



Analyse de Rentabilité pour la Mobilisation de la Petite Epargne:

Etude de Cas de la banque NBS au Malawi

November 2017 - Agir sur les leviers pour assurer la pérennité, Une perspective d'analyse pour les séries d'études de cas sur la mobilisation de petites épargnes.

Auteurs & Chercheurs:

EA Consultants:

- Xavier Martin Palomas

United Nations Capital Development Fund - MicroLead:

- Pamela Eser

- Hermann Messan

Comité d'évaluation:

United Nations Capital Development Fund - MicroLead:

- Ivana Damjanov

EA Consultants:

- Coralie Martin

- Barbara Magnoni

- Elisabeth Burgess

Fondation Mastercard:

- Ruth Dueck-Mbeba

- Amos Odero

- Prabhat Labh

Novembre 2017. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.
Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'UNCDF, ni celles des Nations Unies, ni celles de ses organisations affiliées ou encore celles de ses Etats membres

Agir sur les leviers pour assurer la pérennité

Remerciements

Nous remercions Monsieur Ntaja Ntandaza de la Banque NBS pour le temps et les efforts qu'il a consacrés à préparer cette étude de cas sur le parcours de la Banque NBS dans l'évaluation de l'analyse de la rentabilité de la mobilisation des petites épargnes.

Nous remercions également la direction et le personnel des autres institutions partenaires de MicroLead de l'UNCDF pour avoir partagé leurs expériences en vue d'accompagner l'élaboration de notre cadre décisionnel pour la mobilisation des petites épargnes. Nous les remercions pour leur temps et pour avoir partagé avec nous leurs données, les leçons apprises et les recommandations afin de permettre à d'autres prestataires de services financiers de faire de la MPE une entreprise financièrement viable qui fournit des services d'épargnes de qualité aux populations à faibles revenus.

Table des matières



4 Introduction



7 Stratégie de la banque NBS soutenue par un certain nombre de facteurs environnementaux



12 Agir sur « les Leviers de viabilité » pour rendre durable la stratégie de mobilisation des petites épargnes.



16 Perspectives : Développer des partenariats et améliorer le rendement des prestataires en vue d'atteindre le seuil de rentabilité

Introduction

Décision de la Banque NBS de mobiliser de la petite épargne dans un contexte de graves crises économiques.

Cette publication est l'une des séries d'études de cas à quatre parties qui démontrent l'utilité du cadre décisionnel de mobilisation de petites épargnes (MPE) (voir figure i). Ce cadre est plus élaboré dans le document de base intitulé « Agir sur les leviers pour assurer la pérennité ». Tous les documents ont été produits sur la base des expériences des prestataires de services financiers (PSF) aidés par le programme d'expansion MicroLead de l'UNCDF. MicroLead est une initiative pluriannuelle (2011-2017) en partenariat avec la Fondation Mastercard qui se concentre sur la satisfaction des besoins de la clientèle des milieux ruraux en produits d'épargne facilement accessibles, rentables, fournis de façon durable et à des échelles variables par les PSF agréés.

Figure i
Agir sur les leviers pour assurer la pérennité

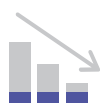


Pourquoi se déclasser?

L'année 2012 fût une année difficile pour la Banque NBS parce que le Malawi a connu une grave crise économique et des troubles politiques. La croissance économique qui avait presque atteint 9% chutait sensiblement. L'inflation a passé de 5% à 35% et la monnaie, le Kwacha, a subi une sévère dévaluation en perdant plus de la moitié de sa valeur courant ladite année. La mort soudaine du Président en exercice fut aussi un facteur additionnel d'instabilité. La turbulence économique et un manque de liquidité dans le secteur financier a eu des répercussions néfastes sur la Banque NBS. Les prêts non productifs et les impayés se sont accrus et très rapidement, le portefeuille de prêts de la Banque NBS, à l'instar des autres banques, est monté à plus de 50% pour un PAR à 30 jours.

Face à ces défis, personne ne s'attendait à ce qu'une banque décide volontairement de se déclasser afin d'explorer de nouveaux canaux parallèles pour mobiliser de petites épargnes. C'est en effet ce qu'a fait la Banque NBS. En 2012, la Banque NBS, une banque commerciale de taille moyenne a décidé de se déclasser et d'expérimenter une nouvelle agence de services bancaires pour mobiliser de petites épargnes. Pourquoi?

Croissance Economique et Inflation



**EN 2012 LA
CROISSANCE
ECONOMIQUE A
PRESQUE ATTEINT 9%**
Mais désormais en net déclin



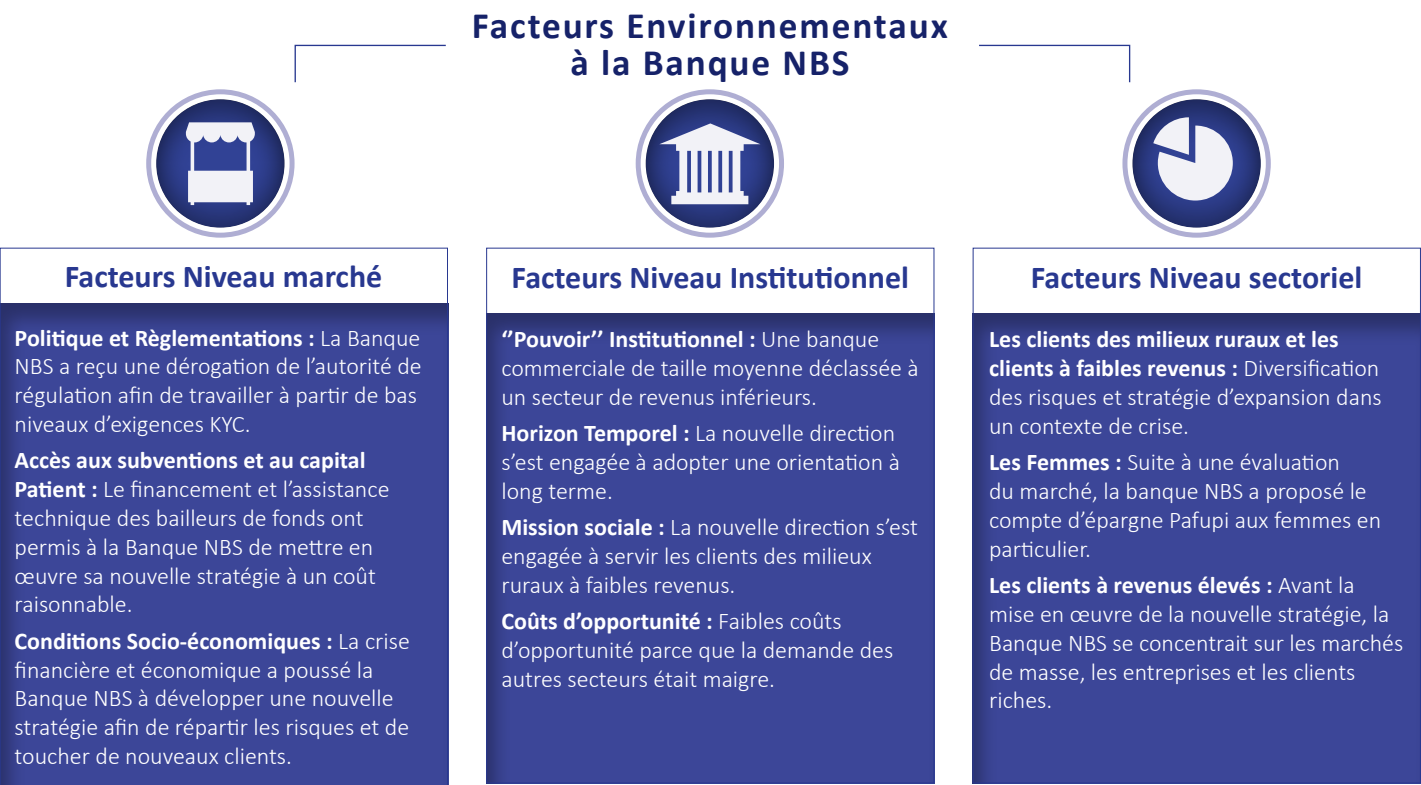
**L'INFLATION EST
PASSÉE DE 5% À 35%**



Un village rural au Malawi

Stratégie de la banque NBS soutenue par un certain nombre de facteurs environnementaux

Figure ii
 Cadre de décision des facteurs environnementaux





Divers facteurs environnementaux ont poussé la Banque NBS à adopter une stratégie d'extension de ses services aux clients des milieux ruraux et ceux à faibles revenus. A l'origine la Banque NBS, à l'instar des autres banques du Malawi, a concentré ses opérations sur les entreprises, les salariés et en particulier sur le financement immobilier. La banque NBS détenait environ 70% du marché des petites hypothèques au Malawi. La crise économique et financière a contraint la Banque NBS à se déclasser ; ce fut une stratégie pour répartir les risques et s'attirer de nouveaux clients particuliers afin de maintenir sa qualité d'institution inclusive. La forte dévaluation du Kwacha a affecté le portefeuille de prêts de la Banque NBS : beaucoup de prêts sont devenus irrécouvrables, augmentant ainsi les frais de refinancement de la banque et obligeant la Banque NBS à augmenter ses taux d'intérêt ; les remboursements ont été affectés, les nouvelles demandes de prêts ont chuté et la croissance globale du portefeuille a par conséquent ralenti particulièrement dans le rang des Entreprises.

La participation au programme MicroLead de l'UNCDF a affiné l'intérêt de la Banque NBS pour la reclassification à basse échelle, en soutenant la conception et le lancement d'un nouveau produit ainsi que le déploiement d'un nouveau Canal de Distribution Parallèle (CDP) basé sur un très petit réseau de prestataires déjà existant. Une subvention de 1.725.000 \$ a donc permis à la Banque NBS de réduire les charges initiales élevées de sa nouvelle stratégie, de payer les charges d'assistance technique à Women's World Bank, de permettre à la Banque d'adopter une approche à long terme. L'assistance technique de Women's World Bank couvrait l'établissement d'un modèle de financement pour la MPE, l'étude du marché, le développement de nouveaux produits, la formation du personnel, la mise à disposition d'un spécialiste des services bancaires à la Banque NBS pour diriger le recrutement et la formation des prestataires, la mise en place d'une structure pour une commission et la conception d'un système de suivi des transactions.



La Banque NBS a bénéficié d'un **contexte réglementaire favorable**. Elle ne disposait pas d'un bas niveau d'exigences KYC pour les petits comptes, toutefois la banque NBS a obtenu une dérogation de l'autorité de régulation pour appliquer de bas niveaux d'exigences KYC au compte épargne Papufi, nouveau produit développé par la banque, afin d'étendre ses services aux clients à faibles revenus. La banque NBS a été également autorisée à permettre à du personnel ne faisant pas partie des effectifs de la banque (prestataires) de vérifier les documents et de procéder à des ouvertures de compte. Ce fût un élément capital qui a contribué à la réduction des coûts d'acquisition, et a permis d'atteindre les ménages à faibles revenus dont les dossiers KYC ne sont pas complets.

Mobile money au Malawi a été lancé au début de l'année 2012 et beaucoup de textes juridiques concernant les institutions bancaires étaient encore en cours d'élaboration quand la Banque NBS a décidé de renforcer son réseau de prestataires. La Banque NBS suit actuellement plusieurs dossiers avec l'organe de régulation. Il s'agit entre autres des autorisations d'augmenter les soldes minimums des comptes Pafupi, de rehausser les plafonds du chiffre d'affaire par compte, et de permettre aux prestataires d'ouvrir des comptes d'épargne (en Octobre 2016 la banque NBS a été autorisée à lancer un phase pilote permettant à certains prestataires d'ouvrir directement des comptes). A ce jour, l'organe de régulation a soutenu la stratégie de la banque NBS visant à atteindre les clients à faibles revenus.



L'adhésion interne de la PDG Mme Bernadette Mandoloma et son équipe de direction a joué un rôle capital dans la décision de la Banque NBS de mobiliser de petites épargnes. L'engagement interne pour la MPE fût capital pour faciliter la transformation profonde nécessaire pour basculer d'une Banque spécialisée en prêts hypothécaires à un fournisseur de services d'épargne aux populations à faibles revenus. Cette adhésion interne a donné à la Banque la possibilité d'envisager, sur le long terme, d'atteindre les clients des milieux ruraux et ceux à faibles revenus par des prestataires de services bancaires à cause de la stratégie qui avait été discutée à l'interne avant même la crise financière. L'objectif était que les prestataires de services bancaires rendraient la Banque NBS plus accessible aux clients, en particulier à ceux des milieux ruraux, à des coûts inférieurs à ceux associés aux agences et aux GABs. L'adhésion interne a été renforcée par des voyages de découverte du cas Kenyan à Women World Banking où la direction a identifié des opérations bancaires réussies avec des prestataires de service à Safaricom (M-Pesa) et à la Banque Commerciale du Kenya¹.



En 2013, une étude réalisée par Women's World Banking a conduit à la conception d'un produit spécifiquement destiné aux femmes et clients des milieux ruraux : le compte épargne Pafupi (voir Encadré 1 : Produit épargne Pafupi). Une étude de marché menée au cours de la même année en collaboration avec Women's World Banking et Roland Berger a recommandé de cibler les clients avec une approche sans installation d'agence par le biais du réseau de prestataires aussi bien que par des partenaires. En conséquence, le compte d'épargne Pafupi a été associé à l'approche bancaire de prestataires, une approche développée pour permettre les transactions des clients des zones rurales éloignés des agences de la Banque NBS. Le Produit a été exclusivement développé pour faciliter l'ouverture de comptes : sans charges mensuels, avec de bas niveaux d'exigences KYC, un solde minimum de 200 MKW, des intérêts sur les dépôts de 1000 MKW et plus, sans frais sur les dépôts, et avec un large réseau de distribution. Ces caractéristiques du produit sont basées sur l'étude du marché pour refléter les besoins du client aussi bien sur le plan des caractéristiques que de l'accessibilité. En 2015, quand le lancement officiel du produit Pafupi est intervenu, le produit a connu bonne presse parce qu'il a été endossé par le Ministre des Finances du Malawi, qui l'a qualifié d'important outil de l'inclusion financière.

¹ Le produit Pafupi a bénéficié du leadership de Mercus Chigoga, ancien Responsable des services bancaires aux particuliers et aux entreprises. Chigoga et la PDG Bernadette Mandoloma, ainsi que Ensaf Nchembe, gestionnaire du produit, ont participé en Juin 2015 à un voyage sur le Kenya pour une exposition plus étendue aux meilleures pratiques, aux stratégies de croissance, aux défis et aux opportunités liées aux réseaux des prestataires

Encadré 1 : Le Produit d'épargne Pafupi

- Elaboré suite à une étude diagnostique du model bancaire de la Banque NBS et d'une étude de marché subséquente qui a mis en exergue les frais de déplacement élevés pour aller effectuer des opérations bancaires au niveau des agences et le manque de documentation KYC indispensable qui constituaient des handicaps à la mobilisation des épargnes.
- Caractéristiques:
 - Un compte-épargne très simple à créer avec des exigences KYC minimales (N'importe quel document d'identification, pas besoin de preuve de revenus ou de l'obligation d'adresse, etc.).
 - Possibilité d'épargner de petits montants, générant des intérêts (paiement d'intérêts à partir de soldes de 1.000 MWK comparés à 10.000 pour les autres comptes)
 - Des frais bas et pas de frais mensuels minimums, pas de charges pour les dépôts auprès des prestataires ou des agences. Frais de retrait de 75 MWK auprès des prestataires, dans les agences, et GABs
 - Solde minimal de 200MWK requis
 - Les Transactions accessibles par le biais de plusieurs canaux, y compris les agences, les GABs, les prestataires et le mobile banking.
- Cible: les hommes et les femmes qui ne sont pas bancarisés, les personnes qui s'auto-emploient, dans le secteur des affaires ou de l'agriculture, les zones urbaines, péri-urbaines et rurales.
- Phase Pilote: Pendant les huit mois de la phase pilote du produit Pafupi en fin 2014, près de 12.000 clients ont été enregistrés et le réseau de prestataires s'est accru. Cette phase pilote a permis de répertorier plusieurs éléments technologiques et opérationnels à corriger, et des faiblesses dans le réseau des prestataires.
- Dès Juin 2016, la Banque NBS a ouvert 58.383 comptes avec un solde moyen de 10,30 USD par compte et a enrôlé 251 prestataires, dont 151 étaient actifs. Les prestataires réalisaient en moyenne 9 transactions par jour. Un an après, en Juin 2017, la Banque NBS a ouvert 100.200 comptes Pafupi avec 12 USD comme solde moyen par compte. Elle a enrôlé 318 prestataires, dont 160 étaient actifs. Les prestataires réalisaient en moyenne 5 transactions par jour.

Un Programme orienté vers les femmes

La Banque NBS a conçu le compte d'épargne Pafupi afin de contourner les barrières à l'inclusion financière et pour satisfaire les besoins des clients à faibles revenus, en particulier les femmes. La Banque NBS a consenti de gros efforts pour réduire les barrières émotionnelles et rapprocher la banque de la communauté. Elle s'est appuyée sur les études réalisées par Women's World Banking (WWB) qui a mis en exergue les obstacles communs à la participation des femmes au secteur financier formel tels que la distance entre les agences d'une banque et les barrières culturelles. Les études ont aussi identifié un caractère spécifique des femmes malawiennes qui se voient comme des pourvoyeuses, chargées des épargnes pour l'avenir de leur famille. Cet aspect est devenu très déterminant dans la stratégie pour cibler les femmes. La stratégie a aussi intégrée l'éducation financière comme un outil de marketing et de sensibilisation, parce que le niveau de connaissance des produits financiers par les femmes était relativement faible (Voir encadré 2 : Education Financière et Sensibilisation pour inclure les Femmes).

Pour montrer son engagement envers les femmes épargnantes, la Banque NBS a mis en place des mesures incitatives pour encourager l'enrôlement des femmes parmi ses clients. Par exemple, les prestataires recevaient 250 MWK pour un nouveau client, mais 350 MWK pour une nouvelle cliente. La Direction de la Banque NBS fait le suivi des indicateurs de performances genre aux niveaux de ses agences et de ses commerciaux.

Encadré 2 : Education Financière et Sensibilisation pour inclure les femmes

La Banque NBS a piloté une stratégie marketing basée sur l'éducation financière vers fin 2014 et l'a étendue en une campagne nationale en Juillet 2015. *"Une des clés du succès de ce produit est la communication,"* affirme Mercus Chigoga, (Ancien) Responsable des Services Bancaires pour les comptes personnels et d'entreprises à la Banque NBS; *"Nous avons recruté des agents commerciaux hautement expérimentés pour assurer l'éducation des personnes dans les communautés, tout en présentant et en expliquant les différents aspects du produit. Nous leur avons offert des programmes très dynamiques, et les clients avaient la possibilité d'ouvrir des comptes sur place au niveau de leurs communautés."*

Avec l'aide de Women's World Banking et le recrutement d'une agence publicitaire externe, la Banque NBS s'est concentrée sur le développement et la mise en œuvre des exposés de ventes et des présentations pour éduquer leurs clients sur des aspects basiques des produits d'épargne. Chacune des rencontres entre l'équipe des commerciaux et des clients était mise à contribution pour expliquer le fonctionnement des intérêts, comment utiliser les cartes bancaires et les Code PIN, et comment effectuer des transactions. Durant la phase pilote du projet, cette approche d'éducation financière (appelée "Activation de marché" par la Banque NBS) avait pour but de sensibiliser sur la valeur de l'épargne. L'agence publicitaire a organisé des événements avec 230 groupes de femmes et réalisé 28 "Tournée de présentation" pendant une période de six mois. Les "Tournées de présentation" ont connu la participation de 7.770 hommes et 6.180 femmes et ont conduit à l'ouverture de 690 nouveaux comptes (570 hommes / 120 femmes). Les activités avec les groupes de femmes ont permis d'atteindre 5.665 individus et ont conduit à l'ouverture de 1,740 nouveaux comptes. Après le lancement au niveau national, le prestataire a continué à travailler avec la Banque NBS, sur entre autres activités le matériel publicitaire visible, les T-Shirts, les Posters et les spots radios.

En conclusion, la Banque NBS avait pour ambition d'éliminer les barrières géographiques en offrant le confort et la sécurité. Les clients peuvent ainsi ouvrir des comptes à partir de chez eux, grâce aux agents commerciaux mobiles déployés, appelés Bwenzi la Pafupi (BLPs), ou des Amis ("Proches") de Pafupi. Après l'ouverture des comptes, les clients pouvaient faire des transactions en utilisant le réseau des prestataires non mobiles nommés "Banque Pafupi". Au moment du lancement, les prestataires fixes n'étaient pas encore autorisés à ouvrir des comptes bancaires, ainsi les comptes étaient ouverts par les BLPs qui rencontraient les clients à leur résidence, au lieu d'attendre que ces derniers visitent les agences. L'ouverture des comptes au niveau des points de ventes en détail par les prestataires fixes a été approuvée en mars 2016, conduisant progressivement à la transition du réseau des BLP à celui des prestataires pour l'ouverture des comptes.

Les efforts pour mobiliser les épargnants à faibles revenus à ouvrir le compte Pafupi ont connu un grand succès. Néanmoins, le nombre de femmes était limité. Jusqu'à ce jour, sur les 100.000 détenteurs des comptes Pafupi, seulement 31% sont des femmes. Selon Chigoga, certains des plus grands obstacles à la mobilisation des femmes sont d'ordre culturel, et il faudra du temps et des efforts à une échelle plus grande pour les lever. *"Dans nos communautés, nous sommes confrontés à de fortes résistances qui continuent d'avoir une influence sur la prise de décision des femmes,"* affirme Chigoga. *"Et même dans le cas des femmes entrepreneurs, qui comprennent les avantages liés à la possession du compte épargne, pouvoir se décider sur le champ est difficile parce qu'elles doivent pouvoir consulter leurs époux avant d'ouvrir le compte. Les gens continuent de penser que leurs époux sont responsables de la prise de ces décisions. Ces changements prendront beaucoup de temps avant d'intervenir. C'est l'un des défis majeurs à la mobilisation des petites épargnes – il s'agit d'un projet commercial à long-terme."*

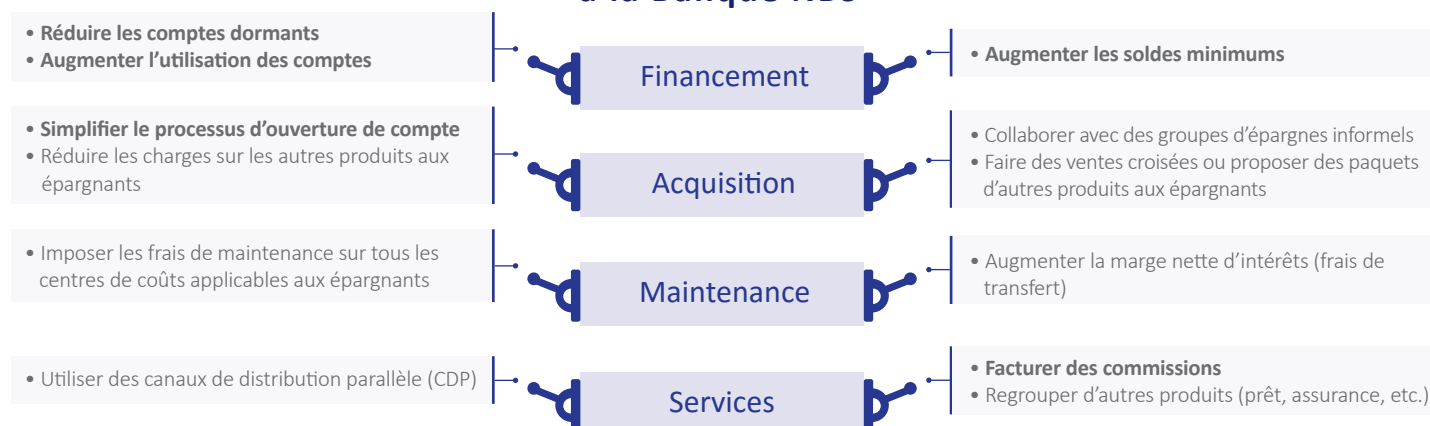
Agir sur les “leviers de viabilité” pour rendre durable la stratégie de mobilisation de la petite épargne

Les comptes épargnes Pafupi n’ont pas encore atteint le seuil de rentabilité malgré que les résultats de la Banque NBS montrent qu’ils ont une bonne percée auprès des épargnants à faibles revenus et des clients en milieu ruraux. Sur la base de l’analyse des coûts réalisée à la mi-2016, chaque compte perd en moyenne 16,80 USD par an.

La Banque NBS continue de développer et d'étendre son réseau de prestataires, elle s'est définie de nouvelles perspectives, et poursuit une série de stratégies en vue d'améliorer la viabilité financière de ses produits.

Figure iii
Leviers de Viabilité

Agir sur les Leviers de Viabilité à la Banque NBS



Levier de viabilité pour la réduction des coûts: Réduire les comptes dormants et augmenter l'utilisation des comptes.

Les comptes en état de dormance sont des risques majeurs pour les produits d'épargne Pafupi. Actuellement, 78% des comptes sont actifs avec au moins une transaction effectuée durant les 12 derniers mois, mais une augmentation des transactions traduirait un engagement accru de la clientèle. Les BLPs et leurs superviseurs sont responsables de l'éducation et de la motivation de la clientèle à effectuer des transactions sur leurs comptes. Les prestataires sont importants pour agir sur ce levier et ils sont recrutés sur la base de leur profil de bons commerciaux. Pour appuyer les prestataires, la Banque NBS a mis à leur disposition des outils pour promouvoir l'utilisation des comptes, y compris une campagne de SMS pour encourager les transactions et des primes de ventes. campagne to encourage transactions and sales incentives.

Levier de Viabilité pour l'Accroissement des Revenus: Augmenter les soldes des comptes épargnes.

En raison des limites actuelles sur le chiffre d'affaire par compte, les clients de Pafupi avec un solde au-delà de 50,000 MWK (69 USD) sont présentement obligés de convertir leur comptes en des comptes épargnes réguliers (perdant ainsi les bénéfices liés aux comptes Pafupi). Ceci a conduit certains clients à maintenir de faibles soldes ou à réduire l'utilisation de leur compte. En réponse à cette situation, la Banque NBS a obtenu l'approbation de la Banque Centrale du Malawi (BCM) pour l'augmentation de la valeur minimale du solde et du chiffre d'affaire par compte. De façon spécifique, il s'agit de promouvoir une augmentation des soldes moyens et la stabilité des produits Pafupi notamment:

- Augmentation de la limite du solde de 50.000 MWK (69 USD) à 200.000 MWK (276 USD), à cause de la requête des épargnants ayant des résultats encourageants.
- Augmentation de la limite du chiffre d'affaire par compte à 500.000 MWK (USD 690).

De plus, au-delà de la petite proportion de la clientèle qui tend vers ces nouveaux seuils du solde et du chiffre d'affaire par compte, il est fortement recommandé d'investir dans l'amélioration de la relation client pour encourager les clients à épargner de grosses sommes sur leurs comptes et à utiliser le plus souvent leurs comptes pour plus de transactions. Autrement il s'agit de poursuivre les mêmes stratégies que la Banque utilise déjà, avec patience car la MPE est une initiative à long-terme, au même titre que le test de nouvelles stratégies pour satisfaire la clientèle.



Levier de viabilité pour la réduction des coûts : Simplifier le processus d'ouverture des comptes.



Le produit Pafupi répond à de bas niveaux d'exigences KYC. Les clients peuvent ouvrir un compte avec n'importe quelle forme d'identification à savoir : la carte d'électeur ou une Lettre d'une autorité religieuse, du chef du district, ou du chef traditionnel. L'ouverture des comptes à domicile, effective en 10 minutes grâce aux applications mobiles conçues par la Banque NBS, est une autre approche qui rend accessible et efficace l'ouverture des comptes. Les clients reçoivent un compte pack débutant qui comprend le numéro du compte, une carte de crédit, et un code PIN et ils peuvent utiliser cette approche avec ou sans un téléphone mobile. En mars 2016, la Banque Centrale du Malawi a accepté la demande de la Banque NBS pour que les prestataires fixes soient autorisés à ouvrir les comptes Pafupi, ce qui faciliterait l'expansion dans les zones rurales et réduirait les coûts liés au déploiement d'une équipe de commerciaux. En Octobre 2016, une phase pilote a démarré avec un groupe de prestataires sélectionnés.

Levier de Viabilité : Trouver des solutions bon marché pour renforcer la participation du client à l'utilisation des Canaux de Distribution Parallèle (CDPs).

Au cours de la phase pilote de Pafupi, la Banque NBS a utilisé un partenariat bancaire de prestataires avec la Poste du Malawi. Malgré les efforts en vue d'un partenariat fructueux, la Poste du Malawi s'est retirée avant même le lancement de Pafupi au niveau national. Une autre opportunité de partenariat avec Airtel, la plus grande compagnie de télécommunications du Malawi, n'a pas aussi pu se concrétiser. Cette expérience de la Banque NBS montre clairement que pour qu'une quelconque approche bancaire de prestataires s'applique avec succès, elle doit être conçue pour être profitable à toutes les parties prenantes.

La Banque NBS a développé par la suite son propre réseau de prestataires, avec l'appui de Women's World Banking. L'utilisation d'un réseau exclusif a créé une pression sur la Banque pour obtenir le nombre requis de transactions pour que la participation des prestataires soit attrayante. Etant donné que les transactions conduisent à des commissions au sein du model MPE de la Banque NBS, il est important de pouvoir atteindre le nombre requis de transactions et de s'assurer que les investissements de chaque prestataire sont couverts par les commissions sur les transactions et sur l'ouverture des comptes. Pour y arriver, les stratégies de renforcement de la mobilisation des clients avec pour but l'augmentation de l'utilisation de leur compte sont fondamentales. La Banque NBS savait que les clients avaient besoin d'être bien renseignés sur les options bancaires au niveau de leurs prestataires et des avantages (gains sur le déplacement, temps d'attente dans les queues, etc.) des transactions en dehors des agences ou des GABs. Les publicités télévisées furent une stratégie utilisée par la Banque NBS pour éduquer sa clientèle.

Même si les CDPs pouvaient réduire les investissements initiaux, comparés aux coûts de l'érection d'agences en briques et en ciment, ils ne sont nécessairement pas bon marché. La gestion courante du réseau des prestataires génère un coût important. Women's World Banking a renforcé le réseau avec des outils pour aider le personnel de la banque à faire le suivi des prestataires, notamment le suivi de la performance journalière, un modèle de retour sur investissement pour aider les prestataires potentiels à évaluer s'il est rentable d'intégrer le réseau, et un outil de gestion de la liquidité pour les prestataires actifs. Les exigences KYC pour un client à l'ouverture d'un compte sont minimales. Toutefois les exigences pour qu'un marchand devienne un prestataire bancaire peuvent être difficiles à remplir. Une autre difficulté majeure au Malawi est l'inexistence de l'inter-connectivité et les coûts élevés pour la mise en place et le suivi d'un réseau technologique robuste, durable et profitable pour les prestataires. Les prestataires avaient besoin d'appareil avec un canal spécifique pour les points de ventes (P.O.S), ce qui a emmené la Banque NBS et la WWB à migrer vers un système basé sur les téléphones intelligents, qui pourraient réduire les coûts et offrir plus de stabilité dans les zones rurales (coût approximatif d'un appareil POS est de 800 USD).

A ce jour, le compte Pafupi n'est pas encore rentable (Voir encadré 3 : Le coût de la MPE par le biais du model de Prestataire Bancaire). Mais la Banque NBS est à l'avant-garde des Banques au Malawi en matière d'innovation grâce à l'utilisation des CDPs et des prestataires bancaires. Bien que la Banque NBS ne soit pas seule à cibler les clients à faibles revenus (Banque FMB et la Banque Nationale le font aussi), la concurrence est limitée à ce segment au niveau du marché national. A présent, le défi de la Banque NBS est de pouvoir actionner plus de leviers pour que sa stratégie MPE soit financièrement viable.



Encadré 3 : Les coûts de mobilisation de la petite épargne par le biais du modèle bancaire d'un prestataire

Afin d'évaluer la rentabilité de ses produits d'épargne et de crédit, la Banque NBS a entrepris un exercice de répartition des coûts à la mi-2016, par lequel elle a analysé les coûts du produit Pafupi (voir annexe 1). La Banque NBS savait qu'un déclassement afin d'inclure les clients à faibles revenus, le déploiement et la gestion d'un réseau de prestataires, et le lancement d'un nouveau produit d'épargne à faible coût ne générerait pas des profits à court terme. La Banque NBS savait également, depuis le début, que ce classement serait un élément clé pour atteindre la rentabilité. Cependant, la répartition des coûts s'avère un exercice utile qui aide à comprendre les inducteurs de coût, d'évaluer les produits qui contribuent à la rentabilité institutionnelle et de déterminer les possibilités d'amélioration. Dans le cas de la Banque NBS, la tenue de compte et les frais de services font toute la différence.

Trois scénarios sont illustrés dans le tableau. Dans la colonne A, le premier scénario représente une association de tous les coûts de maintenance et de services des comptes du produit Pafupi. Dans une approche de coût intégral, tous les coûts de l'institution sont alloués, y compris ceux uniquement liés indirectement au produit, coûts qui ne varient pas, indépendamment de l'existence d'un produit spécifique. Grâce à ce modèle, la Banque NBS pouvait facilement vérifier la non rentabilité de Pafupi, un fait qui n'a pas surpris la Banque puisqu'elle savait qu'il aurait fallu plusieurs années pour établir entièrement le produit Pafupi et le modèle bancaire de prestataires. À la mi-2016, le Pafupi avait une rentabilité de -163 %, coûtant ainsi à la Banque NBS, 16,80 USD en moyenne, par an et par compte.

Grâce à l'utilisation d'une approche de coût marginal (colonne B), et la mise à l'écart de l'allocation de frais aux coûts indirects qui ne dépendent pas de l'existence du produit Pafupi (les loyers des agences, le salaire des membres du personnel de niveau C, le système bancaire de base, etc.), les pertes générées par le produit sont réduites de moitié (de -163% à -83%).

Bien que le produit Pafupi ne soit pas encore rentable, la Banque NBS utilise plusieurs des leviers décrits dans ce cas, avec pour objectif l'amélioration de la viabilité du produit. La colonne C décrit certaines des potentielles améliorations des indicateurs de rentabilité que ces stratégies pourraient générer. Les hypothèses qui sous-tendent cette projection (détaillées dans l'annexe 1) incluent l'augmentation des soldes moyens (doublement de 10 USD à 20 USD), augmentation qui est le principal facteur de réduction des coûts projetés.

Tableau i
Rentabilité de Pafupi

Levier de Viabilité	Coût Total (A)	Approche Marginale (B)	Utilisation des Leviers (C)
Valeur totale # Compte	58.383	58.383	58.383
Solde Moyen (USD)	10.3	10.3	20.6
Financement			
Recettes	23.00%	23.00%	30.00%
Intérêts versés	-6.50%	-6.50%	-3.25%
Acquisition			
Frais de Constitution	3.79%	3.79%	1.89%
Coûts d'octroi	-23.72%	-16.19%	-8.10%
Maintenance			
Maintenance	-88.79%	-37.29%	-18.65%
Services			
Revenu de TX	10.80%	10.80%	5.40%
Coûts de service	-81.24%	-56.87%	-28.43%
Rentabilité du Produit	-162.66%	-79.26%	-21.13%
Perte Annuelle par Compte (USD)	-16.8	-8.2	-4.4
Perte Annuelle Totale (USD)	-978,141	-476,641	-254,144

Perspectives : Développer des partenariats et améliorer le rendement des prestataires afin d'atteindre le seuil de rentabilité.

La Banque NBS a lancé un produit d'épargne bien étudié, ciblé et testé : le compte d'épargne Pafupi. La banque a bénéficié d'une campagne marketing axée sur une éducation financière continue et d'une stratégie à canaux multiples par le biais des agences de ladite banque, des GABs, et d'un réseau exclusif de prestataires. L'élaboration du produit a nécessité d'énormes efforts initiaux et des investissements importants. L'obtention de la participation de l'équipe de direction de la banque pour la commercialisation de la phase pilote du Pafupi a aidé à générer des ressources et à atteindre un haut niveau d'adhésion pour ce tout nouveau produit.

Jusqu'à présent, le produit n'est pas rentable. Quant aux recettes, les soldes demeurent bas, par conséquent les comptes rapportent de faibles revenus nets d'intérêts

La Banque NBS a récemment remarqué que les bas niveaux d'exigences KYC pour ouvrir un compte, bien qu'utiles au cours de l'étape de l'acquisition du parcours d'un client, ont maintenu les soldes de certains clients bas en raison du seuil maximum spécifié pour les comptes avec de bas niveaux d'exigences KYC. Plus précisément, lorsque certains clients ont commencé à déposer plus d'argent sur leurs comptes, leurs soldes ont commencé à se rapprocher de la limite réglementaire pour les comptes avec de bas niveau d'exigences KYC (limite qui a été définie sans aucune provision pour la dépréciation de la monnaie).



Hôtellerie au Malawi

Par ailleurs, la Banque NBS cherche à obtenir l'autorisation pour accroître le solde et les limites de chiffre d'affaire sur les comptes avec de bas niveaux d'exigences KYC, afin de permettre à plus de clients de maintenir un compte Pafupi et de faire croître leurs soldes - un élément clé à la viabilité de son modèle. Mais, la Banque aura également besoin de résoudre le problème du solde moyen bas de 10 USD. Un simple doublement du solde moyen à 20 USD (bien inférieur au montant maximal de 70 USD que les clients Pafupi peuvent économiser sans avoir à s'acquitter de toutes les exigences KYC) nécessitera un déploiement de ressources pour renforcer l'engagement des clients, y compris par des activités de marketing et de vente. Ce modèle pourrait nécessiter le renforcement des partenariats existants et la création de nouveaux, ainsi qu'un suivi et avec des rapports rigoureux afin d'identifier où l'investissement est le mieux utilisé pour inciter les clients à faibles revenus à faire des épargnes dans leurs comptes et rendre la MPE viable.

L'emploi d'un ensemble de stratégies supplémentaires pourrait améliorer davantage l'analyse de rentabilité de la MPE à la Banque NBS. Par ailleurs, la Banque NBS se concentre sur l'utilisation d'une série de leviers de réduction des coûts:

- Elle prévoit augmenter l'efficacité de sa force de vente, par des mesures incitatives et la formation.
- Elle migre des appareils de point de vente (POS) onéreux à l'utilisation des téléphones pour les transactions.
- Elle vise à réduire davantage les frais d'acquisition de la clientèle à travers le projet pilote lancé en octobre 2016, afin que les prestataires puissent commencer à ouvrir des comptes, plutôt que d'utiliser la force de vente plus coûteuse des BLP.

Pendant que l'analyse de rentabilité est renforcée et les coûts marginaux diminuent, la Banque NBS prévoit également d'augmenter le nombre de comptes. Elle a discuté de la possibilité de promouvoir les comptes d'épargne Pafupi au sein de l'Union des Agriculteurs du Malawi, qui a un effectif de plus de 700 000 personnes. Avec l'appui de l'UNCDF, la Banque NBS a déjà initié un projet pilote avec le CUMO, le plus grand fournisseur de microfinance rurale du Malawi, afin d'explorer la façon dont les clients du CUMO, qui n'est pas une institution de dépôt, peuvent épargner avec un compte Pafupi.

Une projection vers l'avenir montre que la vente croisée de prêts aux épargnants Pafupi est une source de revenus qui peut consolider l'analyse de rentabilité de la MPE. Par la vente d'un produit de microcrédit aux épargnants Pafupi avec une marge bénéficiaire plus élevée que celle des prêts hypothécaires traditionnels de la Banque NBS, la marge financière de la Banque augmenterait (ainsi que les coûts d'exploitation), ce qui pourrait accroître les "prix de transfert" utilisés pour entrer les recettes provenant des prêts à la partie épargne de l'entreprise, faisant ainsi des épargnants Pafupi, un segment plus rentable. La vente croisée ou le groupage de produits et services supplémentaires autres que le crédit, et l'adoption d'une méthode de surveillance et d'analyse de rentabilité au niveau du segment, sont les prochaines étapes pour mettre l'analyse de rentabilité au service des épargnants Pafupi.

ANNEXE 1

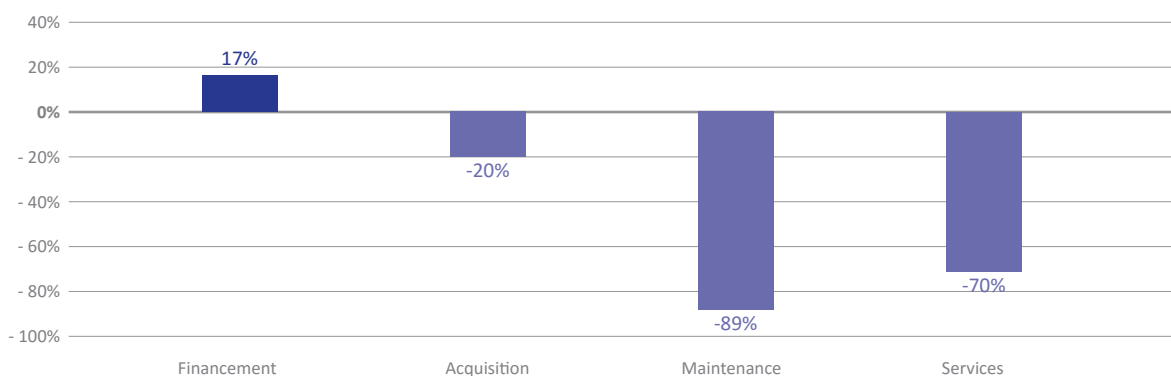
Scenario A: Rentabilité à l'aide d'un modèle d'allocation complète des coûts

Sur la base d'un exercice d'établissement des coûts réalisés par la Banque NBS au premier semestre de 2016, tous les coûts de l'institution sont attribués à des produits de prêt et d'épargne. Les coûts indirects sont répartis en fonction de la composante essentielle que sont le nombre de comptes et de transactions. Dans ce modèle, le compte d'épargne Pafupi couvre une partie des coûts fixes de la structure (loyers des agences, salaires du personnel de niveau C, le système bancaire de base, etc.). En utilisant ce modèle, le produit Pafupi n'est pas rentable. Avec le solde moyen actuel de 10,3 USD par compte, la Banque NBS perd 16,8 USD par compte (-163 %) chaque année.

A) Rentabilité de Pafupi à l'aide d'un modèle d'allocation complète des coûts

Solde Moyen: 10,3 USD

Rentabilité: -163%

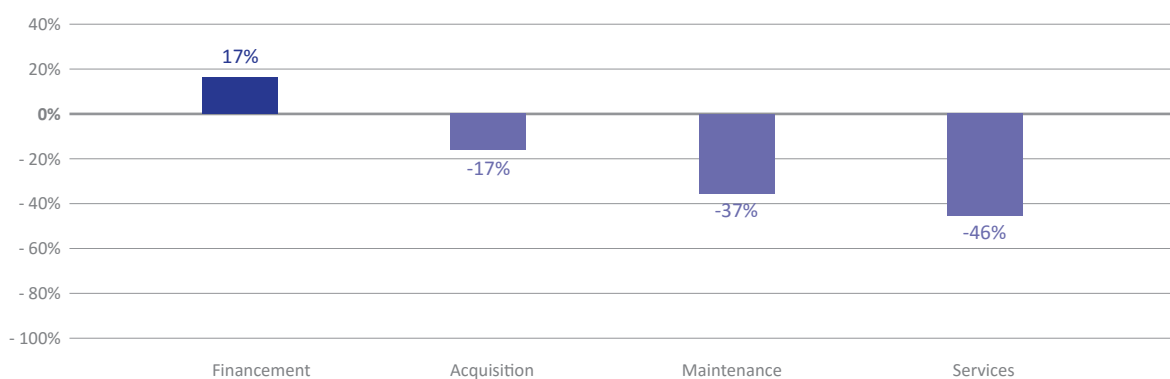


Scenario B: La rentabilité à l'aide d'une approche des coûts marginaux

On peut affirmer que tous les coûts d'une institution ne doivent pas nécessairement être attribués à un nouveau produit lors de la réalisation d'une analyse des coûts parce qu'un nouveau produit peut souvent être introduit sans une augmentation des coûts déjà existants, qui ne sont pas directement liés au nouveau produit. En écartant les montants des coûts indirects qui ne sont pas directement liés à l'existence du produit Pafupi, les pertes occasionnées par le produit sont réduites de moitié.

B) Rentabilité de Pafupi à l'aide de l'approche des coûts marginaux

Solde Moyen : 10,3 USD Rentabilité: -83%



Station verte au Malawi

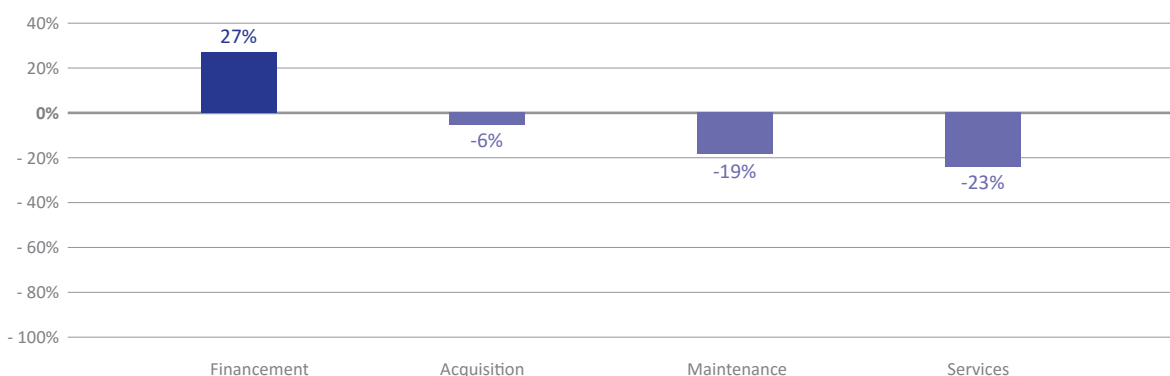
Scenario C: Agir sur certains des leviers discutés

Certaines des hypothèses intégrées dans ce scénario sont précisées ci-après : 1) La banque NBS est en mesure de doubler le solde moyen d'épargne de 10 USD à 20 USD (de loin inférieur au montant maximal de 70 USD que les clients Pafupi peuvent économiser tout en conservant de bas niveaux d'exigence KYC). Sur cette même lancée, la Banque NBS peut poursuivre ses efforts de réduction du taux de dormance ou peut encourager les clients à augmenter leur solde. 2) Le prix de transfert augmente en raison d'un meilleur environnement économique favorable à la baisse du taux des défauts de paiement et à l'augmentation du rendement du portefeuille. Lors du passage des hypothèques à des microcrédits, la marge financière augmente (ainsi que les coûts d'exploitation), ce qui pourrait augmenter le prix de transfert utilisé. 3) Les coûts d'acquisition peuvent continuer à diminuer, surtout si la phase pilote lancée en octobre 2016 fonctionne bien, et que les prestataires peuvent commencer à ouvrir des comptes, réduisant ainsi le besoin de la présence de la Banque NBS dans les zones rurales. 4) L'augmentation du volume des transactions est un moyen simple de réduire les coûts de transaction des prestataires, ce qui en fait un modèle plus attrayant.

C) La rentabilité de Pafupi selon l'hypothèse que plusieurs leviers sont actionnés

Solde Moyen : 20,6 USD

Rentabilité : -21%



A PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde.

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

A PROPOS DE MICROLEAD

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

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

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

A PROPOS DE LA FOUNDATION MASTERCARD

Mastercard Foundation works with visionary organizations to provide greater access to education, skills training and financial services for La Fondation Mastercard travaille avec des organisations visionnaires pour fournir un accès élargi à l'éducation, à la formation et aux services financiers pour les personnes démunies, principalement en Afrique. En tant qu'une des plus grandes fondations privées, son travail est guidé par sa mission de faire progresser l'apprentissage et promouvoir l'insertion financière pour créer un monde inclusif et équitable. Basée à Toronto, au Canada, son indépendance a été établie par Mastercard dès sa création en 2006.

A PROPOS DE EA CONSULTANTS

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



MicroLead / UN Capital Development Fund

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

+1 212 906 6565
+1 212 906 6479

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