurs à prendre en compte par les PSF au moment où ils construisent leurs relations avec ces groupes.

Raison d'être et organisation de la boîte à outils

Cette boîte à outils est un guide destiné aux PSF qui fournissent ou ont l'intention de fournir des services financiers aux groupes d'épargne. Les enseignements et les exemples mis en avant devraient permettre aux PSF¹ de fournir en toute efficacité des services financiers formels aux groupes des pays en développement. Les informations et enseignements fournis dans cette boîte à outils sont basés sur les expériences de différents PSF proposant déjà des services à ces groupes. Il s'agit de six partenaires MicroLead de l'UNCDF, situés dans cinq pays d'Afrique : Bénin, Burkina Faso, Ghana, Malawi et Tanzanie. D'autre part, l'équipe a travaillé avec deux des partenaires du programme Scale2Save du World Savings and Retail Banking Institute (WSBI)² au Kenya et en Ouganda.

Un large éventail de PSF, notamment des banques, des institutions de microfinance (IMF) et des Fintech, teste les relations avec les groupes d'épargne afin d'identifier les données factuelles, les enseignements et les informations qui permettraient aux PSF de desservir plus efficacement le marché des groupes d'épargne. La présente boîte à outils fournit des indications sur plusieurs PSF en Afrique, et vise à compléter les publications disponibles concernant les relations avec les groupes d'épargne. Parmi les organisations impliquées dans la facilitation et les relations avec ces groupes figurent notamment le Réseau SEEP³, CARE International⁴, Financial Sector Deepening Africa, Plan International et Danish Forum for Microfinance⁵. Ces organisations ont publié des rapports, des directives et des manuels sur les groupes d'épargne susceptibles d'intéresser les utilisateurs de ce manuel. Pour de plus amples informations sur les groupes d'épargne en général, voir www.mangotree.org.

¹ Les PSF comprennent les banques de détail, les institutions de microfinance, les sociétés d'épargne et de crédit, les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) et les Fintech.

² Scale2Save est un programme financé par la Fondation Mastercard, mis en œuvre par le WSBI pour établir la viabilité de la petite épargne. Pour en savoir plus sur les groupes d'épargne du WSBI travaillant avec Post Bank Uganda et Kenya Post Office Savings Bank (KPOSB), consulter la page : <https://www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/scale2save>.

³ Rippey, P. (2017). A Typology of Relationships between Savings Groups and Financial Service Providers. FSD Zambia et Réseau SEEP https://seepnetwork.org/files/galleries/0_LB8_7-NOV2017_FINAL_NEW_LOGO.pdf.

⁴ Réseau SEEP, Fondation MasterCard et CARE International (2016). Delivering Formal Financial Services to Savings Groups: A Handbook for Financial Service Providers.

⁵ Severson, R. (2012). Linking Savings and Loans Associations to External Financing: A Guide for Practitioners. Danish Forum for Microfinance.

Les membres des groupes d'épargne sont souvent des personnes à faible revenu vivant dans des zones rurales ou périurbaines, à très grande distance des agences bancaires. Pour mieux desservir ce segment de marché, les PSF doivent ajuster leurs modèles commerciaux, leurs procédures opérationnelles et leurs produits et services afin qu'ils soient plus accessibles et mieux adaptés. Cette boîte à outils aborde les facteurs que les responsables du PSF doivent prendre en compte avant d'adopter la décision stratégique « *d'amorcer et de développer* » les relations avec les groupes d'épargne.

La boîte à outils est divisée en cinq sections :

- **Perspectives commerciales** : Cette section donne un bref aperçu du secteur des groupes d'épargne. Elle aborde les types de groupes, les modèles de relations et la manière dont les PSF peuvent desservir efficacement ces groupes. D'autre part, elle donne un aperçu général du marché des groupes d'épargne et fournit des conseils aux PSF pour évaluer la taille de ce marché et identifier les possibilités de relations avec lesdits groupes.
- **Services financiers digitaux et relations avec les groupes d'épargne** : Cette section traite du rôle des services financiers digitaux et de la façon dont les PSF peuvent tirer parti de ces technologies pour un déploiement à plus grande échelle. Les services financiers digitaux constituent pour les PSF une bonne opportunité d'intégrer les membres des groupes d'épargne et de proposer des services efficaces. Elle présente également les expériences des PSF utilisant des solutions et des services

financiers digitaux qui permettent de nouer des relations efficaces et efficaces avec les groupes d'épargne.

- **Analyse de rentabilisation** : À l'aide de données anonymisées en provenance de six PSF, cette section met en évidence une analyse de rentabilisation, des coûts et des avantages de la fourniture de services financiers aux groupes d'épargne.
- **Guide détaillé des relations avec les groupes d'épargne** : Cette section présente un processus en six étapes pour les PSF qui n'ont pas d'expérience en matière de relations avec les groupes d'épargne. Les six étapes comprennent la compréhension du marché des groupes d'épargne, la conception d'une stratégie commerciale en matière de relations avec ces groupes, la création et les tests de produits et de procédures, l'harmonisation des compétences du personnel et des capacités institutionnelles, le déploiement et l'intégration des opérations liées aux groupes d'épargne dans le cœur de métier du PSF.
- **Annexes** : Les études de cas résumant l'expérience de plusieurs PSF qui mettent actuellement en œuvre les relations avec les groupes d'épargne dans certains pays d'Afrique. Ces études de cas ont été rédigées en étroite collaboration avec les PSF. En outre, l'annexe contient des outils et des guides permettant d'aider les PSF à évaluer le potentiel et les opportunités de la création de relations avec les groupes d'épargne. Parmi les outils spécifiques figurent un questionnaire d'évaluation du marché, une évaluation de la préparation du PSF et des modèles d'analyse financière.

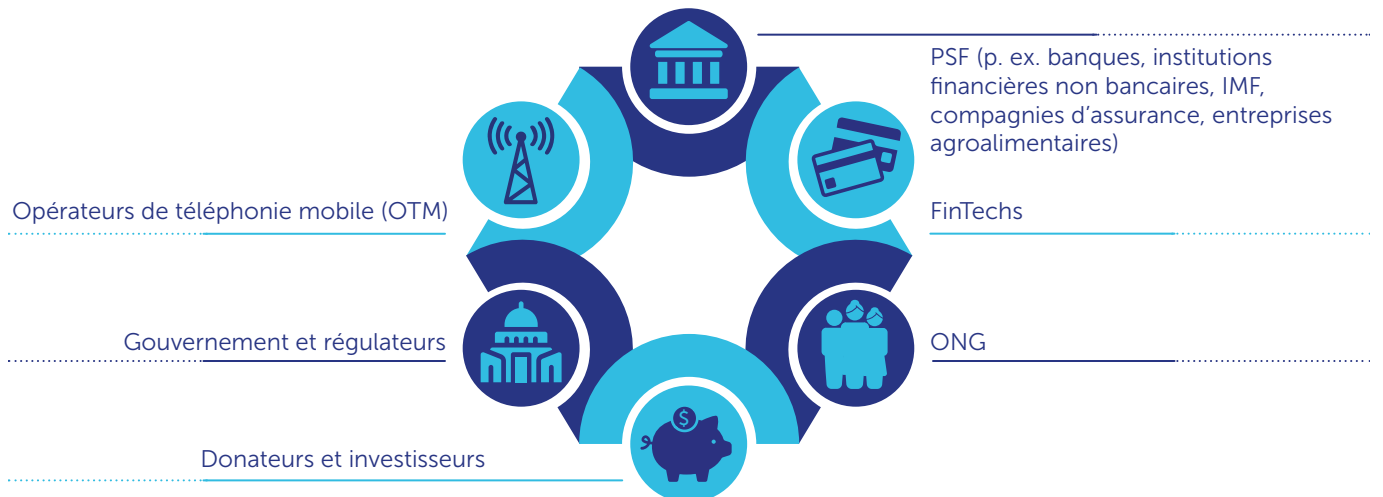
Public cible

La boîte à outils cible un large public dans le secteur de l'inclusion financière, notamment les banques, les institutions de microfinance, les Fintech, les régulateurs et les décideurs. Elle s'avérera être une ressource précieuse, notamment pour les dirigeants, les cadres supérieurs et les membres du personnel des PSF, les ONG facilitant les groupes d'épargne, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et les

Fintech. Les expériences et études de cas guideront leurs décisions, leur permettant de collaborer au mieux avec les groupes d'épargne sur divers marchés, et éclaireront leurs projets en cours pour la création de relations avec ces groupes. Dans l'ensemble, la boîte à outils s'appuie sur l'approche fondée sur les systèmes de marché, telle qu'énoncée par les principaux promoteurs de groupes d'épargne.

La figure 1 ci-après présente les principaux acteurs du marché des groupes d'épargne.

Figure 1 : Parties prenantes impliquées dans le secteur des relations avec les groupes d'épargne





Mode d'utilisation de la boîte à outils

La boîte à outils est un document de lecture facile et une ressource adaptable pour les parties prenantes et les prestataires de services travaillant ou ayant l'intention de travailler avec un groupe d'épargne.

Son contenu s'articule de manière séquentielle, en partant du contexte général des groupes d'épargne et en allant vers des modèles commerciaux de relations spécifiques avec ceux-ci, avec un cadre d'analyse de rentabilisation et un guide détaillé pour mettre en œuvre les relations avec ces groupes. À cela s'ajoutent des études de cas de différentes institutions ayant mis en œuvre des relations avec ces groupes afin de présenter des expériences concrètes.

Enseignements à tirer de cette boîte à outils

Les responsables et agents des PSF bénéficieront d'informations sur la typologie des modèles de relations avec les groupes d'épargne et sur la façon de mettre en œuvre ces relations. Le lecteur pourra notamment se familiariser avec les points suivants :

- Modèles de relations avec les groupes d'épargne
- Écueils et difficultés de la mise en relation des groupes d'épargne avec les services financiers formels
- Opportunités de ces relations pour les PSF
- Modèles commerciaux et outils permettant d'évaluer le segment de marché et les opportunités
- Analyse de rentabilisation (coûts et avantages) de la mise en relation entre groupes d'épargne et services financiers formels
- Sources d'informations complémentaires pour bien comprendre le marché des groupes d'épargne

Chapitre 2:

PERSPECTIVES COMMERCIALES ET MODÈLES DE RELATIONS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE

Introduction

Le présent chapitre aborde les groupes d'épargne en tant que segment de marché important et mal desservi. Il examine les types de groupes et les perspectives commerciales pour les PSF. Il s'achève sur une cartographie des parties prenantes pour des partenariats efficaces. Les points clés de ce chapitre sont les suivants :

- Les groupes d'épargne sont des associations autogérées de personnes, généralement au sein d'une communauté, qui ont fait

le libre choix de mettre en commun leur propre épargne et se prêtent mutuellement de l'argent à des conditions convenues.

- Des ONG facilitatrices telles que CARE International, Catholic Relief Services, la Fondation Aga Khan, Plan International, Oxfam, entre autres, ont mobilisé plus de 700 000 groupes dans des communautés marginalisées de 75 pays à travers le monde au cours des 25 dernières années.
- Les PSF peuvent fournir des services financiers formels à des groupes d'épargne, ou à des membres individuels du groupe, ou aux deux, et contribuer de manière significative à l'inclusion financière.

Types de groupes d'épargne

Il existe trois types de groupes d'épargne répandus en Asie et en Afrique, à savoir :

- Associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), également dénommées « tontines », ou « groupes d'entraide »⁶ en Inde, en Asie du Sud et du Sud-Est.

- Association cumulative d'épargne et de crédit (ACEC)
- Groupes mobilisés et formés par des ONG, des banques ou des institutions financières non bancaires

La figure 2 ci-après présente le cycle de vie typique des groupes d'épargne. Les activités principales de groupe comprennent généralement la mobilisation des membres, la formation, la mobilisation de l'épargne, la gestion du crédit et la répartition des dividendes ou des bénéfices.

Figure 2 : Cycle de vie des groupes d'épargne et activités principales



⁶ Un groupe d'entraide est un comité intermédiaire financier généralement composé de 25 à 40 femmes ou hommes d'un lieu donné. Les membres apportent des petites contributions régulières pendant quelques mois jusqu'à ce qu'il y ait suffisamment d'argent épargné pour commencer à en prêter. Les fonds peuvent ensuite être prêtés aux membres du groupe ou à d'autres personnes du village, pour tout type de chose. En Inde, de nombreux groupes d'entraide sont « liés » aux banques pour l'octroi de microcrédit.

Figure 3 : Caractéristiques des groupes d'épargne

Caractéristiques des groupes d'épargne
Auto-sélection des membres.
Confiance et respect mutuel.
Objectifs communs, notamment tirer parti des avantages financiers et non financiers, « se soutenir mutuellement, se prêter mutuellement » et « être solidaires les uns des autres ».
Règles mutuellement consenties qui régissent tous les membres
Autorégulation avec un minimum d'interférences ou de financements externes.

L'Association rotative d'épargne et de crédit (AREC)

Est une association de personnes ayant choisi librement d'adhérer au projet (généralement des femmes) au sein d'une communauté. Ces personnes mettent en commun un montant convenu d'épargne puis attribuent ces fonds à l'un des membres à tour de rôle (par rotation) sur une durée déterminée, par exemple une semaine ou un mois. Le principe de rotation est au cœur des AREC ; ces groupes sont communément appelés des « tontines ». Il existe différents termes locaux utilisés sur le continent africain, par exemple Chama au Kenya, *Upatu* en Tanzanie, *Susu* au Ghana, *Alajo* au Nigeria, *tontines* en Afrique francophone et *Stokvel* en Afrique du Sud.

Une fois que tous les membres ont profité de cette cagnotte, le cycle se répète, soit avec les mêmes membres, soit le groupe se restructure avec de nouveaux membres, un nouveau montant de contribution ou une nouvelle fréquence de contribution. Le groupe peut aussi se dissoudre. Voir les études de cas détaillées (Cameroun, Caraïbes, Éthiopie, Inde, Kenya, Oxford, Royaume-Uni et Afrique du Sud) dans *Money go Around* par Ardener et Burman (1996)⁷.

Association cumulative d'épargne et de crédit (ACEC)

Contrairement à l'AREC où un membre, voire souvent deux, reçoit la collecte selon un intervalle prédéfini, les membres de l'ACEC épargnent un montant convenu à des intervalles réguliers, par exemple de façon hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle. Ces montants sont ensuite regroupés dans un fonds collectif dans lequel les membres peuvent emprunter.

Une ACEC peut être formée de quasiment toute personne au sein de la communauté. Mais ces associations incluent généralement les membres d'une famille, les membres de la communauté, les commerçants et les travailleurs. Les ACEC accordent principalement des prêts aux membres. Certaines ACEC prêtent à des non-membres, sur recommandation des membres, et fournissent des garanties ou des cautions, ou les deux. L'association verse des dividendes aux membres en fonction des revenus des amendes, des intérêts sur les prêts et des investissements. Par exemple, certains groupes placent une partie

de leurs fonds auprès de PSF locaux, en tant que dépôts à terme sur lesquels ils touchent des intérêts. Dans certains cas, l'association conserve une partie des fonds à la fin d'un cycle (généralement 12 mois) pour poursuivre ses activités au cours des cycles suivants. Il existe des rapports publics sur les opérations des ACEC et les bénéfices à l'égard des membres. Voir par exemple les publications de Jazayeri⁸ et Johnson⁹. Les groupes d'entraide, en Inde, peuvent être classés comme des ACEC. La Banque nationale indienne pour l'agriculture et le développement rural (NABARD) fait la promotion du programme de liaison entre ces groupes et les banques ; il s'agit très probablement du plus important programme de microfinance plaçant les relations avec les groupes d'épargne au cœur de ses activités. Voir les détails sur le site Web www.nabard.org.

Groupes d'épargne « facilités »

Il s'agit d'un type d'association spécifique constituée de populations locales mobilisées et formées par des ONG en vue d'épargner et de mettre en commun des fonds à rétrocéder sous forme de prêts aux membres. CARE International a été le pionnier de l'approche des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) dans les années 1990, tout d'abord au Niger. CARE a promu cette approche en tant que mécanisme d'autonomisation économique. L'approche des groupes d'épargne repose sur les pratiques d'épargne traditionnelles des communautés locales. De nombreuses autres ONG ont affiné l'approche AVEC et se sont servis de ces groupes pour mettre en œuvre des programmes de développement. Par exemple, Catholic Relief Services promeut les communautés d'épargne et de crédit interne (CECI), la Fondation Aga Khan les qualifie de groupes d'épargne communautaires (CBSG) tandis que la Fondation Grameen les nomme simplement groupes d'épargne. Mais globalement, ces groupes nécessitent un kit de démarrage comprenant un coffre-fort (pour stocker de l'argent en toute sécurité) et des fournitures de bureau (pour enregistrer les transactions) d'une valeur d'environ 25 USD, une formation sur la création d'un groupe, le leadership et la tenue des dossiers et des registres. Le groupe de 15 à 30 membres, généralement des femmes, commence à épargner un montant convenu (en achetant des parts) et constitue un fonds de crédit au cours d'une période déterminée, qui peut être de plusieurs semaines ou plusieurs mois. Les membres empruntent ensuite à ce fonds selon des conditions convenues par les membres eux-mêmes.

⁷ Ardener, S., & Sandra, B. (1996). *Money-Go-Rounds: The Importance of ROSCAs for Women: Cross-Cultural Perspectives on Women*. Bloomsbury Academic, Londres.

⁸ Jazayeri, A. (2019). *The Intricacies of ROSCAs and ASCAs: Should donors promote them?* http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/The_intricacies_of_ROSCAs_and_ASCAs.pdf.

⁹ Johnson, S., Nino-Zarazua, M., et Markku, M. 2009. *The Role of Informal Groups in Extending Access to Finance in Kenya*. Financial Sector Deepening Kenya, <https://fsdkenya.org/publication/the-role-of-informal-financial-groups-in-extending-access-in-kenya/>.

Les ONG facilitatrices telles que CARE International, Catholic Relief Services, Plan International et la Fondation Aga Khan, ont rédigé des manuels sur la mobilisation des groupes d'épargne, la formation, les opérations, les expériences, les procédures de redistribution (versement de l'épargne et des dividendes des membres) et les impacts. Les PSF souhaitent travailler avec des groupes d'épargne peuvent obtenir des informations détaillées sur ceux-ci auprès de [VSLA Associates](#) et le [Réseau SEEP](#).

Au total, au cours des 25 dernières années, les organisations de développement ont mobilisé environ 700 000 groupes d'épargne dans les communautés marginalisées de 75 pays. Un examen récent des données disponibles conclut que les groupes d'épargne ont un impact positif sur l'épargne des ménages, l'accès au crédit, l'accumulation d'actifs, la consommation, l'investissement des entreprises et le capital social¹⁰. La programmation de CARE International a permis d'aider 7,6 millions de membres à former plus de 357 000 AVEC dans 51 pays. Ces associations ont économisé

et investi collectivement plus d'un demi-milliard de dollars par an. La majorité (89 %) des 7,6 millions de membres de ces AVEC sont situés en Afrique.^{11,12}

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques des trois types de groupes d'épargne généralement constitués par les personnes à faible revenu. Pour les PSF, il semblerait qu'il existe des possibilités commerciales avec des ACEC mieux organisés et des groupes d'épargne facilités par les ONG. Les AREC présentent probablement des opportunités restreintes pour les PSF car les membres attribuent l'ensemble des fonds mis en communs à un membre, à tour de rôle. Cependant, il existe quelques programmes visant à établir des relations avec les AREC. Par exemple, WSBI travaille avec l'entreprise financière COFINA et MaTontine, une Fintech au Sénégal. Ce projet vise à faciliter l'accès aux services financiers pour 50 000 clients au moins, via une plateforme numérique. Le projet a mobilisé une épargne d'environ 0,5 million de dollars USD à la fin de l'année 2019. Voir www.wsbi.org¹³.

Tableau 1 : Caractéristiques des groupes d'épargne et opportunités pour les PSF

Type de groupe	Caractéristiques principales	Points faibles	Possibilités pour les PSF
AREC	<ul style="list-style-type: none"> Contribution totale versée à un membre à la fois Les membres ont tout pouvoir sur la façon de dépenser les fonds Permet d'inculquer une discipline de l'épargne à ses membres 	<ul style="list-style-type: none"> Peu de membres de confiance Groupe vaguement défini sans statut juridique propre Changement fréquent dans la composition des membres et financement instable (les membres n'obtiennent pas forcément d'argent quand ils en ont besoin, que ce soit pour investir ou pour répondre aux besoins des ménages) ; ils peuvent se voir attribuer l'argent à un moment où ils ne peuvent pas l'investir, et lorsqu'ils peuvent investir, ils n'y ont plus accès. L'absence d'organisation centrale fait qu'il est peu rentable de s'efforcer d'atteindre chaque groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres individuels déposent des fonds auprès des PSF Système de micro-assurance Sinon, il y a peu de possibilités pour les PSF
AREC	<ul style="list-style-type: none"> Les fonds s'accumulent au fil du temps Prêts aux membres et parfois aux non-membres Dividendes versés à la fin d'un cycle prédéterminé Permet d'inculquer une discipline de l'épargne à ses membres 	<ul style="list-style-type: none"> Large base de membres, qui peut entraîner une faible cohésion au sein du groupe Statut juridique faible Rationnement du crédit, en particulier lorsque tous les membres sont engagés dans des activités similaires - p. ex. tous les membres du groupe cultivent les mêmes produits et donc, plantent en même temps L'absence d'organisation centrale fait qu'il est peu rentable de s'efforcer d'atteindre chaque groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des dépôts via des comptes de groupe d'épargne pour la sécurité des fonds du groupe, c'est-à-dire des comptes courants Mobilisation des dépôts via des dépôts ou des placements à terme, c'est-à-dire des comptes à terme
Groupes d'épargne facilités	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation et formation par des parties prenantes externes, généralement des ONG Formation aux processus opérationnels par le personnel des ONG ou des agents communautaires sous contrat Dividendes distribués à la fin d'un cycle convenu, par exemple au bout de 6 à 12 mois 	<ul style="list-style-type: none"> Groupes de petite taille Expérience avec le soutien gratuit ou l'aide d'ONG Rationnement du crédit, en particulier lorsque tous les membres sont engagés dans des activités similaires - p. ex. tous les membres du groupe cultivent les mêmes produits et donc, plantent en même temps L'absence d'organisation centrale fait qu'il est peu rentable de s'efforcer d'atteindre chaque groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventes croisées d'autres services, par exemple crédit, paiements, transferts, assurance et retraite Croissance du portefeuille de prêts grâce au crédit en faveur du groupe ou des membres individuels

¹⁰ Réseau SEEP, CRS, FSD Africa, UKAid (2018). State of Practice: Savings Groups and the Dynamics of Inclusion. http://www.mangotree.org/files/galleries/SEEP_State-of-Practice_Savings-Groups-and-the-Dynamics-of-Inclusion_20180925.pdf.

¹¹ CARE (2019). Unlocking Access, Unleashing Potential. CARE International. https://www.care.org/sites/default/files/documents/vsla_unlocking_access.pdf.

¹² FinMark Trust (2018). The impact of savings groups and Stokvels in South Africa: The Economic and Social value of group based financial inclusion. <http://finmark.org.za/wp-content/uploads/2018/11/FMT-Impact-Evaluation-of-Savings-Groups-and-Stokvels-in-South-Africa-24-October-2018.pdf>.

¹³ COFINA Senegal Signs MoU with WSBI. [online] <https://www.wsbi-esbg.org/press/latest-news/Pages/COFINA-Senegal-signs-MoU-with-WSBI.aspx>.

Comme indiqué ci-dessus, il est possible de fournir des services d'épargne et de crédit, ainsi que d'autres services tels qu'assurance, paiements, transferts et retraites, aux groupes et aux membres de ces groupes informels. En second lieu, travailler avec des groupes d'épargne permet aux PSF non seulement d'améliorer l'inclusion financière mais aussi de combler l'écart important entre les sexes, car la majorité des membres des groupes d'épargne sont des femmes.

Comme l'a fait remarquer le Global Findex 2017¹⁴, en Afrique subsaharienne près de 190 millions de femmes sont exclues des services financiers. L'établissement de liens avec les groupes

d'épargne, dont les membres sont majoritairement des femmes, permet de réduire considérablement l'écart entre les sexes concernant l'accès aux services financiers formels en Afrique. Le degré d'interaction des PSF avec ces groupes informels dépend de divers facteurs, notamment la facilité d'accès aux services formels, le modèle de prestation de services et les canaux conçus pour ce segment de marché et l'analyse de rentabilisation pour les PSF.

Perspectives commerciales pour les PSF

L'établissement d'un partenariat mutuellement bénéfique entre les PSF et les groupes d'épargne offre des perspectives commerciales intéressantes. Comme le révèle la section sur l'analyse de rentabilisation et les cas annexes, les PSF impliqués dans les liens avec les groupes d'épargne ont constaté que les groupes et les membres individuels de ces groupes avaient besoin d'une large gamme de services financiers et non financiers. Par exemple :

- Sécurité des fonds
- Comptes de dépôt portant intérêt
- Transferts de fonds
- Prêts
- Micro-assurance
- Versement de transferts sociaux

- Micro-logement et crédits hypothécaires
- Micro-pensions

Exemple de services non financiers :

- Tenue des dossiers et des registres
- Relevés de compte (suivi et renforcement de la confiance)
- Éducation financière
- Éducation numérique
- Identité financière¹⁵

Les PSF qui ont partagé leur expérience pour l'élaboration de cette boîte à outils ont spécifiquement identifié les perspectives suivantes :

- Source de dépôts à faible coût
- Revenus provenant des frais de transaction
- Élargissement de la population desservie et croissance de la clientèle grâce aux recommandations
- Vente croisée de produits et autres services financiers (revenus de rétrocession aux groupes)

Modèles de relations avec les groupes d'épargne

La relation avec les groupes d'épargne fait référence au processus et aux activités qui permettent à un PSF réglementé de fournir des services financiers formels aux groupes d'épargne, ou directement à leurs membres, ou aux deux. De manière générale, les PSF actuellement impliqués dans ces activités ont adopté l'un de ces deux modèles de relations avec les groupes d'épargne :

Modèle de relation directe : Ce modèle implique l'utilisation par les PSF (bancaires, non bancaires et Fintech) de leurs systèmes bancaires et technologiques, de leurs structures et de leur personnel pour mobiliser, acquérir et fournir des services financiers formels de manière durable aux groupes ou aux membres individuels des groupes d'épargne. Ce modèle permet aux PSF de suivre les données de transaction des groupes et des membres du groupe.

Modèle de relation indirecte : Le PSF travaille avec une agence facilitatrice pour former des groupes, former leurs dirigeants,

former des membres à la dynamique de groupe et aux opérations des groupes d'épargne. Les agences de facilitation peuvent être notamment des ONG, des IMF de crédit, des OTM ou des Fintech. En règle générale, le PSF signe un protocole d'accord avec ces agences pour collaborer et faciliter l'accès aux services formels aux groupes d'épargne.

Le tableau 2 ci-après présente la cartographie des grands modèles de relations PSF-groupe d'épargne adoptés par les PSF interrogés pour documenter l'élaboration de cette boîte à outils. Il est à noter que certains modèles peuvent avoir évolué sur l'échelle directe-indirecte. Par exemple, Sinapi Aba Trust, une IMF de dépôt au Ghana et Mwanga Community Bank en Tanzanie ont commencé à nouer des liens avec des groupes d'épargne facilités par CARE International, puis ont ensuite formé directement de nouveaux groupes d'épargne. Il est à noter que lorsque les PSF forment directement des groupes, il existe un risque que la protection des clients ne constitue pas une priorité. Cela peut aussi affecter la capacité des membres à choisir librement le meilleur prestataire de services car le groupe peut se sentir obligé de travailler avec le PSF qui a été à l'origine de sa constitution. De même, le programme de la KPOSB a démarré avec un modèle indirect, en s'appuyant sur un partenariat avec CARE International.

¹⁴ Demircug-Kunt, Asli ; Klapper, Leora ; Singer, Dorothe ; Ansar, Saniya ; Hess, Jake. 2018. The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution. Washington, DC: Banque mondiale. © Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29510>.

¹⁵ Olivia, W et al. (2019). Digital Identification: A key to Inclusive Growth. McKinsey and Company, San Francisco. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-identification-a-key-to-inclusive-growth>. Les auteurs notent que l'ID numérique est un ensemble fondamental de technologies de base qui peut jouer un rôle crucial dans de nombreuses interactions numériques entre les individus et les institutions. Cela fait référence à une identification unique, avec un haut niveau de sécurité, basée sur le consentement et numériquement variable, avec divers identifiants possibles (par exemple, biométrie, mots de passe, appareils intelligents).

Tableau 2 : Échantillon de PSF selon leur modèle de relation avec des groupes d'épargne

Groupes d'épargne Modèle de relation des PSF		Pays						
		Bénin	Burkina Faso	Ghana	Kenya	Malawi	Tanzanie	Ouganda
Direct	Banque	-	-	Fidelity Bank	Kenya Post Office Savings Bank ¹⁷	-	-	-
	Acteur non bancaire	Alidé	SOFIPE ¹⁷	Sinapi Aba	-	-	-	-
			RCPB	-	-	-	-	-
Indirect	Banque	-	-	-	-	NBS Bank	Mwanga Community Bank	Post Bank, Ouganda
	Acteur non bancaire	-	-	-	-	-	-	-

Approche progressive des relations avec les groupes d'épargne

Les PSF interrogés dans le cadre de cette boîte à outils ont adopté une approche progressive pour établir des liens avec les groupes. On dénombre quatre phases par lesquelles passent les PSF pour développer ces liens. Ces phases sont décrites dans le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Phases de développement des relations avec les groupes d'épargne

Phase	Description
Essai pilote	<ul style="list-style-type: none"> Les PSF s'associent à des ONG pour expérimenter et tester le mode de fourniture de services financiers formels aux groupes d'épargne (les PSF interrogés ont commencé en partenariat avec des ONG) Les PSF ont généralement une connaissance limitée de ce segment de marché Les PSF fournissent généralement des produits existants, par exemple des comptes d'épargne, à des groupes déjà constitués par des ONG facilitatrices Il s'agit d'une phase d'apprentissage pendant laquelle les PSF testent les systèmes, processus, produits et services et commencent à appréhender les besoins et les préférences des groupes d'épargne. Les produits et services sont limités, par exemple le PSF ne fournit que des comptes d'épargne de groupe
Entrée sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> Le PSF fournit des services formels soit à de nombreux groupes d'épargne (au-delà de l'échantillon test), soit aux membres des groupes, soit aux deux Les PSF ont testé les services prêts à être fournis aux groupes, par exemple, les comptes de membres individuels, les crédits aux groupes, etc. Les PSF développent et affinent les analyses de rentabilisation des activités de mise en relation avec des groupes d'épargne afin de déterminer si l'engagement est rentable
Expansion	<ul style="list-style-type: none"> À ce stade, les PSF sont assurés de la viabilité de l'essai pilote et étendent le programme de mise en relation à d'autres régions du pays Les PSF peuvent continuer à travailler avec les mêmes partenaires ou former davantage de partenaires pour mieux desservir les autres régions
Déploiement	<ul style="list-style-type: none"> Les PSF sont prêts à déployer les services à tous les groupes d'épargne possibles dans le pays Les PSF ont confirmé un modèle commercial et une analyse de rentabilisation pour les activités visant à créer des relations avec les groupes d'épargne À ce stade du processus de mise en relation avec les groupes, les PSF fournissent une large gamme de produits et de services et utilisent divers canaux de prestation pour tirer parti des circuits des services financiers numériques

¹⁶ La KPOSB a commencé avec un modèle indirect en partenariat avec CARE, et dans certains cas les formateurs CBT/CARE continuent d'être impliqués

¹⁷ SOFIPE a maintenant été rebaptisé Pan African Microfinance Burkina Faso mais SOFIPE reste utilisé dans le présent document.

Le tableau 4 ci-après présente le détail des activités mises en œuvre par le PSF à chaque phase du développement du programme de mise en relation. Par exemple, dans la phase d'essai pilote, il existe de nombreux partenariats avec des ONG pour permettre aux PSF d'atteindre les groupes d'épargne. Les PSF ciblent des groupes matures et fournissent des services en utilisant des produits existants dans différentes succursales. À ce stade, certains PSF peuvent être

confrontés à des difficultés liées à la capacité limitée de s'impliquer efficacement auprès de groupes informels. Par exemple, le personnel du PSF devra peut-être assister à des réunions pour expliquer la nature de ses services directement aux membres du groupe, ce qui impliquera du temps et des dépenses. D'autre part, une large acceptation et adhésion au sein du PSF (c'est-à-dire une analyse de rentabilisation) est nécessaire pour cibler ce segment de marché.

Tableau 4 : Points principaux des phases de développement de la mise en relation avec les groupes

Paramètres	Phase pilote	Entrée sur le marché	Expansion	Déploiement
Ciblage des besoins et des préférences des clients	<ul style="list-style-type: none"> Groupes matures avec un historique stable en matière d'épargne Groupes ayant besoin d'un lieu sûr et sécurisé pour conserver leurs liquidités Responsables de groupes actifs et entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> Groupes matures dans les villages et districts environnants Leadership actif Groupes ayant besoin d'un lieu sûr et sécurisé pour conserver leurs liquidités Groupes ayant besoin d'un financement complémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Groupes matures dans d'autres régions du pays Leadership actif Groupes ayant besoin d'un lieu sûr et sécurisé pour conserver leurs liquidités Groupes ayant besoin d'un financement complémentaire, par exemple un crédit Membres du groupe ayant besoin de services bancaires personnels 	
Produits	<ul style="list-style-type: none"> Test avec des produits ou services existants en particulier les comptes d'épargne Début de la conception de produits ou services appropriés 	<ul style="list-style-type: none"> Test de nouveaux produits en donnant la priorité à la mobilisation des dépôts Test de services et de canaux de prestation supplémentaires, par exemple, services de crédit, avec des agents, des canaux mobiles et des paiements 	<ul style="list-style-type: none"> Offres de produits diversifiées Prestation de services à valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> Segments de clientèle différenciés Vente croisée de produits bancaires standards à des particuliers et à des groupes
Points de service	<ul style="list-style-type: none"> Succursales pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> Succursales pilotes Succursales et banques supplémentaires ou OTM 	<ul style="list-style-type: none"> Succursales Agents (p. ex. agents bancaires, agents des OTM) 	<ul style="list-style-type: none"> Succursales Agents (p. ex. banques, OTM ou correspondants)
Canaux de prestation	<ul style="list-style-type: none"> Succursales : il est toujours nécessaire d'avoir des contacts humains pour asseoir la confiance avec les responsables et les membres du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Succursales Services bancaires en agence Tester les canaux numériques, par exemple l'intégration numérique, les services bancaires mobiles, les portefeuilles mobiles 	<ul style="list-style-type: none"> Services bancaires en agence Canaux numériques, par exemple les services bancaires mobiles, en tirant parti des services de paiement mobiles 	
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Groupes d'épargne recommandés aux PSF par des ONG facilitatrices Les PSF expérimentent une combinaison de produits pour répondre aux besoins des membres du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Groupes d'épargne recommandés par des ONG ou des partenaires financiers de confiance n'acceptant pas de dépôt Tirer parti de l'expérience des agents communautaires et de vulgarisation pour atteindre de nombreux groupes 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats fondés sur le marché Les organes suprêmes, p. ex. association d'agents CECI et réseaux de groupes informels tels que VICOBA en Tanzanie¹⁸ Collaboration étroite avec les administrations locales pour faciliter l'identification et la mobilisation des groupes 	

¹⁸ VICOBA signifie Village and Community Banks Association.

Tableau 4 : Points principaux des phases de développement de la mise en relation avec les groupes (suite)

Paramètres	Phase pilote	Entrée sur le marché	Expansion	Déploiement
Principaux obstacles aux activités de mise en relation avec les groupes d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> Faible soutien de la haute direction Manque de ressources humaines pour s'impliquer efficacement avec les groupes Connaissance limitée de la dynamique des groupes d'épargne Coût opérationnel Processus manuel 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de ressources humaines pour s'impliquer efficacement avec d'autres groupes d'épargne à mesure que le PSF pénètre le marché Manque de canaux de prestation de services Systèmes d'intégration des clients inadéquat Processus manuel 	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes d'intégration des systèmes, en particulier lors de l'offre de services numériques et de la connexion au système bancaire central Capacités du personnel : il est nécessaire de former du personnel supplémentaire pour desservir ce segment de marché Marketing : utilisez les circuits de marketing appropriés, p. ex. agents bancaires ou agents OTM, facilitateurs villageois, etc. pour toucher de nouveaux groupes 	
Sources de financement	<ul style="list-style-type: none"> Subventions de donateurs ou d'organisations publiques Fonds internes du PSF Soutien en nature des ONG facilitatrices 		<ul style="list-style-type: none"> Financement interne Revenus du marché Co-entreprises avec des organisations facilitatrices, par exemple ONG, OTM, Fintech, etc. 	

Estimation de la taille du marché des groupes d'épargne

Les PSF doivent connaître la taille du marché des groupes d'épargne pour élaborer des analyses de rentabilisation appropriées et des services adaptés à ce segment de marché. Pour estimer la taille du marché il faut des données fiables et une bonne connaissance du programme d'inclusion financière dans le pays. Les PSF peuvent consulter les données et rapports disponibles des banques centrales, des organisations de réseau, des organisations facilitant les groupes d'épargne et d'autres acteurs du secteur.

Au niveau mondial, l'inclusion financière est en progression. Le déploiement généralisé des services financiers digitaux et de paiement mobile a largement contribué à accroître l'accès aux services financiers. Selon l'enquête FINDEX 2017, 1,2 milliard de personnes ont pu accéder à des services financiers formels depuis 2011. (La Banque mondiale, 2017¹⁹). Le document « The State of Linkage Report » élaboré par CARE a révélé que les deux tiers (65 %) des groupes d'épargne se trouvaient en Afrique et regroupaient près de 18 millions de personnes. La composition des groupes varie de 15 à 23 membres dont 60 % sont des femmes avec un taux de participation de 73 % aux réunions de groupe (CARE International, 2016). Des enquêtes spécifiques menées au niveau des pays fournissent des informations aux PSF sur leurs contextes nationaux

respectifs. Par exemple, en Tanzanie, l'enquête FinScope 2017 a révélé que 16 % des adultes (4,4 millions de personnes) étaient membres de groupes d'épargne (Financial Sector Deepening Tanzania, 2017). Il existe différentes approches pour calculer ces estimations. Deux peuvent être utilisées par les PSF pour évaluer la taille du marché des groupes d'épargne dans un pays. Elles ne sont pas exclusives mais elles peuvent être considérées comme complémentaires selon le contexte et les contraintes de temps et de ressources.

Analyse des données du marché : Cette approche consiste à calculer les données quantitatives disponibles pour estimer la taille d'un segment de marché donné. Par exemple, pour estimer le marché des groupes d'épargne dans un pays, on peut analyser les données des enquêtes nationales afin d'identifier la population d'adultes « non bancarisés » dans ce pays et la proportion de ces mêmes adultes ayant recours à des services financiers informels tels que les groupes d'épargne. En comparant les données provenant de différentes sources, on est en mesure de ventiler celles-ci plus finement afin d'estimer le nombre de groupes ou de membres dans différentes régions du pays. Cette méthode, nommée « extrapolation », a pour principale limite d'exiger des données précises provenant de sources multiples pour faire une estimation raisonnable de la taille du marché et être en mesure d'élaborer une analyse de rentabilisation de la mise en relation avec les groupes d'épargne.

¹⁹ Demircuc-Kunt, Asli ; Klapper, Leora ; Singer, Dorothe ; Ansar, Saniya ; Hess, Jake. 2018. Base de données Global Findex 2017 : Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution. Washington, DC: Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29510> License: CC BY 3.0 IGO.

Le tableau 5 ci-après montre un exemple de calcul avec utilisation de données provenant de différentes sources afin d'estimer la proportion de personnes non bancarisées et la proportion de personnes utilisant des groupes informels dans certains pays.

Tableau 5 : Estimation quantitative du marché des groupes d'épargne

Pays	Population (Millions)	* % adultes non bancarisés	% adultes utilisant des services informels	Nb adultes utilisant des services informels
Bénin	11	35%	75%***	8,250,000
Burkina Faso	19	31%	35%**	6,650,000
Ghana	30	24%	15.3%**	1,095,000
Kenya	50	11%	7.2%**	381,600
Malawi	19	35%	13%**	871,000

Source:

*Calculé à partir de la base de données Global Findex 2017

**Enquêtes FinScope (mais ici, la proportion inclut les adultes qui utilisent des groupes d'épargne).

***Financial Inclusion Insights, Intermedia

Après avoir estimé le nombre de personnes qui utilisent ces groupes informels, le PSF doit estimer la valeur du marché. Il peut procéder de la façon suivante :

- Estimation du montant d'épargne que chaque membre du groupe peut gérer annuellement
- Multiplication du montant estimé d'épargne par membre et par an par le nombre de personnes ayant recours à ces groupes informels
- Le résultat de ces calculs permettra au PSF de déterminer la valeur globale du marché.
- Le PSF peut ventiler davantage les données afin d'estimer la valeur du marché selon le sexe ou les zones urbaines et rurales, par exemple.

L'approche par extrapolation fournit des estimations indicatives. Les PSF doivent compléter leur analyse par des données et des informations qualitatives provenant d'autres sources internationales, nationales et locales, par exemple la base de données SAVIX²⁰, les professionnels des groupes d'épargne locaux et les agents des ONG.

Cartographie des Groupes d'épargne : Dans cette approche, les PSF travaillent avec des organisations locales facilitatrices afin d'identifier

le nombre de groupes et leur composition dans certains districts ou certaines régions du pays. Pour estimer la taille du marché, les agences facilitatrices peuvent fournir les montants réels des dépôts et des prêts négociés par ces groupes. Les PSF peuvent ensuite extrapoler en utilisant ces données pour une région ou pour l'ensemble du pays. Cette approche exige une étroite collaboration entre le PSF et l'agence facilitatrice. En Tanzanie et au Ghana, les PSF et les ONG locales ont travaillé ensemble pour identifier les groupes et ont réalisé certaines estimations de la taille du marché. Il en va de même pour le travail de cartographie des groupes d'épargne réalisé par Access to Finance Rwanda.

Mais cette approche de l'estimation de la taille du marché présente également certaines limites. Elle fonctionne bien lorsque le PSF cible uniquement les groupes facilités et ne travaille qu'avec des ONG facilitatrices. Cependant, il existe de nombreux autres groupes d'épargne dans le monde, tels que les associations funéraires claniques et les clubs d'investissement qui ne travaillent pas nécessairement avec des ONG. Par conséquent, les PSF devraient envisager d'identifier d'autres groupes informels que ceux facilités par des ONG et travailler avec eux.

²⁰ SAVIX signifie « Savings Groups Management Information System » (système d'information de gestion (SIG) des groupes d'épargne). Cela permet aux organismes de mise en œuvre des projets de groupes d'épargne de suivre et d'évaluer les performances des groupes dans les pays en développement. Voir <http://mis.thesavix.org/login>.

²¹ BNR (2018). Savings Group Map in Rwanda, <https://sg.bnr.rw>.

Identification et rôles des parties prenantes

Il existe différents types de parties prenantes dans le segment de marché des groupes d'épargne. Les PSF qui ont l'intention de travailler avec des groupes d'épargne doivent identifier et cartographier les parties prenantes concernées sur leurs marchés. Cette cartographie permet aux PSF d'élaborer des stratégies d'engagement efficaces et des partenariats appropriés. Le tableau 6 fournit un exemple de carte des parties prenantes.

Tableau 6 : Cartographie des parties prenantes et de leurs rôles

Parties prenantes	Rôles actuels et potentiels			
	Mobilisation	Formation	Financement	Règles et règlements
Membres de la communauté	✓	×	×	×
Chefs communautaires	✓	×	×	✓
ONGI facilitatrices	✓	✓	×	×
ONG de mise en œuvre	×	✓	×	×
PSF	×	✓ ²²	✓	×
Donateurs	×	×	✓	×
Gouvernement	×	×	✓	✓
FinTech	✓	✓	×	×

Remarque :

- × signifie que la partie prenante n'entreprend pas cette activité
- ✓ signifie que la partie prenante entreprend cette activité

²² Certains PSF ont recruté du personnel familiarisé avec les groupes d'épargne, p. ex. des agents locaux des ONG, afin de mobiliser et former des groupes. Le respect des principes de protection des clients est fortement recommandé.

Chapitre 3 :

SERVICES FINANCIERS DIGITAUX ET RELATIONS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE

Introduction

Le présent chapitre traite du rôle des technologies financières, notamment les services financiers digitaux, le crédit digital, les canaux numériques, l'éducation financière numérique et l'identification numérique pour faciliter les relations avec les groupes d'épargne. Ce chapitre tente de répondre aux questions suivantes :

- Comment les nouvelles technologies peuvent-elles aider les PSF à mieux répondre aux besoins des groupes d'épargne ?
- Quels sont les défis et les opportunités de la relation numérique avec les groupes d'épargne ?

Solutions de technologie financière permettant de favoriser les relations avec les groupes d'épargne

Les PSF utilisent déjà toute une gamme de technologies numériques pour mieux répondre aux besoins des groupes et de leurs membres. Les technologies les plus couramment déployées sont les suivantes :

- Éducation financière digitale, p. ex. les applications de formation
- Systèmes d'intégration des clients
- Services bancaires mobiles
- Services aux points de vente ou liés aux cartes
- Services de paiement mobile
- Technologies financières, par exemple automatisation des opérations et archivage électronique
- Identification numérique basée sur la biométrie, etc.

La technologie joue un rôle important pour des relations PSF-groupe d'épargne efficaces. Les solutions technologiques permettent aux PSF d'élargir la population desservie, d'offrir une meilleure expérience client et de maximiser les revenus. Cependant, le coût d'investissement initial et le faible taux d'utilisation peuvent être des obstacles au déploiement des technologies financières telles que les canaux numériques.

Les points principaux abordés sont les suivants :

- Solutions technologiques utilisées pour nouer des relations avec les groupes d'épargne, p. ex. lecteurs biométriques, services bancaires mobiles, services aux points de vente ou liés aux cartes, services de paiement mobile et numérisation des transactions internes aux groupes d'épargne pour créer une trace numérique.
- L'utilisation de la technologie est un important facteur d'efficacité pour la mise en relation avec les groupes d'épargne.
- Elle permet de réduire les coûts de prestation de services financiers formels aux groupes d'épargne.
- Les PSF doivent former un large éventail de partenaires pour déployer les solutions technologiques afin de mieux répondre aux besoins des groupes.

Autonomisation ou éducation numérique : L'autonomisation des consommateurs constitue un élément clé de la méthodologie des groupes d'épargne et a été traditionnellement réalisée par des moyens manuels. Les opportunités offertes par le numérique pour accélérer l'activité et réduire les coûts comprennent l'exploitation d'applications telles que les courtes vidéos, messages audio et radio, SMS, serveurs vocaux interactifs, centres d'appels susceptibles de promouvoir l'éducation financière, de normaliser les messages et de répondre aux questions que peuvent se poser les membres de ces groupes. Ces technologies sont utilisées de façon croissante par une partie des PSF interrogés lors de la conception de la boîte à outils, et on assiste aujourd'hui à une adoption de plus en plus large de ces outils.

Systèmes numériques d'intégration des clients : Ces systèmes permettent aux PSF d'atteindre les clients hors du cadre des succursales bancaires. Fidelity Bank au Ghana et KPOSB au Kenya ont déployé ce type de systèmes numériques d'intégration des clients. Ces systèmes impliquent une équipe de vendeurs recrutant de nouveaux clients à l'aide d'appareils photo et de scanners numériques intégrés au système bancaire central. Le système saisit les documents concernant la connaissance de l'identité des clients (c'est-à-dire les documents nationaux d'identité, carte d'électeur ou lettre attestant du lieu de résidence), l'empreinte digitale du client et attribue les nouveaux comptes. Les informations sont téléchargées dans le système bancaire et les agents des services administratifs authentifient ces entrées. Selon Fidelity Bank, le

système d'intégration des clients a réduit le temps de traitement de 60 % en réduisant considérablement les formalités administratives et les documents requis pour ouvrir de nouveaux comptes bancaires. Mais cela concerne les clients individuels. L'intégration des groupes d'épargne peut être plus compliquée du fait d'autres facteurs externes tels que l'absence de certains membres du groupe au moment de l'intégration ou le manque de documents d'identification de base, par exemple la carte nationale d'identité, la carte d'électeur ou un courrier des responsables locaux.

La KPOSB, quant à elle, tout en œuvrant à établir des liens avec les groupes, teste le concept de « banque dans un sac » en partenariat avec le programme Scale2Save du WSBI. Dans cette approche, un agent se déplace dans les villages avec un appareil biométrique et un scanner pour intégrer les membres du groupe. Ceux-ci présentent une carte nationale d'identité et se font photographier au moment de l'inscription. L'agent inscrit les membres à l'aide d'une tablette disposant d'une fonction de numérisation et télécharge les informations dans le système bancaire. Une fois le système d'intégration connecté à Internet, les nouveaux comptes sont autorisés au niveau du bureau administratif et les transactions sont activées en quelques minutes.

Pour que le système d'intégration des groupes d'épargne soit effectif, les PSF doivent veiller aux points suivants :

- Adéquation de la campagne de recrutement de clients à distance avec le système administratif bancaire
- Intégration technologique fluide
- Bonne expérience client
- Respect des exigences concernant la connaissance de l'identité des clients

La disponibilité de l'identification numérique pourrait faciliter la procédure d'intégration numérique par le PSF pendant le processus de mise en relation avec le groupe d'épargne.

• **Services bancaires mobiles :** De nombreuses banques commerciales proposent aujourd'hui à leurs clients des services bancaires mobiles. Ces services permettent aux clients de lier leur compte à leur numéro de téléphone mobile. Les clients utilisant les services bancaires mobiles peuvent accéder aux informations du compte, notamment le solde et les alertes de transaction, et peuvent aussi transférer de l'argent de leur compte vers d'autres comptes ou vers un portefeuille électronique. Cependant, la majorité des personnes non bancarisées, dont beaucoup sont membres de groupes d'épargne, doivent avoir un bon niveau de connaissances financières et numériques pour utiliser ces services.

Les groupes peuvent utiliser les services bancaires mobiles proposés par le PSF pour accorder des prêts à leurs membres et redistribuer les fonds aux membres à la fin d'un cycle. Cependant, l'utilisation des services bancaires mobiles peut être freinée par l'importance du prix pour les membres du groupe, c'est-à-dire la perception de frais de transaction élevés, une crainte concernant la sécurité des transactions ou un problème de disponibilité

des agents et une trésorerie virtuelle électronique inadéquate par rapport aux transactions (dépôts et retraits). Les PSF doivent promouvoir la valeur ajoutée que permettent d'offrir ces services aux groupes d'épargne, par exemple un accès pratique aux services par le biais d'agents, l'accès aux informations du compte en temps opportun, des versements de prêt rapides et des enregistrements de transactions précis via SMS.

Des données de services supplémentaires non structurées (USSD) ouvertes permettent de rationaliser l'intégration des comptes bancaires et de l'argent mobile, réduisant ainsi l'accès « au dernier kilomètre » via les agents OTM ; en outre, les interfaces de programme d'application ouvertes offertes par les OTM pourraient faciliter le développement de solutions innovantes basées sur les technologies financières pour la mise en relation avec les groupes d'épargne.

• **Appareils au point de vente et liés aux cartes :** Les services bancaires en agence ont permis aux PSF de mettre en place des points de service dans des lieux isolés et d'élargir la population desservie. Les agents utilisent les points de vente, les lecteurs de cartes et les services bancaires mobiles pour répondre aux besoins des clients des PSF. Les groupes d'épargne effectuent aisément des transactions avec l'aide de ces agents afin d'accéder à des services financiers formels. La NBS Bank au Malawi s'est associée à CUMO Microfinance (une IMF de crédit qui met l'accent sur les clients des zones rurales reculées) pour répondre au souhait des groupes d'épargner de façon officielle. Elle dessert les groupes de CUMO par l'intermédiaire de ses agents bancaires exclusifs. De même, Fidelity Bank dispose d'un réseau d'agents « Fidelity Smart » qui proposent des services très pratiques aux groupes d'épargne et à la clientèle non bancarisée.

Dans la pratique, les réseaux d'agents jouent un rôle important pour fournir des services financiers formels aux groupes d'épargne, en particulier dans les zones reculées. Cependant, les agents ont tendance à offrir des services limités. Par exemple, dans de nombreux pays d'Afrique, les agents bancaires ne proposent que des services de dépôt et de retrait. Peu de banques habilitent leurs agents à offrir d'autres services tels que l'ouverture de comptes bancaires, le règlement des plaintes des clients, etc. Lorsque la réglementation le permet, les PSF devraient habilitier les agents à offrir des services supplémentaires tels que la vérification de la connaissance de l'identité des clients et la réception de dépôts sur des comptes à terme afin de répondre efficacement aux besoins des groupes. Tous ces services doivent être fondés sur les règles et réglementations locales qui régissent les activités des banques et des agents dans un pays donné. Sur de nombreux marchés, les services des agents ou des correspondants se limitent au versement et au retrait. Certains PSF mandatent leurs agents pour collecter les documents d'ouverture de compte et vérifier les exigences liées aux procédures de connaissance de l'identité des clients, notamment la prise de photos, mais ils doivent ensuite les soumettre à la succursale la plus proche pour l'ouverture effective du compte. Lorsque ces règles sont restrictives, les PSF et les ONG locales doivent parfois faire pression sur les régulateurs pour obtenir les changements appropriés.

Proposition de valeur du recours aux technologies numériques pour favoriser les liens avec les groupes d'épargne

La technologie SFN et les canaux de distribution offrent une combinaison puissante qui crée de la valeur pour les PSF et les groupes d'épargne. Les principales propositions de valeur pour les PSF concernent les trois domaines suivants :

Optimisation des revenus

Les technologies numériques comblent la distance physique entre les PSF et les groupes d'épargne et permettent un accès pratique aux services financiers formels. Grâce à ces technologies, les PSF peuvent atteindre de nombreux clients et pénétrer le marché plus en profondeur avec des coûts d'exploitation relativement faibles. Le Digital Banking Report révèle que le coût moyen d'une transaction mobile est minime comparé à celui d'une transaction en présence de la personne (Marous, 2016²³).

Coût des transactions mobiles

Le coût moyen d'une transaction mobile est inférieur de 98 % à celui d'une transaction faite en présence de la personne. Alors que la transaction mobile coûte 0,10 USD, une transaction en personne s'élève à 4,25 USD.

Source: Digital Banking Report, 2016

Intégration en douceur des clients et autonomisation des consommateurs

La numérisation du processus d'intégration permet aux PSF de proposer une procédure d'enregistrement du client fluide. Les systèmes numériques d'intégration offrent les avantages suivants pour les PSF :

- Accès à des données détaillées pour mieux comprendre les besoins et les préférences du client
- Coûts d'exploitation réduits grâce à l'efficacité de l'acquisition de nouveaux clients et des opérations administratives.
- Amélioration de la conformité à l'égard des exigences réglementaires
- Amélioration de la satisfaction des clients grâce à une prestation de services efficace

La fluidité de l'intégration est essentielle pour les relations entre les groupes d'épargne et les PSF formels. Cela apporte une expérience

client positive qui contribue à renforcer la confiance dans les services bancaires. En outre, le personnel du PSF peut tirer aisément parti de cette expérience positive pour vendre des services connexes.

Des processus d'intégration bien pensés ont permis à RCPB (Burkina Faso) et à NBS Bank (Malawi) d'obtenir une meilleure implication et autonomisation des clients. Ces PSF ont tiré parti de communications en temps opportun via SMS et clips vidéo en complément des interactions des agents de terrain avec les groupes. Les agents du Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB) utilisent, par exemple, des séquences vidéo pour former les membres des groupes d'épargne. Les clips, sous forme d'animations, sont montrés aux membres du groupe. Cela déclenche ensuite des discussions entre les membres et l'agent répond aux questions et aux demandes de clarification.

Service client enrichi

Les technologies numériques permettent aux PSF de fournir aux groupes d'épargne un accès aisé aux services « en tout lieu, à tout moment », une proposition à fort potentiel afin d'offrir un service client enrichi aux groupes et aux membres du groupe. Par exemple, les applications de formation peuvent venir en soutien d'une formation de groupe tandis que les données du groupe, y compris les enregistrements des dépôts, des prêts et des paiements des membres, peuvent être sécurisées par des applications d'enregistrement électronique. Parmi les applications numériques destinées aux groupes d'épargne on peut citer Chomoka (CARE), DreamSave (DreamStart), SAVE (Exuus), Gwiza (mVend) et LedgerLinks (Fondation Grameen).

Les applications d'enregistrement électronique sont conçues pour améliorer l'enregistrement des transactions du groupe et renforcer la transparence et la sécurité tout en sauvegardant les données sur un portail. Ces solutions permettent d'améliorer l'expérience utilisateur, de renforcer la confiance dans la technologie numérique, et sont susceptibles d'accroître le nombre de groupes desservis et d'améliorer les relations PSF-groupe d'épargne.

Services pouvant être numérisés et considérations importantes

La technologie numérique peut renforcer l'engagement du groupe vis-à-vis des PSF et améliorer les opérations au niveau du groupe, tout en renforçant la transparence et en améliorant l'enregistrement des données du groupe. Cependant, toutes les interactions ne peuvent pas être uniquement virtuelles. L'interaction humaine reste nécessaire pour nouer des liens effectifs avec les groupes d'épargne. Par exemple, les agents des PSF doivent former les responsables et les membres des groupes sur l'utilisation des produits et services proposés, les droits et obligations et la façon de résoudre les services non optimaux.

Le tableau 7 ci-après présente les services qui doivent être numérisés par les PSF et met en avant des exemples de pratiques, de procédures et des facteurs à prendre en compte.

Tableau 7 : Interfaces utilisateur pouvant être numérisées pour améliorer l'expérience utilisateur

Services	Activités en cours	Considérations
Intégration des clients	<ul style="list-style-type: none"> Appareils photo numériques (avec capacité de numérisation) ou scanners, tablettes et téléphones portables Le RCPB (Burkina Faso) utilise Intercaisse, un système d'intégration des clients La KPOSB utilise la solution « banque dans un sac » pour enregistrer des groupes sur le compte d'épargne M-Chama Les agents de la KPOSB saisissent les profils des clients, les données biométriques, (par exemple empreintes digitales et documents de connaissance de l'identité des clients) et effectuent l'enregistrement en temps réel (ou quasi en temps réel) du groupe (dans les lieux où ils disposent d'une connexion Internet). 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'identification du client correcte et vérifiable (par ex. photos, empreintes digitales, documents numérisés) Fourniture d'une preuve de compte pour les groupes d'épargne ou les membres individuels (numéro de compte, carte physique, impression papier de la première transaction, etc.) Intégration fluide avec le système bancaire (p. ex. les groupes d'épargne testeront le système dans un court délai après l'intégration) Éventail des données requises (p. ex. responsables du groupe, cycle de redistribution, épargne du groupe)
Enregistrement des transactions du groupe	<ul style="list-style-type: none"> Les PSF utilisent des applications numériques spéciales pour saisir les enregistrements et les données de transaction du groupe, sur des téléphones ou tablettes Android, telles que le logiciel d'enregistrement électronique développé par FSDK²⁴ La KPOSB a adopté une application d'enregistrement électronique tandis que la Fondation Aga Khan teste un concept numérique où tous les enregistrements des groupes sont saisis sur smartphones. CARE a développé son application Chomoka, la Fondation Grameen a actualisé son application ouverte (LedgerLinks), et le secteur privé est également entré sur le marché (p. ex. DreamStave avec DreamSave et Exuus avec Save). Les données sont stockées localement par le PSF ou par les partenaires Fintech, généralement sur le cloud. Certaines des applications d'enregistrement électronique sont ouvertes et téléchargeables sur des plateformes telles que Google Play ou via un lien sur un portail. 	<ul style="list-style-type: none"> Coût et sécurité de la solution numérique de tenue des registres, incluant les données d'évaluation du risque de crédit. Le PSF doit discuter avec les groupes ou les ONG facilitatrices de la question de la propriété des données et de leur utilisation. Il est important de respecter les lois nationales sur la confidentialité des données. Système de sauvegarde. Certains PSF utilisent un système de sauvegarde sur le cloud plutôt que des serveurs physiques. Utilisez des applications de fournisseurs bien établis, p. ex. Google Play Store Service de partage. Les PSF peuvent envisager de stocker des données de groupe sur un service partagé, par exemple, la base de données SAVIX.
Transactions financières	<ul style="list-style-type: none"> Les responsables de groupes déposent la collecte dans une agence bancaire ou un agrégateur de paiement ou un prestataire de services financiers mobiles Les agents du PSF utilisent des tablettes ou des téléphones portables pour saisir les données et analyser les détails de la demande de prêt du groupe. Les responsables des groupes valident la transaction en saisissant différents codes PIN détenus par les signataires autorisés du groupe, généralement ces mêmes responsables. Les PSF versent le prêt s sur le compte du groupe. Les groupes ou les membres remboursent les prêts par transfert électronique via USSD ou un menu imbriqué/déroulant. 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité des données afin de garantir l'intégrité des données des groupes ou des membres Transparence en vue de maintenir le mécanisme de co-garantie des groupes Technologie robuste en vue d'assurer une expérience pratique pour les groupes d'épargne et les membres, avec notamment des informations en temps opportun, une possibilité de retours et un accès immédiat à l'argent. Coût de la mise en place des agents afin d'élargir la base des groupes d'épargne desservis. Partenariat avec les OTM, les commerçants et les Fintech peut réduire les coûts d'exploitation.

²⁴ Logiciel d'archivage électronique par FSD Kenya, voir : <https://mangotree.org/Technology-Post/E-recording>.

Tableau 7 : Interfaces utilisateur pouvant être numérisées pour améliorer l'expérience utilisateur (suite)

Services	Activités en cours	Considérations
<p>Information des comptes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappels par SMS • Consultation du solde • Extrait de compte • Paiement des factures de services publics • Paiement des frais de scolarité • Comptabilité automatisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépend des interfaces technologiques, p. ex. SMS, USSD²⁶ Menu, STK²⁷ etc. • Ces protocoles sont disponibles sur de nombreux marchés et impliquent un partenariat avec les OTM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer le coût de l'interphasage et de la liaison avec le système bancaire • Partenariats mutuellement avantageux avec les OTM, les agrégateurs, les banques dotées de systèmes bancaires mobiles, etc. • Intergiciel approprié à l'interface avec les applications des groupes d'épargne telles que l'application d'archivage électronique.
<p>Autonomisation du consommateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Application s'appuyant sur des vidéos, audios, SMS, serveurs vocaux interactifs, messages radio 	<ul style="list-style-type: none"> • Le PSF utilise la vidéo pour la formation des facilitateurs des groupes d'épargne • Les membres du groupe d'épargne accèdent au matériel de formation directement depuis une interface Web, une application de discussion Bluetooth, la standardisation des activités • Le PSF s'appuie sur la radio locale pour promouvoir l'autonomisation des consommateurs • Le centre d'appels et les serveurs vocaux interactifs sont utilisés pour une meilleure gestion des problèmes et des plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le PSF doit prendre en compte le coût de développement de telles applications et leur adaptation dans les dialectes locaux • La mauvaise connectivité en zone rurale et l'absence d'électricité pour charger les appareils pourraient limiter l'utilisation de ces applications ; cependant, ces dernières peuvent également générer des perspectives de développement d'entreprises solaires dans les zones rurales pour la recharge des téléphones.



²⁵ SMS signifie « Short Message Service ». Il s'agit d'un service de messagerie à textes proposé par la plupart des sociétés de téléphonie mobile. Les utilisateurs de téléphones portables tapent et échangent des messages courts (généralement payants) sur leurs appareils de téléphonie mobile à l'aide du protocole de communication numérique intégré.

²⁶ USSD signifie « Unstructured Supplementary Service Data » (données de services supplémentaires non structurées). Il s'agit de codes abrégés ou alphanumériques utilisés par le téléphone portable pour communiquer vers les signaux de l'opérateur de téléphonie mobile.

²⁷ STK signifie « Subscriber Identity Module (SIM) Toolkit ». Cette boîte à outils permet au module de lancer des commandes sur le combiné du téléphone mobile.

Chapitre 4 :

RELATIONS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE - PARAMÈTRES ET ANALYSE DE RENTABILISATION

Introduction

Ce chapitre aborde l'analyse de rentabilisation de la mise en place de relations avec les groupes d'épargne en utilisant les données de certains PSF impliqués dans ce type de relations en Afrique de l'Est et de l'Ouest. L'analyse de rentabilisation utilise différents indicateurs,

notamment la population desservie, la valeur des dépôts, le coût d'acquisition nominal, les revenus de transactions ou de dépôts d'investissement. L'analyse présentée dans ce chapitre n'a qu'une valeur indicative. Les PSF sont incités à entreprendre une analyse de rentabilisation approfondie pour fonder leur décision de fournir des services aux groupes d'épargne.

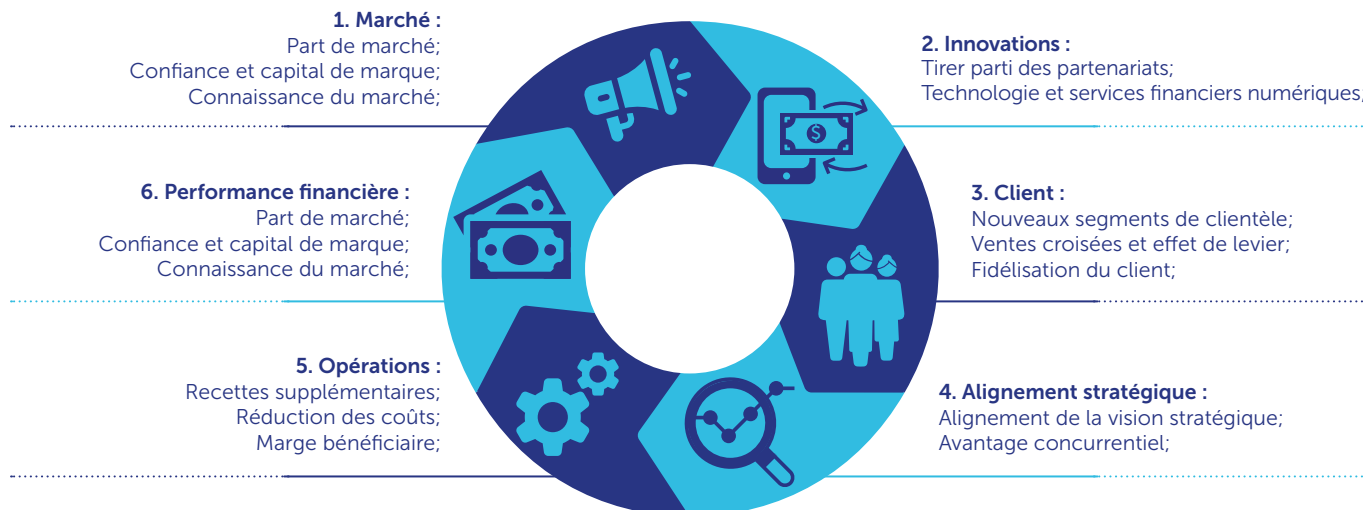
Cadre d'analyse de rentabilisation

Pour mettre en place des liens efficaces avec les groupes d'épargne, il est nécessaire d'évaluer la proposition de valeur et l'analyse de rentabilisation du PSF et des groupes d'épargne.

de rentabilisation solide, le PSF doit prendre en compte les six facteurs clés présentés dans la figure 4. Ceux-ci sont ressortis des activités de mise en relation de plusieurs PSF soutenus par le programme MicroLead et par le WSBI. Les institutions ont été anonymisées et sont donc représentées par les lettres A, B, C, D, E, F, G et H.

La présente section traite de l'analyse de rentabilisation du PSF Cette dernière est basée sur le schéma ci-joint. Pour développer une analyse

Figure 4 : Cadre d'analyse de rentabilisation



Analyse des parts de marché

De 2016 à 2018, les PSF ont enregistré une croissance dans le recrutement des groupes d'épargne et la prestation de services financiers formels. Les PSF ont recruté et établi des liens avec une moyenne de 500 groupes par an. Le graphique 1 montre la proportion de groupes d'épargne liés aux PSF à la fin de l'année 2017. L'estimation résulte d'une comparaison entre les groupes liés et le nombre estimé de groupes d'épargne dans le pays. Elle illustre la taille de la part de marché potentielle obtenue par le PSF dans le pays. Le graphique 1 présente la proportion de groupes d'épargne pour l'ensemble des PSF, avec des informations détaillées pour certains pays.

Pour calculer la part de marché, identifiez le nombre estimé de groupes dans le pays et comparez-le avec le nombre de groupes d'épargne en lien avec le PSF.

Le graphique 2 montre (en chiffres absolus) le nombre de groupes d'épargne en lien avec un PSF à la fin de l'année 2017. Le prestataire E est en lien avec le plus grand nombre de groupes (30 854), suivi du prestataire F. Pour étendre leur portée, les PSF doivent analyser les marchés de leurs groupes d'épargne et cibler des régions et des districts spécifiques dans leur pays pour nouer davantage de relations. Voir l'estimation de la taille du marché au chapitre 2.

De plus, le PSF doit suivre le taux de croissance de l'activité de mise en relation. Par exemple, il peut analyser le taux de croissance annuel des groupes et des membres individuels accédant aux services du PSF. Les résultats de cette analyse informent le PSF sur la manière de recentrer les efforts de sensibilisation et de marketing.

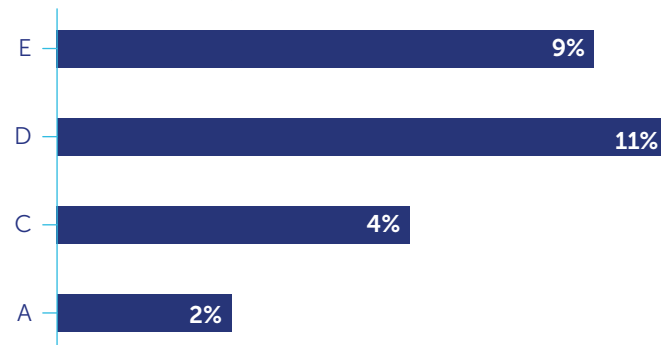
Le graphique 3 montre une croissance globale du nombre de groupes d'épargne liés aux PSF au cours de la période considérée. On constate que sept des huit PSF ont enregistré un taux de croissance positif. Les PSF ont recruté des groupes supplémentaires au cours de la période de trois ans.

Le prestataire F a enregistré le taux de croissance annuel moyen le plus élevé (146 %), suivi du prestataire D (125 %). Parmi les principaux facteurs de réussite, on peut citer le marketing agressif, le soutien à la gestion, le fait de cibler à la fois les hommes et les femmes, le recrutement de groupes recommandés par une ONG partenaire ainsi que la formation de nouveaux groupes, et l'autorisation accordée aux succursales PSF d'élargir le recrutement de groupes d'épargne ainsi que d'ouvrir des comptes aux membres individuels des groupes.

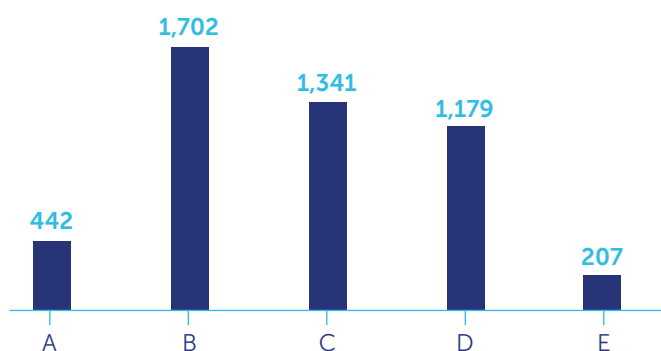
Partenariats innovants

Dans le contexte commercial des relations avec les groupes d'épargne, l'innovation définit la manière dont le PSF tire parti des partenariats et des solutions technologiques pour pénétrer un segment de marché et atteindre une certaine envergure. Les partenariats innovants sont

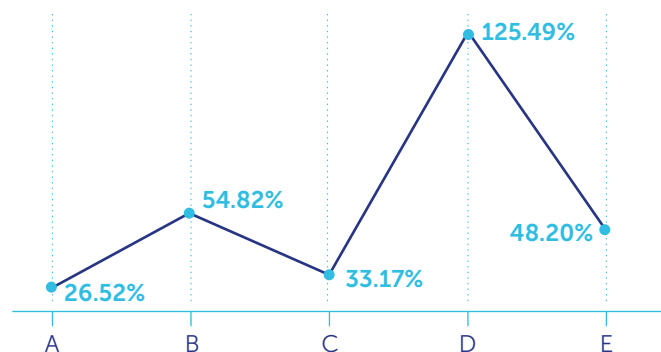
Graphique 1 : Proportion estimée de groupes d'épargne liés à un PSF dans un pays donné



Graphique 2 : Nombre de groupes d'épargne liés à un PSF, à la fin de l'année 2017



Graphique 3 : Taux de croissance annuel moyen du nombre de groupes d'épargne liés à un PSF (sur une période de trois ans)



essentiels pour permettre à chaque partie d'atteindre ses objectifs commerciaux. Par exemple, alors que les PSF souhaitent mobiliser des dépôts, les groupes d'épargne cherchent à mettre leur argent en sécurité et apprécient de toucher des intérêts sur leurs dépôts. De plus, les ONG facilitatrices souhaitent que les groupes accèdent à de meilleurs services sans compromettre la dynamique sociale et les avantages du groupe.

Les PSF ont identifié différents partenaires potentiels à prendre en compte lors du démarrage de l'activité de mise en relation avec les groupes d'épargne :

- ONG (p. ex. organismes de mise en œuvre internationaux ou locaux)
- Employés du gouvernement local (p. ex. responsables municipaux ou villageois)
- Agents, notamment agents bancaires, commerçants ou correspondants
- OTM fournissant des services d'argent mobile
- Prestataires de services de technologie financières

Comme indiqué au chapitre 3, la technologie et en particulier les services financiers digitaux sont d'importants facteurs d'efficacité pour les activités de mise en relation avec les groupes d'épargne. Les PSF doivent être innovants pour fournir aux groupes d'épargne et à leurs membres des produits et des services extrêmement pratiques et souples.

Voici certaines des difficultés rencontrées dans les partenariats :

- Absence de rôles bien définis et d'enjeu financier pour les parties : il est important de définir clairement les rôles des partenaires et l'analyse de rentabilisation de leur implication.

Mobilisation des dépôts

Les PSF doivent analyser la performance financière des groupes d'épargne afin d'orienter l'analyse de rentabilisation de la mise en relation avec ces groupes. En règle générale, la mobilisation de l'épargne de ces groupes se poursuit tout au long du cycle. Mais les groupes (en particulier les ACEC) liés aux PSF ne déposent pas tout leur argent en banque car une partie est prêtée aux membres. D'autre part, les groupes retirent la plus grande partie de l'argent déposé auprès d'un PSF, à la fin du cycle, pour le redistribuer. Par conséquent, les PSF doivent examiner attentivement les flux de trésorerie des groupes avec lesquels ils travaillent.

Les paramètres suivants (parmi d'autres) sont importants pour évaluer la performance financière de l'activité de liaison PSF-groupe d'épargne :

- Attitudes et opinions des partenaires les uns envers les autres : certaines ONG facilitatrices peuvent par exemple juger les PSF trop commerciaux et orientés vers le profit tandis que les PSF peuvent percevoir les ONG comme plus altruistes.
- Difficultés relatives aux logiciels, notamment l'incompatibilité entre les applications bancaires et les applications d'argent mobile, le manque d'interfaces de programme d'application ouvertes et l'accès limité aux USSD.
- Les PSF ont eu besoin de personnel supplémentaire pour travailler avec les groupes d'épargne, en particulier dans les zones rurales. Certains ont embauché des agents locaux formés par les ONG facilitatrices.
- Les PSF qui ne disposaient pas d'agents ont demandé aux groupes d'épargne qu'ils accèdent aux services dans les succursales. Cela n'était pas pratique et limitait donc le nombre de groupes en mesure d'accéder à des services formels.

- Dépôts des groupes d'épargne
- Valeur des prêts aux groupes d'épargne par rapport au portefeuille global de prêts, c'est-à-dire la contribution au portefeuille de prêts
- Potentiel de ventes croisées de produits (paiements, assurances, pensions)

Croissance des dépôts : Comme le montre le tableau 8, huit PSF ont mobilisé des dépôts cumulés de 22,2 millions USD sur la période. Trois PSF en Afrique de l'Est et un en Afrique de l'Ouest, en lien avec des groupes d'épargne entre 2014 et 2017, ont mobilisé des dépôts d'une valeur cumulée de 21,7 millions USD, soit des dépôts annuels moyens de 1,36 million USD. Plus longs sont les liens établis par les PSF avec les groupes d'épargne, plus l'épargne mobilisée est importante.

Tableau 8 : Dépôts mobilisés par certains PSF sur une période de trois ans

PSF	Période (années)	Dépôts cumulés par les groupes d'épargne (USD)	Moyenne annuelle pour tous les groupes liés au PSF
A	4	1,020,727	255,182
B	4	1,221,953	304,188
C	3	49,824	16,608
D	2	204,235	102,117
E	3	131,847	43,950
F	1	8,344	8,344
Total		USD 2,636,930	-

Comme le montre le graphique 4, les données d'épargne de l'ensemble des PSF révèlent un taux de croissance annuel moyen positif des dépôts des groupes (de 21 % à 711 % sur la période de mise en relation). Le prestataire D a enregistré le taux de croissance annuel le plus élevé au cours de la période de mise en relation avec les groupes d'épargne (2014-2017). Comme indiqué précédemment, ce PSF a adopté un modèle de relation directe, formant de nouveaux groupes d'épargne au-delà des groupes intégrés par le biais des ONG. Le taux de croissance annuel des dépôts peut diminuer à mesure qu'un PSF se déploie à travers d'autres zones géographiques (au sein du pays) ou sur d'autres marchés (dans d'autres pays).

Contribution des groupes d'épargne au portefeuille global de dépôts : Comme le montre le graphique 5, les dépôts des groupes d'épargne représentaient en moyenne 5 % du total des dépôts mobilisés par les PSF. La proportion de dépôts mobilisés par le biais des groupes d'épargne variait de 0,02 % à 14 %.

Avantages supplémentaires : outre la mobilisation de l'épargne, les PSF liés à des groupes d'épargne ont bénéficié d'avantages supplémentaires. Par exemple :

- Accroissement de la clientèle grâce à l'enregistrement des groupes d'épargne, des membres des groupes, ou les deux
- Visibilité et fidélité à la marque sur le marché d'entrée de gamme
- Possibilité de vente croisée d'autres produits et services aux groupes d'épargne et aux membres des groupes
- Revenus nets positifs provenant de la vente d'autres produits ou services (assurance, paiements, transferts, pensions, etc.)

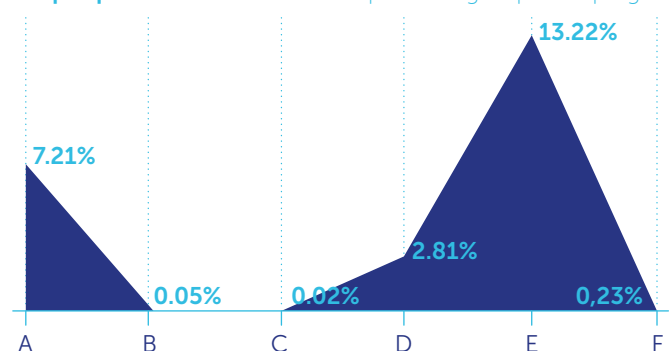
Efficacité opérationnelle

Pour analyser l'efficacité opérationnelle de la mise en relation avec les groupes d'épargne, trois paramètres doivent être pris en compte :

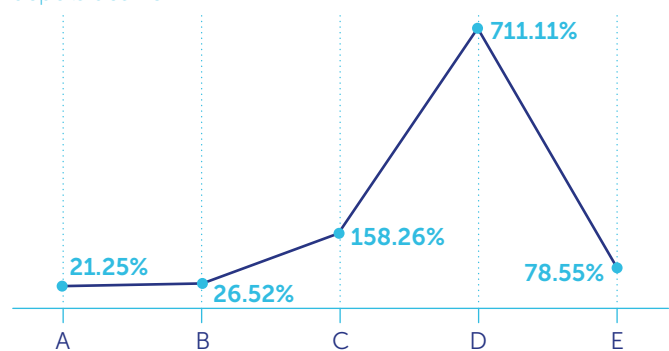
- Coût des dépôts
- Contribution aux actifs
- Supplément de recettes

Coût²⁸ de la mobilisation de tous les dépôts par les PSF : Comme le montre le graphique 6, le coût de mobilisation des dépôts issus des groupes d'épargne était inférieur au coût de mobilisation des dépôts d'autres segments de clientèle. Il était compris entre 3 % et 22 % pour les sept PSF analysés. Ce coût comprend les intérêts payés sur les dépôts, les frais de marketing et de ressources humaines.

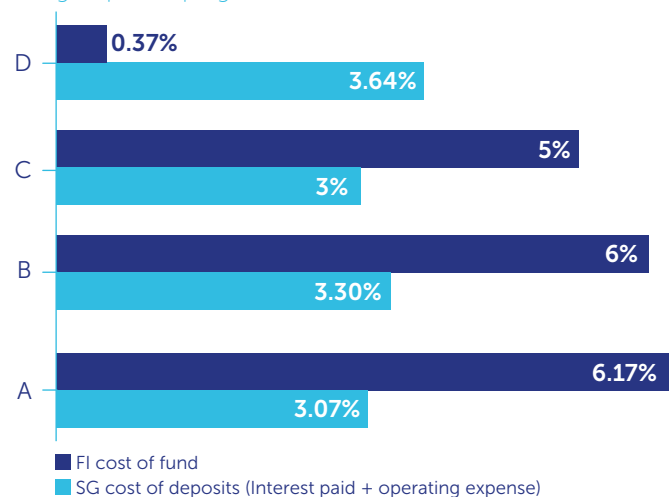
Graphique 4 : Croissance des dépôts des groupes d'épargne



Graphique 5 : Contribution des groupes d'épargne aux dépôts des PSF



Graphique 6 : Coût moyen de la mobilisation des dépôts des groupes d'épargne



²⁸ L'exercice de calcul des coûts par activité fournit une image plus exacte et précise des coûts des services des PSF. Les PSF ont peu d'informations concernant les services fournis aux groupes d'épargne. Pour de plus amples informations sur le calcul des coûts, voir www.cgap.org/publication/microfinance-product-costing-tool, ainsi que http://www.microsave.net/files/pdf/Product_Costing_in_Practice_The_Experience_of%20MicroSave.pdf.

Contribution des groupes d'épargne au portefeuille de prêts du PSF

Sept des huit PSF ont versé des prêts aux groupes d'épargne liés. Les groupes d'épargne ont ainsi contribué aux portefeuilles de prêts des PSF. Comme le montre le graphique 7, les PSF ayant accordé des prêts aux groupes d'épargne ont indiqué que ces prêts représentaient en moyenne 11 % de leur portefeuille global de prêts. Le prestataire G a estimé que les prêts aux groupes avaient augmenté au cours de la période de trois années dédiée à la mise en œuvre des relations et qu'ils s'élevaient à 37 % au moment de l'entretien. Les prestataires A et B ont indiqué qu'il y avait une forte demande de crédit parmi les groupes d'épargne, mais qu'ils ne pouvaient pas répondre à toutes les demandes en raison de problèmes de liquidité. Cette analyse a pris en compte la performance financière globale à l'aide des données disponibles. Les PSF devraient procéder à une analyse détaillée de la performance de ces activités en y incluant notamment les pertes sur prêts parmi les groupes d'épargne.

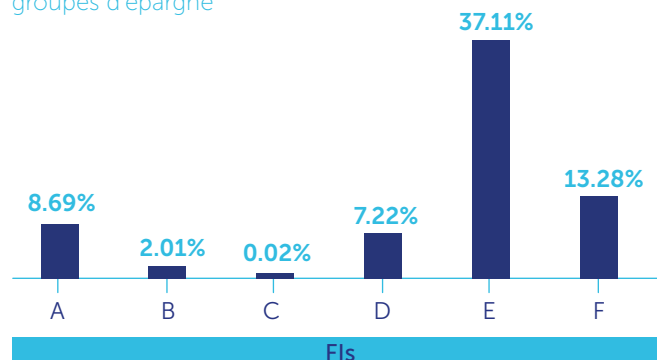
Supplément de recettes : Les PSF ont enregistré des recettes supplémentaires provenant des activités de mise en relation avec les groupes d'épargne, par l'intermédiation entre les dépôts mobilisés auprès des groupes et les prêts avancés aux groupes. Les suppléments de recettes ont été analysés en calculant le prorata des recettes et des charges opérationnelles allouées par portefeuille de dépôts¹⁰. Les revenus nets des activités des groupes d'épargne ont été obtenus en calculant les revenus alloués aux activités de mise en relation moins le coût de mobilisation des dépôts des groupes et les dépenses opérationnelles affectées au portefeuille des groupes.

Comme le montre le graphique 8, sept des huit PSF ont enregistré des recettes supplémentaires provenant des activités avec les groupes d'épargne. Ceci montre que la relation PSF-groupe d'épargne était potentiellement rentable. Les PSF qui ont enregistré des recettes supplémentaires importantes (E et D), ont obtenu ces revenus grâce aux prêts accordés aux groupes.

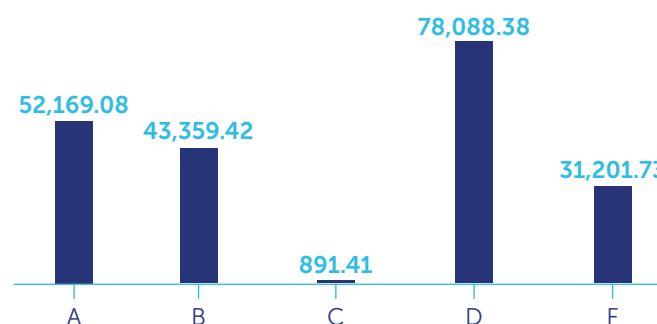
Comparaison des modèles de relations

Quatre des huit PSF analysés ont déclaré avoir mis en œuvre un modèle de relation directe, et les quatre autres un modèle indirect, lors

Graph 7 : Coût moyen de la mobilisation des dépôts des groupes d'épargne



Graph 8 : Prêts aux groupes d'épargne exprimés en pourcentage du portefeuille de prêts des PSF



des entretiens réalisés pour cette boîte à outils. Le tableau 9 ci-dessous établit une comparaison des performances des PSF en fonction du modèle choisi. Comme indiqué, les PSF qui ont mis en œuvre le modèle de relation directe ont connu un taux de croissance annuel relativement élevé en termes de groupes d'épargne liés et de dépôts mobilisés. Les prêts aux groupes représentaient également une part relativement plus élevée du portefeuille de prêts des PSF ayant mis en œuvre le modèle de relation directe par rapport à ceux ayant mis en œuvre le modèle indirect.

Tableau 9 : Comparaison des performances des PSF en fonction du modèle de relation choisi

Paramètres	A	B	C	D	E	F
Modèle de relation	Indirect	Direct	Indirect	Direct	Direct	Direct
Taux de croissance des groupes d'épargne ²⁹	26.52%	54.82%	33.17%	125.49%	48.20%	N/A
Taux de croissance des groupes d'épargne ³⁰	21.25%	26.52%	158.26%	711.11%	78.55%	N/A
Contribution des groupes d'épargne au portefeuille de dépôts ³¹	32.92%	-	0.02%	0.02%	58.32%	10.80%
Contribution des groupes d'épargne au portefeuille de prêts ³²	8.69%	2.01%	0.02%	7.22%	37.11%	13.28%
Taux de croissance du solde des prêts aux groupes d'épargne ³³	12.92%	26.52%	52.55%	158.90%	60.26%	38.57%

²⁹ Taux de croissance des groupes d'épargne : Le taux d'acquisition et de mise en place de relations avec des groupes sur la période du projet pilote (1 à 4 ans). Cela a été calculé en identifiant les groupes supplémentaires recrutés au cours d'une année par rapport aux groupes recrutés l'année précédente (%). La formule est la suivante : $(x-y) / x$ multiplié par 100 %, où x = le nombre total de groupes recrutés au cours d'une année et y = le nombre total de groupes recrutés l'année suivante.

³⁰ Taux de croissance des groupes d'épargne : Taux de variation annualisé du total des dépôts mobilisés auprès des groupes d'épargne.

³¹ Contribution des groupes d'épargne au total des dépôts : Il s'agit de la proportion des dépôts mobilisés auprès des groupes d'épargne en pourcentage du total des dépôts mobilisés par le PSF.

³² Contribution des groupes d'épargne au portefeuille de prêts : La proportion des prêts versés aux groupes d'épargne en pourcentage du total des prêts versés par le PSF au cours d'une année.

³³ Taux de croissance du solde des prêts aux groupes d'épargne : Variation annuelle des prêts aux groupes d'épargne.

Les données utilisées indiquent que le modèle de relation directe fonctionne mieux que le modèle indirect. Il convient toutefois de noter que cette analyse repose sur un petit nombre de partenaires disposant de données limitées. Un calcul des coûts basé sur des activités plus détaillées pourrait fournir une image plus précise des performances du modèle de relation PSF-groupe d'épargne. L'exercice de calcul des coûts doit également tenir compte de la manière dont le partenaire a passé en charges les subventions externes reçues pour tester la mise en place des relations PSF-groupe d'épargne.

Leçons et leviers pour des relations fructueuses

Les responsables des PSF interrogés ont tiré différents enseignements du pilotage de leurs projets de mise en relation avec les groupes d'épargne. Il a été noté que les PSF devaient tester les activités de mise en relation PSF-groupe d'épargne pour comprendre le type et la dynamique des groupes d'épargne sur un marché spécifique. Deuxièmement, les PSF doivent s'efforcer de déployer plusieurs canaux de prestation, par exemple des succursales, agents bancaires correspondants ou services bancaires mobiles, comptes pour l'intégration de l'argent mobile et recours à des agents OTM tiers. Tous ces canaux devraient permettre d'accroître l'adoption des services par les groupes d'épargne. Cependant, comme indiqué dans la section concernant les services financiers digitaux, le PSF doit assurer une éducation numérique par le biais d'une communication stratégique soigneusement conçue et d'une promotion directe afin de sensibiliser, mais aussi d'aider les responsables ou les membres des groupes d'épargne à utiliser le canal numérique. Troisièmement, les PSF doivent nouer des partenariats avec d'autres prestataires de services, tels que les ONG ou les Fintech afin de répondre efficacement aux besoins des groupes d'épargne. Enfin, les PSF doivent suivre et analyser les données de performance commerciale afin de déterminer si une analyse de rentabilisation PSF-groupe d'épargne existe dans leur contexte particulier et avec quel modèle de mise en œuvre.

Pour améliorer les performances commerciales de la relation PSF-groupe d'épargne, les responsables des PSF ont identifié les principaux leviers suivants. Voir les études de cas en annexe pour des informations supplémentaires.

Le rôle des facilitateurs des groupes d'épargne : Les PSF ont besoin de ressources humaines dédiées (personnel ou partenaires) pour mobiliser de nouveaux groupes et promouvoir l'adoption de services financiers formels par ceux-ci, à travers la formation et l'instauration de la confiance chez les responsables de groupe et les membres. Cependant, les coûts liés à la collaboration avec des facilitateurs externes tels que les ONG³⁴ peuvent être prohibitifs. Les coûts sont liés à la mobilisation du groupe, à sa constitution, à sa formation et au temps requis pour les réunions et engagements de partenariat réguliers. Ainsi, les PSF sont de plus en plus enclins à établir des relations directes par le biais de leur propre personnel.

Néanmoins, les ONG pourraient encore jouer un rôle en favorisant les relations avec les groupes d'épargne et en aidant ceux-ci à nouer des liens avec les PSF, car ils ont un avantage comparatif à renforcer la confiance des membres du groupe

et pourraient également tirer parti des liens financiers dans le cadre de leur programme de développement plus large et de leur programmation intégrée. Par conséquent, les PSF devraient toujours envisager de développer des partenariats stratégiques avec des ONG locales afin de promouvoir le développement de groupes d'épargne. Le partenariat peut viser la mobilisation de ressources supplémentaires pour inciter les groupes et les membres de la communauté à former des groupes en vue de développer des activités ou il peut s'appuyer sur les groupes d'épargne existants et déjà formés par les ONG.

Services en direction des groupes ou des membres individuels :

Le PSF doit définir le niveau d'engagement avec le groupe d'épargne ciblé, c'est-à-dire fournir des services au groupe, aux membres individuels ou aux groupes et aux membres. Ces approches nécessitent des niveaux d'appui à la gestion et d'interface différents. Par exemple, il est beaucoup plus facile de fournir uniquement des services aux groupes car, dans ce cas, les PSF communiquent avec les seuls responsables du groupe. Ces derniers déposent la collecte du groupe ou encaissent un montant élevé de prêt pour redistribution au niveau du groupe. Le fait d'offrir des services à la fois au groupe et aux membres du groupe implique la création de nombreux comptes, mais nécessite également du personnel supplémentaire pour faire face à l'augmentation du nombre de clients.

Cependant, les PSF ont d'abord fourni aux groupes des comptes d'épargne de groupe, puis ils se sont ensuite tournés vers les membres individuels. Cet engagement progressif a permis aux PSF de comprendre les profils de risque des membres du groupe avant de traiter avec ces derniers. Cela permet également aux groupes d'épargne de comprendre le fonctionnement des PSF. Les PSF dotés de solides systèmes et équipements bancaires ont été en mesure d'intégrer et de servir en même temps les groupes d'épargne et les membres individuels.

Liaison numérique ou canaux de prestation alternatifs :

Pour toucher les groupes d'épargne, notamment dans les lieux reculés, les PSF doivent déployer des canaux numériques, par exemple des prestataires de services financiers mobiles, des agents dotés d'appareils aux points de vente, etc. Bien que ces canaux nécessitent une infrastructure pour relayer les informations vers les succursales les plus proches du PSF, ils sont pratiques et permettent aux dirigeants et aux membres des groupes d'accéder aisément à des services formels près de chez eux. Les responsables des groupes auront toutefois besoin de conseils sur la manière de naviguer à travers ces services numériques afin d'effectuer des transactions par eux-mêmes. Mais étant donné l'omniprésence des téléphones portables et des services de paiement mobile, ces conseils peuvent être fournis dans les points de service par les agents.³⁵

Les PSF interrogés pour l'élaboration de cette boîte à outils ont utilisé différents canaux de prestation, y compris les succursales, les agences et les services bancaires mobiles. La numérisation génère des revenus tout en réduisant les coûts d'exploitation. Par exemple, Mwanga Community Bank (MCB) Tanzania, dès les premières étapes de sa relation avec les groupes d'épargne, a collaboré avec Vodacom pour fournir aux groupes des services bancaires mobiles. Les groupes ont ouvert des comptes bancaires auprès de la MCB puis ont acquis la carte SIM spéciale Vodaphone qui nécessitait trois codes confidentiels pour authentifier les

³⁴ Parmi les ONG facilitatrices on peut citer notamment CARE International, Plan International, la Fondation Aga Khan.

³⁵ Pour de plus amples informations sur les services financiers digitaux, voir les six étapes de MicroLead UNCDF DFS Business Model Framework. « Comment réussir sa transition vers le numérique : une série de boîtes à outils pour les prestataires de services financiers » <https://www.uncdf.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>.

transactions. Ces codes ont permis aux responsables élus des groupes d'effectuer des transactions au nom du groupe tout en maintenant les contrôles établis. Grâce à ce service, les groupes n'ont pas eu à se rendre à la succursale de MCB pour déposer les apports des membres ou rembourser les prêts à la MCB. Les responsables ont pu déposer des fonds auprès des agents de la MCB les plus proches. En outre, la MCB Tanzania a offert gratuitement le service de dépôt afin d'améliorer sa proposition de valeur auprès des groupes.

Partenariats : Tandis que les PSF qui cherchent à nouer des liens avec les groupes d'épargne tirent principalement parti des relations établies par les ONG, il existe d'autres PSF qui travaillent avec des groupes mais n'offrent pas une gamme complète de services financiers. Par exemple, les institutions de microfinance n'acceptant pas de dépôt et, dans une certaine mesure, les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) fonctionnent avec le modèle de prêt de groupe, mais offrent peu de services financiers. Les PSF qui cherchent à desservir ce segment peuvent s'associer à ce type d'institutions et mettre à disposition des groupes davantage de services financiers. NBS Bank (Malawi) a mis en place des liens avec les groupes en collaboration avec CUMO, une IMF de crédit, en fournissant des comptes d'épargne aux groupes ainsi qu'un réseau d'agents pouvant accepter les remboursements de prêts pour le compte de CUMO.

Environnement réglementaire favorable : Les gouvernements peuvent favoriser l'inclusion financière et en particulier les relations avec les groupes d'épargne en cautionnant les activités qui facilitent ces relations. En Inde par exemple, le gouvernement travaille depuis 1980 avec différents PSF pour accroître l'accès des groupes d'entraide aux services financiers par le biais du programme « Self-Help Group (SHG)-Bank Linkage ». En outre, il a demandé aux banques de consacrer une certaine partie de leur portefeuille de crédit aux groupes d'entraide.

Formation sur les questions financières

Lors de la constitution des groupes d'épargne, les membres du groupe reçoivent une formation touchant à divers aspects, tels que l'importance des compétences en matière d'épargne et de gestion des entreprises. Cependant, les groupes ont constamment besoin de formation et de remise à niveau sur la bonne gestion de leurs activités afin de s'assurer que les membres sont en mesure d'augmenter leurs revenus pour épargner au sein du groupe. Pour des relations fructueuses avec les groupes, les PSF doivent envisager de proposer des services non financiers tels qu'une formation financière aux membres du groupe afin que les groupes parviennent progressivement à s'étendre aux épargnants et emprunteurs individuels et à acquérir de l'expérience sur les services formels, par exemple, la garantie personnelle, le flux de trésorerie ou le financement sur actif. Par exemple, la MCB Tanzanie offre une formation financière aux groupes d'épargne liés, par le biais de CARE International. La banque a indiqué qu'elle envisageait de favoriser l'octroi de crédits à certains membres du groupe. SOFIPE et RCPB au Burkina Faso proposent également une formation financière aux membres des groupes d'épargne. Des programmes d'éducation financière et numérique ont également été mis en œuvre avec succès au Bénin et au Burkina Faso grâce au programme MicroLead.



Chapitre 5 :

RELATIONS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE – GUIDE DÉTAILLÉ À DESTINATION DES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

Introduction

Ce chapitre présente un guide détaillé permettant de développer les activités de mise en relation avec les groupes d'épargne. Les PSF doivent tenir compte des facteurs propres à leur contexte lors de la mise en pratique des différentes étapes. Les points principaux abordés sont les suivants :

- La mise en relation avec les groupes d'épargne demande beaucoup de temps et de ressources.

- Le PSF doit déterminer où, quand et comment fournir des services formels aux groupes d'épargne pour assurer la viabilité de ses activités et obtenir un avantage concurrentiel.
- Les six étapes prévues dans le cadre de mise en œuvre guident les PSF dans la création de liens viables avec les groupes d'épargne, à commencer par une compréhension claire de ce segment de marché.

Cadre des relations PSF-groupes d'épargne

Les PSF doivent adopter une approche axée sur la demande et sur le client lors de l'élaboration de leur stratégie, en plaçant les groupes d'épargne et leurs membres au cœur de la conception des liens, des produits, des services et des canaux de prestation appropriés. Le développement de relations viables avec les groupes d'épargne peut se dérouler en six étapes, comme indiqué figure 5.

Figure 5 : Cadre des relations PSF-groupes d'épargne



Le cadre proposé vise à répondre aux questions et choix stratégiques des PSF. Ceux qui sont novices dans ce domaine doivent se poser les questions suivantes :

- Quel modèle de relation le PSF doit-il adopter ?
- Qui est le principal client ? Le groupe, ses membres, ou les deux ?

- À quel stade du cycle du groupe d'épargne le PSF a-t-il l'intention de fournir des services ?
- Comment le PSF peut-il engranger un avantage concurrentiel sur le marché des groupes d'épargne ?

Guide détaillé à destination des PSF novices en matière de relations avec les groupes d'épargne

Étape 1 : comprendre le marché des groupes d'épargne dans le pays

Comprendre le marché

Tout d'abord, les PSF doivent considérer les groupes d'épargne et leurs membres comme deux segments de marché distincts. Cela nécessite donc une analyse de marché identique à celle que ferait le PSF pour tout autre segment de marché qu'il souhaite cibler. Les informations ainsi recueillies doivent être traduites en stratégie et plans commerciaux. Il arrive que les PSF se précipitent pour élaborer des systèmes, des procédures et des produits pour un segment de

marché sans avoir une connaissance suffisante de la dynamique en place sur ce marché. Ces décisions ne peuvent que conduire à des expérimentations inefficaces et à des services défectueux. Les PSF qui sont nouveaux sur le marché des groupes d'épargne doivent entreprendre une évaluation basique du marché avant de poursuivre. Les facteurs à prendre en compte figurent au tableau 10.

Tableau 10 : Facteurs clés à prendre en compte lors de l'évaluation du marché des groupes d'épargne

Facteurs	Points clés
Comportement des clients	<ul style="list-style-type: none"> Leadership, règles et conformité du groupe. Procédures et processus propres au groupe, p. ex., horaires et durée des réunions, processus et gouvernance. Opinions et perceptions des membres du groupe à l'égard des PSF, p. ex., le groupe considère-t-il le PSF comme un partenaire potentiel ou comme un acteur injuste et abusif ?
Services financiers et performances	<ul style="list-style-type: none"> Principales opérations : dépôts, retraits, fonds d'aide sociale, contributions à une tontine, etc. Valeur des dépôts, versements, espèces en caisse, etc. Registres financiers et procédures comptables. Cycles et procédures de redistribution. Tendances des valeurs de redistribution.
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> PSF potentiels au service des groupes d'épargne dans une zone donnée. Participation à d'autres mécanismes d'épargne informels, p. ex., AREC au sein d'une ACEC, ce qui signifie que certains ou tous les membres forment de plus petites tontines au sein des groupes. Deuxièmement, un groupe peut aussi être membre d'une association communautaire ou d'un groupe plus large. Toute autre activité de ce type qui n'est généralement pas visible pour un étranger lors du travail de terrain.
Facteurs de risque et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Comment les groupes tiennent-ils leurs registres et conservent-ils les collectes ? Sécurité des fonds et des membres lors du paiement des dividendes. Mise en évidence des élites : éléments indiquant que le groupe est dirigé par quelques membres influents. Niveau de la demande de prêts : les membres semblent-ils plus intéressés à obtenir des prêts lors des premiers engagements ? En général, les groupes d'épargne ont tendance à épargner et veulent utiliser leurs fonds. La demande de prêts augmente progressivement à mesure de l'avancée du cycle et c'est à ce moment-là que les réserves générées en interne peuvent commencer à s'épuiser.
Réglementations	<ul style="list-style-type: none"> Exigences gouvernementales concernant les documents d'identité des clients et respect de ces conditions par les groupes d'épargne ou leurs membres. Directives gouvernementales concernant la fourniture de services financiers aux groupes dans les communautés locales, p. ex., déclarations politiques de la banque centrale ou du gouvernement concernant l'inclusion financière dans le pays.
Protection des clients	<ul style="list-style-type: none"> Les PSF doivent respecter les principes de protection des clients, notamment la transparence de la tarification des services, l'éthique comportementale du personnel, la mise en place de mécanismes de réclamation et de réparation, la confidentialité des données, la prévention de l'endettement, et les pratiques de collecte appropriées. Pour de plus amples informations, voir Smart Campaign : https://www.smartcampaign.org/page-daccueil. Les décisions de prêt reviennent aux membres des groupes en interne. Le groupe ne doit pas devenir un mécanisme de garantie pour un PSF octroyant des prêts individuels.

Le succès de la relation avec les groupes d'épargne dépend de la capacité des PSF à gérer les attentes des membres de ces groupes. Les PSF doivent pleinement comprendre les besoins des groupes et de leurs membres, leurs préférences et leurs comportements.

La communication régulière sur le terrain, avec des ressources et du personnel spécialement affectés à ces fins, est importante pour gérer les relations et les attentes et pour garantir une qualité de services élevée.

Étape 2 : préparer la stratégie commerciale de mise en relation avec les groupes d'épargne, l'étude de rentabilisation et la stratégie de mise sur le marché

Concevoir une stratégie commerciale

L'étape suivante consiste à convertir l'intelligence et les connaissances du marché en une stratégie commerciale gagnante, une analyse de rentabilisation, des indicateurs de performance de portefeuille de produits et de services et une stratégie de mise sur le marché. Cela doit être réalisé par l'équipe commerciale chargée

des relations avec les groupes d'épargne. Les stratégies permettent à cette dernière d'évaluer la phase pilote et de déterminer le bon moment pour le déploiement commercial. Le tableau 11 ci-après présente les questions stratégiques que doivent se poser les PSF qui ont l'intention de travailler avec les groupes d'épargne.

Tableau 11 : Questions stratégiques pour les PSF ayant l'intention de travailler avec les groupes d'épargne

Paramètres	Exemples de questions stratégiques
Modèle de relation	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la stratégie commerciale globale du PSF ? • Le modèle de relation choisi est-il conforme à la stratégie commerciale du PSF ? • Le PSF a-t-il l'intention de proposer des services au groupe, aux membres du groupe ou aux deux ?
Canaux de prestation	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle localisation le PSF prévoit-il de cibler ? • De quels canaux de prestation le PSF dispose-t-il pour desservir ce segment de marché ? • Dans quelle mesure le PSF souhaite-t-il : <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la taille du marché de ses groupes d'épargne ? • Optimiser les coûts et les revenus ? • Enrichir l'expérience client ?
Adéquation des produits et services	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins et les préférences spécifiques du groupe ? • Quels produits le PSF prévoit-il de proposer aux groupes ? • Comment le PSF peut-il optimiser et aligner ses services sur les besoins des groupes ? <ul style="list-style-type: none"> • Un PSF peut envisager de créer un compte spécial pour les groupes d'épargne afin de s'adapter aux procédures et cycles du groupe plutôt que de proposer les comptes existants. • Le PSF peut fournir soit un service spécial d'assistance à la clientèle, soit une ligne téléphonique, soit les deux, aux responsables et aux membres des groupes. • Les produits ou services doivent offrir commodité, sécurité et simplicité. • Quelles sont les fonctionnalités susceptibles d'être ajoutées pour protéger le fonctionnement des groupes, et notamment ne pas les déposséder de leur capacité décisionnelle ?
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Avec quels partenaires le PSF doit-il coopérer pour fournir des services aux groupes d'épargne ? • Quelle est la raison d'être de ces partenariats ? • Le choix du modèle de relation et des canaux de prestation déterminera le type de partenaires à approcher. • Les partenaires peuvent être notamment des ONG, OTM, IMF, Fintech, etc. • Le PSF doit tenir compte du coût du partenariat et de son incidence sur l'analyse de rentabilisation. Les coûts peuvent comprendre des frais, le temps nécessaire pour maintenir le partenariat et la valeur de la marque³⁶.
Allocation de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles ressources ont été allouées au nouveau segment d'activité ? • Comment le PSF peut-il optimiser les ressources disponibles ? • Les ressources peuvent être financières, humaines et systémiques. • Le partenariat peut inclure le partage de certaines ressources, p. ex., plateformes numériques et personnel.

³⁶ Valeur de la marque : Il convient de définir si la marque du PSF gagne de la valeur en étant associée à la marque du partenaire sur le marché.

Les PSF qui souhaitent établir des liens avec les groupes d'épargne doivent développer une stratégie commerciale solide et un plan d'engagement vis-à-vis du client.

Modèle ou stratégie commercial(e) : Le modèle commercial comprend les principaux facteurs de coûts et de revenus et le choix d'une approche durable et efficace permettant d'optimiser les revenus du PSF. Un modèle commercial flexible permettra au PSF de s'adapter aux changements imprévus du marché, notamment la multiplication des groupes d'épargne, la demande de services (notamment de crédit) et les progrès technologiques. Le modèle doit être robuste afin de répondre aux besoins du cycle de vie des groupes d'épargne et de fournir une large gamme de services, comme des comptes d'épargne, des comptes portant intérêt, des dépôts à échéance fixe et des crédits, pour permettre aux groupes d'épargne de prêter à des membres au début d'un nouveau cycle.

Stratégies d'engagement vis-à-vis du client : À mesure que les membres des groupes d'épargne interagissent avec les services financiers formels, la qualité du service aux consommateurs et la réactivité face aux besoins des clients deviennent des facteurs de différenciation importants. La stratégie commerciale doit se concentrer sur l'expérience utilisateur en affinant les procédures d'intégration des clients, en promouvant l'engagement vis-à-vis des clients et en fournissant de solides circuits de recours.

Plan de concurrence : L'établissement de relations avec les groupes d'épargne est un domaine d'activité émergent. Cependant, il est probable qu'avec le temps, de nombreux PSF se dirigeront vers ce segment et que la concurrence sera vive pour les dépôts en provenance de ces groupes. À ce stade du développement du marché, les groupes d'épargne auront un large éventail de choix, ils pourront disposer de comptes dans plusieurs banques et seront en mesure d'exiger des services de haute qualité. Par conséquent, il convient de noter que les PSF doivent se préparer à la concurrence sur ce segment de marché. Ils doivent élaborer un plan de concurrence solide, le plus tôt possible, en prévision de l'arrivée d'autres PSF qui seraient également intéressés par ce marché. Ce plan doit inclure des services innovants en direction des groupes d'épargne et de leurs membres, des canaux de prestation appropriés et une excellente expérience client. Cette dynamique supposera également la nécessité de promouvoir les principes de protection des clients afin que les PSF n'utilisent pas la création de groupes pour retenir les groupes « captifs » ou pour éviter la concurrence d'autres PSF ; la fidélisation de la clientèle doit naître d'un bon développement de produit, et non de l'organisation qui a créé le groupe d'épargne.

Étape 3 : créer et tester les activités liées aux groupes d'épargne

Créer et tester les produits et les procédures

Maintenant que la stratégie est prête, il est temps pour le PSF de créer et de tester les produits ciblant les groupes d'épargne. Les PSF passent généralement par les cinq phases suivantes pour établir des relations avec les groupes d'épargne :

- Conceptualisation du produit
- Développement des relations
- Essai pilote
- Accroissement du marché
- Entrée sur le marché

Les PSF doivent adopter une approche itérative et souple pour créer et tester les produits ou services adéquats afin de répondre aux besoins et aux préférences des groupes d'épargne. Ils doivent chercher à fournir aux groupes une proposition de valeur forte par rapport aux opérations internes des groupes (commodité, procédures simples et facilité d'accès, entre autres).

Dans une étude typologique, Paul Rippey (2017) a identifié les quatre types de relations susceptibles d'être établies avec les groupes d'épargne. Ces relations sont les suivantes :

- Services d'épargne aux membres individuels
- Services d'épargne aux groupes
- Prêts aux membres individuels
- Prêts aux groupes

Cependant, à mesure que le PSF maîtrise le segment de marché des groupes d'épargne et les canaux de soutien à ces groupes, il proposera une large gamme de services incluant les paiements, les transferts de fonds et les assurances.

Étape 4 : aligner le personnel et les capacités institutionnelles pour répondre aux besoins et préférences des groupes d'épargne

Aligner le personnel et les capacités institutionnelles

Fournir des services aux segments de population à faible revenu exige souvent un changement de culture et de compétences parmi les employés des PSF. Les membres des groupes d'épargne disposent souvent de faibles niveaux d'alphabétisation. Ils n'aiment pas les procédures trop longues et les communications formelles. Le personnel du PSF doit tenir compte de ces caractéristiques dans la conception de sa stratégie opérationnelle et commerciale afin de gagner la confiance des membres de ces groupes. Les procédures internes, les contrôles et les opérations peuvent également avoir besoin d'une révision pour tenir compte des spécificités des groupes d'épargne, en particulier leur petite taille et le grand nombre de transactions qu'ils peuvent effectuer. Cela peut être encore plus compliqué en fonction du degré d'utilisation possible des canaux de prestation de substitution, la technologie et les ventes croisées de produits.

Les ONG facilitatrices et les agents locaux ont traditionnellement formé les membres des groupes d'épargne aux opérations de groupe et aux questions générales de gestion financière. Lors de certaines de ces séances de formation, les PSF ont été dénigrés et considérés comme des prestataires de services coûteux. Cependant, peu de PSF ont formé leur personnel sur la prestation de services aux groupes d'épargne. Ceux qui souhaitent travailler sur ce segment de marché devront concevoir des approches de formation adaptées à celui-ci. Ils doivent également envisager de collaborer avec des ONG facilitatrices afin d'orienter leur personnel en fonction des caractéristiques et des opérations liées à ces groupes. Dans certains cas, les PSF embauchent des ONG facilitatrices pour mobiliser les groupes et faire connaître leurs produits et services.

Étape 5 : déployer à plus grande échelle les activités liées aux groupes d'épargne

Déploiement à plus grande échelle

À ce stade, le PSF déploie ses services sur un espace géographique plus étendu, et atteint un large éventail de groupes affichant différents niveaux de maturité, de performances financières et de besoins. Avant de déployer ses services, la direction du PSF doit réfléchir au parcours entrepris jusqu'alors en matière de relations avec les groupes d'épargne. Elle doit en tirer des enseignements, revoir ses systèmes et ses résultats, mais aussi utiliser l'ensemble de ces connaissances pour réexaminer ses modèles, stratégies et plans commerciaux.

Le PSF doit s'assurer que tous les systèmes, processus, effectifs de succursale ou de terrain et circuits de prestation sont prêts pour le déploiement et l'expansion des activités avec les groupes.

Le tableau 12 ci-dessous résume les domaines clés qui devront être réévalués par les PSF.

Tableau 12 : Éléments à prendre en compte avant le déploiement et l'expansion des activités avec les groupes d'épargne

Effectifs et capacités du personnel
<ul style="list-style-type: none"> Le personnel est-il suffisamment formé pour desservir le nouveau segment de marché ? Le PSF dispose-t-il d'un mécanisme de mesure des performances bien défini ? P. ex., a-t-il défini des paramètres et des niveaux de performance en matière de dépôts, de portefeuille de prêts, de rentabilité, etc. ? Quelles procédures ont été mises en place pour intégrer efficacement le personnel non bancaire ou non technique (comme les agents locaux) au reste du personnel ?
Position financière et liquidités
<ul style="list-style-type: none"> Le budget est-il suffisant pour le programme de prestation de services aux groupes d'épargne ? Dans quelle mesure la stratégie de déploiement est-elle alignée sur la stratégie commerciale globale du PSF pour la période actuelle ? Quelle est la capacité financière du PSF en vue de répondre à la demande accrue de services (p. ex., dépôts bruts, demande d'investissements, prêts, etc.) ?
Environnement réglementaire et concurrentiel
<ul style="list-style-type: none"> Le PSF satisfait-il aux exigences réglementaires en ciblant ce segment de marché ? Quels leviers réglementaires tels que dérogations, aides, subventions, le PSF peut-il actionner pour étendre son activité avec les groupes d'épargne ?

Tableau 12 : Éléments à prendre en compte avant le déploiement et l'expansion des activités avec les groupes d'épargne (suite)

Gamme de produits et services
<ul style="list-style-type: none">• Le produit est-il personnalisé afin de correspondre au cycle de fonctionnement des consommateurs et à la demande ?• Les produits et services répondent-ils aux besoins financiers et non financiers des clients ?
Viabilité commerciale
<ul style="list-style-type: none">• L'activité avec les groupes d'épargne est-elle commercialement viable ?• Dans quelle mesure le modèle commercial est-il centré sur le client ?• Le modèle est-il réactif face aux changements du marché à long terme ?
Stratégie d'expansion
<ul style="list-style-type: none">• L'expansion des activités liées aux groupes d'épargne est-elle ancrée dans la stratégie du PSF ?• Les ressources nécessaires à l'expansion sont-elles suffisantes ?

Étape 6 : affiner et intégrer le nouveau secteur d'activité au cœur de métier du PSF

Affiner et intégrer

À ce stade, le PSF a déjà bien approfondi ses relations avec les groupes d'épargne. L'équipe chargée des relations avec les groupes d'épargne doit effectuer les derniers ajustements concernant tous les systèmes, services et canaux avant de proposer à la direction et au conseil d'administration d'intégrer les nouvelles activités qui ont été testées avec succès au sein de l'activité principale. L'équipe doit se préparer à répondre aux questions essentielles suivantes concernant la gestion :

- Dans quelle mesure les activités liées aux groupes d'épargne s'alignent-elles sur la stratégie commerciale à long terme du PSF ?
- Quel est le coût probable de l'adoption de ce nouveau secteur d'activité ?

- Quelle est la contribution des activités liées aux groupes d'épargne dans les résultats globaux des activités du PSF ?
- Quels objectifs non financiers le PSF peut-il atteindre grâce à ses activités avec les groupes d'épargne ?

L'équipe chargée des activités avec les groupes d'épargne doit veiller à obtenir l'adhésion de la haute direction et du conseil d'administration pour une intégration réussie du nouveau secteur d'activité dans le cœur de métier du PSF. Dans de nombreux cas, cela nécessite un processus de gestion du changement systématique, qui dépasse la simple formation du personnel et la commercialisation de nouveaux produits.

CONCLUSION

Les groupes d'épargne sont très utiles pour parvenir à l'inclusion financière des personnes non bancarisées dans les pays en développement. La présente boîte à outils, commandée par le programme MicroLead de l'UNCDF, vise à renforcer les capacités des PSF qui ont l'intention de fournir des services financiers aux groupes d'épargne ou ont déjà commencé à le faire. Traditionnellement, ce sont les ONG qui ont favorisé la mise en place et la formation des groupes d'épargne dans les zones périurbaines et rurales, dans le cadre d'interventions visant à améliorer les moyens de subsistance. Aujourd'hui, les populations de ces communautés multiplient la mise en place de ces groupes sous différentes formes. Certains groupes ont approché des prestataires de services formels, notamment des banques, des coopératives ou des prestataires de services de paiement mobile afin d'avoir accès aux services financiers. Cependant, peu de PSF ont activement cherché à pénétrer ce marché.

La plupart sont probablement en train de réaliser les études de rentabilisation nécessaire pour fournir des services financiers formels aux groupes d'épargne. Ce processus, dénommé dans la présente boîte à outils « relations avec les groupes d'épargne », est à un stade embryonnaire de son développement. Les quelques PSF concernés ont fourni des services de dépôt sécurisés aux groupes et ont, par ailleurs, mobilisé des dépôts suffisants en tant qu'intermédiaires financiers. Ils procèdent à des évaluations minutieuses et accordent des crédits à certains membres de groupes. Il existe un potentiel important de fourniture d'autres services aux groupes d'épargne, notamment des crédits, des dépôts à long terme et des assurances. Les PSF ont démontré que la numérisation des produits et des services qu'ils offrent aux groupes leur permettait d'être plus efficaces et de se déployer dans des lieux reculés.

Selon les échanges avec des PSF qui travaillent déjà avec des groupes d'épargne, il est conseillé de suivre six étapes pour réussir dans la prestation de services à ces groupes. Des étapes supplémentaires

peuvent s'ajouter en fonction de l'approche adoptée, du modèle de relation et de la stratégie commerciale d'un PSF donné.

D'après notre analyse, les étapes à suivre pour proposer des services financiers formels aux groupes d'épargne sont les suivantes :

- Évaluation du marché
- Conception de la stratégie commerciale et de l'étude de rentabilisation
- Création et test des produits et procédures appropriés
- Alignement des capacités du personnel
- Déploiement des services à plus grande échelle
- Affinement et intégration des services au cœur de l'offre de services du PSF.

Ce sera très probablement la première fois que les groupes d'épargne et leurs membres seront en contact avec des services financiers officiels. Par conséquent, il est important que les PSF soient attentifs à la manière dont leur personnel ou celui des prestataires de services externes (partenaires) communiqueront avec eux. Les PSF reconnaissent l'importance d'une expérience positive pour la mise en place de relations commerciales durables. Comme indiqué précédemment, les PSF peuvent améliorer l'expérience client à travers le déploiement de canaux appropriés, la fourniture de conseils sur la façon de gérer les transactions, notamment via les outils digitaux, et enfin en fournissant les coordonnées de personnes-ressources pour les consultations ou les réclamations.



ANNEXES

Annexe 1 Informations complémentaires

A1. PSF interrogés pour cette boîte à outils

PSF	Activité de mise en relation avec les groupes d'épargne depuis...	Pays	Région
Mwanga Community Bank	Avril 2010	Tanzanie	Afrique de l'Est
Kenya Post Office Savings Bank	2014	Kenya	
Uganda Post Bank	2015		
NBS Bank	Juillet 2014	Malawi	Afrique du Sud-Est
Fidelity Bank	Avril 2014	Ghana	Afrique de l'Ouest
SOFIPE	Avril 2015	Burkina Faso	
RCPB	Avril 2015		
Alidé	Avril 2016	Bénin	

A2. Rôles des parties prenantes dans les relations avec les groupes d'épargne

Public	Rôle dans les relations avec les groupes d'épargne	Acteurs
ONG et organisations communautaires	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des groupes d'épargne Formation et renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ONG de développement Organisations communautaires mandatées par les ONG
Prestataires de services financiers	<ul style="list-style-type: none"> Création de comptes d'épargne Prêts et transferts de fonds Sensibilisation à l'existence des services 	<ul style="list-style-type: none"> Département des opérations Département marketing
Opérateurs de téléphonie mobile	<ul style="list-style-type: none"> Services de paiement mobile Autres services financiers digitaux Agents fournissant des services de dépôt et de retrait d'argent 	<ul style="list-style-type: none"> Opérations Gestion des agents
Entreprises de technologies financières	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'applications et de logiciels pour faciliter l'établissement de relations Agrégation des paiements 	<ul style="list-style-type: none"> Développeurs d'applications Gestion des partenariats
Donateurs et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives de financement Appui au déploiement à grande échelle 	<ul style="list-style-type: none"> Unités d'investissement
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> Inclusion financière dans l'élaboration des politiques Encadrement des prestataires de services financiers formels 	<ul style="list-style-type: none"> Banques centrales Ministère des Finances Ministère des Services sociaux

Annexe 2 Études de cas



Étude de cas relative aux relations établies avec les groupes d'épargne grâce au modèle de liaison directe fondé sur des services bancaires en agence. Fidelity Bank – Accra, Ghana

Aperçu du pays

Le Ghana compte 29,8 millions d'habitants (Banque mondiale, 2018) et affiche un PIB de 65,6 milliards USD (2018). D'après les projections des Nations Unies, la population du pays devrait atteindre 73 millions d'habitants d'ici à 2100. La majorité des Ghanéens vivent en zone urbaine. En 2017, 45,7 % de la population vivait en zone rurale (Banque mondiale). La population du pays est relativement jeune, avec 58 % de moins de 25 ans. Un adulte sur deux au Ghana est employé dans le secteur de l'agriculture. D'après la plateforme SAVIX MIS, il existe environ 12 200 groupes au Ghana, soit un total de plus de 300 000 membres.

Profil institutionnel

Fidelity Bank est l'une des dix banques commerciales les plus performantes du Ghana. Constituée en 1996, elle est détenue localement et affiche un remarquable historique de performance financière, dépassant les critères de référence du régulateur. À la fin septembre 2017, le montant total de ses actifs s'élevait à 1,1 milliard USD, avec une base de dépôts estimée à 0,7 milliard USD. Dans son rapport financier du troisième trimestre 2017, la banque déclarait un revenu net d'intérêts de 61,3 millions USD et un volume de 300 millions USD de prêts et d'avances. En 2016, Fidelity Bank était la septième banque commerciale ghanéenne la plus performante sur le plan des actifs opérationnels et la cinquième sur le plan des dépôts.

Ses avances représentaient 5 % du portefeuille global du secteur bancaire sur la période 2016-2017. Une analyse comparative de sa performance et de sa position sur le marché entre 2012 et 2016 est présentée ci-dessous (tableau 13).

La réussite de Fidelity Bank est attribuée à sa stratégie de croissance organique fondée sur la prestation de services innovants tels que l'octroi de prêts sur flux de trésorerie, le respect de normes strictes de service commercial ou encore la démonstration d'une discipline financière reflétant les attentes du marché. Sa puissante capacité d'adaptation et d'innovation a fait de Fidelity Bank une entreprise à la pointe du progrès au Ghana. Ce fut ainsi la première banque à lancer une suite d'applications de services bancaires mobiles, ainsi que la première à passer aux emails, aux chats et à la voix sur IP (VoIP) sur le cloud, en utilisant Google cloud et Microsoft cloud. Fidelity Bank fut par ailleurs la première banque à permettre les retraits sans carte sur ses guichets automatiques de banque et la première banque ghanéenne à obtenir la certification ISO 27001.

Connue sur le marché pour ses solutions intégrées de banque en gros et de services bancaires aux particuliers, la banque propose essentiellement des services financiers de détail, d'investissement ou destinés aux entreprises. La banque a engagé en 2013 une stratégie de recentrage pour se concentrer sur le segment du marché de détail des personnes à faible revenu ou à revenu intermédiaire, jusqu'alors très peu exploré.

Tableau 13 : Performance et position sur le marché de Fidelity Bank de 2012 à 2016

Indicateurs de parts de marché	2016	2015	2014	2013	2012
Part de marché en matière de dépôts	6.60 %	7.90 %	6.90 %	6.10 %	6.10 %
Part de marché en matière d'avances	5.50 %	6.40 %	8.40 %	6.20 %	6.30 %
Actifs opérationnels	6.20 %	7.90 %	7.20 %	5.40 %	5.60 %
Part de marché – bénéfice avant intérêts et impôts	4.00 %	37.30 %	32.80 %	31.80 %	36.90 %
Classement par indicateur de parts de marché	2016	2015	2014	2013	2012
Dépôts	5	5	6	6	6
Avances	8	7	3	8	7
Actifs opérationnels	7	4	6	7	4
Bénéfice avant intérêts et impôts	19	11	13	13	11

35 *Modèle de relation directe*

En septembre 2014, Fidelity Bank a racheté Procredit, l'une des premières sociétés d'épargne et de prêts au Ghana. Ce rachat complet s'inscrivait dans une stratégie d'entreprise plus large de diversification sur le marché du grand public, en bas de la pyramide. Dans le cadre de cette stratégie globale, Fidelity Bank a ainsi placé des agents bancaires au service des personnes à faible revenu et du secteur des groupes d'épargne. La banque s'est associée avec l'UNCDF et à CARE International dans le cadre du programme MicroLead de l'UNCDF pour créer une offre de services financiers formels à destination du marché des personnes à faible revenu dans le nord du Ghana.

Le modèle déployé visait à tester l'innovation, la valeur ajoutée et la transformation sociale. Fidelity Bank s'est centrée sur le besoin d'exploiter les canaux digitaux pour atteindre les contrées éloignées, mais aussi pour offrir des services de qualité au segment de marché des personnes à faible revenu. Une puissante proposition de valeur était nécessaire pour exploiter tout le potentiel de ce segment. La banque nourrit une profonde ambition d'améliorer la vie de ses clients en leur offrant des services financiers, des services bancaires et d'autres services associés responsables.

Le modèle déployé était une hybridation de services en agence et de services bancaires mobiles. Fidelity Bank a donc bâti de zéro et déployé un réseau d'agences appuyées par une équipe d'agents locaux intelligents. Ces agents servaient de relais humain entre Fidelity Bank et ses clients, qu'il s'agisse de particuliers ou de groupes. Les agents locaux intelligents de Fidelity Bank dressaient le profil des groupes d'épargne en s'appuyant sur les données d'historique fournies par CARE et recrutaient les groupes d'épargne recommandés par CARE après une étude de la préparation.

Équipés d'appareils mobiles, les agents locaux recrutaient à la fois des particuliers et des groupes recommandés par CARE. À la fin de chaque journée, les agents relayaient les données des groupes d'épargne vers un serveur administratif dédié situé à l'antenne locale. Le système générait pour les membres des groupes des numéros d'identification qui faisaient office de numéros de compte. Les groupes d'épargne ont déposé des fonds auprès d'un agent bancaire, mais ont effectué les retraits dans la succursale Fidelity la plus proche. Chaque groupe d'épargne a reçu une carte de façon à permettre à ses représentants d'effectuer les transactions dans une agence donnée. Les autres banques n'avaient pas encore déployé leurs services bancaires en agence au Ghana lors du lancement du projet. Fidelity a ainsi tiré parti de son statut de premier arrivant sur le marché. La banque avait recruté plus de 1 000 agents et ouvert 300 000 comptes intelligents en 2018.

Difficultés

- Le système d'information de gestion destiné à alimenter le portefeuille de partenariats n'a pas répondu aux attentes. Il s'est heurté à des difficultés imputables à son architecture technique et n'est pas parvenu à assurer la fonction d'interface avec le système bancaire central. Il s'est ensuivi des retards ainsi que des montants indument facturés aux groupes d'épargne, suscitant le mécontentement des membres du groupe.

- Le manque d'investissements à même de consolider le déploiement d'un nouveau réseau d'agences et d'équipes de vente sur le terrain a conduit à une réduction des activités bancaires des agences.
- La mise en relation avec les groupes d'épargne, autrement dit la diversification des marchés, ne figurait pas alors parmi les priorités, notamment en matière de consolidation des marchés dans le cadre de l'acquisition de Procredit qui a été actée à peu près à la même époque.
- Du fait, d'une part, de la connaissance limitée du profil des clients des groupes d'épargne et, d'autre part, du déploiement de nouveaux canaux de prestation, la banque a dû développer ses capacités à différents niveaux (activités en agence, banque digitale, segment des groupes d'épargne, etc.). Face à cet accroissement du niveau de sophistication, la banque (ou certaines de ses divisions) a dû renforcer ses capacités transversales afin de mieux répondre à la demande des groupes d'épargne, un processus qui s'est révélé chronophage.

Enseignements

- L'interface permettant de relier les nouvelles applications intégrées au système bancaire central doit être suffisamment performante pour garantir des services bancaires (en agence, mobiles et digitaux) efficaces dans le cadre des relations avec les groupes d'épargne. Les PSF doivent veiller à assurer des services continus afin de ne pas inquiéter les marchés et de ne pas compromettre leur approche d'entrée et de pénétration sur les marchés.
- Dans un contexte de changements et d'alignements stratégiques majeurs, il semble prudent de conduire des projets pilotes de mise en relation avec les groupes d'épargne post-restructuration.
- Dans les marchés où des partenariats avec des groupes d'épargne n'ont pas été noués à grande échelle, il est judicieux, d'un point de vue économique, d'agir avant les autres. Cette approche allant de pair avec des investissements en capitaux substantiels, le PSF sera probablement amené à adopter une stratégie de marché de niche et à utiliser le partenariat comme un levier de différenciation par rapport aux concurrents, lesquels ont davantage tendance à cibler massivement les segments du marché de détail et des entreprises générant des revenus moyens à élevés.



Étude de cas sur les relations avec les groupes d'épargne à l'appui d'un modèle de coopération directe via les canaux digitaux et d'agences.

SOFIPE – Ouagadougou, Burkina Faso

Profil du pays

Éléments	Valeurs
Population	20,3 millions (2019)
PIB	35,68 Mrd USD (2017)
Épargne nationale brute	9,2 % du PIB (2017)
Nombre d'actifs	58,15 Mio (2017)
Population vivant en dessous du seuil de pauvreté	40 % (2014, Banque mondiale)

Le Burkina Faso est un pays d'Afrique de l'Ouest affichant un produit intérieur brut (PIB) d'environ 36 milliards USD et une population de 20,3 millions de personnes (Fonds des Nations unies pour la population (UNFPA), 2019). Le taux de croissance du PIB réel du pays est estimé à 6 % pour 2019 (contre 6,8 % en 2018), porté notamment par le dynamisme du secteur secondaire (8,3 % de croissance), des services (6,6 %) et par la croissance soutenue de la consommation privée (7,5 %) et publique (6 %) ³⁷. L'agriculture représente quant à elle 32 % du PIB et emploie 80 % de la population active. Seuls 2 % des terres sont arables et 0,26 % permettent des récoltes permanentes. Le sud et le sud-ouest concentrent principalement les cultures de sorgho, de millet perlé, de maïs, d'arachide, de riz et de coton, les excédents étant vendus. Seuls 15 % des Burkinabés disposent d'un compte en bonne et due forme, parmi lesquels rares sont ceux à l'utiliser de façon régulière. Le Burkina Faso est membre de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (DEDEAO).

« Cependant, depuis quelques années, les IMF orientent leurs activités vers les zones rurales en privilégiant des opérations plus modestes. Il s'agit d'accroître le degré d'inclusion financière en établissant des relations avec des groupes informels et en mettant à profit les technologies ».

Bien qu'en expansion, le système financier burkinabé n'en est qu'à ses prémices. La faible inclusion financière met à mal le système, tout en freinant la croissance du secteur privé. Moins de 25 % des Burkinabés possèdent un compte dans une institution financière. L'accès au crédit est limité ; à peine 10 % des clients ayant obtenu un prêt de la part des dites institutions. L'accès aux ressources financières est d'autant plus restreint pour les personnes vivant en milieu rural, les femmes, ou encore les particuliers disposant de faibles revenus. La microfinance gagne du terrain mais reste balbutiante et particulièrement inadaptée. Les populations exclues économiquement sont ainsi amenées à se tourner quasi exclusivement vers les mécanismes informels tels que les groupes d'épargne. Selon la Banque mondiale, en janvier 2017, les groupes d'épargne représentaient 6 % du portefeuille de crédit financier total du pays et 7 % de l'ensemble de l'épargne nationale. Cependant, depuis quelques années, les IMF orientent leurs activités vers les zones

rurales en privilégiant des opérations plus modestes. Il s'agit d'accroître le degré d'inclusion financière.

La Société de financement de la petite entreprise (SOFIPE) est une filiale du groupe Ecobank spécialisée dans la microfinance. Elle a été constituée en 2008 et a obtenu une licence en 2010. Ses activités d'épargne ont vu le jour en 2010 tandis que ses services de facilitation de crédit ont débuté en 2011. La capitale du Burkina Faso, Ouagadougou, abrite son siège social.

La société soutient le développement d'initiatives économiques émanant des populations à faible revenu, y compris les micro-entrepreneurs des zones rurales, périurbaines et urbaines du Burkina Faso. La SOFIPE propose à ses clients, à titre individuel ou collectif, des produits financiers ainsi que des services, financiers et non financiers, adaptés à leurs besoins. La société compte des succursales et agences locales dans les régions orientales, centrales et occidentales du Burkina Faso. En décembre 2017, la SOFIPE enregistrait déjà 47 813 clients, des dépôts d'épargne s'élevant à 3,6 millions USD, 17 470 emprunteurs ainsi que des encours de prêts à hauteur de 6,0 millions USD.

Modèle de relation digitale de la SOFIPE

Pour nouer des liens avec les groupes d'épargne, la SOFIPE applique un modèle de relation directe s'appuyant sur les canaux digitaux ainsi que les agents communautaires des villages. La composante digitale est gérée par des prestataires de services financiers mobiles tiers. Lesdits agents sont partie intégrante du réseau d'argent mobile de l'opérateur de réseaux mobiles Airtel. La SOFIPE a ainsi noué des relations directes avec Airtel pour utiliser l'infrastructure du réseau mobile et le réseau de distribution d'Airtel qui s'étend aux villages éloignés pour atteindre les personnes mal desservies.

Les agents de village facilitent la création, le suivi et la formation des groupes d'épargne. Ils aident les groupes à se former, apportent un soutien technique pour la mise en relation via des plateformes digitales, et évaluent l'état de préparation des groupes dans la perspective de partenariats. Les agents communautaires sont recrutés par les facilitateurs de la SOFIPE et formés à partir d'un cadre de référence. Les agents communautaires facilitent la constitution de groupes dans les villages.

Formés par les facilitateurs, les agents de village montrent aux membres de groupes comment s'organiser, épargner et prêter de l'argent au sein de la communauté. Il convient de noter que les agents de village ne sont pas employés par la SOFIPE. Les groupes lèvent des fonds à partir de contributions modestes afin de rémunérer les agents communautaires. Dans le prolongement de la formation, les membres commencent à collecter l'épargne et se prêtent mutuellement des sommes modiques. À mesure que les groupes prennent du galon, leurs besoins évoluent et les agents de village invitent les membres à saisir les opportunités de mise en relation avec la SOFIPE dans la perspective de services financiers complémentaires. Dans nombre de

³⁷ Groupe de la Banque africaine de développement (2020). Perspectives économiques au Burkina Faso. Données extraites de la page suivante : <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/burkina-faso/burkina-faso-economic-outlook>.

cas, les groupes doivent se mettre en relation avec les PSF, et ce, pour deux raisons principales :

- Une incapacité à satisfaire les demandes de prêts plus significatives de la part de certains membres, du fait d'une insuffisance en capitaux ;
- Une situation d'insécurité due à des fonds excédentaires bloqués dans le coffre-fort.

Les groupes utilisent leurs téléphones portables pour accéder aux services financiers digitaux proposés par la SOFIPE. Toutefois, les membres des groupes ne sont pas tenus de disposer de tels dispositifs pour accéder aux canaux de liaison digitale. Le modèle a été conçu pour fonctionner à l'échelon du groupe sans que ses membres soient dans l'obligation de posséder un téléphone portable. Chaque groupe d'épargne doit malgré tout s'équiper d'un téléphone portable dont le numéro est lié, puis enregistré au compte du portefeuille électronique attribué audit groupe. Chaque groupe élit deux membres (généralement considérés comme les représentants) qui se voient attribuer un code PIN unique. Chacun de ces deux membres doit retenir (et fournir lorsque nécessaire) la première et la seconde moitié dudit PIN. Lorsque le groupe doit déposer ou retirer des espèces auprès des agents ou d'une succursale, les deux représentants sont invités à indiquer les deux parties du PIN afin de finaliser la transaction. Le PIN repose sur un principe de confiance et doit être gardé secret.

Les groupes ouvrent deux comptes : un compte d'épargne auprès de la SOFIPE, et un portefeuille électronique mobile Airtel. Ils déposent en premier lieu leur argent sur le portefeuille électronique Airtel collectif, puis sollicitent la SOFIPE pour transférer une part du montant vers leur compte de groupe SOFIPE. Le portefeuille électronique Airtel est mis en relation avec le compte de groupe de la SOFIPE grâce à une interface ergonomique. Cela dit, le groupe a le choix : il peut conserver les fonds dans le portefeuille électronique ou les transférer vers le compte du groupe d'épargne. Le groupe peut retirer des fonds de l'un ou l'autre des comptes.

En général, c'est le prestataire de services financiers mobiles qui effectue les transactions à la demande du groupe. Les responsables de groupes autorisent la transaction à l'aide de leur code PIN. En principe, le groupe nomme trois détenteurs de compte, à savoir, le Président, le Secrétaire et le Trésorier. Précisons que, conformément au modèle-cadre, seuls deux responsables sont autorisés à détenir le code PIN à quatre chiffres. Lors de la transaction, cinq membres sont priés d'être présents en personne, à savoir : les deux détenteurs du code PIN, les deux membres du comité directeur et le Président du groupe. Ces personnes doivent faire acte de présence lors de l'ouverture du compte, munies d'une photocopie de leur carte d'identité nationale et de leur formulaire bancaire dûment rempli. La procédure peut se dérouler aussi bien dans une succursale de la SOFIPE que dans l'une des agences d'Ecobank. Une fois la transaction enregistrée, une alerte SMS est envoyée au téléphone portable du groupe. Le SMS comprend un récapitulatif de la transaction. Les transactions sont effectuées à l'aide d'une connexion internet 3G.

Les prestataires de services financiers mobiles travaillent sous la supervision des OTM dans le cadre d'une structure bien définie. Les OTM font appel à des super-agents, lesquels sont en mesure de garantir les liquidités grâce à leurs capacités financières substantielles. Les super-agents procèdent à des acquisitions en grandes quantités et distribuent les fonds à plusieurs sous-agents. Ces derniers sont en général de petites entreprises qui gèrent leur allocation de fonds en acceptant des dépôts, en effectuant des retraits et en réapprovisionnant leur compte d'allocations, soit par dépôt physique dans une banque, soit par transfert électronique.

La proposition de valeur à l'intention des groupes est élevée, certaines transactions étant assurées sans frais. Lors de l'ouverture d'un compte,

le groupe achète un téléphone portable pour un coût oscillant entre 20 et 150 USD, en fonction du type d'appareil choisi par les membres du groupe. Ils acquièrent également une carte SIM, dont le coût est inférieur à 1 USD. Il n'y a pas de dépôt minimum requis, mais le groupe doit veiller à ce que le compte reste créditeur d'au moins 5 USD. Le compte d'épargne du groupe à la SOFIPE est rémunéré au taux de 3,5 % par an sur le solde dudit compte. L'ouverture du compte et le dépôt d'argent sont gratuits. Toutefois, les groupes doivent s'acquitter de frais lorsqu'ils effectuent des retraits d'espèces.

Difficultés

- Si les canaux digitaux permettent de consolider les liens avec les groupes et les clients dans des zones reculées, le prestataire de services financiers doit relever un certain nombre de défis pour les déployer avec efficacité. Les groupes ont signalé des difficultés entraînées par les pannes de réseau. Celles-ci sont souvent dues à une saturation, des problèmes techniques ou encore des pannes touchant le réseau. Ces défaillances constituent les principaux facteurs de risque compromettant l'opérationnalité des services de mise en relation et des produits d'épargne de la SOFIPE.
- Une sensibilisation aux questions financières ciblée – plutôt que générale – doit être proposée aux membres du groupe afin de permettre une adoption et une utilisation optimales des services, notamment au regard de l'inexpérience manifeste en la matière parmi les responsables et les membres des groupes d'épargne.
- Outre une ligne téléphonique gratuite mise à la disposition des clients, Airtel propose un serveur vocal interactif. Des retards ont été signalés dans le traitement des plaintes portant sur la qualité médiocre des services. La SOFIPE ne dispose pas d'un mécanisme à même de recevoir les plaintes en temps réel.
- Nombreux sont celles et ceux qui ne disposent pas d'une carte d'identité nationale. Dans la mesure où il s'agit d'un document clé de connaissance de l'identité des clients pour une souscription aux services mobiles, certains responsables de groupe sont dans l'incapacité de souscrire au nom de leur groupe.

Enseignements

- Il est nécessaire d'améliorer les mécanismes de gestion des réclamations des clients et de renseigner davantage les responsables et les membres des groupes d'épargne sur le circuit des plaintes. La simplification des procédures de recours des clients et l'automatisation des mécanismes de résolution des plaintes propres aux contestations fréquentes peuvent grandement améliorer l'expérience des clients et conduire à un taux élevé d'adoption des services.
- Les enseignements tirés de notre exemple et d'autres marchés laissent à penser qu'en augmentant à trois le nombre de responsables de groupes d'épargne détenant le portefeuille électronique ou le code PIN du compte, les risques de fraude tendent à diminuer.
- Les agents de village doivent disposer des moyens leur permettant de se prononcer sur les plaintes en temps réel et d'aider à la résolution des problèmes essentiels.
- En coopérant avec un acteur OTM dominant, les PSF peuvent se voir dépossédés de leur pouvoir de négociation. Ces derniers doivent envisager la mise à contribution d'autres acteurs du marché, à commencer par les autorités régulatrices et les organes suprêmes, afin de plaider auprès d'eux pour des conditions plus favorables, s'agissant aussi bien des groupes d'épargne que des PSF eux-mêmes.



Étude de cas relative aux relations avec les groupes d'épargne établies grâce au modèle de liaison indirecte impliquant des services bancaires via agents tiers. NBS Bank – Lilongwe, Malawi

Profil du pays

Le Malawi compte 18 millions d'habitants³⁸, parmi lesquels 51,5 % vivent en dessous du seuil de pauvreté³⁹. D'après le recensement de la population et du logement de 2018, la population du pays devrait doubler au cours des deux prochaines décennies⁴⁰. La majorité des Malawites (83 %) vivent dans des zones rurales⁴¹, parmi lesquels la moitié sont des enfants de moins de 18 ans. L'agriculture constitue

l'activité principale, 85 % de la population subsistant grâce à l'agriculture vivrière et contribuant ainsi à un tiers du produit national brut (PNB). En 2019, le pays se classait au quatrième rang parmi les nations les plus pauvres au monde (selon l'indicateur PIB/habitant)⁴². L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) avance que la majorité de la population âgée de plus de 15 ans (62,14 %) est alphabétisée⁴³.

Tableau 14 : Indicateurs d'inclusion financière du Malawi

Éléments	Paramètres	Décembre 2015	Mars 2017	Juin 2018	Source
Points d'accès (pour 100 000 adultes)	Succursales de la banque	0.61	2.44	0.92	Banque de réserve du Malawi
	Prestataires de services financiers mobiles	3.76	185.77	413.71	Banque de réserve du Malawi
	Agences bancaires	0.65	3.47	1.66	Banque de réserve du Malawi
	Guichet automatique de banque (GAB)	2.34	13.13	5.51	Banque de réserve du Malawi
	PDV	7.94	18.46	18.74	Banque de réserve du Malawi
Adultes disposant d'un compte d'argent mobile en activité pendant 90 jours	Pourcentage disposant d'un compte d'argent mobile	8.4 %	42.8 %	53.64 %	Banque de réserve du Malawi
	Pourcentage d'adultes disposant d'un compte d'argent mobile actif pendant 90 jours	4.24 %	14.93 %	20.49 %	Banque de réserve du Malawi
Interopérabilité	Banque – portefeuille ; portefeuille – portefeuille ; portefeuille – espèces retirées au GAB				Banque de réserve du Malawi
Groupes d'épargne	Groupes facilités	Données non disponibles	Données non disponibles	> 13 000, dont seulement 2 % mis en relation	SAVIX

Au cours de la dernière décennie, différentes instances malawites ont engagé des réformes pour renforcer l'inclusion financière. Près de 60 % de la population est déjà incluse sur le plan financier. Cette tendance s'observe essentiellement grâce à l'adoption accrue de l'argent mobile à travers le pays. La majorité qui ne bénéficie pas de cette inclusion vit dans les zones rurales et dépend de mécanismes informels à l'image des groupes d'épargne, pour accéder aux services financiers. Les relations entre les groupes d'épargne et les institutions formelles restent pour le moins balbutiantes, les partenariats commerciaux étant l'apanage d'une très petite minorité

de prestataires de services financiers. Ainsi, SAVIX constate que si des ONG ont favorisé la constitution d'environ 13 000 groupes à l'échelle nationale, seuls 2 % des relations portent sur des services financiers formels. Les PSF s'attellent en effet à nouer des liens avec les systèmes d'épargne informels populaires. NBS Bank s'est associée à CUMO (une IMF locale) pour tester un modèle pilote de relation indirecte avec des groupes d'épargne afin d'exploiter la demande latente de partenariats. La présente étude de cas évalue les enseignements tirés de ce type de modèle.

³⁸ Institut national de la statistique du Malawi. Recensement de la population et du logement de 2018. Informations extraites du site <https://unstats.un.org/unsd/statcom/50th-session/side-events/documents/20190306-1L-Mercy-Kanyuka.pdf>.

³⁹ Banque mondiale, 2016. Voir <https://data.worldbank.org/country/malawi>.

⁴⁰ Banque mondiale, 2019. Voir <https://www.worldbank.org/en/country/malawi/overview>.

⁴¹ Banque mondiale, 2018. Voir <https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS>.

⁴² Tom Sangala. The Times. « Malawi ranked as the fourth poorest. » consulté à l'adresse <https://times.mw/malawi-ranked-fourth-poorest/>.

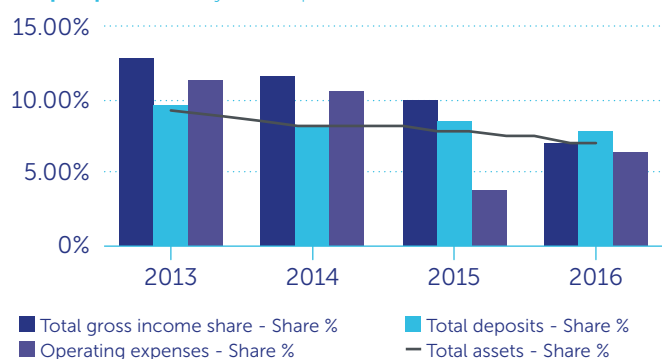
⁴³ UNESCO, 2020. Voir <http://uis.unesco.org/en/country/mw>.

Profil institutionnel

NBS, initialement connue sous le nom de New Building Society, coopère avec le Malawi depuis 14 ans. La banque a été enregistrée au titre de la loi bancaire du Malawi, le 1er mars 2004. Elle a intégré l'indice boursier du pays en 2007. La banque a une part de marché par capitalisation des actifs de l'ordre de 7,6 %.

NBS opère 13 succursales, 21 agences, 86 GAB et plus de 400 agents Pafupi sur l'ensemble du territoire. Le réseau d'agents Pafupi est complété par une solution de services bancaires mobiles qui gagne en popularité et augmente la couverture de la banque dans les zones isolées. NBS fournit également des services par l'intermédiaire de points de vente équipés d'appareils de paiement électronique et utilise des cartes pour les opérations de paiement – principalement pour les retraits aux GAB et les paiements aux commerçants (P2B). La banque exerce ses activités via sa succursale et son réseau de GAB (classés au deuxième rang national). Elle figure parmi les cinq principales banques par capitalisation boursière opérant en tant que banque commerciale.

Graphique 9 : Analyse des parts de marché de NBS



Modèle de relation

NBS a testé un modèle pilote de relation indirecte avec des groupes d'épargne dans les contextes où elle a noué un partenariat avec une IMF locale (CUMO) afin d'ouvrir des comptes d'épargne à destination des groupes et de leurs membres particuliers sous le patronage du programme Pafupi. Le terme Pafupi signifie « proximité » dans la langue locale. Un compte d'épargne Pafupi est un compte spécial ciblant, à titre individuel, les femmes vivant en zone rurale. En comparaison avec les autres modalités de crédit, l'ouverture d'un compte Pafupi impose moins d'exigences en matière de connaissance de l'identité des clients. Les clients accèdent aux services bancaires auprès de leur agent Pafupi local ou de la succursale NBS la plus proche. Alors que les comptes Pafupi sont destinés aux particuliers, les comptes Tidalilane sont quant à eux réservés aux groupes. Un groupe peut détenir un compte bancaire avec un mandat commun de trois signataires du groupe. Les trois signataires doivent donner leur approbation, quelle que soit l'opération.

En 2016, NBS a lancé un projet pilote en établissant des relations avec des groupes d'épargne via un partenariat avec CUMO, un organisme de microfinance malawite qui ne reçoit pas de dépôts. En mars 2018, un total de 537 groupes comprenant 7 000 membres avaient ouvert un compte Tidalilane. Cela représente environ 13 % des quelque 4 000 groupes de crédit regroupant 63 000 clients qui ont accès aux services proposés par CUMO. NBS offre un large éventail de services financiers aux groupes. Cependant, les groupes comptent sur une stimulation de la demande, la dispense d'une formation et le renforcement des capacités

pour approfondir les relations entre NBS Bank, les groupes d'épargne et CUMO. En réunissant ces conditions, les groupes d'épargne pourront bénéficier d'un éventail de services financiers plus varié.

NBS Bank a tiré parti de l'infrastructure des comptes Pafupi ayant déployé d'une part, des ambassadeurs commerciaux sur le terrain basés dans les succursales et, d'autre part, des agents mobiles proposant des services d'agence. Les ambassadeurs sont des représentants intérimaires rémunérés sur la base de commissions. Ils assurent des missions de prospection sur les segments de marché à faible revenu en faisant du porte-à-porte. Ils opèrent dans un périmètre de 20 à 30 kilomètres autour des succursales. En règle générale, entre deux et quatre ambassadeurs sont recrutés par les succursales. Ils travaillent de concert avec les agents de terrain travaillant pour le compte de CUMO ; leur mission est comparable à celle des responsables de zone, dans un contexte de microfinance. Ces agents sont en contact étroit avec les gérants de succursale de NBS, lesquels sont astreints à des résultats commerciaux dans le cadre des relations nouées avec les groupes d'épargne. Les gérants de succursale assurent également la fonction de responsable du contrôle de la qualité et de la conformité, garantissant une meilleure prestation de services et une meilleure qualité des portefeuilles.

Les groupes d'épargne consultés ont indiqué que la simulation de la demande en cours et les stratégies de renforcement des capacités proposées par NBS et CUMO avaient eu des retombées positives sur la demande de services financiers formels. À titre d'exemple, NBS adopte une approche géographique pour atteindre les groupes résidant dans le périmètre des centres ruraux. Parmi les services offerts aux groupes par NBS, figurent les dépôts, l'épargne, le crédit, l'assurance et les services non financiers. Les agents Pafupi opérant dans les centres ruraux jouent le rôle d'intermédiaire entre les succursales (désignées localement sous le nom de centres de services) et les groupes. Les groupes d'épargne mis en relation peuvent bénéficier de services de dépôt et de retrait par l'entremise des agents Pafupi. Les agents bancaires rendent sporadiquement visite aux groupes afin de conforter la confiance entre la banque, CUMO et les groupes. CUMO dépêche également des agents de crédit employés à plein temps ainsi qu'un superviseur local dans chaque zone concernée par le partenariat, améliorant ainsi l'expérience client.

Sensibilisation et stimulation de la demande : En fonction du village ou de la localisation. CUMO et NBS ont conjointement mené des campagnes de sensibilisation et de stimulation de la demande. Cependant, NBS s'appuie sur le réseau rural établi de CUMO pour pénétrer de nouveaux marchés.

Gamme de services financiers proposés : Elle est large et comprend les dépôts, les épargnes, le crédit et l'assurance. NBS agit en qualité de prêteur en gros à l'égard des groupes Tidalilane de CUMO. CUMO rétrocède des prêts aux groupes moyennant intérêt.

Services non financiers proposés : Ils comprennent notamment les services de formation et de conseil, qui ensemble permettent de renforcer la capacité institutionnelle et financière des groupes d'adopter et d'utiliser le crédit de CUMO et les services dont CUMO est responsable dans le cadre de l'intégration et de la formation des groupes.

Relation formelle : Survient dans le cadre d'un partenariat sur le terrain au niveau des succursales entre CUMO et NBS. NBS utilise également les agents bancaires Pafupi afin de proposer des services aux groupes Tidalilane.

NBS envisage de profiter du partenariat (actuellement en phase pilote) en vue de concevoir et de fournir des services financiers plus adaptés aux groupes d'épargne. Dans le modèle de collaboration, CUMO fournit un renforcement des capacités et des formations aux groupes. Les ambassadeurs des ventes sur le terrain de NBS travaillent en collaboration avec les superviseurs de secteur et les

agents commerciaux sur le terrain de CUMO afin de mobiliser et recommander des groupes pour ouvrir des comptes Tidalilane chez NBS. CUMO forme les groupes pendant trois jours sur la gestion de groupes, le leadership, la tenue des dossiers et des registres et les services et transactions liées de NBS.

Figure 6 : Illustration des activités de relation clés dans le cadre de l'intégration et des services de crédit



Enseignements

Les enseignements suivants ont été tirés de l'utilisation des liens avec les groupes d'épargne :

- **Confiance** : Les groupes préfèrent utiliser des succursales plutôt que de faire appel à des agents. Ils font un dépôt en espèces eux-mêmes à la succursale de NBS, entraînant dans certains cas des coûts liés au transport afin de parvenir à la succursale la plus proche. Les membres du groupe lèveraient des liquidités pour le transport des leaders du groupe (ou des membres désignés) jusqu'à la succursale, qui se trouve généralement à au moins 20 kilomètres.
- **Dynamiques de genre** : La majorité (80 %) des groupes liés à NBS sont constitués de femmes. Les groupes constitués de femmes étaient disposés à tester les nouveaux services. Cela a permis à NBS de toucher plus de femmes et d'atteindre un objectif stratégique important de la banque. Les comptes Papufi (comptes ciblant les clients à faible revenu individuels) ont initialement attiré plus d'hommes que de femmes. Le compte du groupe, nommé Tidalilane⁴⁴ a contribué à résoudre le défi d'atteindre les clientes.
- **Cycles saisonniers** : L'utilisation de comptes semble suivre un modèle saisonnier. Entre mars et juin, les dépôts sont plus nombreux et les sommes déposées plus importantes. Entre septembre et décembre, les sommes retirées sont plus importantes. Ces périodes correspondent à la saison qui suit les récoltes et à la rentrée scolaire. Il y a une augmentation notable des demandes de renseignements et d'informations relatives au solde à la succursale entre septembre et décembre. Cela est dû à la nécessité pour les groupes et les clients individuels de se renseigner avant d'effectuer des retraits dans les succursales de NBS correspondantes et/ou de faire des demandes de prêts chez CUMO.
- **Tarifification** : Beaucoup de groupes sont sensibles à la tarification des services. Par exemple, NBS a connu une faible activité au niveau de certains comptes du groupe lorsque, par inadvertance, le système bancaire a reclassé ces comptes en tant que produits bancaires réguliers, ce qui a entraîné des frais plus élevés que

ceux qui avaient été initialement communiqués aux groupes. Les groupes se sont plaints, et certains ont même réduit les soldes des comptes.

- **Éducation financière** : NBS fournit une éducation financière aux groupes grâce à des messages formulés en Chewa (une langue locale largement répandue au Malawi) sous forme d'illustrations et d'images spécifiquement adaptées aux clients dont le niveau d'alphabétisation et les notions de calcul sont limités. Les supports marketing étaient très illustrés et mettaient l'accent sur les principaux avantages du produit tels que le confort, le fait qu'« aucune somme n'est trop petite » et l'accessibilité financière. Les clients ont reçu des kits de démarrage à l'ouverture du compte, dont une carte bancaire et un code PIN, expliquant aux clients comment effectuer les transactions. Des stratégies de marketing de masse ont renforcé ces approches.
- **Proximité des agents bancaires** : Dans les sites où les agents bancaires de NBS sont présents, les groupes ont facilement accès aux services de versement et de retrait d'argent. Il a été remarqué que l'inactivité dans le modèle augmente exponentiellement en fonction de la distance par rapport au point de service le plus proche. Le déploiement d'un nombre suffisant d'agents est un facteur clé de succès pour le modèle de relation.

Défis

- Développer et amener une proposition comme le compte de groupe Tidalilane sur le marché malawien nécessite l'élaboration d'une vision et le renforcement des capacités. Desservir ce nouveau marché requiert une formation et une orientation vers les succursales, les responsables et le personnel de première ligne. Investir dans la préparation du personnel de la banque et des partenaires pour les nouveaux segments de marché de mise en relation contribue grandement à assurer une première expérience positive pour les nouveaux clients. Le niveau de satisfaction au premier point de contact pour les nouveaux clients affecte la fidélité et le degré d'engagement ultérieur.

⁴⁴ Il semblerait que les défis posés par le système bancaire central ont amené les services administratifs à attribuer des comptes individuels aux membres de groupe individuels, par exemple un compte Papufi. Ainsi, les membres d'un groupe avaient le même préfixe pour permettre l'analyse des transactions de groupe. La situation a pu être résolue depuis la tenue de l'entretien relatif à cette boîte à outils.

- Une relation efficace nécessite un changement de mentalité et de culture des banques traditionnelles, en allant chercher les clients sur le terrain plutôt que de les attendre dans les succursales.
- Proposer une ouverture de compte instantanée en dehors des succursales bancaires grâce à la technologie et à une équipe de vente mobile nécessite une étroite collaboration entre les équipes commerciales, opérationnelles, de conformité et technologiques travaillent en étroite collaboration. L'intégration de ces aspects est à la fois coûteuse et longue.
- De manière générale, les femmes ont tendance à prendre plus de temps lorsqu'elles utilisent à la fois de nouveaux services financiers et de nouvelles technologies en raison de divers facteurs, notamment des niveaux d'alphabétisation plus faibles, des revenus informels ou irréguliers, l'absence de pièces d'identité légales ou de garanties formelles, des contraintes de temps, ainsi que des contraintes juridiques et de mobilité dans de nombreux contextes culturels. Bien que les caractéristiques du compte Tidalilane permettent de surmonter bon nombre de ces obstacles, éduquer les clientes potentielles sur ces caractéristiques représente un processus continu.
- Les services bancaires en agence peuvent soutenir la mise en relation des groupes d'épargne à une longue distance de la succursale de la banque. Cependant, les agents doivent être actifs et connectés par voie numérique aux succursales principales pour fournir des services de manière continue.
- L'utilisation de canaux de prestation numériques permet de réduire les coûts d'exploitation et de générer des revenus.
- Sécuriser l'adhésion des régulateurs lors du test de nouveaux canaux de prestation non réglementés.
- L'utilisation d'agents sur des sites éloignés nécessite un personnel de terrain dédié pour soutenir les agents et s'assurer que les clients bénéficient des services.
- NBS a pris conscience de la nécessité d'investir dans des canaux alternatifs, la formation du personnel et les études de marché si elle souhaite optimiser les rendements de la nouvelle frontière commerciale.
- La relation avec les groupes d'épargne peut nécessiter des ajustements au niveau de la structure opérationnelle et de la gamme de produits offerts afin de mieux desservir ce nouveau segment de marché. Par exemple, NBS a embauché une équipe dédiée mais, en raison de contraintes budgétaires et géographiques, n'a pas été en mesure de continuer à les employer à plein temps et/ou de recruter un nombre d'agents suffisant dans les zones rurales reculées.

Enseignements

Les facteurs suivants sont importants pour que les services bancaires en agence parviennent à soutenir la relation avec les groupes :



Étude de cas relative aux relations avec les groupes d'épargne établies grâce au modèle de liaison indirecte. MCB – Mwangi, Tanzanie

Profil du pays

La Tanzanie est un pays d'Afrique de l'Est qui compte 56,3 millions d'habitants (Banque mondiale, 2018). Sa population, qui augmente à raison d'un taux annuel de 3 %, est principalement rurale et jeune. Les jeunes de 15 à 34 ans représentent deux tiers de la population, et ils ne sont qu'un tiers (34 %) à vivre dans des zones rurales. Une majorité de la population du pays dépend exclusivement de l'agriculture pour subvenir à ses besoins.



L'argent mobile et les services de paiement mobile sont les principaux moteurs d'inclusion.

En matière de services financiers, l'on constate une augmentation de la demande de crédit. D'après une enquête de FinScope réalisée par le Financial Sector Deepening Tanzania (FSDSR, 2017), environ deux tiers (65 %) des Tanzaniens adultes sont inclus financièrement. La solidité du secteur des services de paiement mobile en Tanzanie a contribué de manière significative à l'augmentation de l'accès aux services financiers.

Les groupes d'épargne sont monnaie courante en Tanzanie. D'après la plateforme SAVIX MIS, la Tanzanie compte plus de 750 000 membres de groupes d'épargne (SAVIX, 2018). Beaucoup de personnes font également partie de groupes informels tels que des banques de communauté villageoise (VICOPA). Il y a eu quelques projets de liaison entre les PSF et les groupes d'épargne testés en Tanzanie. La

Mwangi Community Bank, avec le soutien du programme MicroLead de l'UNCDF et en partenariat avec CARE International, a testé un projet de liaison et a obtenu des résultats positifs.

Mwangi Community Bank

Agréée en tant que banque régionale : 2009

Constituée : 2000

La MCB est une banque communautaire de microfinance agréée et réglementée par la Banque de Tanzanie. En 2016, la MCB avait 6 millions de dollars USD en actifs et 3,4 millions de dollars USD en dépôts. Elle exerce ses activités dans le district de Mwangi, l'un des sept districts de la région du Kilimandjaro, au nord de la Tanzanie. Le district compte environ 150 000 habitants contre 1,6 million pour l'ensemble de la région.

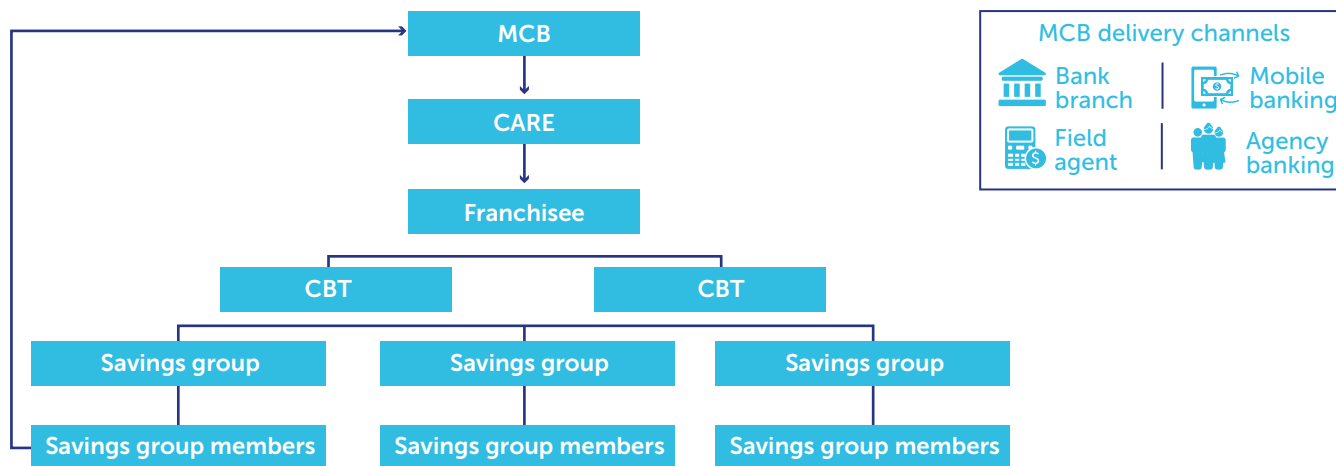
Depuis sa création en 2000, l'objectif de la MCB est de fournir des services aux segments du marché à faible revenu, notamment les groupes d'épargne et les femmes. En 2012, elle s'est associée au programme MicroLead de l'UNCDF afin de renforcer sa relation avec les groupes d'épargne. Le projet a été mis en œuvre en collaboration avec CARE et envisageait de mettre en relation 2 000 groupes d'épargne avec la MCB dans la région du Kilimandjaro, au nord de la Tanzanie. À la fin du projet, en mars 2017, il avait mis en relation 24 000 membres de groupes, réalisant 50 % de l'objectif des activités de sensibilisation.

Modèle de relations avec les groupes d'épargne

La MCB rend service à plus de 1 700 groupes d'épargne dans le district de Mwanze et les districts voisins de Moshi et Same. La plupart de ces groupes (78 %) sont des AVEC, principalement constitués par CARE International, en Tanzanie. La MCB a également travaillé avec les groupes de banques de communauté villageoise (VICOBA). Les VICOBA sont une variante des AVEC de CARE, mais constituent cependant des groupes d'épargne fédérés par une ONG locale. Contrairement aux AVEC, les VICOBA ne redistribuent pas l'ensemble

des épargnes et des dividendes à la fin du cycle. Ils sont également connus pour posséder de multiples fonds internes pour différents besoins liés au bien-être (par exemple l'éducation ou la santé), et ils reçoivent des fonds du gouvernement local ou des fonds externes d'ONG qui les soutiennent. Dans le cadre de son processus en matière de liaisons avec les groupes d'épargne, la MCB ciblait les groupes d'épargne disposant de services liés aux comptes de base afin de permettre aux membres des groupes d'épargne de stocker leurs fonds de manière sécurisée.

Figure 7 : Modèle de relation avec les groupes d'épargne de la MCB



Ce modèle propose un mécanisme pratique afin d'aider le groupe à surmonter les défis liés à la tenue des dossiers et des registres et à la comptabilité. La MCB fournit aux groupes des états de compte et un service permettant de consulter leur solde en temps réel.

La MCB a par la suite élargi ses offres de services aux groupes en liaison en fournissant une éducation financière, des crédits (aux groupes et aux individus), et une assurance pour les événements du cycle de vie.

La figure 7 ci-dessus montre les principaux partenaires et prestataires de services impliqués dans le modèle de relations de la MCB avec les groupes d'épargne. L'on peut constater que la MCB a travaillé avec CARE International par le biais de ses franchisés et ses formateurs communautaires. Les franchisés et les formateurs communautaires ont été identifiés par CARE International à travers son propre programme relatif aux AVEC. Le franchisé est désigné par CARE International afin de mobiliser et former les AVEC à un tarif convenu avec les AVEC du

district concerné. Il recrute, forme, déploie et paye les formateurs communautaires afin de soutenir les AVEC qui se trouvent sur des sites plus petits. La MCB travaille avec les franchisés et les formateurs communautaires dans différents endroits afin de fournir aux AVEC un compte de groupe portant intérêt. La MCB a sélectionné des agents bancaires sur le terrain et des agents permanents pour les services de paiement mobile possédant suffisamment de liquidités pour mieux desservir les groupes, et a déployé ces agents pour desservir les groupes souhaitant déposer des espèces sur leurs comptes (dépôts). Les groupes effectuent les retraits aux succursales de la MCB afin de garantir la sécurité de leurs fonds et faciliter la vérification de l'identité et de la signature de leurs dirigeants. Les agents locaux de la banque travaillent en étroite collaboration avec les autorités locales et les formateurs communautaires afin d'assurer un service de haute qualité, d'appliquer tous les contrôles préalables requis et de suivre les risques.

Le tableau 15 fournit un aperçu des étapes prises par la MCB pour établir des liens avec les groupes d'épargne.

Tableau 15 : Étapes prises par la MCB pour établir des liens avec les groupes d'épargne

Étape 1 : Mobilisation des groupes	Étape 2 : Sensibilisation	Étape 3 : Ouverture de compte	Étape 4 : Dépôt	Étape 5 : Crédit et autres services
<ul style="list-style-type: none"> Les formateurs communautaires repèrent un groupe potentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> Les formateurs communautaires sensibilisent la population aux relations groupe d'épargne – MCB. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agents bancaires locaux saisissent les données des documents dûment remplis à la banque. 	<ul style="list-style-type: none"> Le montant de dépôt initial minimal s'élève à 6,75 USD. Les agents bancaires de la MCB et MPESA proposent des services de dépôt uniquement aux groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> Les groupes sont ciblés pour une ouverture de crédit après une redistribution ou le début d'un nouveau cycle, selon le solde de leur compte d'épargne et leur historique de crédit.

Tableau 15 : Étapes prises par la MCB pour établir des liens avec les groupes d'épargne (suite)

Étape 1 : Mobilisation des groupes	Étape 2 : Sensibilisation	Étape 3 : Ouverture de compte	Étape 4 : Dépôt	Étape 5 : Crédit et autres services
<ul style="list-style-type: none"> Ils collaborent avec les hauts responsables locaux des villages pour inscrire le groupe ; les hauts responsables des villages fournissent au groupe une lettre d'identification. Certains groupes s'inscrivent auprès du ministère des Affaires sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Les formateurs communautaires et les agents bancaires locaux mènent une analyse de rentabilisation pour les relations des groupes avec leurs membres, en adoptant le point de vue des utilisateurs. Les agents bancaires locaux effectuent les contrôles préalables avant l'ouverture du compte. 	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe paie les charges et frais minimaux d'inscription et fournit la documentation nécessaire concernant la connaissance de l'identité des clients. Les agents locaux de la banque donnent aux dirigeants du groupe trois ou quatre cartes d'identification bancaire. Le groupe utilise un compte et un portefeuille électronique (MPESA) grâce à une carte SIM à trois codes PIN. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agents locaux se déplacent deux fois par semaine pour recevoir des dépôts. Les dirigeants des groupes demandent des informations, retirent des fonds ou accèdent à leurs relevés à la succursale de la banque. 	<ul style="list-style-type: none"> Des services non financiers (conseils financiers à l'intention des entreprises et des personnes, réseautage professionnel, formation et mentorat) sont proposés aux groupes par le formateur communautaire et l'agent bancaire local.
Résultats (mai 2018) <ul style="list-style-type: none"> Près de 3 000 groupes atteints depuis 2010. Les groupes fournissent des téléphones mobiles qui sont ensuite liés aux portefeuilles électroniques grâce à une carte SIM à triple code PIN. 			<ul style="list-style-type: none"> Sur trois groupes mobilisés, deux étaient liés aux services de la MCB. On comptait 1 702 groupes actifs en mai 2018. 	

Facteurs de réussite

Le modèle de relation de la MCB prévoit cinq facteurs clés pour la fourniture de tels services aux groupes d'épargne.

- Technologie :** La MCB relie un compte de groupe d'épargne à un portefeuille électronique offrant des services de dépôt d'argent. La MCB propose également d'autres services de paiement électroniques (GAB, services bancaires mobiles, services de transfert au point de vente et mobile) que les groupes peuvent utiliser ultérieurement avec l'évolution de la relation. Pour les services de paiement mobile, la MCB a noué un partenariat avec Vodacom, l'un des premiers OTM en Tanzanie.
- Collaboration :** Le personnel de la MCB travaille en étroite collaboration avec les agents. De même, les agents locaux des succursales collaborent avec les formateurs communautaires

dans les villages pour identifier, mobiliser, former, lier et servir les groupes sur leur lieu de réunion.

- Partenariats :** La MCB s'appuie sur ses partenariats pour améliorer ses compétences et ses capacités à servir les groupes d'épargne. C'est en collaborant avec un OTM (Vodacom) et des ONG (We Effect et CARE International) qu'elle peut effectivement établir des relations avec les groupes d'épargne.
- Canaux de prestation :** Malgré les nombreux canaux déployés par la MCB, les groupes n'ont utilisé que peu d'entre eux. Ils ont recouru à un canal de prestation au début, avant de progressivement se tourner vers d'autres canaux, au fur et à mesure qu'ils se familiarisaient avec les services bancaires. Le tableau 16 ci-après montre que la plupart des groupes effectuaient leurs transactions aux succursales de la MCB ou avec des agents de la banque.

Tableau 16 : Services et niveau d'utilisation des canaux de prestation

Agents bancaires de la MCB	Prestataires de services financiers mobiles	Succursale
<ul style="list-style-type: none"> Six agences bancaires de la MCB Les agents bancaires fournissent des services de dépôt et de retrait d'argent. Les clients peuvent aussi obtenir des mini-relevés de compte. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agents Tigo et MPESA sont déployés dans toutes les succursales. Les agents fournissent des services de dépôt pour les groupes et les personnes titulaires d'un compte. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 succursales 1 agent local par succursale au service des groupes d'épargne 2 GAB à la succursale Fournitures de services financiers additionnels (découverts, assurance, etc.)
Utilisation : 97%	Utilisation : 2.5%	Utilisation : 0.5%

Le programme de mise en relation des groupes d'épargne de la MCB a réalisé des progrès considérables. Les membres de ces groupes constituent environ la moitié de la base clientèle totale, et les dépôts des groupes d'épargne représentent 15 % du total des dépôts. Néanmoins, la banque a été confrontée à plusieurs difficultés, que nous présentons ici.

Difficultés

- **Personnel non qualifié** : Les groupes d'épargne ont besoin d'être formés régulièrement, par exemple tous les deux mois. Ces formations couvrent principalement la procédure d'ouverture de compte, le processus de transaction à différents points de prestation de services, les frais et les charges. Le coût des formations de groupe augmente si la banque engage des groupes supplémentaires, notamment au regard des ressources humaines requises.
- **Collaboration en vue de mobiliser les groupes avec efficacité** : CARE International a invité les franchisés à superviser la mobilisation des groupes d'épargne et les formations de groupe, initialement menées par les formateurs communautaires. Les désaccords entre les franchisés et les formateurs communautaires ont affecté la mobilisation et la formation des groupes. Ce problème a été résolu, et à l'avenir, les formateurs communautaires de certaines régions travailleront pour les franchisés.
- **Couverture du réseau** : Les services bancaires et de paiement mobiles ne fonctionnent pas toujours, en raison de la variabilité du réseau. La MCB prévoit d'utiliser des machines aux points de vente qui pourront fonctionner avec différents opérateurs au niveau des agents. La banque prévoit en outre de recourir à plusieurs prestataires de services Internet pour réduire les pannes de réseau.

- **Aspects techniques/opérationnels** : Le traitement des demandes de cartes de retrait prend 14 à 30 jours. La banque compte acheter une imprimante destinée à délivrer les cartes de retrait dans un délai plus court.
- **Gestion des liquidités par les agents** : Les agents de la MCB rencontrent des problèmes de liquidités. Pour y remédier, la banque leur offre un dispositif de découvert, mais tous les agents ne s'en servent pas. Le problème persiste donc.
- **Confiance envers les outils numériques** : En raison des pannes et des problèmes de liquidités susmentionnés, certains membres de groupes se fient moins aux outils numériques. Certains effectuent apparemment des dépôts auprès d'un agent avant d'appeler la succursale pour confirmer à nouveau que l'opération est bien passée.

Enseignements

La MCB a tiré quelques enseignements du programme de liaison.

- S'associer à d'autres prestataires de services est important. Par exemple, les prestations bancaires des agents et les services de paiement mobile ont permis à la banque d'atteindre de nombreux groupes d'épargne et de se concentrer sur ses activités bancaires principales.
- L'utilisation de divers canaux de prestation s'est révélée utile aux groupes d'épargne et à leurs membres. Il convient toutefois d'analyser les pratiques et de trouver une manière d'encourager les clients à utiliser tous les canaux disponibles.
- La maîtrise des langues locales améliore la communication avec les groupes d'épargne.



Étude de cas relative à l'établissement de liens avec les groupes d'épargne grâce au modèle de relation directe. Kenya Post Office Savings Bank – Nairobi (Kenya)

Profil du pays

Le Kenya possède une population d'environ 47,6 millions d'habitants (Kenya National Bureau of Statistics [KNBS], 2019). Près de trois quarts (73 %) de cette population vit en milieu rural et dépend largement de l'agriculture⁴⁵. L'économie du pays est stable et connaît une certaine croissance, malgré les difficultés politiques et économiques. Le PIB nominal⁴⁶ a été estimé à 88,6 milliards USD à la fin du quatrième trimestre de 2019 (KNBS). Le taux de croissance annuel du PIB s'élevait à 5,1 % fin 2019, contre 6,4 % en 2018⁴⁷. Au cours de la dernière décennie, le PIB

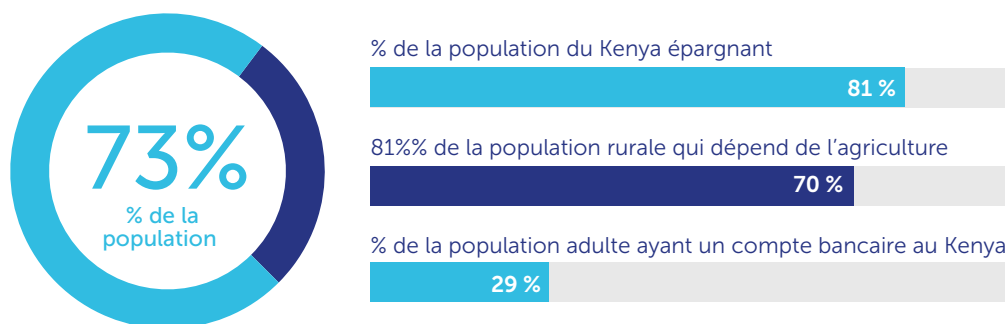
réel du Kenya a augmenté de 5,1 % en moyenne. Cette croissance a été principalement portée par le secteur des services (66 %) et l'industrie manufacturière (19 %) (KNBS, 2018). La production manufacturière du Kenya est destinée au marché intérieur ou aux exportations vers les pays voisins d'Afrique de l'Est. Le secteur financier du pays est bien développé, qu'il s'agisse des services bancaires, d'assurance, de microfinance ou des services financiers digitaux. Parallèlement, il existe un sous-secteur solide de services financiers destinés aux membres de groupes d'épargne, qui regroupe les sociétés coopératives d'épargne et de crédit et les groupes d'épargne informels (chama).

⁴⁵ Banque mondiale, Population rurale (% de la population totale), 2020. Disponible à l'adresse suivante : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.RUR.TOTL.ZS>.

⁴⁶ PIB calculé aux prix courants du marché au 31 décembre 2019.

⁴⁷ KNBS, Quarterly Gross Domestic Product Report Third Quarter, 2019. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.knbs.or.ke/?p=690>.

45 **Figure 8 : Accès financier au Kenya**



Inclusion financière

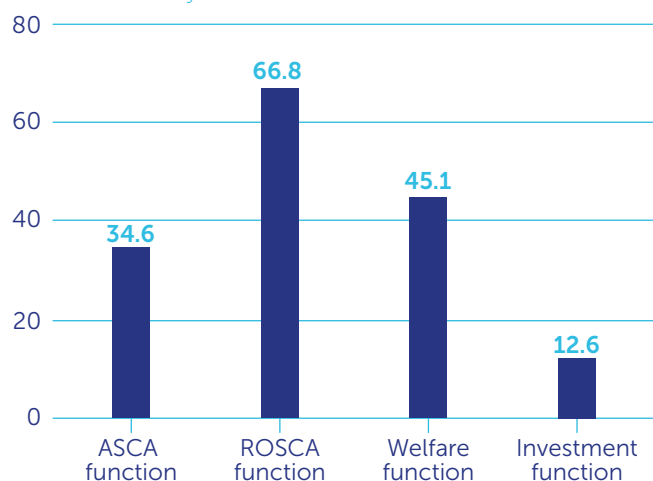
Au sein de la population kényane adulte, 73 % font actuellement partie du système financier, soit 50 % de plus qu'en 2010⁴⁸. L'enquête FinAccess 2019 fait état d'un nombre similaire enregistré concernant l'utilisation de services financiers mobiles. L'amélioration rapide de l'inclusion financière est portée par le recours aux portefeuilles électroniques et aux services bancaires mobiles. Le ciblage de plus en plus répandu des segments de la population à faible revenu par les banques officielles et l'utilisation de canaux bancaires de substitution (notamment les services en agence) ont également grandement contribué à la croissance exponentielle de l'inclusion financière au Kenya. Au niveau démographique, les personnes âgées, les jeunes et les femmes demeurent malgré tout les sous-segments les plus exclus.

Au Kenya, les groupes d'épargne sont très populaires auprès de toutes les catégories socioéconomiques du pays. D'après l'enquête FinScope, environ 10 millions de Kényans ont régulièrement recours à des groupes d'épargne informels. Le graphique 10 ci-contre indique que plus des deux tiers (66 %) de ces derniers sont membres d'au moins une association rotative d'épargne et de crédit (FSDK, 2017). Parmi ces groupes informels, 37 % disposent d'un compte auprès d'un prestataire de services financiers formel.

Profil institutionnel

La KPOSB, créée en vertu d'une loi parlementaire, est une entité kényane entièrement publique. Sa mission est de solliciter des dépôts et de créer une culture de l'épargne dans le pays. La banque a 99 succursales et dispose de 1 000 agents bancaires sur le territoire

Graphique 10 : Part des personnes faisant partie de groupes informels au Kenya



national. En outre, elle proposait à la mi-2018 des services bancaires mobiles et disposait d'une clientèle d'environ 1,4 million de personnes. Il s'agit d'une banque d'épargne : elle ne fournit par conséquent pas de crédits. Fin 2016, la KPOSB comptait une base d'actifs et de dépôts s'élevant à 123 millions USD. Des dépôts à hauteur de 159 millions USD ont été mobilisés à partir de dix comptes d'épargne et deux comptes de dépôts à échéance fixe. Le tableau 17 ci-après fournit un aperçu des performances de la banque entre 2010 et 2016.

Tableau 17 : Performances de la KPOSB entre 2010 et 2016

Performances entre 2010 et 2016								
Éléments	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2019
Nbre de succursales	92	100	102	103	104	104	104	98
Personnel	786	795	798	810	794	765	686	764
Dépôts (en millions USD)	173.49	208.88	231.23	156.9	144.91	151.4	159.4	187.0
Nbre de dépositaires (en millions)	0.87	1.2	1.8	1.4	1.15	1.24	1.31	1.60

⁴⁸ FinAccess, 2019 FinAccess Household Survey. Disponible à l'adresse suivante : https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/fsd-circle/wp-content/uploads/2020/02/06095110/2019-FinAccess_Household_SurveyReport_FIN_Web.pdf.

En tant que banque d'épargne, la KPOSB est au service de groupes d'épargne au Kenya, à travers son compte M-Chama⁴⁹. Ce dernier numérise la caisse des groupes et leur permet d'épargner à la banque en utilisant une application mobile. Au mois de janvier 2020, le compte de groupe M-Chama avait mobilisé des dépôts à hauteur de 2 millions USD.

M-CHAMA : UN SUCCÈS

*6 300 groupes

*2 millions USD de dépôts

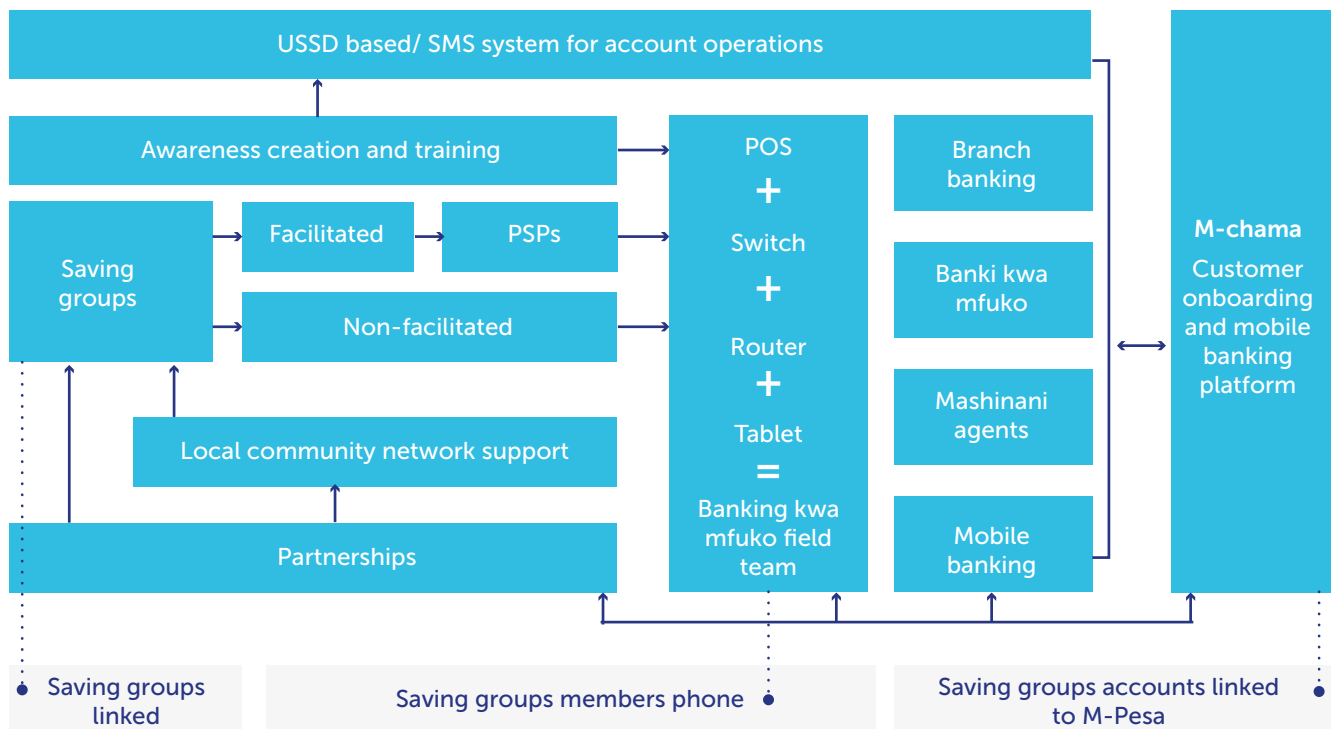
Modèle de relation avec les groupes d'épargne

La KPOSB a commencé à établir des liens avec des groupes d'épargne en partenariat avec une ONG locale. Néanmoins, la banque a par la suite adopté un modèle de relation directe, selon lequel ses employés se déplacent pour sensibiliser et intégrer des groupes existants dans les communautés ciblées. La banque a recours à son service mobile pour établir des relations avec les groupes éloignés de ses succursales. Le personnel est déployé dans les zones rurales et isolées afin de rencontrer les groupes à des points de rencontre courants et de les sensibiliser aux comptes de groupes. Ils sont ensuite inscrits au moyen de tablettes électroniques.

La KPOSB a délibérément mis à profit les technologies digitales pour établir plus de liens et améliorer la sensibilisation. L'automatisation des principales étapes de contact avec les clients (comme l'intégration) a permis à la banque de fournir des services en fonction des demandes des clients. Grâce à son initiative « banque dans un sac », les équipes locales sont formées et ouvrent des comptes pour les groupes au moyen d'applications Android sur une tablette, un ordinateur portable ou un téléphone mobile reliés au système bancaire. Les agents locaux utilisent divers supports permettant de consigner les données et d'autres équipements liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), par exemple les appareils aux points de vente, les commutateurs et les routeurs, et ce afin de garantir la fourniture des services (particulièrement l'ouverture de comptes) en temps réel sur le terrain. En sus de la technologie, une équipe de 800 agents est au service du portefeuille de relation : 764 agents de succursales et 236 formateurs communautaires/vendeurs. Les retours sur investissement de la banque dans les canaux et systèmes de prestation et de distribution hautement intégrés sont maintenant visibles. Entre janvier 2016 et janvier 2020, 6 300 comptes de groupe M-Chama et 116 302 comptes personnels de membres de groupes ont été ouverts.

Le schéma ci-après illustre comment la KPOSB effectue ses opérations pour les comptes de groupe. Il montre que l'initiative consiste en une sensibilisation d'une part, et une formation des groupes d'autre part.

Figure 9 : Représentation schématique des opérations de la KPOSB auprès des groupes d'épargne



- "Banki kwa mfuko" is phrase in Kiswahili that means "bank in a pocket" referring to banking through the mobile phone.
- Mashinani means at the local level e.g. village level.

⁴⁹ « Chama » est un mot en swahili désignant un groupe ou une association de personnes créé(e) pour améliorer le bien-être de ses membres. M-Chama est le portefeuille de services mobiles offerts aux groupes par la KPOSB.

Pour que le modèle tienne, il est essentiel de maximiser le produit marginal en prêtant attention au nombre de comptes d'épargne, au volume des transactions et à la valeur des soldes de dépôt. Les coûts opérationnels (effectifs, marketing et entretien) sont les principaux déterminants de coûts.

Facteurs de réussite

Les quatre domaines à l'appui de la réussite de la KPOSB en matière d'établissement de relations avec les groupes d'épargne sont les suivants :

- **Partenariats stratégiques** : La banque a noué des partenariats avec des ONG locales avant de déployer son propre personnel en vue d'ouvrir des comptes pour des groupes existants. Elle a également collaboré avec d'autres partenaires spécialisés dans le développement du marché, notamment FSDK, afin de mettre à l'essai des solutions digitales pour les groupes d'épargne.
- **Stratégie de tarification** : En tant que banque publique, la KPOSB est reconnue pour sa stratégie de tarification équitable. Les prix liés aux comptes de groupes sont donc plus équitables que ceux proposés par ses concurrents.
- **Mise à profit des anciennes technologies et des nouveaux canaux digitaux** : La transformation digitale de la banque est guidée par une stratégie institutionnelle en la matière qui garantit une intégration transparente entre les anciens systèmes et les nouveaux, plus innovants. En s'appuyant sur les systèmes existants et en réalisant des innovations progressives, la KPOSB a prouvé avec M-Chama que des innovations radicales n'étaient pas forcément l'unique solution pour une mise en relation réussite. Par exemple, la banque utilise des tablettes et des scanners pour ouvrir des comptes hors ligne. Elle fournit aussi des services bancaires mobiles aux groupes d'épargne afin qu'ils puissent effectuer des opérations en passant par des agents.
- **Personnalisation de la formation client** : Il s'agissait d'une composante essentielle aux fins de l'établissement de liens avec des groupes informels situés dans des zones isolées.

Difficultés

- **Coûts** : La banque a indiqué avoir eu besoin de fonds externes pour acheter les équipements et les systèmes bancaires requis pour servir les groupes d'épargne adéquatement, particulièrement dans les zones isolées. Même s'il n'était pas possible d'accéder à la structure de coûts exacte, plusieurs éléments ont montré que la

banque avait acheté des tablettes et des scanners supplémentaires, et installé des logiciels permettant l'inscription et l'ouverture de compte en ligne pour les groupes informels.

- **Ressources humaines** : Les groupes d'épargne se trouvent dans des zones rurales et sont largement dispersés. Le personnel se déplace loin des succursales pour atteindre ces groupes en vue de les sensibiliser, de les former aux produits et services bancaires, mais aussi d'ouvrir des comptes. Il convient donc de disposer de ressources humaines suffisantes, formées et spécialisées pour atteindre de larges zones de manière efficace. Il est compliqué d'affecter du personnel pour une initiative pilote, eu égard aux autres tâches coexistantes qui incombent aux ressources humaines.

Enseignements

- Réduire les facteurs de complications en matière d'accès et améliorer la qualité des expériences avec les équipes de terrain permet d'accroître la qualité générale du portefeuille de dépôt d'épargne.
- Par ailleurs, l'intégration de canaux conventionnels et de substitution est impérative pour maintenir une stratégie de services transparente aux fins de la mise en relation. Le modèle commercial repose toujours sur les succursales et sur des mécanismes de mobilisation d'épargne destinés à stimuler la demande. Les services bancaires mobiles et en agence sont déployés en complément pour optimiser cette approche.
- Les groupes d'épargne utilisent avant tout leur compte bancaire pour conserver la valeur de leurs recouvrements en toute sécurité. Ils enregistrent donc plus de dépôts que de retraits. L'amélioration des services et processus de dépôt est par conséquent cruciale si l'on souhaite assurer une prestation de services efficace auprès des groupes d'épargne.
- Il est important d'effectuer des recherches sur les besoins des groupes d'épargne. La banque mène ainsi des études ciblées à petite échelle pour comprendre les besoins des différents types de groupes d'épargne. Les informations obtenues lui permettront de se concentrer davantage sur les clients et de créer des services à valeur ajoutée, par exemple les dépôts à échéance fixe, au titre desquels les groupes peuvent générer des intérêts accrus grâce au blocage de certaines sommes.
- La segmentation des clients garantit l'élaboration par la banque de stratégies et de tactiques marketing appropriées. Par exemple, la KPOSB a eu besoin d'informations et d'équipements TIC supplémentaires afin de mieux servir les groupes situés dans des zones rurales isolées.



LISTE DES OUTILS

Outil 1 Évaluation du marché des groupes d'épargne

Évaluation des comportements clients	Quelle est la nature du comportement des clients membres de groupes d'épargne et quelle est la demande en services financiers formels ?
Objectif de l'outil	Évaluer le marché
Source des informations	Membres des groupes d'épargne
Questions clés à étudier	<ul style="list-style-type: none"> • À quel point les groupes d'épargne sont-ils répandus sur ce marché ? (Localité/région/pays) • Quelle est la nature des groupes d'épargne de la zone ? (Objet, taille, cycles, contributions, etc.) • Quels sont les besoins et quelle est la demande en services financiers formels parmi les groupes d'épargne et leurs membres ? (Épargne, services de crédit.) • Que pensent les membres des groupes des prestataires de services financiers formels ? • Dans quelle mesure les groupes d'épargne existants ont-ils recours aux services bancaires mobiles et aux paiements mobiles ? • Quel est le niveau d'éducation financière chez les dirigeants ou les membres des groupes ? • Quels sont les comportements limitants qui pourraient être évités afin de puiser dans la demande existante ?
Source des données	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de la Banque centrale • Enquêtes FinScope • Rapports d'agendas financiers • Données issues de la plateforme SAVIX • Données et rapports de programmes/projets facilitateurs d'ONG • Rapports de l'UNCDF, du Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres (CGAP), d'ONGI, de FSD Africa, de MicroSave, etc.
Méthodes d'évaluation du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec des informateurs clés • Groupes de discussion avec des membres de groupes d'épargne • Analyse quantitative des données • Évaluations mystères/observations de participants relatives aux processus, au niveau de qualité des services ainsi qu'à la direction et à la gestion des groupes
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice d'évaluation simple, comme un tableau dans Word ou une feuille Excel résumant le contexte du marché sur les plans suivants (entre autres) : • Nombre estimé de groupes d'épargne • Nature des groupes (synthèse) • Idées et perceptions des groupes d'épargne concernant les PSF • Utilisation des technologies financières (services financiers digitaux) • Niveau d'éducation digitale et financière • Difficultés et risques

Outil 2 Analyse du marché des groupes d'épargne

Analyse du marché	Quelle est la nature de la concurrence et des possibilités de partenariats sur le marché des groupes d'épargne ?
Objectif de l'outil	Évaluer la concurrence et/ou les partenariats
Source des informations	ONG de mise en œuvre, dirigeants des groupes d'épargne, organes suprêmes, PSF, etc.
Soutien aux groupes d'épargne	<p>Domaines clés à étudier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles institutions facilitent le repérage, la création et la formation des groupes d'épargne, de même que l'appui technique qui leur est fourni ? • Quelles sont les institutions suprêmes qui soutiennent les groupes d'épargne ? • Quel est le rôle des institutions suprêmes concernant les groupes d'épargne ? • Comment votre PSF peut-il nouer un partenariat (stratégique, financement des opérations) avec ces institutions ?
Concurrence sur le segment des groupes d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> • Quels PSF fournissent déjà des services aux groupes d'épargne ? • Quel modèle de relation ont-ils adopté ? • Dans quelles localités/régions du pays les PSF opèrent-ils ? • Depuis combien de temps les PSF servent-ils les groupes d'épargne ? • Quels sont leurs résultats pour ce segment ?
Services offerts et canaux de prestation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels produits et services les autres PSF offrent-ils aux groupes d'épargne/à leurs membres ? • Quels sont les canaux de prestation utilisés ? (Succursales, agents, plateformes digitales, etc.) • Quels services complémentaires leur personnel offre-t-il aux groupes d'épargne ?

Outil 3 Analyse du contexte aux fins de l'établissement de liens avec les groupes d'épargne

Analyse du contexte	Quels sont les facteurs réglementaires et écosystémiques à prendre en compte avant d'établir des relations avec les groupes d'épargne ?
Objectif de l'outil	Évaluer les exigences réglementaires
Source des informations	PSF, organisations suprêmes/de réseau, Banque centrale, gouvernement, ministères, etc.
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les exigences du gouvernement concernant les opérations de groupes d'épargne dans une région donnée ? • Quelles sont les exigences réglementaires ? Par exemple, quelles sont les exigences de la Banque centrale pour l'introduction d'un nouveau produit/service ? • Quelles exigences en matière de conformité les PSF doivent-ils respecter en priorité ? (Ratios de capital, exigences fiscales ou juridiques, etc.) • Dans quelle mesure la collaboration avec les régulateurs, organes suprêmes et autres est-elle nécessaire pour permettre une mise en œuvre efficace de la stratégie institutionnelle d'établissement de relations avec les groupes d'épargne ? • Quels sont les risques encourus par les PSF lorsqu'ils opèrent sur ce segment ? • Comment comptent-ils atténuer ces risques ?
Facteurs écosystémiques	<ul style="list-style-type: none"> • Quels prestataires de services d'appui technique sont disponibles pour les PSF ? • Quels partenariats les PSF peuvent-ils nouer avec les organes suprêmes, les ONG, etc. ? • Quels services financiers formels peuvent être perfectionnés à l'intention des groupes d'épargne ?

Outil 4 Liste d'indicateurs pour l'analyse des études de rentabilisation

Éléments	Indicateurs
Informations contextuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Pays • Prestataire de services financiers • Modèle de la relation • Organisme facilitateur • Autres partenaires (prestataire de services financiers mobiles) • Durée de la relation
Sensibilisation et croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres de groupes d'épargne • Nombre de groupes d'épargne • Nombre total de groupes d'épargne dans le pays (facilités ou non) • Nombre total de dépositaires pour le PSF⁵⁰ • Nombre total d'emprunteurs pour le PSF • Croissance des membres de groupes d'épargne • Croissance des groupes d'épargne • Contribution des groupes d'épargne aux dépôts • Contribution des groupes d'épargne aux emprunts • Part de marché des PSF sur l'établissement de relations avec les groupes d'épargne
Épargne et prêts	<ul style="list-style-type: none"> • Total des dépôts sollicités auprès de groupes d'épargne • Total des prêts en cours aux groupes d'épargne et/ou à leurs membres • Total des dépôts mobilisés par le PSF • Total des prêts et avances fournis par le PSF • Qualité du portefeuille (30 jours) pour les prêts en cours aux groupes d'épargne et/ou à leurs membres • Qualité du portefeuille (30 jours) pour les prêts et avances fournis par le PSF • Croissance des dépôts des groupes d'épargne • Croissance des prêts des groupes d'épargne et de leurs membres • Contribution des dépôts des groupes d'épargne aux dépôts globaux du PSF • Contribution des groupes d'épargne au portefeuille de prêts et avances
Analyse financière	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts (produits) • Autres revenus issus d'opérations (frais de transaction et commissions, revenus non financés) • Intérêts (charges) • Dépenses d'exploitation • Actif total • Passif total • Taux d'intérêt versé aux groupes d'épargne • Coût des fonds liés aux dépôts des groupes d'épargne • Coût des fonds liés au prestataire de services financiers • Intérêts perçus sur les prêts des groupes d'épargne • Revenus non financés • Gains globaux issus de l'intermédiation financière auprès de groupes d'épargne

⁵⁰ Une distinction doit être faite entre les groupes et les membres individuels de groupes lorsque le PSF fournit des services comme des comptes aux groupes d'épargne (en tant qu'entité) aussi bien qu'à leurs membres individuels.

Outil 5 Feuille de données pour l'analyse de rentabilisation

- Merci d'avoir accepté de discuter du programme d'établissement de relations avec les groupes d'épargne.
- Je m'appelle _____ (et mon/ma collègue se nomme _____). Je travaille/nous travaillons pour MicroSave Consulting (MSC), un cabinet-conseil spécialisé dans les services financiers et basé au Kenya, en Ouganda, au Sénégal et en Inde.
- Le programme MicroLead de l'UNCDF nous a engagés pour concevoir une boîte à outils qui permettra d'aider les institutions financières à établir des liens avec les groupes d'épargne. Votre banque/IMF a été choisie pour contribuer à l'élaboration de cette boîte à outils. Vous aiderez ainsi d'autres institutions et groupes d'épargne en Afrique.
- Toutes les informations et données que vous nous communiquerez resteront confidentielles. Votre expérience aidera l'UNCDF à créer cette ressource, qui permettra à des institutions d'autres pays de servir les groupes d'épargne de manière efficace.
- Nous vous remercions à nouveau pour votre soutien.

Questions introductives

Profil institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Questions d'ordre général • Nom de l'institution • Type de l'institution • Nombre d'employés • Nombre de succursales • Dépôts (2017, 2018 et 2019) • Registre des prêts (2017, 2018 et 2019) • Comptes de groupes d'épargne (2017, 2018, 2019)
------------------------------	--

Questions clés

Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la direction stratégique actuelle du PSF ? (Axée sur le marché de masse ou transformation institutionnelle/digitale, réduction des effectifs, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • xx • xx • Quelle est la contribution attendue des groupes d'épargne aux activités globales ? Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Dépôts • Prêts • Bénéfices • Autres • Quelle est la vision du PSF sur les groupes d'épargne ? • Quelles sont les stratégies adoptées par le PSF pour déployer les activités en matière d'établissements de liens avec les groupes d'épargne à plus grande échelle ? (Approfondissez les points suivants : modèle de relation, partenariats, produits, etc.) • Comment le PSF compte-t-il tirer parti de ses partenaires tels que l'UNCDF pour atteindre ses objectifs en matière de relation avec les groupes d'épargne ?
Modèle de relation avec les groupes d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> • Comment décririez-vous le modèle que votre institution a mis en œuvre ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? • Quels enseignements avez-vous tirés jusqu'ici ? • Selon vous, quelles possibilités commerciales le segment des groupes d'épargne offre-t-il ? Comment votre institution prévoit-elle de les saisir ?
Canaux de prestation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels canaux de prestation avez-vous adoptés pour servir les groupes d'épargne ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées avec ces canaux de prestation ? • Comment gérez-vous vos agents ? Sont-ils accrédités ? Approfondissez : si l'entité fait appel à des agents, quel est le mécanisme incitatif ? Comment la gestion des liquidités est-elle effectuée ? Qu'en est-il de la sécurité des fonds ?

<p>Protection des consommateurs et éducation financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les exigences en matière de connaissance de l'identité des clients concernant les groupes d'épargne ou les membres individuels de ces groupes pour qu'ils bénéficient de l'offre de services du PSF ? Qu'en est-il des membres de groupes d'épargne ? Quelles sont les réclamations fréquentes de la part des groupes d'épargne (dirigeants ou membres) ? • Dans quelle mesure est-il facile pour un groupe d'effectuer une réclamation ? • Comment les réclamations sont-elles résolues ? • Quelles difficultés particulières les canaux digitaux posent-ils ? • Comment gérez-vous ces difficultés ? • Votre institution fournit-elle une éducation financière/digitale directe aux groupes d'épargne ? • Qui en a la charge, le cas échéant ? • Quelles ressources (humaines) sont nécessaires au PSF pour les activités d'éducation ? • Si votre institution ne dispense pas d'activités en matière d'éducation financière/digitale directe aux groupes d'épargne, quel partenariat créez-vous à ces fins ? • Quel est votre budget en la matière ?
<p>Concurrence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles autres banques ou IMF de la région sont impliquées dans l'établissement de liens avec les groupes d'épargne ? • Comment vous situez-vous par rapport à ces institutions qui travaillent à la mise en relation avec les groupes d'épargne dans la zone où vous opérez ? • Comment cette concurrence a-t-elle affecté votre offre de services aux groupes d'épargne ?
<p>Performances financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Combien de dépôts avez-vous reçus de groupes d'épargne ? (2018 et 2019) Combien de prêts avez-vous décaissés aux groupes d'épargne ? Quel est le taux de remboursement des prêts accordés aux groupes d'épargne ? • Comment votre PSF juge-t-il ce niveau de remboursement des prêts (mauvais, bon ou excellent) ? • Quel est le taux de remboursement des prêts accordés aux membres individuels des groupes d'épargne ? • Comment votre PSF juge-t-il ce niveau de remboursement des prêts (mauvais, bon ou excellent) ?

Outil 6 Modèle de fiche technique financière (pour la collecte manuelle de données)

Éléments	Paramètres ⁵¹	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Sensibilisation et croissance	Nombre total de groupes d'épargne				
	Nombre total de membres de groupes d'épargne				
	Nombre total de dépositaires				
	Croissance des membres de groupes d'épargne				
Épargne et prêts	Contribution des groupes d'épargne aux dépôts				
	Total des dépôts mobilisés				
	Total des prêts en cours				
	Dépôts globaux				
	Contribution des groupes d'épargne au portefeuille de prêts				
Analyse financière	Intérêts (produits)				
	Autres revenus opérationnels				
	Dépenses d'exploitation				

⁵¹ Utiliser l'outil 4 (liste d'indicateurs pour l'analyse de rentabilisation) pour remplir les paramètres à surveiller. Le gestionnaire du PSF peut y ajouter des lignes au besoin.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ardener, S., et Sandra, B., *Money-Go-Rounds: The Importance of ROSCAs for Women: Cross-Cultural Perspectives on Women*. Bloomsbury Academic, Londres, 1996.

Barclays, Plan International et CARE International, *The State of Linkage Report. The first global mapping of savings groups linkage, 2016*. Disponible à l'adresse suivante : <https://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/The-State-of-Linkage-Report-2016.pdf>

Banque nationale du Rwanda, *Cartographie des groupes d'épargne au Rwanda*, 2018. Disponible à l'adresse suivante : <https://sg.bnr.rw>

CARE International, *CARE global VSLA reach 2017: An overview of the global reach of CARE's Village Savings and Loan Association programming*, CARE International, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://insights.careinternational.org.uk/publications/care-global-vsla-reach-2017>

CARE International, *Débloquer l'accès, libérer le potentiel*. CARE International, 2019. Disponible à l'adresse suivante : https://www.care.org/sites/default/files/documents/vsla_unlocking_access_french_3.30.20.pdf

Demircuc-Kunt, Asli, Klapper, Leora, Singer, Dorothe, Ansar, Saniya, Hess, Jake, *Base de données Global Findex 2017 : Mesurer l'inclusion financière et la révolution technico-financière*. Banque mondiale, Washington, D. C., 2018. Disponible à l'adresse suivante : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29510?locale-attribute=fr> License: CC BY 3.0 IGO.

Elliott, H., *An Ethnographic Study of Local Institutionalization of Savings Groups in Malanga, Coast Region*. FSD Insights, 2014.

FinMark Trust, *The impact of savings groups and Stokvels in South Africa: The Economic and Social value of group based financial inclusion*. 2018. Disponible à l'adresse suivante : <http://finmark.org.za/wp-content/uploads/2018/11/FMT-Impact-Evaluation-of-Savings-Groups-and-Stokvels-in-South-Africa-24-October-2018.pdf>

Jazayeri, A., *The Intricacies of ROSCAs and ASCAs: Should donors promote them?* 2019. Disponible à l'adresse suivante : http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/The-Intricacies_of_ROSCAs_and_ASCAs.pdf

Johnson, S., Nino-Zarazua, M., et Markku, M., *The Role of Informal Groups in Extending Access to Finance in Kenya*. FSDK, 2009. Disponible à l'adresse suivante : <https://fsdkenya.org/publication/the-role-of-informal-financial-groups-in-extending-access-in-kenya/>

Kenya National Bureau of Statistics, *Economic Survey, 2018*. Government of Kenya Press, Nairobi, 2018. [en ligne]

Marous, J., *Digital Banking Report: 2017, Retail Banking Trends and Predictions*. No 245, décembre 2016. DBR Media LLC.

Olivia, W et al., *Digital Identification: A key to Inclusive Growth*. McKinsey & Company, San Francisco, 2019. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-identification-a-key-to-inclusive-growth>

Ripsey, P., *A Typology of Relationships between Savings Groups and Financial Service Providers*. FSD Zambia et SEEP Network, 2017. Disponible à l'adresse suivante : https://seepnetwork.org/files/galleries/0_LB8_7-NOV2017_FINAL_NEW_LOGO.pdf

SEEP Network, CRS, FSD Africa, UKAid, *State of Practice: Savings Groups and the Dynamics of Inclusion*, 2018. Disponible à l'adresse suivante : https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/seep_state-of-practice_savings-groups-and-the-dynamics-of-inclusion.pdf

SEEP Network, Fondation MasterCard et CARE International, *Delivering Formal Financial Services to Savings Groups: A Handbook for Financial Service Providers*, 2016.

SEEP Network, Itad, Fondation MasterCard et UNCDF, *Commercial Relationships between Savings Groups and Financial Service Providers: Considerations in Developing Business Model for Linkages*. Savings Learning Lab, 2018.

Severson, R., *Linking Savings and Loans Associations to External Financing: A Guide for Practitioners*. Danish Forum for Microfinance, 2012.

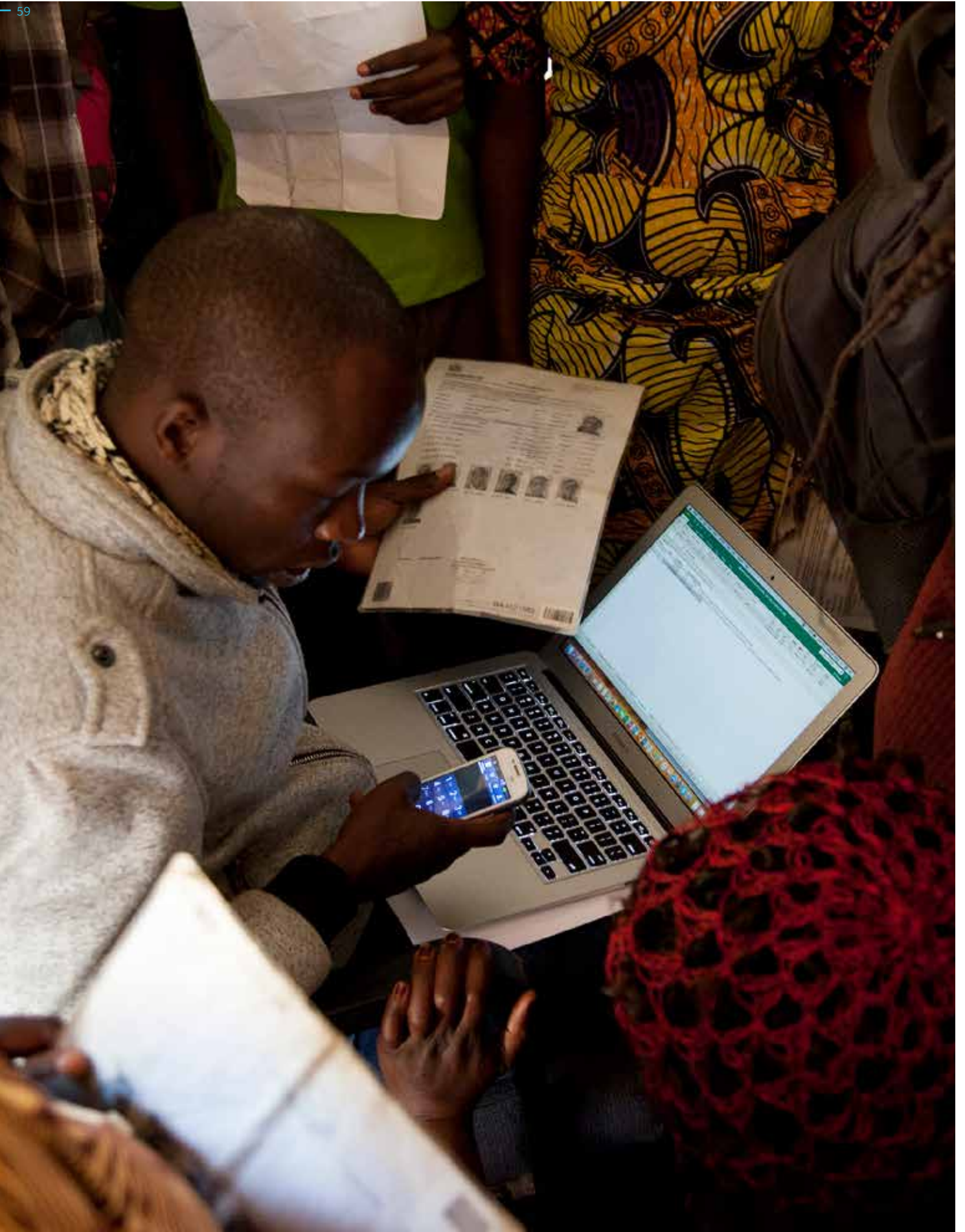
UNCDF, *MicroLead Series: Group Savings – from theory to practice: UGAFODE's Groupsave*, UNCDF MicroLead, 2018.

UNCDF, MicroLead Partner Case Study Series: Protecting Saving Groups Reached Through High Tech Channels: Guidance from the New Client Protection Principles for a Digital Savings Product, UNCDF MicroLead, 2018.

UNCDF, Comment réussir sa transition vers le numérique : Une série de boîtes à outils pour les prestataires de services financiers. UNCDF, 2018. Disponibles à l'adresse suivante : <https://www.uncdf.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>

UNCDF, Agir sur les leviers pour assurer la pérennité: un cadre décisionnel pour la mobilisation des petites épargnes. UNCDF, 2018. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.uncdf.org/article/3688/agir-sur-les-leviers-pour-assurer-la-prennit>

Vision Fund International, Expanding our Cashbox: Linking Saving Groups to Financial Services - Making linkages a success and leveraging digitization. Vision Fund International, 2019. Disponible à l'adresse suivante : https://mangotree.org/files/galleries/Expanding_our_Cashbox-Linking_SGs_to_Financial_Services.pdf



À PROPOS DE L'UNCDF

L'UN Capital Development Fund (UNCDF) facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du «last mile» permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. Sur ce «last mile», les ressources pour le développement se font plus rares, les défaillances du marché sont plus graves et la croissance ne bénéficie pas aux populations locales. Les modèles de financement de l'UNCDF ouvrent à travers trois axes, à savoir : 1) les économies numériques inclusives, qui connectent les personnes, les ménages et les petites entreprises aux écosystèmes financiers qui catalysent la participation à l'économie locale et fournissent des outils pour vaincre la pauvreté et gérer leur vie financière ; 2) le financement du développement local, qui permet aux municipalités de dynamiser l'expansion économique locale et le développement durable par le biais de la décentralisation fiscale, du financement municipal innovateur et du financement structuré de projets ; et 3) le financement d'investissements, qui fournit une structuration financière catalytique, une réduction des risques et le déploiement des investissements pour favoriser l'impact des ODD et la mobilisation des ressources au niveau national. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, qui vise à éradiquer la pauvreté, en mettant l'accent sur le «last mile», et sur la lutte contre l'exclusion et les inégalités en matière d'accès. Dans le même temps, l'UNCDF exécute son mandat de fourniture de capitaux conformément au 17e objectif Pour de plus amples informations, rendez-vous sur www.uncdf.org. Suivez l'UNCDF sur Twitter [@UNCDF](https://twitter.com/UNCDF).

À PROPOS DU PROGRAMME MICROLEAD

Le programme d'expansion de MicroLead (MLE), qui courait de 2011 à 2018, visait à augmenter l'accès aux services financiers formels aux individus à faible revenu. Il était notamment axé sur les services d'épargne et s'adressait particulièrement aux femmes d'Afrique subsaharienne et d'Asie. Le programme MLE fournissait un appui aux prestataires de services financiers et techniques grâce à des méthodologies axées sur l'épargne, en vue d'étendre leurs opérations aux marchés ruraux mal desservis. Avec 21 partenaires de 11 pays (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Malawi, Myanmar, Ghana, Libéria, Ouganda, Rwanda, et Tanzanie), le programme œuvrait à renforcer les connaissances autour du développement des produits d'épargne, des nouveaux canaux de prestation, de l'économie comportementale et du marketing, mais il avait également pour objet de partager les bonnes pratiques de la communauté des services financiers en dehors de cette dernière.

À PROPOS DE MSC

Depuis 20 ans, MicroSave Consulting (MSC) est un cabinet-conseil spécialisé mettant son expertise au service d'une véritable inclusion financière, sociale et économique. L'entreprise compte 11 bureaux dans le monde entier. Ses 190 collaborateurs aux qualifications diverses se félicitent de travailler dans plus de 50 pays en développement. MSC travaille en partenariat avec des acteurs des écosystèmes des services financiers pour pérenniser les améliorations obtenues en matière de performance et déboucher sur de la valeur durable. Parmi ses clients figurent des gouvernements, des donateurs, des organisations du secteur privé et des entreprises locales. MSC aide les institutions à saisir les occasions qui se présentent en matière de numérique, à répondre aux besoins du marché de masse et à sécuriser leurs opérations futures. Pour de plus amples informations, rendez-vous sur www.microsave.net. Suivez MSC sur Twitter [@MicroSave](https://twitter.com/MicroSave).

À PROPOS DE LA FONDATION MASTERCARD

La Fondation MasterCard travaille avec des organisations visionnaires afin de fournir un meilleur accès à l'éducation, des formations de renforcement des compétences et des services financiers aux personnes vivant dans la pauvreté, principalement en Afrique. Elle fait partie des premières fondations privées, et se donne pour mission de promouvoir l'apprentissage et l'inclusion financière afin de créer un monde inclusif et équitable. Implantée à Toronto (Canada), la Fondation a été créée en 2006 indépendamment de MasterCard.

Pour en savoir plus et pour vous inscrire au bulletin d'information de la Fondation MasterCard, rendez-vous sur www.mastercardfdn.org. Suivez-la sur Twitter [@MastercardFdn](https://twitter.com/MastercardFdn).

À PROPOS DE LUXEMBOURG COOPERATION

Le Burkina Faso est devenu un pays partenaire de la Coopération luxembourgeoise en 1996. Les deux pays ont signé un accord général de coopération le 27 octobre 1999. En novembre 2006, un Bureau de la Coopération luxembourgeoise a été installé à Ouagadougou pour rejoindre le Bureau de l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement, Lux-Development, présent depuis 2003. En 2013, ce bureau a été transformé en ambassade. Le premier Programme indicatif de coopération (PIC), document déterminant la stratégie pluriannuelle de coopération du Luxembourg au Burkina Faso, a été signé en 2003. Actuellement, le troisième PIC couvrant la période 2016-2021 se concentre sur les secteurs de la gestion durable des ressources naturelles, de l'éducation et de la formation professionnelle ainsi que des nouvelles technologies de la communication.

Depuis le début des années 1990, la coopération luxembourgeoise a soutenu le développement de la microfinance et de la finance inclusive en tant qu'instruments de promotion du développement et d'éradication de la pauvreté. L'objectif du Luxembourg est de donner aux populations défavorisées un accès aux services financiers de base tels que l'emprunt, l'épargne, le transfert d'argent et la microfinance tout en s'investissant surtout dans les programmes de finance inclusive axés sur les femmes et la finance rurale.

À PROPOS DE PARI

Le Programme d'appui à la résilience des populations au Burkina Faso à travers les innovations financières et digitales (PARI) couvre une période de 36 mois sur financement du Luxembourg. Il a pour but ultime de contribuer à améliorer la résilience économique et climatique des populations au Burkina Faso par le développement d'une économie plus innovante, inclusive et durable, créatrice d'emplois stables et décents pour les femmes, les jeunes, les exploitants agricoles et les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). L'objectif global du Programme est de : Contribuer de manière durable à l'accroissement de la productivité et des revenus en tirant profit du potentiel des innovations digitales - financières et non financières - pour l'amélioration de l'accès au financement et aux opportunités économiques pour les femmes, les jeunes, les exploitants agricoles et les MPME.

Janvier 2020 Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les points de vue exprimés dans cette publication sont uniquement ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'UNCDF ni des Nations Unies ou de leurs organisations affiliées ou États Membres. Les appellations utilisées sur les cartes et les graphiques et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou de l'UNCDF quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Personnes à contacter :

Hermann Messan,
Spécialiste de l'économie digitale et de l'inclusion financière
✉ hermann.messan@uncdf.org

Pamela Eser,
Directrice de programmes
✉ pamela.eser@uncdf.org



LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT

