



Étude de Rentabilité

Mobilisation des Petites Épargnes

Etude de cas de Sinapi Aba Savings & Loans au Ghana

Novembre 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 et Chercheurs :

EA Consultants :

- Elisabeth Burgess

United Nations Capital Development Fund - MicroLead :

- Pamela Eser

- Hermann Messan

Comité d'évaluation :

United Nations Capital Development Fund - MicroLead :

- Ivana Damjanov

EA Consultants :

- Xavier Martin Palomas

- Coralie Martin

- Barbara Magnoni

Fondation Mastercard :

- Ruth Dueck-Mbeba

- Amos Odera

- Prabhat Labh

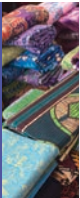
Novembre 2017. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous Droits réservés.
Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'UNCDF, ni celles des Nations Unies, ni celles de ses organisations affiliées ou encore celles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

Remerciements

Nous remercions Monsieur Kwaku Acheampong de Sinapi Aba Savings & Loans pour le temps et les efforts qu'il a consacrés à préparer cette étude de cas sur le parcours de Sinapi Aba Savings & Loans 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 L'influence des facteurs environnementaux dans la décision d'SASL de mobiliser les petites épargnes



10 Agir sur les « Leviers de Viabilité » pour faire face aux coûts de mobilisation des Petites Épargnes



16 Perspectives : « En profondeur » et à « grande échelle »

Introduction

Décision de Sinapi Aba de mobiliser la Petite Épargne : Une décision motivée par la demande et appuyée par un environnement favorable

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 Epargnes (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

CADRE DECISIONNEL DE MOBILISATION DE PETITES EPARGNES

Facteurs Environnementaux



Niveau Marché

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



Niveau Institutionnel

Marché de Masse contre.
Faibles Revenus
"Pouvoir" Institutionnel
Marque et RSE
Horizon Temporel
Coût d'opportunité



Au Niveau du Secteur

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

Leviers de viabilité

- Réduire la période de dormance
- Augmenter l'utilisation de compte



Financement



- Payer de faibles taux d'intérêts
- Accroître les soldes moyens d'épargne

- Affiner la procédure d'ouverture des comptes
- Réduire les coûts de présentation des autres produits aux clients épargnants



Acquisition



- Entrer en partenariat avec les groupes d'épargne informel
- Proposer d'autres produits aux clients épargnants et les ventes en lignes

- Appliquer des frais de gestion/d'entretien à tous les clients épargnants



Maintenance



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

- Utiliser les Canaux de Distribution Parallèles (CDPs)



Services



- Facturer des frais de transaction

Un choix stratégique : se concentrer sur la base de clients à faible revenu existante ou passer à une catégorie supérieure?

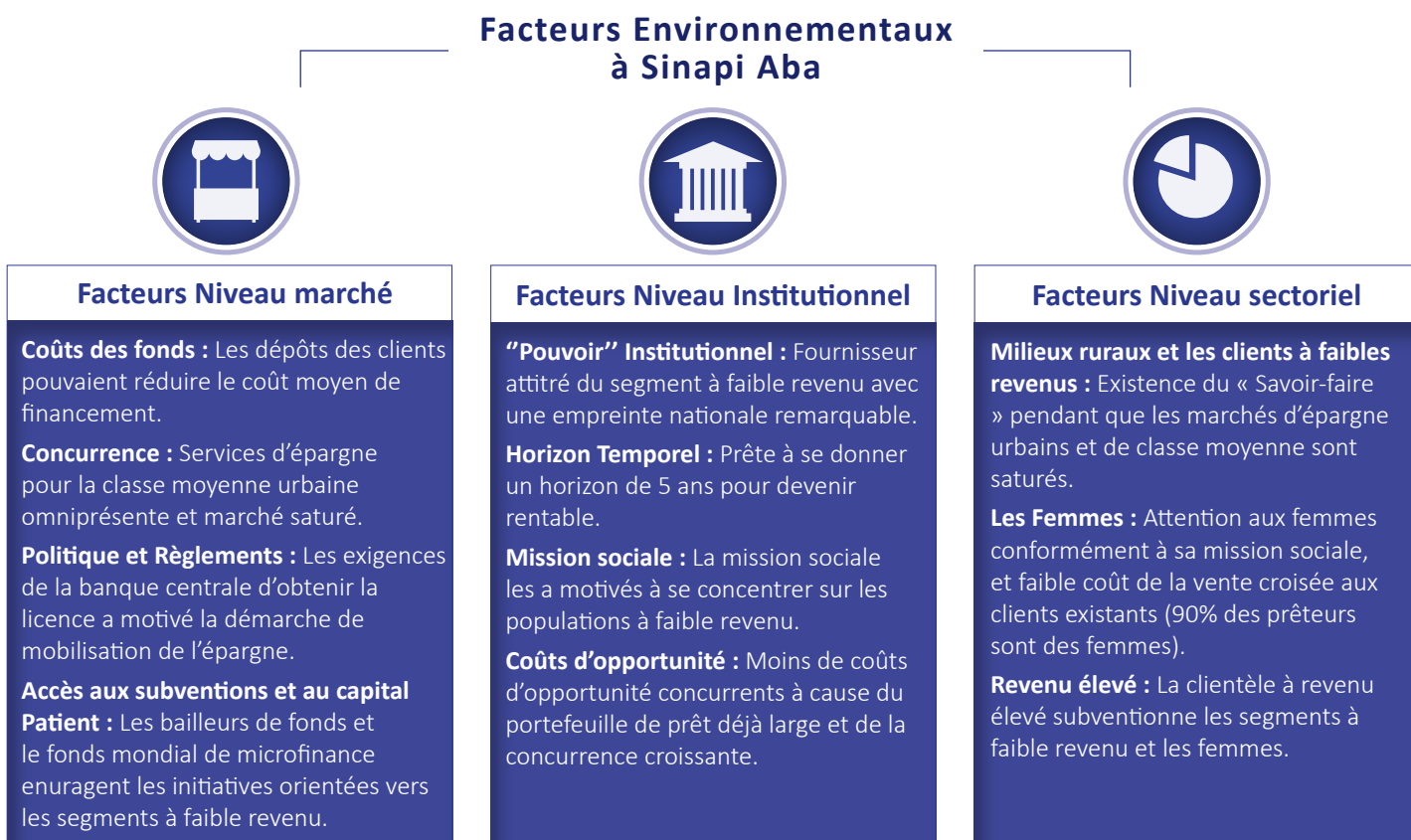
En 2012, Sinapi Aba Trust, une institution phare de microfinance, était à un moment décisif de son histoire. L'année précédente, la BANK OF GHANA a publié un ensemble de nouvelles règles et directives pour les institutions de microfinance, qui ont poussé le Conseil d'Administration et la Direction de Sinapi Aba à suivre la recommandation de la banque centrale de devenir une institution d'épargne et de crédit sous licence Tier 1, pouvant ainsi mobiliser l'épargne des déposants. Une étude de rentabilité a motivé la Direction de Sinapi Aba à se lancer dans l'offre des services de dépôt. Il était alors question pour Sinapi Aba de voir comment mettre en oeuvre ce nouveau plan de mobilisation de l'épargne. L'institution devrait-elle se focaliser en plein dans sa clientèle traditionnelle avec ses clients à faible revenu, à savoir entre autres : une grande base de femmes et de populations rurales, ou devrait-elle se tourner vers un marché plus riche afin de capter les dépôts d'un petit groupe d'individus et d'entreprise qui peuvent apporter un plus grand solde à l'image de beaucoup d'institutions de microfinance dans le monde ? S'il se focalisait sur les clients à faible revenu - qui auraient des soldes d'épargne plus bas - comment Sinapi Aba pourrait-elle les servir durablement en faisant du profit.



Tissus et pagnes dans un marché local au Ghana

L'influence des facteurs environnementaux dans la décision de SASL de mobiliser la petite épargne

Figure ii
Cadre de décision des facteurs environnementaux



Par le passé, Sinapi Aba a largement compté sur des subventions pour financer son portefeuille de micro-crédit mais au début des années 2000, cette stratégie est devenue insoutenable. L'amenuisement des subventions n'a pas permis à l'institution de développer son portefeuille de prêt de pair avec la demande. Elle était à la croisée des chemins. La première étape fut une phase pilote d'un plan d'épargne « progressif », qui permit aux clients prêteurs d'épargner au titre de l'épargne obligatoire¹ dont ils auront besoin comme garantie pour le prêt suivant d'un montant plus élevé. Cette épargne était collectée des clients par les agents de crédit au cours des réunions de prêt tenues en groupe.

Sinapi Aba a aussi commencé à rechercher des financements auprès des banques commerciales locales. *"Sur le marché mondial, les subventions pour les ONG étaient réduites, mais nous avions le devoir de poursuivre notre devoir de servir les pauvres,"* avance Kwaku Acheampong, Directeur des Opérations à Sinapi Aba. En 2011, 58% des financements de Sinapi Aba provenaient des banques commerciales ou du fonds mondial de la microfinance, 13% des dons des bailleurs, et 29% du dépôt des clients. Toutefois, la valeur commerciale des coûts de financement réduisait les marges, et l'institution décida qu'il était temps d'investir dans la mobilisation des dépôts, cette fois-ci aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de sa base de clients prêteurs.

¹ Jusqu'en 2006, le seul produit d'épargne de Sinapi Aba était un compte épargne obligatoire, dans lequel les clients prêteurs déposaient en espèces la garantie de 10% du montant de leur prêt avant l'obtention du prêt.



Un changement réglementaire en 2011 fut le dernier « coup de pouce » dont Sinapi Aba avait besoin pour se transformer pleinement en une institution d'épargne et de crédit, acceptant les dépôts. Sinapi Aba a répondu à l'appel à candidature lancée par le Programme MicroLead de l'UNCDF pour participer à son programme de mobilisation de la petite épargne (MPE). En Juillet 2013, une subvention de \$700.000 vint appuyée les dépenses en capital pour soutenir le programme MPE de Sinapi Aba et couvrit l'assistance technique fournie par Opportunity International.



Les investisseurs et le conseil d'administration de l'institution ont été saisis pour valider la stratégie de transformation qui couvrirait cinq ans avant de devenir rentable. L'étude de faisabilité de Sinapi Aba et le plan d'affaire ont estimé qu'il faudrait cinq ans pour obtenir un revenu net positif après la transformation. Pour respecter la licence Tier 1 S&L, Sinapi Aba avait besoin de couvrir d'énormes dépenses en capital pour mettre à niveau la sécurité de ses agences. Ces dépenses ont couvert l'installation de nouveaux coffres forts, les circuits de surveillance TV, la plateforme informatique et la connexion internet qui pouvait permettre un traitement en temps réel des données transactionnelles, les groupes électrogènes pour assurer la disponibilité de l'électricité pendant la crise énergétique qu'a connue le Ghana. Sinapi Aba croyait qu'elle aurait besoin d'effort de réimposition de la marque pour communiquer la transformation aussi bien aux anciens qu'aux nouveaux clients. L'équipe de marketing a décidé d'accentuer le message sur la longévité de l'institution au Ghana pour signaler que Sinapi Aba était un endroit de confiance où les clients pouvaient garder leur épargne.



Tous ces changements étaient importants, toutes ces dépenses seraient nécessaires, que si l'institution vise les clients à faible revenu ou les clients à revenu élevé, mais il y aurait des coûts additionnels et différentes opportunités de revenu associées aux différents segments de clients. Sinapi Aba avait à décider quel type de segments était le plus viable. L'institution a considéré la mobilisation des grandes épargnes à partir d'un groupe restreint d'entreprises et d'individus à revenu élevé et en concurrençant les autres par des taux d'intérêts généreux sur les épargnes. Mais Acheampong explique, *“nous étions en retard dans la partie pour ce qui était de ce segment”*. Au Ghana, beaucoup de banques commerciales, d'institutions d'épargne et de crédit et autres IMF mobilisaient déjà l'épargne auprès des segments supérieurs.

Etant donné la dynamique concurrentielle, Sinapi Aba a décidé de jouer de toutes ses forces en servant le marché à faible revenu, où elle disposait d'un avantage stratégique. Sinapi Aba savait, en se fondant sur son étude de marché et l'expérience des autres institutions, qu'elle pouvait payer de faibles taux d'intérêt sur les comptes de petite épargne liquide plutôt que sur les soldes élevés, les dépôts à terme, qui pourraient aider à contenir les coûts. En plus, la subvention de MicroLead de l'UNCDF était venue avec le plaidoyer de viser les clients à faible revenu surtout les femmes et les populations rurales.

Parallèlement, Sinapi Aba apprenait de son personnel de guichet que beaucoup de clients réclamaient des services d'épargne supplémentaires en dehors de son service d'épargne obligatoire et progressive qui existait déjà et qui était rattachée aux prêts. *“Les clients voulaient de [L'épargne]. Ils voulaient de nous un service holistique. Ils avaient besoin d'un groupe de produits,”* affirme Acheampong. Ces suggestions des agents de guichet, combinées avec l'étude de marché de qualité, convainquirent l'équipe de planification et de marketing à commencer la mobilisation de l'épargne auprès des clients de micro-crédit existants dont 90% étaient des femmes à faible revenu et 66% vivaient en milieu rural. L'institution avait cru que cela allait initialement être moins coûteux d'atteindre les anciens clients plutôt que les nouveaux ; elle a senti qu'elle pouvait d'abord compter sur des tactiques de marketing below-the-line avec les clients qui connaissaient déjà l'institution.

Agir sur les « Leviers de Viabilité » pour faire face aux coûts de mobilisation des Petites Épargnes

Faire face aux coûts de mobilisation des Petites Épargnes

Sinapi Aba a envisagé que le coût marginal pour servir les clients de petite épargne proviendrait premièrement de son choix de canal et des prix associés. Bien qu'extensive, l'infrastructure de l'institution au niveau des agences n'a pas touché profondément la cible pour parvenir à l'étendue de clients souhaitée et les agences étaient chères à ouvrir et à opérer. Des informations des agents de guichet avaient révélé que les clients de Sinapi Aba espéraient un service de collecte à domicile (connu au Ghana sous le nom de collecteurs « *susu* ») que les autres institutions de microfinance et banques offraient déjà. Sinapi Aba a estimé qu'un canal de *susu* pouvait l'aider à servir un groupe plus grand de petits épargnants à un coût moindre que celui des agences.

Sinapi Aba a décidé d'employer une équipe qu'il a appelé « banquiers mobiles » qui comme les collecteurs de *susu* des autres institutions, iraient de porte à porte pour collecter les dépôts aussi bas que \$0,25 - \$0,50. Les nouveaux banquiers mobiles de Sinapi Aba recevaient un salaire moyen de 220 Ghana cedis par mois, une prime de transport et un bonus en fonction du volume de dépôts qu'ils ont mobilisé. Sinapi Aba a créé un nouveau produit appelé le compte d'épargne *Susu*, auquel les clients pouvaient souscrire sur le terrain directement auprès des banquiers mobiles. Cela a renforcé le canal à domicile qui est rapidement passé à 400 banquiers mobiles.

Acheampong se rappelle que « *le taux de souscription dans la première année fut impressionnant* ». « *Elle dépassa nos attentes* » Les banquiers mobiles ont ouvert 33.700 nouveaux comptes épargne *Susu* dans les 12 premiers mois, et la plupart était de nouveaux clients, pas d'anciens clients prêteurs, révélant que la stratégie antérieure de segmentation aurait été diluée quelque peu par une croissance rapide. 84% des nouveaux clients étaient des femmes et 72% des clients vivant en zone rurale, reflétant tous deux la base de clients traditionnels de Sinapi.

Immédiatement après la forte croissance initiale, l'acquisition de nouveaux clients et les soldes moyens des comptes ont stagné. « *Le défi fut que nous étions des retardataires dans le secteur de la collecte des dépôts. Particulièrement dans les segments des personnes à revenu moyen et élevé. Mais, même dans la basse catégorie [où nous opérons] la concurrence était forte* », explique Acheampong. En ville et même à côté de la majorité des agences rurales, Sinapi Aba était un choix parmi beaucoup d'options de collecte à domicile - elle avait à se distinguer. Les endroits où Sinapi Aba avait espéré une forte pénétration dans les villages ruraux, les clients pouvaient faire des dépôts auprès des banquiers mobiles, mais ils étaient trop loin des agences pour rendre les retraits commodes quand ils étaient nécessaires. Sinapi Aba a répondu en offrant un service de retrait à domicile contre 1 Ghana cedi par transaction (0,24 USD), le même prix qu'un retrait dans une agence, mais peu de clients ont utilisé le service de retrait à domicile, pour lequel il fallait une notification de 24 heures à l'avance.

En décembre 2016, Sinapi Aba avait mobilisé 16,1 millions GHS (\$3,8 millions) en dépôt grâce aux comptes d'épargne *Susu*, soient 27% du portefeuille total de dépôts de l'institution. Avec 134.000 comptes épargne *Susu* au total², le solde moyen était de \$28. Toutefois la plupart des épargnants *Susu* (95%) avaient moins de 500 GHS (\$117) dans leur compte et parmi ceux-ci le solde moyen était de \$9. Pour les autres produits de Sinapi Aba, le solde moyen était plus élevé soient \$68.

Banquiers Mobiles



LES BANQUIERS MOBILES
ONT OUVERT 33.700
NOUVEAUX COMPTES
SUSU dans les 12 premiers mois



LES COMPTES
EPARGNE SUSU ONT
RAPIDEMENT AUGMENTÉ
NECESSITANT 400
BANQUIERS MOBILES



Un membre de la communauté

² Presque tous les clients
Ont seulement un compte
épargne *Susu*, faisant le
Nombre de clients
Atteint avec ce produit
Environ 134.000.

En observant les recettes et les dépenses associées à un compte épargne « moyen » (voir tableau i ci-dessous), ce fut facile pour Sinapi Aba de voir à quel point le canal de banquier mobile n'était pas encore profitable. Le revenu gagné était petit en raison du petit solde gardé dans chaque compte : Même si « un prix de transfert »³ généreux de 26,5% (coût moyen de financement de Sinapi Aba) était considéré, le revenu mensuel gagné sur ce compte moyen d'épargne Susu était seulement de \$0,67.

Les dépenses en capital pour soutenir le canal du banquier mobile s'élevaient à \$260.000⁴, ce qui revenait à une valeur mensuelle de \$0,03 par compte quand l'amortissement est considéré sur 5 ans. Toutefois les salaires des Banquiers Mobiles représentaient les centres de coût les plus élevés (\$3,13 par compte), suivi des primes de transport (\$1,01 par compte). Ces coûts étaient suffisamment plus bas que l'OpEx moyen de toute l'activité de dépôt de Sinapi Aba qui s'élevait à \$8,98 par compte (35% du dépôt total), et qui comprenait les frais de maintenance et de services associés aux dépenses du siège et des agences.⁵ A l'opposé des autres produits d'épargne de Sinapi Aba, le compte épargne Susu ne générait pas d'intérêt aux déposants, aidant ainsi à contenir les coûts. Mais, pour rendre durable financièrement le service à ces nouveaux clients, l'équipe savait qu'elle avait besoin soit d'améliorer considérablement sa productivité dans le canal du banquier mobile pour réduire les coûts, soit générer plus de revenu.

Tableau i
Dépenses et recettes moyennes du compte épargne Susu

Recettes	
Coûts de financement via la trésorerie interne (26,5%)	0.66\$
Frais de retrait du compte épargne Susu (0,25 USD/txx)	0.01\$
Total des recettes mensuelles	0.67\$
Dépenses	
CapEx, amorti	(0.03)\$
Salaires Banquiers Mobiles	(3.13)\$
Transport Banquiers Mobiles	(1.01)\$
Connexion POS Données Banquiers Mobiles	(0.20)\$
Total des dépenses mensuelles	(4.37)\$
Profit (Perte) par mois	(3.70)\$

En fonction d'un solde moyen de 28 USD, par mois

Malgré le coût du canal du banquier mobile, au niveau institutionnel, les efforts de MPE ont permis à Sinapi Aba d'augmenter énormément son financement à partir du dépôt des clients, réduisant sa dépendance des fonds externes : à fin 2016, les dépôts des clients représentaient 75% du financement de Sinapi Aba, contre 29% en 2011 (voir tableau ii ci-dessous). Étant donné que Sinapi Aba ne pouvait plus compter uniquement sur les subventions à 0%, le coût de financement de l'institution baissa modérément, ne représentant qu'1% en point. Mais ce mélange de financement permis à Sinapi Aba d'opérer malgré la réduction des fonds extérieurs, transformant la MPE en une initiative stratégique pour l'institution.

³ En comptabilité, le prix de transfert est un intérêt dérivé de la trésorerie interne que la partie prêt de l'affaire paye à la partie collecte d'épargne de l'entreprise pour son rôle dans la mobilisation des fonds.

⁴ La subvention du Programme MicroLead de l'UNCDF a soutenu le CapEx du Nouveau canal Mobile de Sinapi Aba Y étaient inclus les dépenses pour les appareils POS et téléphones portables pour les nouveaux agents ainsi que les netbooks pour certaines agences (120.000 USD), un logiciel de plateforme pour appuyer le portail de banque mobile et l'interface de traitement (45.000 USD), un app mobile pour les prestataires (80.000 USD), et un module de SMS banking pour envoyer aux clients des confirmations des transactions numériques (15.000USD).

⁵ Dans le calcul des coûts, certains de ces coûts de maintenance et de services seraient alloués aux comptes épargne Susu qui comptent sur le soutien du siège et sur l'infrastructure des agences. Mais pour des besoins de simplicité dans la présentation de ce cas, cette analyse s'est concentrée exclusivement sur les coûts marginaux de la fourniture du canal du banquier mobile. Pour approfondir l'analyse de rentabilité, une portion des salaires du banquier mobile pourrait être amortie dans le temps comme coûts d'acquisition du client. Néanmoins, la rubrique du salaire du banquier mobile représente une dépense récurrente attachée aux services à domicile aux clients pour les transactions de dépôts et de retraits.

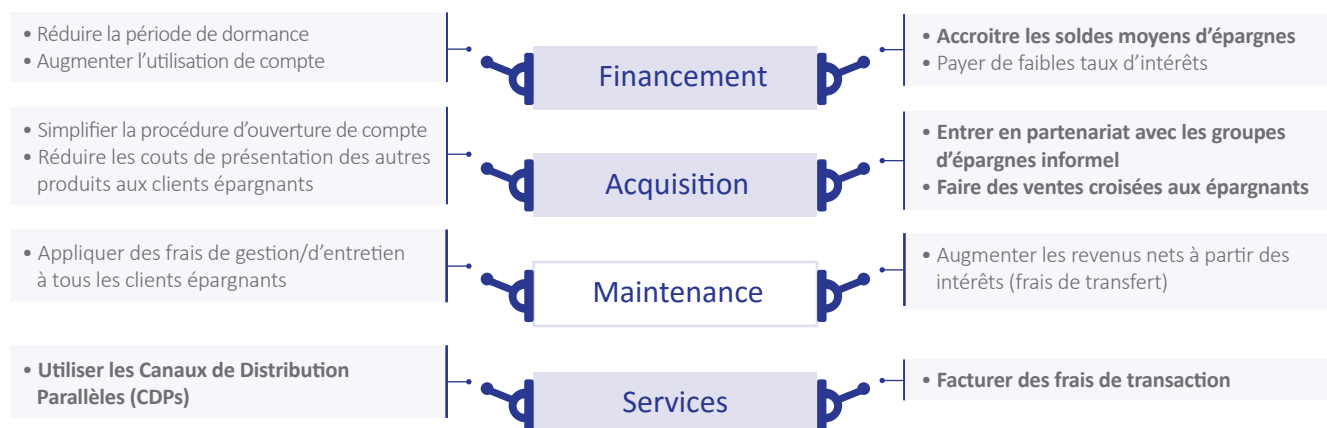
Tableau ii
Mélange de financement de Sinapi Aba en 2011 et en 2016

Source de financement	2011		2016		
	Solde en suspens (GHS)	% du financement total	Solde en suspens (GHS)	% du financement total	Taux d'intérêt moyen
Dons	8,704,884	13%	0	0%	
Banques commerciales	13,202,256	20%	8,952,041	9%	28%
Fonds Mondial de la Micro-finance	24,683,771	38%	16,895,247	16%	27%
Dépôts des clients	18,657,933	29%	77,103,755	75%	17%
Total	65,248,844	100%	102,951,044	100%	

Concevoir un plan pour agir sur les « leviers de viabilité » afin de rendre la MPE attrayante auprès des populations à faible revenu.

Figure iii
Leviers de viabilité

Agir sur les Leviers de Viabilité à SASL



Levier de Viabilité pour l'Accroissement des Revenus : Adopter des stratégies pour augmenter le solde moyen d'épargne.

A cause des difficultés, les équipes de planification et de marketing de Sinapi Aba ont élaboré une nouvelle stratégie pour se singulariser et aider à rendre la MPE rentable. Dans son plan marketing de 2014- 2018, Sinapi Aba a décidé d'adopter une approche marketing plus segmentée. Dans les zones urbaines, ils se concentreraient sur les individus à revenu élevé au lieu de leurs clients prêteurs traditionnels, en utilisant des campagnes marketing above-the-line qui associeraient la marque avec un mode de vie élevé, offrant de la valeur grâce aux taux d'intérêt, et projetant la longue et solide présence de Sinapi Aba au Ghana. Ces clients, avec un plus grand solde moyen d'épargne, étaient des fruits plus accessibles qui pouvaient aider à subventionner le coût élevé nécessaire pour atteindre les populations rurales à faible revenu. A titre d'illustration de l'effet de l'action sur ce « Levier de viabilité », si les soldes moyens d'épargne doubleraient de \$30 à \$60, le revenu net des intérêts sur le compte moyen augmenterait de \$0,66 à \$1,33 par mois rapprochant le compte du seuil de rentabilité (voir Levier de viabilité 1 dans la figure iv ci-dessous).

Levier de viabilité pour la réduction des coûts : Partenariat avec les groupes d'épargne informelle pour toucher les clients à faible revenu.

Dans les zones rurales Sinapi Aba a choisi de se concentrer sur le grand nombre, pas sur de grands soldes moyens, utilisant un marketing below-the-line, tel que les banquiers mobiles, et des associations avec des organisations et groupes communautaires qui pouvaient inviter beaucoup de clients en une seule fois. Par exemple Sinapi Aba s'est déjà associée à quatre groupes d'épargne par l'intermédiaire de l'ONG internationale CARE. Dans ce modèle hybride de couplages des groupes d'épargne avec la collecte susu, l'un des banquiers mobiles assiste à la réunion du groupe d'épargne pour récupérer le dépôt du groupe d'épargne. Pour illustrer la réduction de coût, si le même nombre de banquiers mobiles pouvait servir deux fois plus de clients au même moment, les dépenses chuteraient de \$2,17 sur un compte moyen par mois. Doubler l'effort des banquiers et doubler les soldes moyens rapprocheraient davantage le compte du seuil de rentabilité (voir Leviers de Viabilité 1+2 dans la Figure iv ci-dessous).



Levier de Viabilité pour l'Accroissement des Revenus : Proposer d'autres produits aux clients épargnants et les ventes en lignes

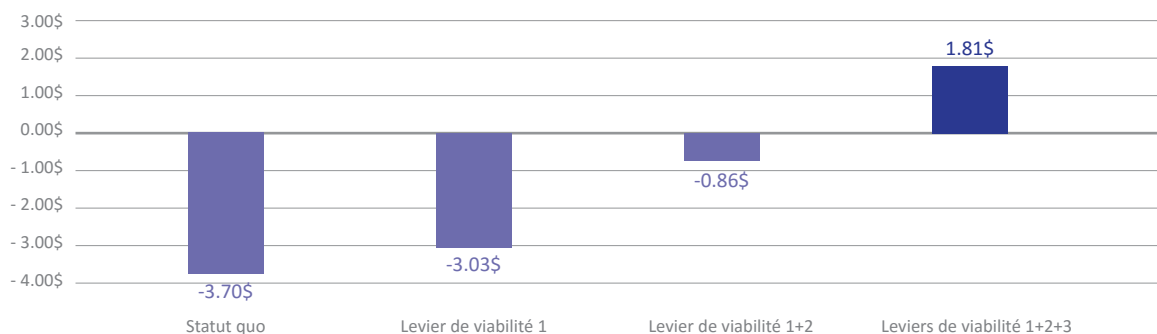
En dehors de l'augmentation des soldes moyens et de l'accroissement de la productivité de chaque Banquier mobile, Sinapi Aba a recherché des opportunités pour diversifier et générer davantage de recettes à partir des clients ayant les comptes d'épargne Susu. L'une des méthodes était l'offre de prêts à ses nouveaux clients. Pour l'instant le modèle Susu a enregistré 134.000 nouveaux clients, et moins de 1000 seulement ont souscrit à un prêt Susu par leur Banquier Mobile. Avec un prêt moyen de 148 GHS (35\$), la vente croisée d'un prêt Susu pourrait rapporter un revenu mensuel de \$1,81 par compte moyen, conduisant ce compte au-delà du seuil de rentabilité (voir Leviers de Viabilité 1+2+3 dans la Figure iv). Bien que très peu de clients aux comptes épargne Susu aient souscrit aux prêts Susu, ils pourraient avoir pris d'autres produits de crédits, mais le système bancaire actuel de Sinapi Aba ne permet pas suivre ce paramètre. Pour renforcer l'étude de rentabilité du canal d'épargne Susu, Sinapi Aba a aussi constaté que le coût d'acquisition du client affecté aux banquiers mobiles devrait être amorti sur un horizon de temps plus long, en considérant l'approche durée de vie du client qui a incorporé les revenus issus de la vente croisée et autres produits.⁶



Figure iv

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

Revenu net



Nombre de Leviers de Viabilité

Statut quo : Compte de 30 USD de solde

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

Levier de Viabilité 2 : Productivité du banquier Mobile doublée

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

⁶ Avec le soutien du programme MicroLead de l'UNCDF, Sinapi Aba a recruté Bankable Frontier Associates pour conduire une analyse des coûts qui a amorti le coût d'acquisition du client du compte d'épargne Susu sur cinq ans (l'analyse a aussi affecté au siège et aux Agences des coûts pour les comptes épargne Susu tels que les frais de maintenance et de services). L'analyse a montré que le canal du banquier mobile pourrait devenir profitable en deux ns si le nombre de client et leurs soldes moyens doubleraient. Dans ce modèle, les coûts d'acquisition des clients Susu furent Amortis sur cinq ans.

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

Dans les zones rurales, Sinapi Aba a décidé d'utiliser les tactiques de marketing below-the-line et le canal de fourniture de service par le banquier mobile. Elle a aussi envisagé de mettre en place un réseau de prestataires bancaires, réseau actuellement inexistant, afin de renforcer l'accès aux dépôts, aux retraits et aux paiements en zones rurales. Acheampong explique *"nous envisageons les prestataires bancaires afin d'avoir une présence dans la zone commerciale du village, [avec le prestataire] qui peut accepter des transactions jusqu'à tard dans la nuit."* *"Nos collecteurs susu ont toujours une limite. Ils doivent retourner dans l'agence où ils étaient le matin. Un prestataire n'est pas contraint de fermer. Evidemment, le susu effectue assez de vulgarisation, mais avec des limitations. Ils n'utilisent pas de motocyclette. Ils marchent. Quand ils ont fini, si les distances sont importantes, ils empruntent un taxi, ou un trotto [Car de transport en commun]."* Il ne s'agit pas seulement de créer l'accessibilité. Si un réseau de prestataires serait une stratégie financièrement plus efficace, comparée à l'expansion de l'infrastructure des agences, il serait décisif pour Sinapi Aba de trouver des moyens moins chers dans le réseau de prestataires pour maintenir et améliorer le niveau d'engagement client obtenu avec les banquiers mobiles. Ce sera une tâche difficile, comme le démontre l'expérience des autres PSF.



Levier de Viabilité pour l'Accroissement des Revenus : Facturer des frais de transaction

Une autre façon d'accroître le revenu c'est grâce aux frais transactionnels. Pour l'instant, Sinapi Aba est plus concentrée sur la vente croisée de prêts que sur les revenus transactionnels. Acheampong explique *"les taux d'intérêt des [prêts] sont plus juteux comparés aux frais transactionnels."* Et sans un grand réseau de prestataires pour des paiements tel le transfert entre personnes (P2P) ou le paiement de facture, ou l'acceptation de marchand pour le mobile money ou les dépenses par carte, le revenu provenant de l'augmentation des soldes moyens et la vente croisée d'autres produits financiers profitent mieux à Sinapi Aba que des revenus basés sur des transactions. Cependant, Sinapi Aba considère le modèle de revenu basé sur les frais transactionnels comme une possibilité intéressante dans l'avenir.



Sinapi Aba explore actuellement les autres moyens de gagner davantage grâce au canal des Banquiers Mobiles. L'institution aide l'opérateur de Réseau mobile MTN à régler un grand problème : aider les prestataires mobile Money de MTN, qui collecte beaucoup de liquidités chaque jour auprès des clients, à transporter cette liquidité vers les agences pour les convertir en argent électronique. Présentement, beaucoup de prestataires mobile money *"doivent quitter leur lieu de travail pour aller vers différentes banques pour acheter l'argent électronique."* Désormais, les collecteurs Susu de Sinapi Aba iront dans les boutiques ou stands des prestataires mobile money de MTN pour leur vendre l'argent électronique directement, collectant en échange la liquidité. Cette méthode permettra d'économiser aux prestataires MTN les frais de transport et le temps de travail perdu contre des frais gagnés par Sinapi Aba. Sinapi Aba prépare une phase pilote du programme au début de l'année 2017 avec une limite sur le montant liquide qui peut transiter par le banquier mobile pour des raisons de sécurité et pour respecter les exigences de leur couverture assurance. L'étude de marché de Sinapi Aba suggère que l'utilisation du prestataire sera intensifiée et que les commissions gagnées de ce service aideront à rendre le canal du Banquier mobile plus viable.

Perspectives : « En profondeur » et à « grande échelle »

Sinapi Aba Savings & Loans a obtenu de BANK OF GHANA la licence pour collecter les dépôts en avril 2013. Elle est venue de très loin dans sa tentative initiale de collecte des dépôts parce qu'elle ne dépend plus des subventions pour financer son portefeuille de prêts; au contraire, c'est une institution financière de collecte d'épargne qui a réussi avec 61% de son actif financés par les dépôts. Pourtant plusieurs questions persistent sur la viabilité de la mobilisation de la petite épargne. Pendant que Sinapi Aba regarde l'avenir, pensant à la durabilité financière de la petite épargne, elle se bat avec les petits soldes de ses petits épargnants Susu, au solde moyen de \$9 par client. Ils constituent 45% de tous les épargnants de l'institution, mais détiennent seulement 8% de l'ensemble des dépôts (voir tableau iii ci-dessous).

Tableau iii
Répartition des Comptes épargne de Sinapi Aba par solde moyen

	Nombre Par compte	Dépôts Total (USD)	Solde moyen Solde (USD)
Compte Smart Kidz			
Moins de 500 GHC (Moins de 117\$)	2,613	\$50,929\$	19\$
500 - 4.999 GHC (117\$-1171\$)	237	57,571\$	243\$
5.000 GHC et plus (1172\$ et plus)	3	6,710\$	2,237\$
Tous les comptes Smart Kidz	2,853	115,211\$	40\$
Tous les Comptes d'Investissement Sika			
Moins de 500 GHC (Moins de 117\$)	1,330	43,773\$	33\$
500 - 4.999 GHC (117\$-1171\$)	921	368,001\$	400\$
5.000 GHC et plus (1172\$ et plus)	417	3,952,829\$	9,479\$
Tous les Comptes d'Investissement Sika	2,668	4,364,603\$	1,636\$
Comptes Courants			
Moins de 500 GHC (Moins de 117\$)	50,481	91,241\$	2\$
500 - 4.999 GHC (117\$-1171\$)	1,002	380,731\$	380\$
5.000 GHC et plus (1172\$ et plus)	305	1,875,526\$	6,149\$
Tous les comptes courants	51,788	2,347,498\$	45\$
Compte Épargne Flexi (Nkosuo)			
Moins de 500 GHC (Moins de 117\$)	85,785	661,410\$	8\$
500 - 4.999 GHC (117\$-1171\$)	3,732	1,195,428\$	320\$
5.000 GHC et plus (1172\$ et plus)	474	1,305,687\$	2,755\$
Tous les comptes Flexi (NKosuo)	89,991	3,162,524\$	35\$
Comptes Epargne Susu			
Moins de 500 GHC (Moins de 117\$)	127,128	1,154,413\$	9\$
500 - 4.999 GHC (117\$-1171\$)	6,863	2,008,724\$	293\$
5.000 GHC et plus (1172\$ et plus)	287	611,881\$	2,132\$
Tous les Comptes Epargne Susu	134,278	3,775,017\$	28\$
Tous les produits Compte Epargne	281,578	13,764,853\$	49\$

Le modèle Susu a permis à Sinapi Aba d'ouvrir des comptes et de mobiliser des dépôts des clients en milieu urbain et péri-urbain, mais gagner beaucoup d'argent sur ces comptes nécessitera l'augmentation des soldes moyens, ce qui nécessite une relation plus approfondie avec le client. Cela nécessite également plus de vente croisée et l'utilisation d'une meilleure infrastructure de retrait et de dépôt plus proche des clients et disponible en dehors des horaires de la banque, toutes choses que Acheampong croit que Sinapi Aba peut régler en dehors de ces agences avec un modèle de réseau de prestataires bancaires.

Malgré le niveau de pénétration atteint par Sinapi Aba, elle gagnera davantage à viser la profondeur. Son grand succès pour le portefeuille d'épargne a été grâce à des épargnants avec un solde moyen de \$300, qui représentent seulement 5% des épargnants de l'institution, mais 30% des soldes de dépôts. Cela pourrait prendre en compte aussi bien les épargnants à faible revenu qui effectuent régulièrement des dépôts sur leurs comptes que les épargnants beaucoup plus riches. Pour améliorer davantage l'étude de rentabilité, Sinapi Aba a besoin de plus d'effort pour approfondir l'engagement du client afin de transformer les tous petits soldes en petits soldes.

Quand elle aurait renforcé l'engagement des petits épargnants, la stratégie de Sinapi Aba devrait également compter sur des clients avec de grands soldes pour couvrir son financement. Enfin, Sinapi Aba fait de gros efforts pour recruter des clients urbains riches qui peuvent subventionner les comptes de petite épargne. En positionnant sa marque autour de la longévité de l'institution sur le marché, elle espère obtenir la confiance du public. Les campagnes de marketing above-the-line qui associent la marque avec un style de vie plus élevé visent à attirer les clients urbains qui feront des dépôts avec des soldes plus élevés, bien sûr il faut accepter de payer le prix. Sur le long terme, une portion grandissante du financement de Sinapi Aba viendra certainement des petits épargnants, mais cela prendra du temps. Le soutien de bailleurs tels que l'UNCDF a été décisif pour réduire l'horizon temporel et renforcer l'étude de rentabilité, permettant à Sinapi Aba d'agir sur les Leviers de Viabilité pour mobiliser les petites épargnes de façon rentable.cost-effectively.

A PROPOS DE L'UNCDF

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

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

A PROPOS DE MICROLEAD

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

MicroLead travaille avec un certain nombre de 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 éloignées, de s'appuyer sur les infrastructures financières numériques existantes et de mettre l'accent sur les produits axés sur le client. Pour plus d'informations, veuillez visiter www.uncdf.org/microlead. Suivez UNCDF MicroLead sur Twitter à @UNCDFMicroLead.

A PROPOS DE LA FOUNDATION MASTERCARD

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

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