



Mesurer et évaluer les performances pour atteindre les objectifs stratégiques des canaux de distribution alternatifs

UNCDF MicroLead Partner Workshop
Mars 2016



Agenda

Fondation MasterCard, MicroLead and CDA	10 min
L'importance des CDA	10 min
Indicateurs de performance pour les CDA	15 min
Le reporting et benchmarks pour les CDA	10 min
Prochaines étapes en 2016 et Laboratoire d'Apprentissage	5 min
Q&A, discussion	10 min



Les canaux de distributions alternatifs sont fondamentaux pour atteindre les objectifs de MicroLead



The MasterCard Foundation

- MicroLead veut accroître l'accès aux services financiers, surtout l'épargne et répondre aux besoins des consommateurs dans les régions rurales, en appuyant l'expansion des leaders du marché de la microfinance
- Les canaux de distributions alternatifs sont essentiels pour réduire les couts opérationnels et étendre le rayon d'action des prestataires de services financiers

La stratégie de la Fondation MasterCard appuie les canaux alternatifs



- Aujourd'hui la Fondation supporte 30 prestataires de services financiers pour tester et développer des canaux alternatifs afin d'accroître l'accès aux services financiers dans 15 pays en Afrique Subsaharienne.
- Ces nouveaux canaux alternatifs sont en train de transformer les anciens modèles de business et de distribution de services et les indicateurs de performance. Ils ont une valeur ajoutée pour les clients et vont améliorer leur satisfaction.
- En 2016, la phase d'apprentissage a commencé. Nous allons rassembler les leçons apprises par les différents partenaires du projet, encourager le partage de leçons entre leaders en microfinance et disséminer ces leçons avec d'autres prestataires de services dans ce secteur.
- UNCDF MicroLead est un partenaire stratégique qui appuie l'usage des canaux de distribution alternatifs pour atteindre les clients les moins bien desservis.

Les questions que la Fondation Mastercard cherche à répondre

- Est-ce que les clients reçoivent des meilleurs services financiers, plus convenants, plus adéquats et plus économiques? Sont-ils satisfaits avec ces services?
- Quel est le progrès des prestataires de services financiers pour atteindre les objectifs stratégiques convenus pour les CDA?
 - Est ce que les PSF augment l'accès à leurs services à grande échelle et est ce que leurs services sont utilisés régulièrement? Est-ce que les couts diminuent? Est ce que des produits moins cher visés à l'épargne aident les PSF à devenir plus efficaces et efficientes?
 - À quel moment est ce que le volume des transactions et les charges vont compenser l'investissement initiale? Sont-ils les PSF alignés avec cette analyse?
 - Comment peuvent les PSF être mieux équipés pour produire, analyser et utiliser les données sur la performance des canaux alternatifs et informer leur décisions stratégiques?
- Est-il possible de créer des définitions standards et benchmarks pour les CDA? Quels systèmes et approches sont le plus appropriés pour mesurer et comparer les couts et les revenus associés aux différents canaux de distribution?



Objectifs de cette session



1. Faire le bilan avec les partenaires MicroLead sur les outils et indicateurs qui soutiennent la distribution par canaux alternatifs
2. Partager les prochaines étapes pour le développement d'outils en 2016.
3. Demander le feedback/participation des partenaires de Microlead dans la phase d'examen et d'évaluation des outils et partager les leçons et observations des membres de la Communauté de Pratique



Fondation MasterCard, MicroLead and CDA	10 min
L' importance des CDA	10 min
Indicateurs de performance pour les CDA	15 min
Le reporting et benchmarks pour les CDA	10 min
Prochaines étapes en 2016 et Laboratoire d'Apprentissage	5 min
Q&A, discussion	10 min

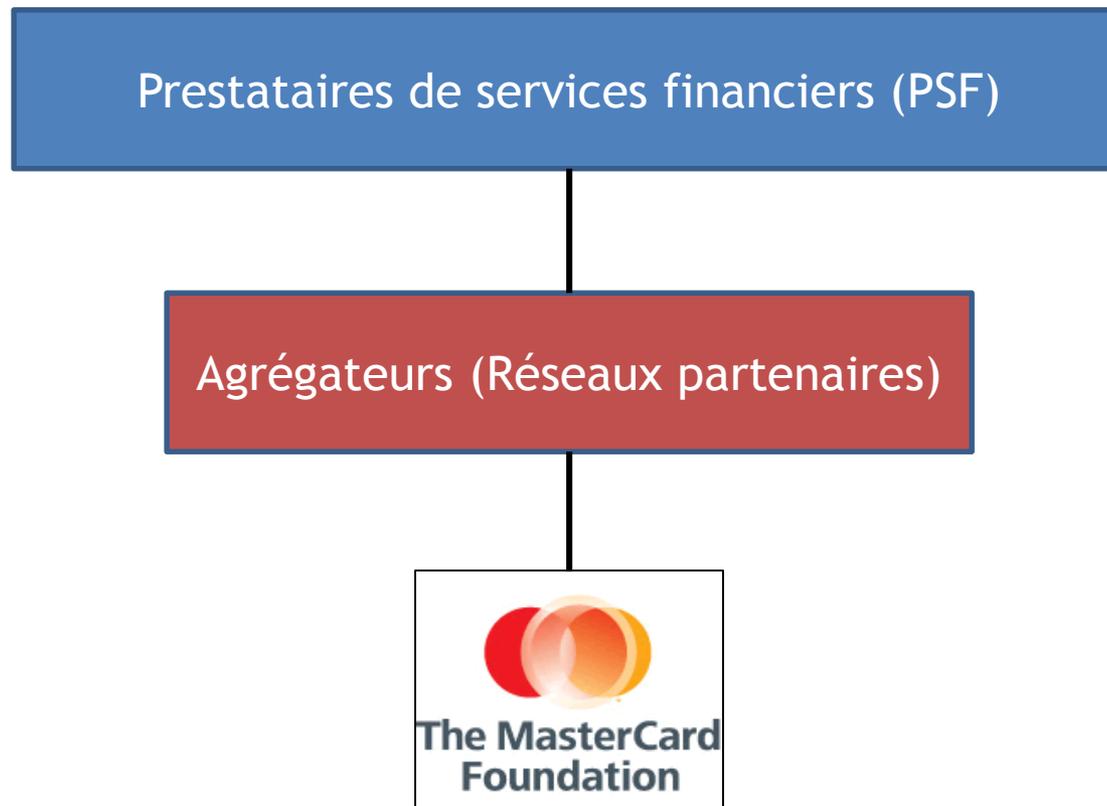
Pourquoi utiliser des CDA?

Partagez vos stratégies actuelles en canaux de distributions alternatifs

- Qui, parmi vous, utilisent des canaux alternatifs?
- Quels canaux utilisez-vous? (ex. agents, téléphone mobiles)?

*Les canaux de distribution alternatifs incluent tous les canaux au delà des succursales multiservices (succursale qui offrent tous les services et types de transactions, en liquide et électroniques)

Unir les acteurs autour de leurs objectifs communs sur plusieurs niveaux



Étapes clés du projet d'indicateurs pour les CDA

Quels sont les objectifs stratégiques des partenaires concernant les CDA?



Comment évaluer la performance des PSF sur les CDA par rapport aux objectifs stratégiques fixés?



Quelles sont les données requises pour évaluer la performance des PSF et des CDA?



Quelle est la capacité des PSF à produire et à utiliser ces données?

Alignement des acteurs aux objectifs stratégiques des CDA

Objectifs des CDA (assumons que les CDA permettent de):

Pour les clients



Améliorer l'accès aux services financiers

- Réduire les coûts et le temps de distribution
- Améliorer la commodité et la proximité

Pour les PSF



Acquisition et rétention de clients

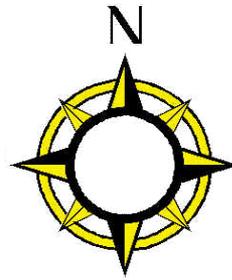
Mobilisation de l'épargne

Réduction de coûts

Augmenter les commissions et frais

- Ouverture de nouveaux comptes, activation et manutention des comptes
- Augmenter l'activité et permettre la vente croisée
- Réduire les coûts de financement
- Diversifier les sources de financement
- Infrastructure (CapEx)
- Par transaction (OpEx)
- Augmenter les gains par transactions

Plusieurs se dirigent vers le Nord... de bonne foi



Agenda

Fondation MasterCard, MicroLead and CDA	10 min
L' importance des CDA	10 min
Indicateurs de performance pour les CDA	15 min
Le reporting et benchmarks pour les CDA	10 min
Prochaines étapes en 2016 et Laboratoire d'Apprentissage	5 min
Q&A, discussion	10 min

Domaines clés des mesures de performance

Access

- L'accès physique
- L'accès financier
- l'accès social
- L'accès électronique

Utilisation

- Clients et Comptes
- Transactions

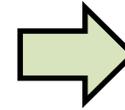
Durabilité

- Rentabilité
- Gestion actif-passif
- Taille du client
- Coûts

Diffusion

Durabilité

La réorientation des activités vers les CDA peut améliorer le business des PSF et l'expérience client



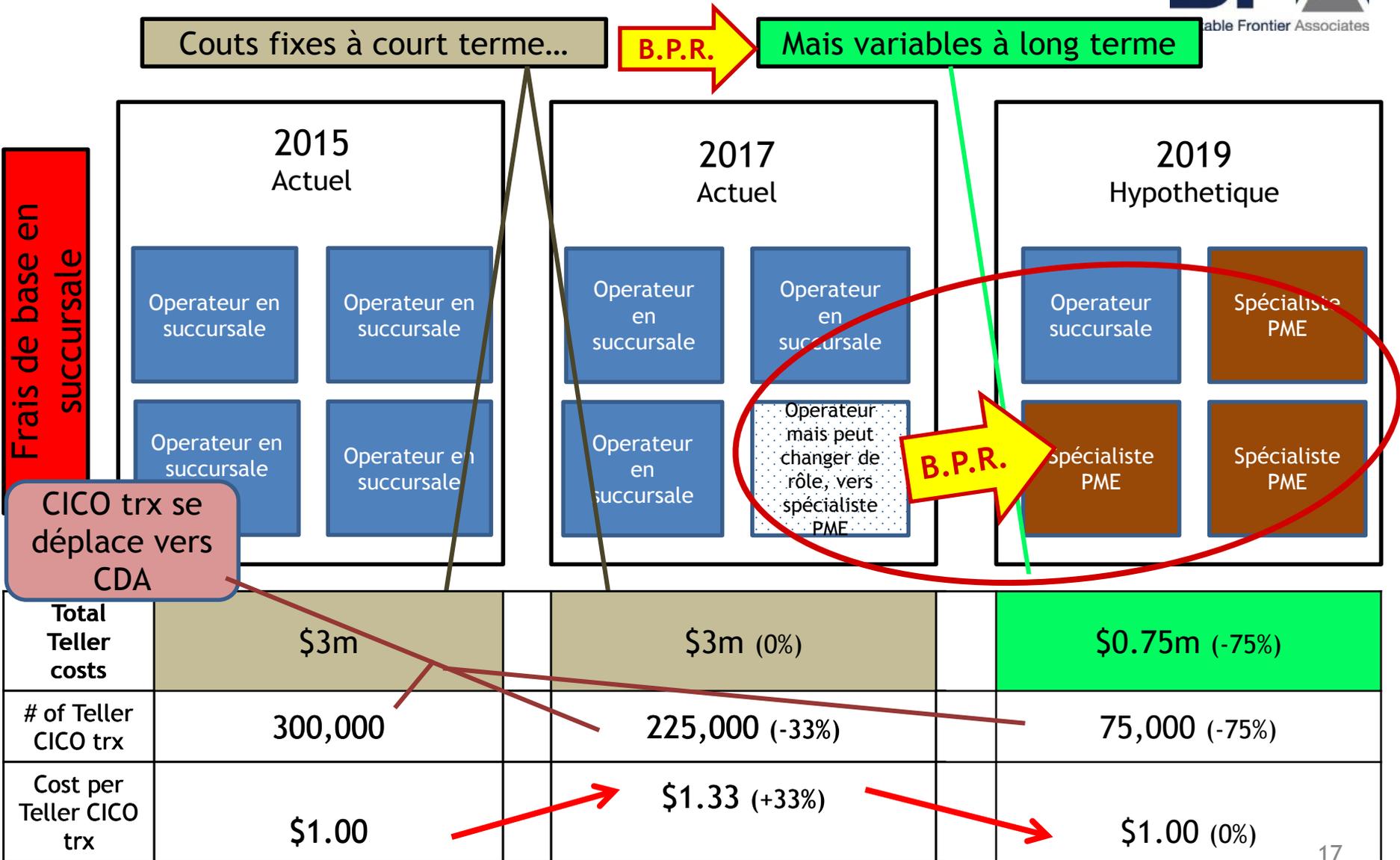
La réorientation de canaux à coûts élevés (caissier) vers des canaux à coûts faibles aura au final des bénéfices pour la banque, mais seulement sur une période de temps ou les coûts plus élevés sont ajustés sur des activités à forte valeur ajoutée. Par exemple, les services aux PME et aux clients établis dans certain marchés se prêtent mieux aux services des succursales multiservices (opérateurs et filiales)

“Les changements (ou les surprises?) arrivent!” ...attention a ce que vous souhaitez!



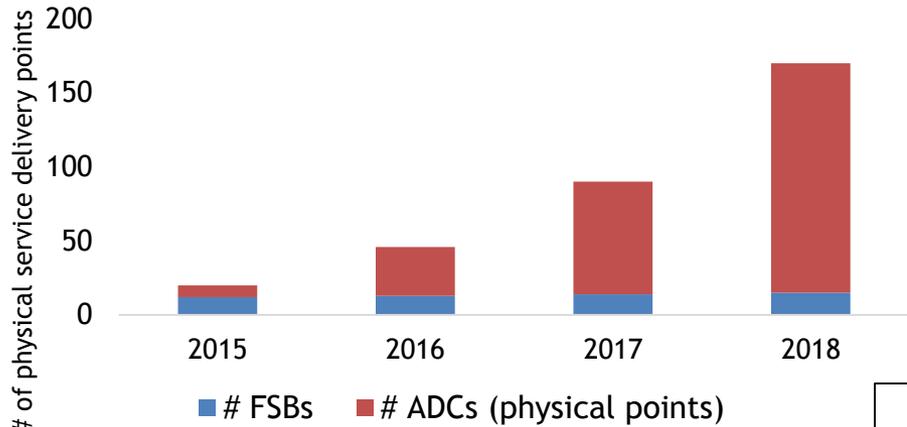
Une succursale FINCA, après la réorientation de ses activités pour les remboursements des prêts vers les CDA: un avantage mitigé? Cela montre le potentiel des CDA mais les coûts des succursales restent fixes... à moins qu'elles ne soient transformées entièrement pour apporter de la valeur ajoutée, à travers la commercialisation et les ventes par exemple

Réallocation des frais des succursales

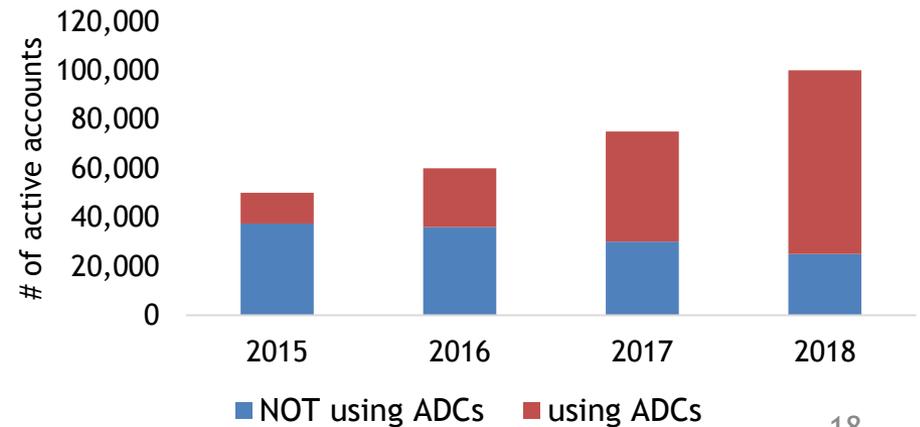


Quelques indicateurs révélateurs

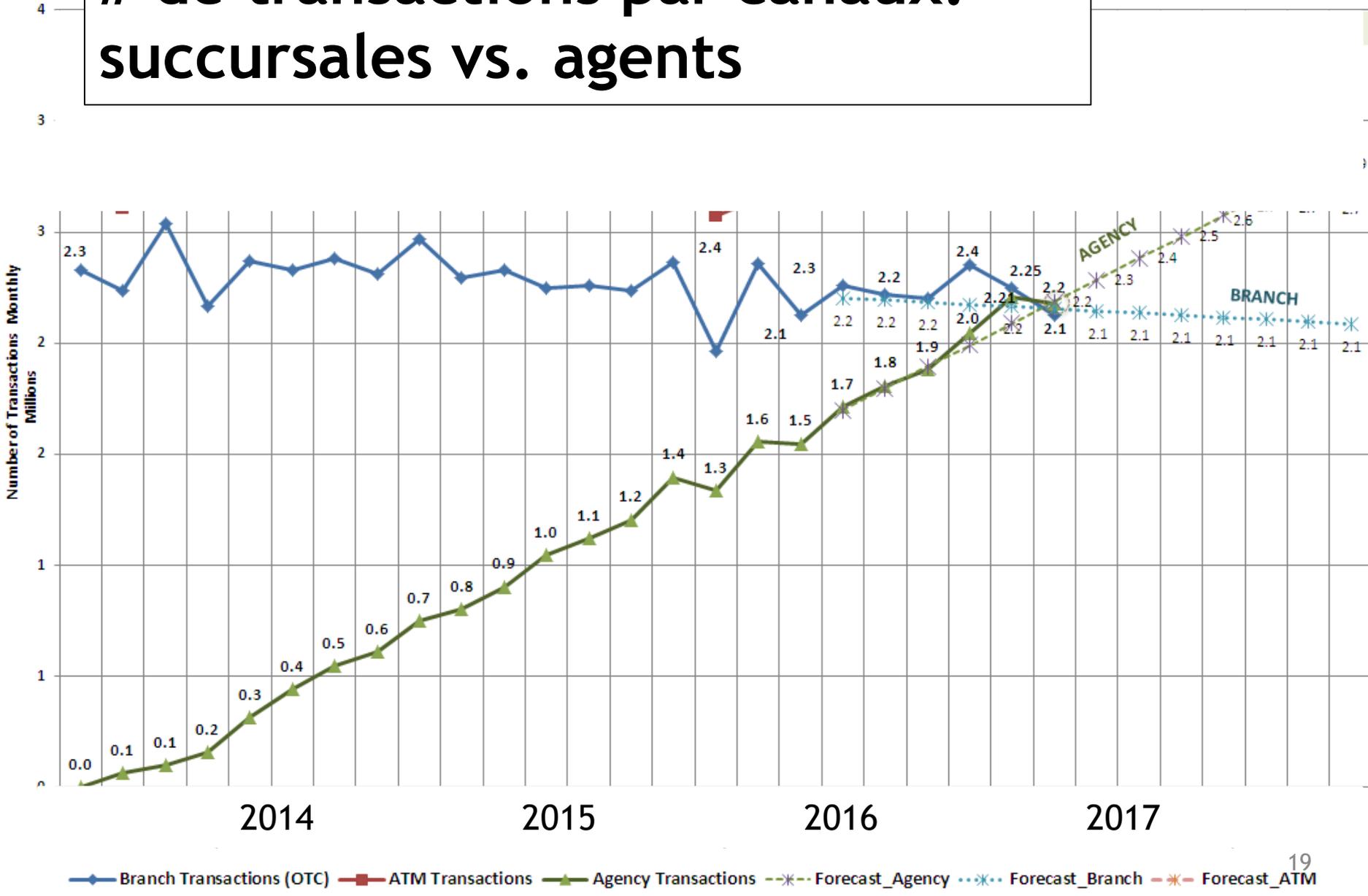
Physical Access points:
Significant growth, fueled by ADCs



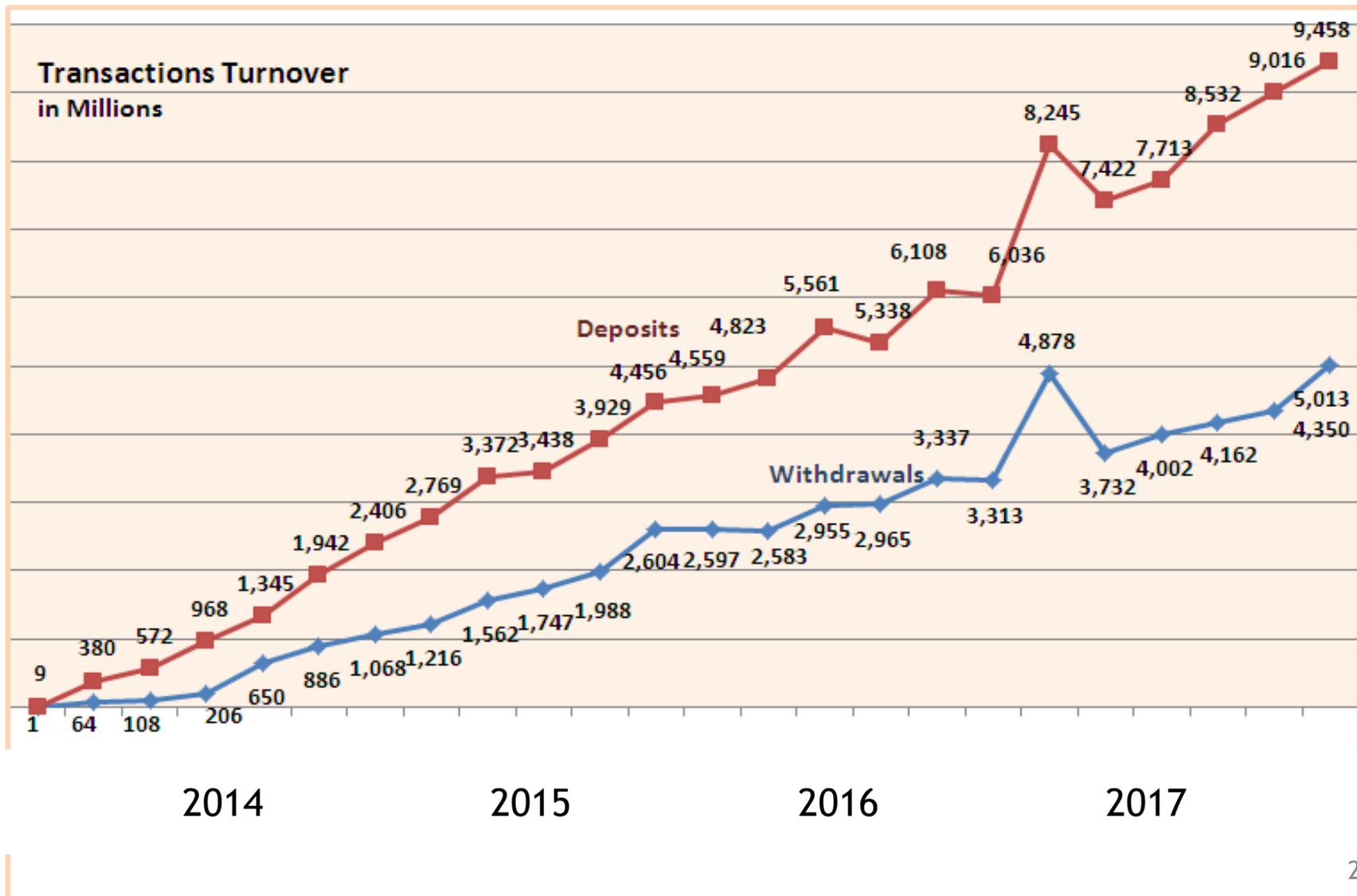
Scaling Usage:
Growth in accounts using ADCs



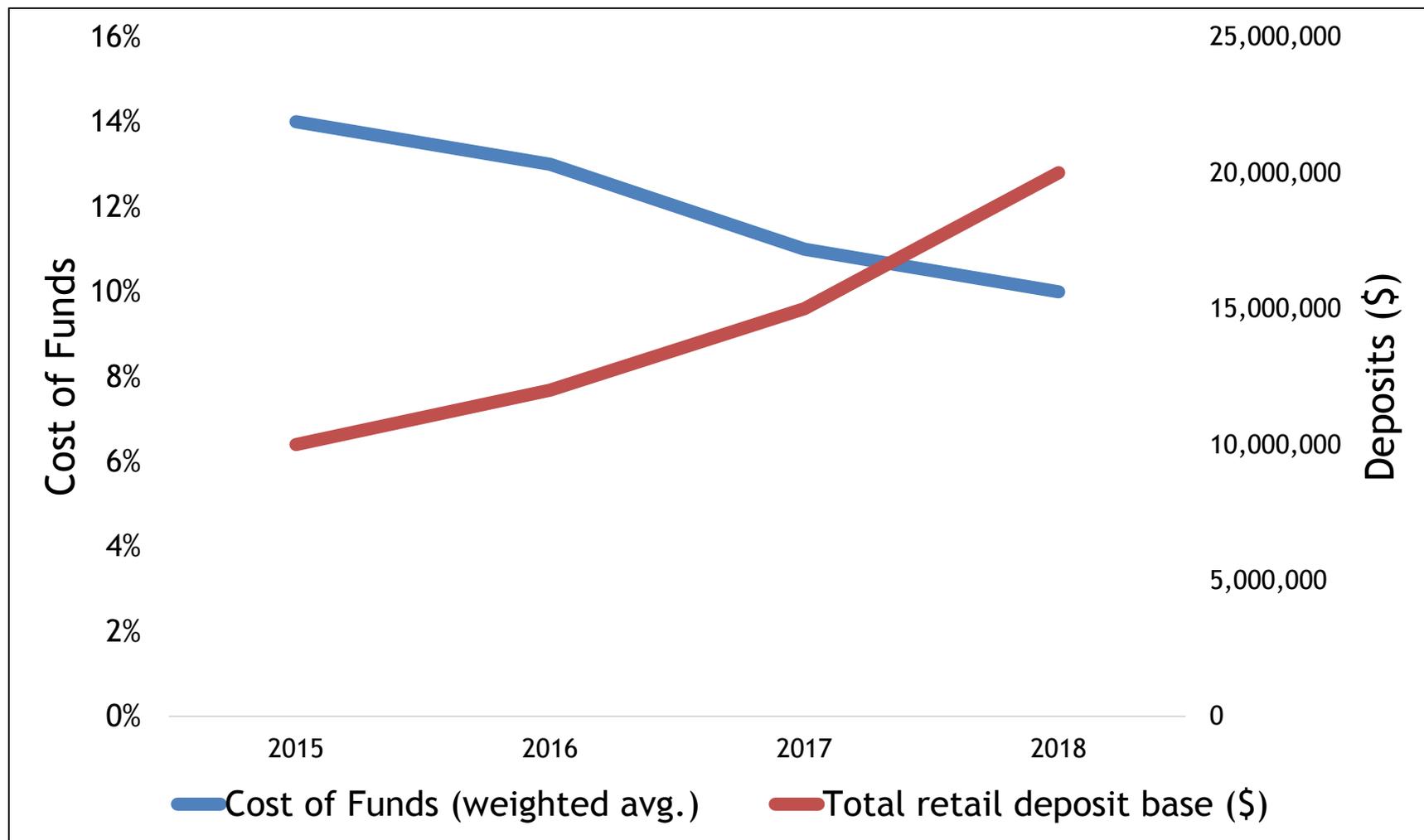
de transactions par canaux: succursales vs. agents



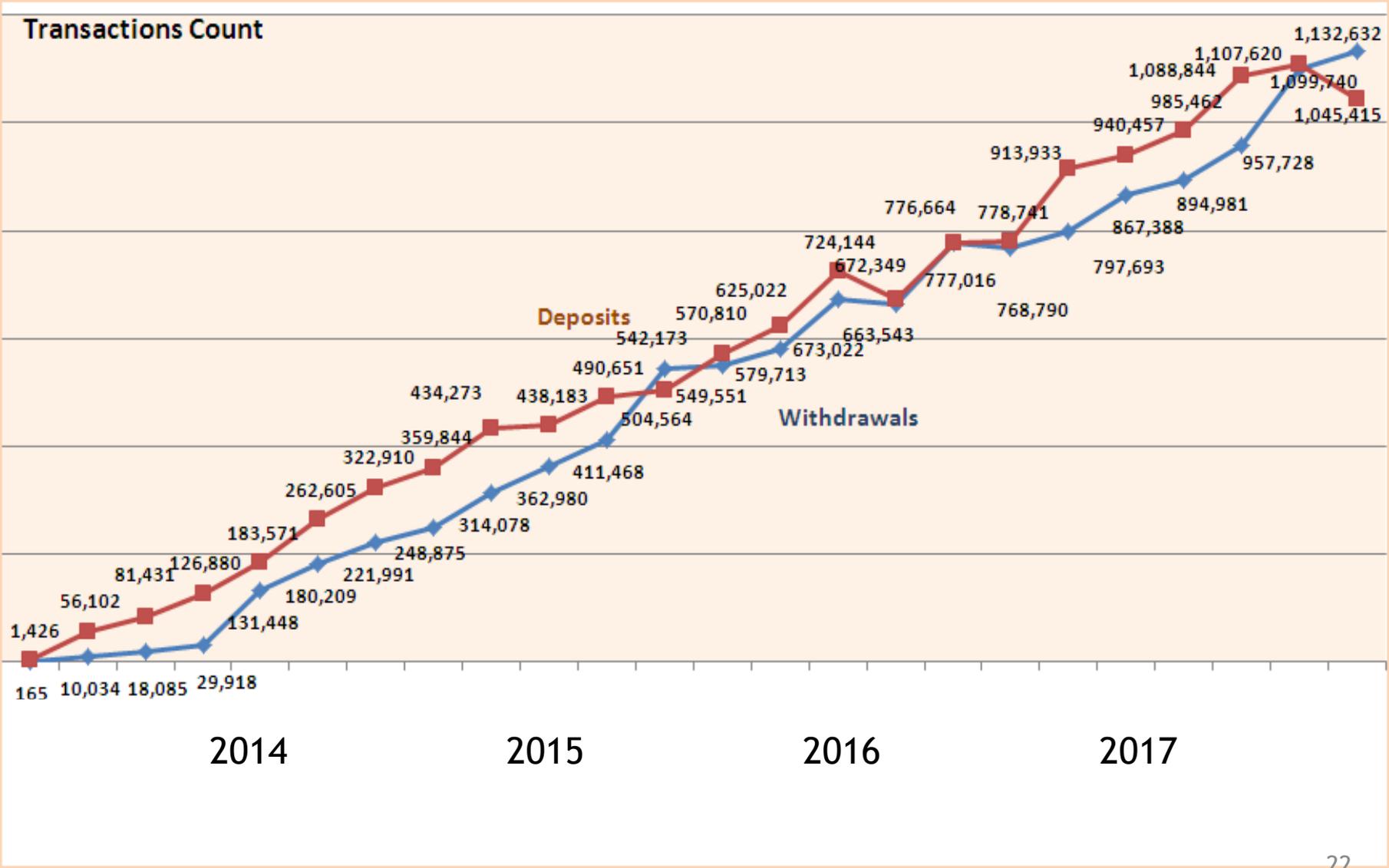
\$ valeur des transactions CDA (débits v. crédits)



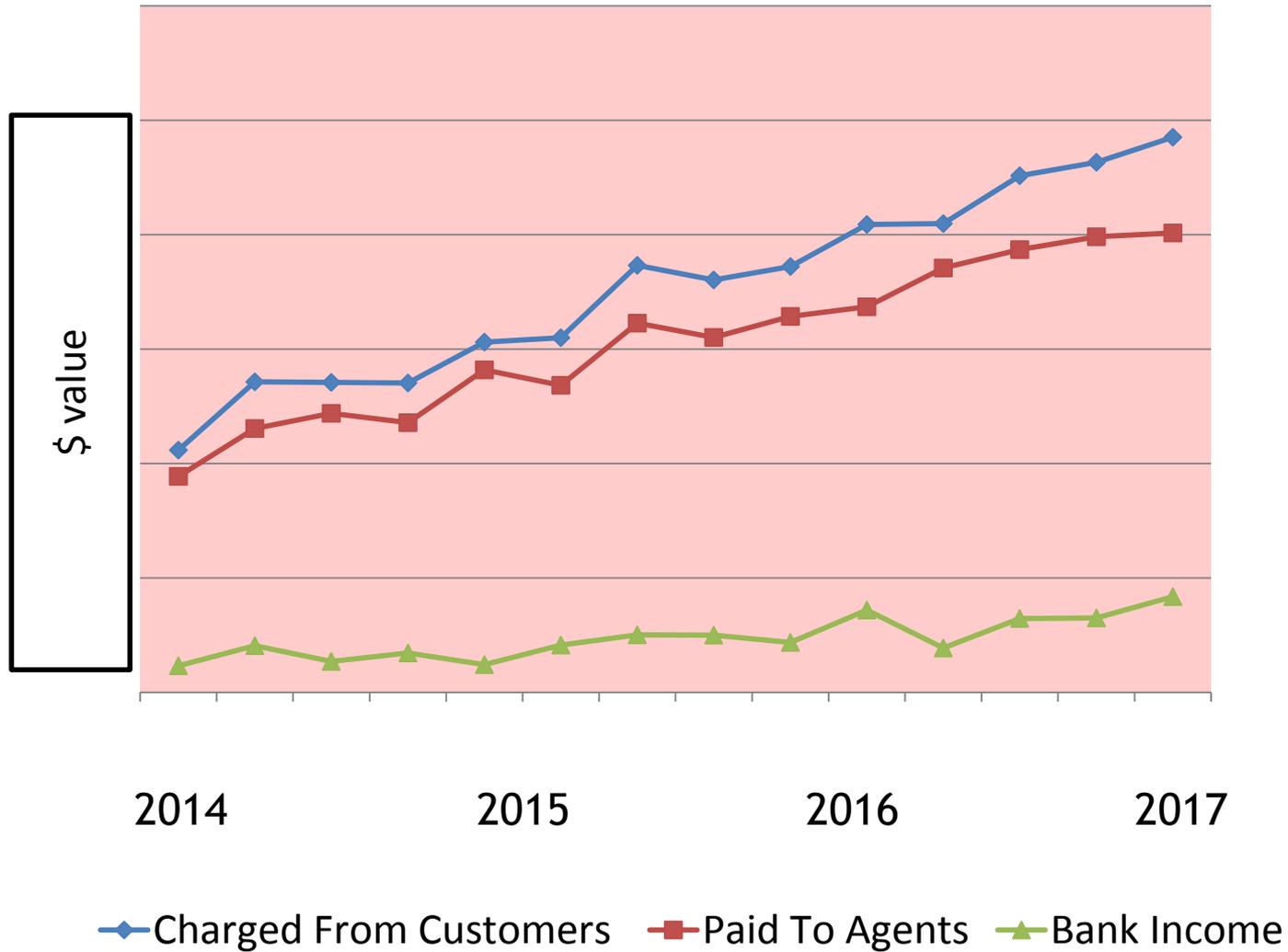
Durabilité: Mobilisation de l'épargne à cout faible



de transactions CDA (débits v. crédits)



Taux de marges brutes pour un canaux alternatif (agent)



Analyse des couts pour évaluer les objectifs clés des CDA

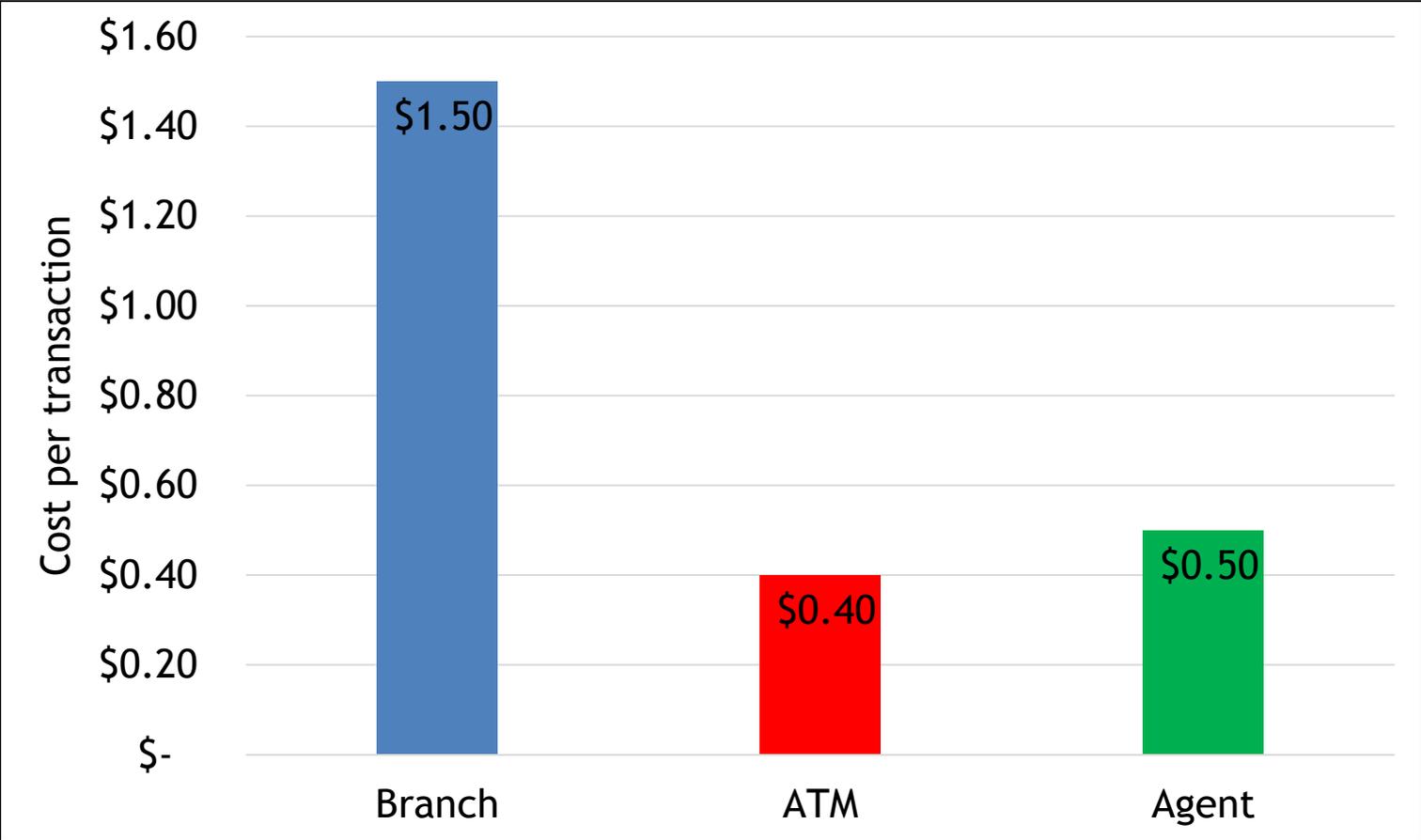
- Augmenter les dépôts bancaires
- Accroître le nombre de clients
- Augmenter les transactions
- Diminuer les couts de distribution

Il est nécessaire d'accroître le volume d'ouvertures de comptes et de transactions



Baisser les couts d'ouvertures de comptes et de traitement des transactions est très important. Identifier quels canaux sont le plus efficaces est donc essentiel pour le croisement des opérations à grande échelle, et pour définir les besoins stratégiques et d'investissement

Comparaison des couts par réseau



Agenda

Fondation MasterCard, MicroLead and CDA	10 min
L' importance des CDA	10 min
Indicateurs de performance pour les CDA	15 min
Le reporting et benchmarks pour les CDA	10 min
Prochaines étapes en 2016 et Laboratoire d'Apprentissage	5 min
Q&A, discussion	10 min

Les PSF MicroLead connaissent déjà l'infrastructure mutualisée de reporting ...

Vos données sont saisies ici, une seule fois, pour plusieurs bailleurs

MIX travaille avec des bailleurs, tel le FENU, pour intégrer leurs normes de reporting au système

Les bailleurs accèdent aux rapports privés ici



L'objectif du système est de:

- 1. Réduire la charge de travail en reporting des PSF
- 2. Améliorer la qualité et les délais de reporting pour tous
- 3. Produire de meilleurs données analytiques pour tous

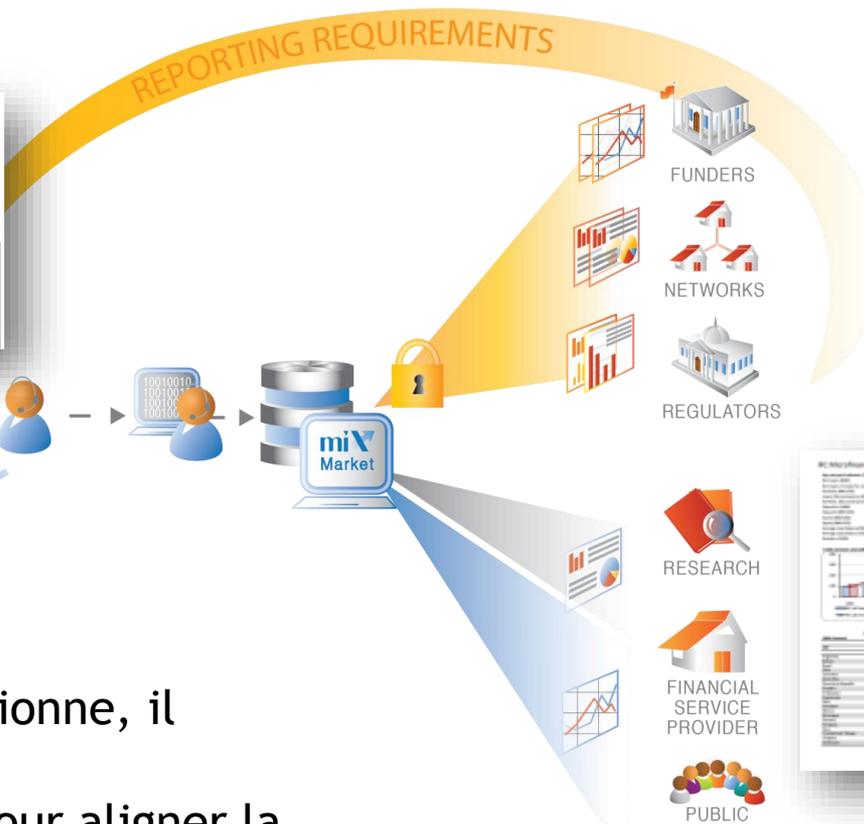
Vous accédez aux benchmarks pour vos opérations et votre planning stratégique

.. ainsi que les normes de reporting et produits analytiques qui la sous-tend

miX

Business Label	Definition	Value As of Date
Cash on hand, near cash, and other liquid instruments, in miX		
Cash and cash equivalents		
Net loan portfolio		
Gross loan portfolio		
Impairment loss allowance		
Other assets		
Net fixed assets		

Business Label	Definition	Value From Date to Date
Financial revenue from loans	Interest and non-interest income generated by the provision of credit services to the clients. Fees and commissions for late payment are also included.	11,307,979
Interest income on loan portfolio	Interest generated by the loan portfolio net of any expense to reduce accrued interest if the collection of that interest is considered uncertain.	10,213,066
Fee and commission income	Fees, commissions, and other fees earned on the loan portfolio, other than penalty fees for late payment. This may also include revenue under Islamic finance methods.	1,094,914
Income from penalty fees	Fees on loan portfolio from penalties for late payment.	-

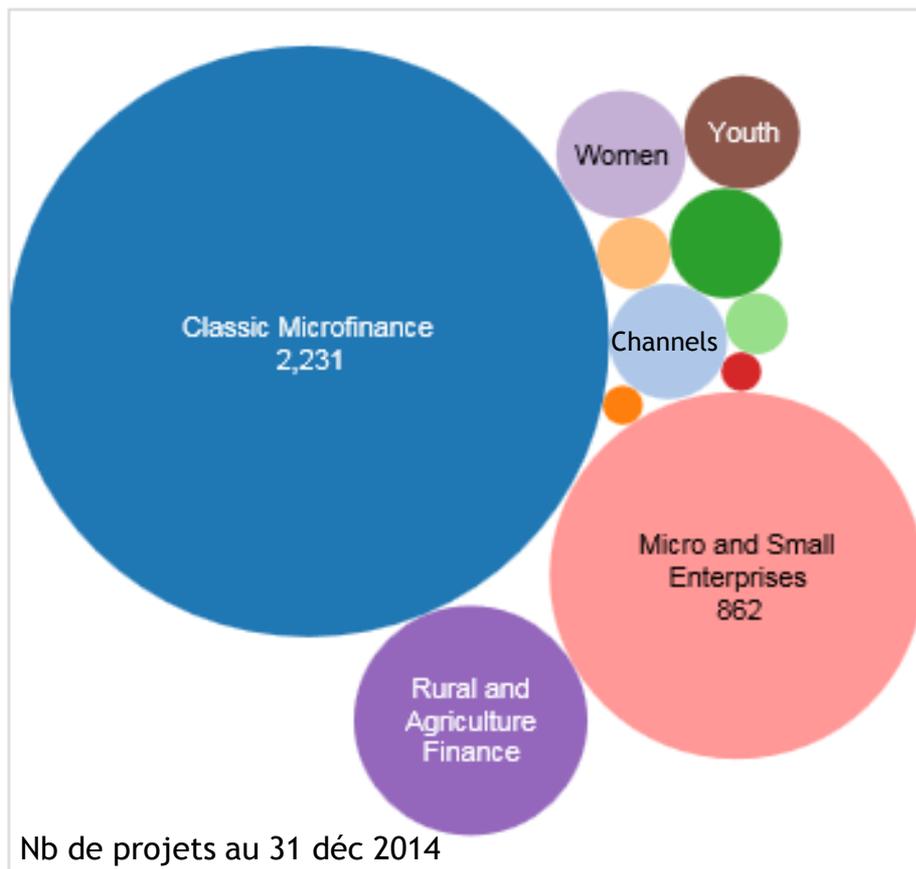


Pour que le système fonctionne, il nous faut des:

1. Normes de reporting pour aligner la façon de représenter notre activité
2. Informations qui en résultent et qui appui le processus décisionnel



Les bailleurs dans l'inclusion financière étendent leur champ d'activité ...



“La microfinance classique” représente ~80% des investissements des principales institutions de développement, fondations et autres investisseurs.

Le financement pour les PME est le deuxième secteur le plus investi

Au delà de la microfinance et les crédits aux PME, des investissements conséquents se concentre en canaux alternatifs, finance rural & agricole et la finance aux jeunes.

... et les canaux alternatifs sont parmi les premiers!

Analyse MIX sur la base des résultats de la CGAP Funder Survey 2014 and 2015. N'EST PAS destinée à la distribution

L'expansion MIX aux canaux alternatifs se focalisera sur les données comparatives ...

Vos avez des questions stratégiques où les données comparatives seraient utiles

Vision institutionnelle / du portefeuille

Vision du canal de distribution

Exemples

Quelle productivité attendre de mes ressources?

-Emprunteurs/ agent de crédit

250(médiane)
160 (25^e) à **375** (75^e)

-Transactions / canal
-% de comptes actifs

?

Quel taux de croissance pour la planification?

-Δ Emprunteurs
20% (médiane)
... à forte variation

-Δ comptes / canal

?

Quel est un niveau raisonnable de risque?

-PàR>30j
2.5%(médiane)
1.0% (25^e) à **6.8%**
(75^e)

-% de transactions frauduleuses / canal

?

... et sur la validation de votre capacité à produire et à utiliser ces informations

L'expérience avec les partenaires MicroLead nous montre qu'il existe des lacunes dans les données relatives aux comptes, aux types de clients et à la localisation des services, entre autres.

Actif vs. inactif

- Une mesure d'utilisation du produit par les clients
- Lacunes dans le reporting séparée par genre ou zone rurale
- Est-ce qu'il s'agit d'une définition commune?

Exclu du système bancaire

- Une mesure de la portée à la clientèle cible
- Champs vides ou à valeur constante
- Que saisissons-nous dans nos SIG?

Points de services en zone rurale

- Une mesure de l'infrastructure en zones cibles
- Tendances variables d'un trimestre à l'autre
- Comment codifions-nous nos points de services dans nos SIG?

En abordant la sélection d'indicateurs pour les benchmarks, nous allons sonder la capacité des systèmes plus en détail.

Agenda

Fondation MasterCard, MicroLead and CDA	10 min
L' importance des CDA	10 min
Indicateurs de performance pour les CDA	15 min
Le reporting et benchmarks pour les CDA	10 min
Prochaines étapes en 2016 et Laboratoire d'Apprentissage	5 min
Q&A, discussion	10 min

Activités clés en 2016

1. Phase de Préparation avec les partenaires de la Fondation:

BFA

- Consolider les travaux de recherche et le savoir au niveau du client, provenant depuis les partenaires de la fondation
- Consolider les leçons apprises sur la mise en place des CDA et l'argument commerciale pour les prestataires de services financiers
- Identifier les lacunes dans la recherche

MIX

- Effectuer une étude de marché sur la demande en benchmarking des CDA
- Diriger un diagnostic des systèmes institutionnels des PSF pour comprendre leur capacité à produire les données nécessaires pour les indicateurs clés
- Tester l'appétit d'autres acteurs, investisseurs et donateurs de s'engager à mesurer des indicateurs liés au CDA
- Tester des mesures / indicateurs essentiels

Activités clés en 2016

2. Développer et organiser la Communauté de Pratique en CDA (BFA)

- Organiser et disséminer les connaissances au niveau client et les partager avec les partenaires actuels et le secteur
- Organiser et partager les connaissances sur les indicateurs pour les CDA et l' évolution du benchmarking, pour mieux comprendre le business case.
- Tester l' intérêt d' autres acteurs (ex. les associations des banques, autres investisseurs etc.)

Activités clés en 2016

3. Collecte des données, Analyse et Application (MIX)

- Diriger une phase pilote de MIX Gold pour la collecte de données de hauts niveaux sur les CDA parmi les partenaires PSF de la Fondation.
- Collecter les données des PSF pour faciliter l'engagement des PSF et simplifier leur travail de nettoyage des bases de données, préparer les rapports et analyser les données.
- Diriger une analyse globale du portfolio et consolider le benchmarking des CDA
- Créer une plateforme électronique pour la collecte de données, le reporting et benchmarking pour accroître la capacité des FSPs à gérer les CDAs. Cela apporte de la valeur ajoutée à leur opérations et permet aux donateurs de comparer les PSFs en CDA.

Inscrivez-vous au Laboratoire d'Apprentissage pour...



- Obtenir une revue détaillée des indicateurs de performances et des outils pour évaluer les couts des CDA
- Déterminer si votre institution est éligible pour participer à un diagnostic de vos systèmes de reporting et à un exercice pour obtenir un benchmark de CDAs



Agenda



Fondation MasterCard, MicroLead and CDA	10 min
L' importance des CDA	10 min
Indicateurs de performance pour les CDA	15 min
Le reporting et benchmarks pour les CDA	10 min
Prochaines étapes en 2016 et Laboratoire d'Apprentissage	5 min
Q&A, discussion	10 min