



Analyse de Rentabilité pour la Mobilisation de Petites Épargnes :

Etude de Cas sur Fidelity Bank 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 & 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 États membres.

Remerciements

Nous remercions Monsieur William Derban de Fidelity Bank pour le temps et les efforts qu'il a consacrés à préparer cette étude de cas sur le parcours de Fidelity Bank 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



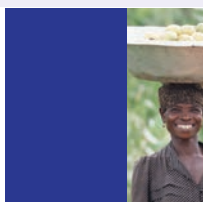
7

Décision de Fidelity Bank de fournir des services de petites épargnes : facteurs marchés et institutionnels.



10

Agir sur les « Leviers de Viabilité » pour soutenir la stratégie de mobilisation de l'épargne à Fidelity Bank.



15

Perspectives : Agir sur d'autres "leviers de viabilité" pour rendre la mobilisation de la petite épargne durable.

Introduction

La décision de Fidelity Bank de mobiliser la petite épargne : une opportunité commerciale et un impératif social

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



Niveau Sectoriel

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

Leviers de viabilité

- Réduire les comptes dormants
- Augmenter l'utilisation de compte



Financement



- Payer de faibles taux d'intérêt
- Augmenter les soldes minimums

- Simplifier le processus d'ouverture de compte
- Réduire les charges sur les autres produits aux épargnants



Acquisition



- Collaborer avec des groupes d'épargne informels
- Faire des ventes croisées ou proposer des paquets d'autres produits aux épargnants

- Imposer les frais de maintenance sur tous les centres de coûts applicables aux épargnants



Maintenance



- Augmenter la marge nette d'intérêts (frais de transfert)

- Utiliser des canaux de distribution parallèle (CDP)



Services



- Facturer des commissions

Passer à une catégorie moindre : « Jusqu'à quel seuil descendre » ?

En 2013, Fidelity Bank, une banque ghanéenne ayant dix années d'existence, a nommé le Dr William Derban au poste de Directeur de son département banque inclusive et Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). A cette époque, Fidelity Bank avait lancé un ambitieux projet pour descendre de catégorie de clients afin de servir davantage une clientèle à faible revenu en dehors de sa clientèle traditionnelle. Fidelity Bank a planifié, comme partie intégrante de sa stratégie, d'étendre son effort de mobilisation de nouvelles épargnes grâce à un réseau de prestataires exclusifs avec l'opérateur du réseau mobile MTN.

Derban a une riche expérience de l'orientation vers une clientèle moins riche, en Afrique et en Asie pendant qu'il a servi à la banque Barclays, où il a été le pionnier au sein de cette banque de la liaison des groupes d'épargnes à des comptes bancaires formels par l'intermédiaire des ONG. Il savait que les groupes d'épargne avaient la capacité d'élargir le nombre de clients touchés dans le segment à faible revenu, particulièrement les femmes et les populations rurales. Il voulait explorer cette clientèle à Fidelity Bank.

“ La véritable question que Derban s'est posé est :
Jusqu'à quel niveau descendre ? ”

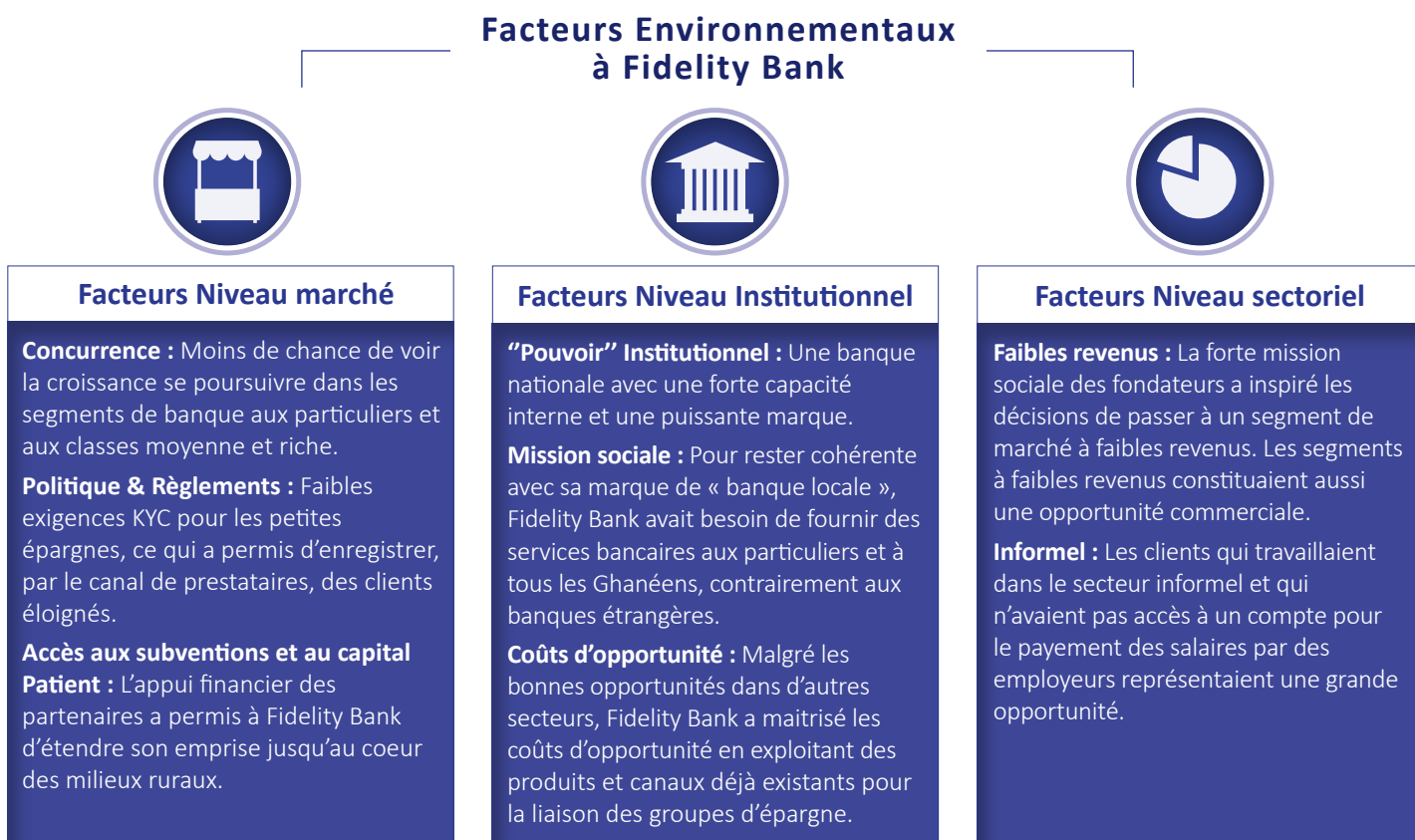
Fidelity Bank peut-elle rendre sa nouvelle offre de service d'épargne disponible aux clients à faibles revenus ou à ceux extrêmement démunis, dont la majorité n'a jamais eu de compte bancaire, qui pourraient avoir de petites épargnes, et vivraient loin des agences bancaires? D'un point de vue social, la banque voulait offrir des services aux personnes vivant en milieu rural, particulièrement les femmes, étant donné que Fidelity Bank pouvait avoir un impact social important au Ghana. Mais quel investissement fallait-il ? Un tel investissement serait-il viable ? Existait-il une étude de rentabilité de la Mobilisation de la Petite Epargne (MPE) auprès des populations à très faibles revenus ?



Femme ghanéenne portant des fruits

La décision de Fidelity Bank de fournir des services de petites épargnes : facteurs marché et institutionnels

Figure ii
Cadre de décision des facteurs environnementaux



En 2013, le secteur bancaire ghanéen connaissait un développement rapide, mais il y avait toujours beaucoup de possibilités pour croître. Par exemple, il était possible de connaître une forte croissance sur le marché des services bancaires aux entreprises ou celui des investissements. Toutefois, dans le secteur bancaire aux particuliers, bien que Fidelity Bank soit bien implantée au sein de la classe moyenne et de l'élite ghanéenne, elle devait faire face à une plus grande concurrence dans ces segments et par conséquent avait moins de chance d'expansion. Cependant dans le segment à faible revenu, le potentiel de croissance pour les services bancaires aux particuliers restait largement inexploité.

La disponibilité du financement du Programme MicroLead de l'UNCDF a encouragé Fidelity Bank à étendre ses services d'épargne dans les milieux ruraux les plus reculés du nord du Ghana, où Derban a pensé que les frais d'acquisition des clients n'auraient pas été favorables. La collaboration avec l'ONG internationale CARE a également été déterminante parce qu'elle a permis à Fidelity Bank d'atteindre les groupes d'épargne sans avoir à supporter tous les frais de formation et d'éducation financière conduites par CARE au profit de ces groupes. Sans cet appui, Fidelity Bank n'aurait pas aussi vite pris la décision d'étendre ses services d'épargne en milieu rural dans le Nord du pays.



Fidelity Bank a aussi bénéficié d'un environnement réglementaire favorable, parce qu'elle a obtenu de BANK OF GHANA, l'approbation pour ouvrir des comptes de petites épargnes avec de faibles exigences KYC. Ainsi Fidelity Bank a développé un produit de compte d'épargne à faibles exigences KYC, intitulé Compte « SMART » Fidelity Bank, au profit de sa nouvelle cible d'épargnants à faibles revenus. Les clients pouvaient ouvrir ce compte à distance, à peu près en cinq minutes, auprès d'un prestataire ou auprès des agents commerciaux « Amis SMART » de Fidelity Bank, avec une seule forme d'identification, sans document complémentaire¹.



Au sein de Fidelity Bank, la motivation à construire un réseau de prestataires bancaires et servir les clients à faibles revenus était intrinsèquement rattachée à la marque et à la mission sociale de la banque. Les fondateurs de Fidelity Bank sont des Ghanéens nourrissant l'ambition de construire une banque locale de « classe mondiale ». Cette marque locale visait à différencier Fidelity Bank des banques étrangères opérant dans le pays. Servir les clients à faibles revenus de manière innovante était ainsi devenu un impératif pour les dirigeants de la banque. Derban explique : *“L'opportunité commerciale que représentait [les services aux segments à faibles revenus], et l'opportunité d'une intervention de portée durable pour le pays, je pense les deux combinées nous ont conduit dans ce secteur.”*

Fidelity Bank était une banque relativement récente au Ghana, n'ayant reçu sa licence bancaire qu'en juin 2006. En fin 2012, Fidelity Bank était devenue la septième plus grande banque en termes d'actifs opérationnels et la sixième en termes de dépôts.² Sa forte empreinte nationale et sa capacité interne ont été capitales dans la décision de la banque d'embrasser la MPE. Fidelity Bank disposait aussi d'une solide base de dépôts pour se lancer. En fin 2012, elle disposait de \$254 millions de dépôts total³.

Avec un ratio dépôts contre prêts de 166%, les dépôts finançaient les opérations de prêts de Fidelity Bank. N'ayant pas à compter sur ses nouveaux clients de petites épargnes pour financer ses actifs, elle pouvait passer à un secteur qui nécessite de la patience et un raisonnement à long terme.



Fidelity bank a identifié que les clients qui travaillent dans le secteur informel représentaient le meilleur secteur d'opportunité dans la fourniture des services financiers au Ghana. En effet, en 2011, il n'y avait que 29% de l'ensemble des Ghanéens qui avaient un compte auprès d'une institution financière, avec seulement 17% dans les segments pauvres de la population à disposer d'un⁴.

Derban explique *“Si vous voulez développer votre banque et recevoir davantage de dépôts et plus d'affaires, il faudra considérer le secteur informel.”* Après l'évaluation de la dynamique du marché, *“Nous avons pris l'option de descendre de catégorie et d'atteindre le secteur informel pour essayer de conduire nos affaires dans ce segment.”* Derban voulait trouver un moyen de servir des clients avec des revenus très bas mais qui seraient financièrement durables, et par conséquent, constituaient un enjeu de long terme pour la banque.

¹ Les prestataires ont ainsi envoyé de façon électronique des informations à Fidelity Bank, qui a par la suite ouvert des comptes dans son processus Back-office.

² En fin 2015, Fidelity Bank a atteint la quatrième place en termes d'actifs opérationnels et la cinquième place en termes de dépôts. Données : Étude PwC 2016 du secteur Bancaire au Ghana (Août 2016) <https://www.pwc.com/gh/en/assets/pdf/2016-banking-survey-report.pdf>

³ Rapport Annuel de Fidelity Bank 2012 (Converti en USD au taux FX de 0.23441 en Décembre 31, 2016) <http://www.fidelitybank.com.gh/media/photos/reports/Fidelity%20Bank%202012%20Annual%20Report.pdf> A fin 2015 (sur le marché MIX), elle avait atteint 860.000 déposants et 645 millions USD de dépôts, dont 526 millions USD provenaient des particuliers. A fin 2015 son solde moyen par épargnant était de 751 USD (42% GNI/Hbt).

⁴ Banque Mondiale. Données Mondiales Index. En particulier, parmi les Ghanéens, en 2011, 29,4% avaient un compte auprès d'une institution financière tandis que parmi les 40% plus pauvres de la population, seul 16.7% disposent d'un compte. En 2014, la proportion de Ghanéens avec un compte dans une institution financière est passée à 34,6% tandis que parmi les 40% plus pauvres de la population, la proportion est passée à 24,4%.

Agir sur les « Leviers de viabilité » pour soutenir la stratégie de mobilisation de l'épargne de Fidelity Bank

Évaluation de la rentabilité de la création de compte pour les groupes d'épargne avec CARE

Le fonds de dépôts de Fidelity Bank n'a pas été seulement utile pour des besoins de financement, mais a aussi permis de réduire les coûts liés aux efforts de mise en place de la MPE. Pour démarrer son programme avec les groupes d'épargne, elle s'est appuyée sur son compte SMART déjà existant. Fidelity Bank a ajusté la conception du compte pour couvrir les besoins des groupes d'épargne qui voulaient ouvrir des comptes partagés par les membres du groupe mais en offrant également des comptes individuels. Elle a supprimé les frais de retraits sur les retraits des membres des groupes d'épargnes, en estimant que cette pratique découragerait les dépôts. Une fois que la liaison du groupe d'épargne a été établie avec un compte, Fidelity Bank se concentre sur comment amener les membres à ouvrir leur compte individuel. *“Pour finir, nous fournissons des comptes individuels. Nous voulons qu'ils comprennent l'importance de l'épargne dans les comptes individuels,”* explique Derban.

Pour permettre aux groupes d'épargne informels d'avoir accès aux dépôts et aux retraits, Derban a décidé d'utiliser la même plateforme de prestataires bancaires, que la banque avait déjà déployée dans d'autres régions du pays. Conscient qu'il pouvait exploiter cette ressource existante, au lieu de créer un nouveau canal pour les comptes des groupes d'épargne, ce fut plus facile pour Derban d'obtenir l'adhésion de la Direction pour la liaison des groupes d'épargne.

En 2015, Fidelity Bank avait ouvert 4.870 comptes SMART grâce à son réseau de groupes d'épargne en collaboration avec CARE, 353 comptes étant des comptes partagés par les membres du groupe et 4.517 étant des comptes individuels (voir Tableau i : Comparaison des canaux des comptes SMART). Le solde moyen des comptes de groupe était de \$239 et le solde moyen des comptes individuels était de \$8. Le canal des groupes d'épargne s'est avéré un moyen efficace pour Fidelity Bank d'ouvrir des comptes pour les femmes en milieu rural : la majorité (82%) des détenteurs de comptes de groupe était des femmes⁵, comparé à seulement 40% des autres détenteurs de comptes SMART qui étaient surtout des citoyens résidant au Sud. La majorité des clients issus des groupes d'épargne n'avait jamais eu de compte d'épargne formel par le passé. De ce fait, Fidelity bank a senti qu'elle réalisait sa mission sociale d'extension des services bancaires aux clients qui n'y avaient pas accès.

Entre temps, Fidelity Bank vulgarisait rapidement son compte SMART dans les zones urbaines à travers le pays. Une année après le lancement du compte SMART, à la mi-2015, 300.000 Comptes SMART avaient été ouverts. C'étaient également des comptes de petites épargnes, avec un solde moyen de seulement \$12, comparés à \$751 de solde moyen pour le portefeuille d'épargne aux particuliers de Fidelity Bank⁶. Voir Tableau i : Comparaison des canaux de compte « SMART ».

Tableau i
Comparaison des canaux de compte « SMART »

	Tous les canaux	Canal Groupe d'épargne
Nombre de comptes	300,000	Comptes de groupe : 353 Comptes individuels : 4,517
% Femmes	40%	82%
Solde moyen	USD 12	Comptes de groupe : USD 239 Comptes individuels : USD 8

Pendant que Derban réfléchissait à la rentabilité des petites épargnes à travers le canal des groupes d'épargne, il a considéré les revenus générés par le compte SMART. Prenons pour exemple, le compte d'un membre d'un groupe d'épargne nommé Akua. Si son solde moyen était de \$10, elle pourrait générer à Fidelity Bank environ \$0,18 d'intérêt net par mois, obtenu en considérant le « prix de transfert » de la trésorerie interne qui reflétait le coût de financement de Fidelity Bank moins le faible intérêt payé à Akua sur son solde.

⁵ A la date de Juin 2016.

⁶ Marché MIX 2015
Données annuelles.

Ensuite, le grand centre de coût de Fidelity bank associé au compte d'un membre d'un groupe d'épargne comme Akua est la force de vente utilisée pour l'enrôler. Derban et ses collègues ont envisagé d'utiliser le personnel « Amis SMART » pour enrôler les membres des groupes d'épargne. Fidelity Bank a envoyé ses propres agents commerciaux vers les groupes, accompagnés du personnel de l'ONG affilié à CARE, pour éduquer les membres des groupes et les enregistrer pour les comptes parce que le réseau était encore jeune au nord et qu'il n'y avait pas assez d'amis SMART formés. C'était une stratégie très onéreuse. Les distances pour se rendre dans les zones rurales reculées étaient importantes, et le personnel devait rencontrer les groupes aussi tôt que 5 : 00 heure du matin, avant que les membres ne démarrent leurs activités agricoles. Le temps de travail, le transport, le repas, l'hébergement furent les principaux facteurs de coûts pour l'acquisition des clients. Derban explique : *“C'était un grand défi logistique, d'aller loin dans les milieux ruraux, pour parler aux personnes et les encourager à ouvrir des comptes”. “Mais, la raison pour laquelle nous étions attirés par les groupes d'épargne est que vous pouvez aller une seule fois et rencontrer 30 personnes au lieu d'une seule.”*

Pour les groupes les plus difficiles à atteindre, Fidelity Bank pouvait dépenser \$200 en une journée, pour qu'une équipe de trois agents voyage et rencontre un groupe de 100 membres. Derban a calculé que si Akua était un des 50 clients d'un groupe à s'enrôler, son coût d'acquisition, si un seul voyage était suffisant et si les coûts étaient amortis en cinq ans, serait seulement de \$0,07 par mois. Derban estime que ce coût est relativement faible pour Fidelity Bank, d'abord parce qu'elle considère seulement un seul voyage. La plupart des coûts de préparation des groupes d'épargne à l'idée de l'utilisation d'un compte bancaire formel, qui peuvent s'étaler sur deux ans, ont été supportés par CARE sous financement des partenaires. Le travail de CARE avec les groupes les a préparés à accepter d'épargner leurs fonds dans un compte de Fidelity Bank. Derban explique *“Les groupes d'épargne offrent une manière efficace d'atteindre davantage de personnes à un coût relativement faible, mais ils ont besoin d'être organisés, ce que les ONG sont bien placées pour réaliser”. “Les groupes d'épargne ne sont pas aussi répandus au Ghana [comme dans d'autres pays], obligeant les ONG à vulgariser le modèle.”* Les autres coûts engagés par CARE (et supportés par la subvention MicroLead) sont entre autres la technologie du système d'information de Gestion et les coûts d'éducation financière des groupes. Ce sont des coûts importants et l'intérêt net sur les comptes de petites épargnes tel que celui d'Akua sera insuffisant pour couvrir ces dépenses. Ainsi, la subvention des partenaires à CARE était importante.

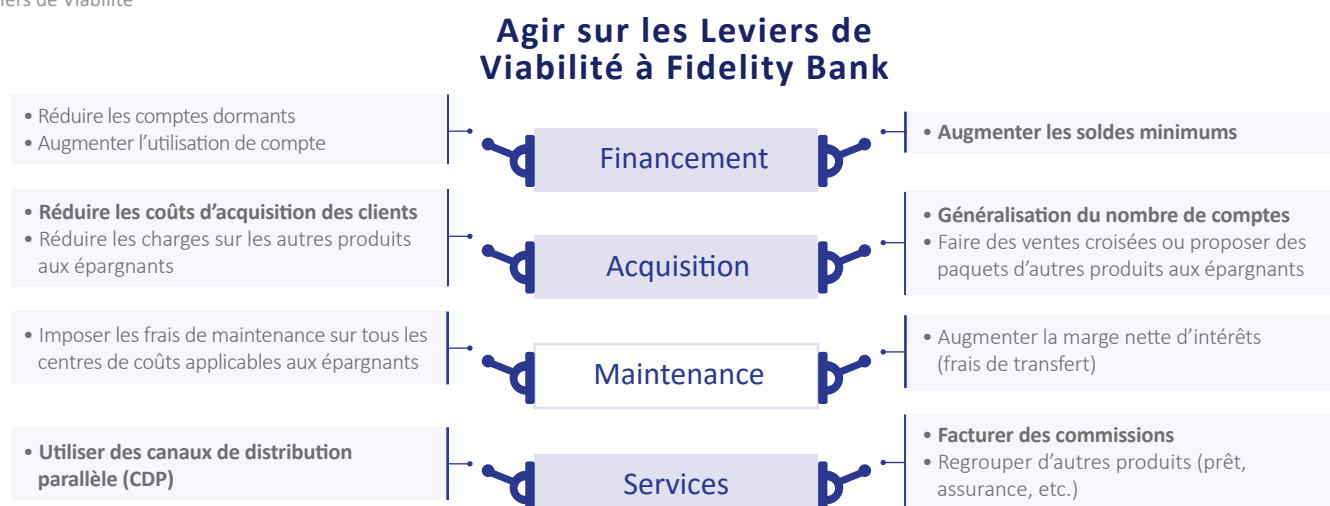


Une Ghanéenne tenant une assiette

Par ailleurs, le compte d'Akua a bénéficié des services. Fidelity bank pouvait-elle de façon durable développer son réseau de prestataires en milieu rural dans le nord afin qu'Akua et les autres membres de son groupe d'épargne puissent effectuer des dépôts et des retraits et autres transactions ? Derban a considéré les “leviers de viabilité” à sa disposition pour rendre un compte semblable à celui d'Akua viable pour l'institution.

Mettre en oeuvre un plan pour agir sur les « Leviers de Viabilité » qui fait de la MPE une option attrayante pour les populations à faible revenu.

Figure iii
Leviers de Viabilité



Levier de viabilité pour la réduction des coûts : Réduire les coûts d'acquisition des clients.

Par son réseau de prestataires exclusifs, 80-90% des détenteurs de comptes SMART (en majorité dans le sud urbain) ont ouvert leurs comptes à distance par l'intermédiaire des Amis SMART ou des boutiques de prestataire. Cette stratégie a aidé Fidelity Bank à faire face à deux des défis communs auxquels les populations à faibles revenus sont confrontées pour ouvrir un compte : (1) Absence de documentation KYC suffisante à cause, par exemple, des difficultés d'obtention de photo d'identité, de la facture d'eau ou d'électricité, ou autres documents servant de preuve d'adresse et (2) manque d'accès aux agences, qui sont difficiles à entretenir, sans oublier que la structure de plusieurs banques dans le monde peut intimider et repousser les clients à faibles revenus. Cette stratégie d'acquisition à distance des clients fut aussi conçue pour habituer les clients à aller vers les prestataires plutôt que vers les agences où les dépenses opérationnelles de Fidelity Bank sont plus élevées. Ce coût d'acquisition du client à distance a permis à Fidelity Bank de contenir les coûts de la MPE dans le sud urbain mais les subventions des partenaires étaient nécessaires dans les milieux ruraux au nord. It helped Fidelity Bank contain the costs of SBDM in the urban south, but donor subsidy was required in the rural north.

Levier de Viabilité pour l'Accroissement des Revenus : Généralisation du nombre des comptes.

L'une des insuffisances du travail à distance avec les groupes d'épargne est l'éloignement qui réduit le contact face à face avec les clients et limite la capacité de la banque à grandir rapidement et à fournir des avantages suffisants pour encourager l'augmentation des soldes. Fidelity Bank a connu plus de succès dans la conquête de la clientèle située dans des zones urbaines à forte densité. Dans le Sud urbain, elle a utilisé une force de vente de 200 employés, appelés les Amis SMART, qui s'occupent de l'acquisition des clients et les « agents d'activation » qui encouragent les détenteurs de compte à effectuer plus de dépôts. Cette stratégie a permis d'atteindre 300.000 clients en un peu plus d'un an. Dans le Nord rural, où les coûts d'acquisition étaient plus élevés (et nécessitaient les subventions des partenaires), Fidelity Bank n'a pas connu une grande expansion. Le manque d'expansion dans le Nord rural ne facilite pas la justification du développement de son réseau de prestataires dans le nord.

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

Afin d'assurer les services nécessaires aux comptes semblables à celui de Akua, Fidelity Bank a déployé un réseau de prestataires bancaires dans les villages près des groupes d'épargne. Pour faciliter les dépôts et les retraits sur les nouveaux comptes, Fidelity Bank a initialement prévu d'enregistrer les groupes d'épargne eux-mêmes comme des prestataires bancaires Ami SMART, pour offrir les services de collecte des dépôts et de paiement des retraits par la plateforme numérique de prestataires bancaires. Mais les groupes ont fini par être plus ruraux que souhaité, Fidelity Bank et CARE se rendant rapidement compte que le faible niveau d'éducation formelle des membres des groupes rend la fonction de prestataire plus difficile. Fidelity Bank les a plutôt connectés à des prestataires privés Amis SMART qui ont travaillé aux côtés des groupes d'épargne ou qui pouvaient au besoin se rendre auprès d'eux.



Les dépenses en capital de Fidelity Bank pour faire fonctionner le canal comprenaient les appareils de points de vente (POS) pour les prestataires et la plateforme technologique pour la gestion du réseau des prestataires. La dépense mensuelle en capital de Fidelity Bank sur un compte semblable à celui d'Akua, amortie sur cinq ans, sera suffisamment faible (moins de \$0,01 si la dépense en capital est équitablement répartie sur tous les comptes SMART dans toutes les zones, subventionnant ainsi les comptes en milieu rural par les comptes en milieu urbain). Toutefois, pendant que ces coûts fixes peuvent être amortis dans le temps, le centre de coûts le plus élevé associé au réseau des prestataires était la gestion dudit réseau et les commissions payées aux prestataires pour les encourager à offrir les services que nécessitent les comptes.

Si en utilisant le réseau de prestataire, Akua n'effectuait que des transactions qui n'attirent pas des frais, comme cela est souvent le cas avec les nouveaux comptes d'épargne, les frais transactionnels resteront stagnants et son compte ne sera pas viable. Pour rendre son compte viable, Akua a besoin d'effectuer un nombre de transactions payantes pendant le mois, telles que la recharge mobile en utilisant le solde de son compte, les transferts d'un individu vers un autre à partir de son compte, ou le paiement de facture. Motiver un nouveau client tel que Akua à le faire demanderait un investissement supplémentaire pour accroître l'engagement de ce client, ce qui nécessiterait, entre autres, de nouveaux produits et fonctionnalités, sans compter les dépenses en marketing, en éducation financière, en service clientèle, en formation des prestataires. C'était clair que les comptes SMART de Fidelity Bank et le réseau des prestataires bancaires ne pourraient pas autofinancer les membres des groupes villageois d'épargne à faible revenu dans le court terme sans ces dépenses nécessaires à l'enracinement de l'engagement du client.

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

Derban estime qu'un compte SMART peut être viable si son détenteur effectue des transactions qui génèrent mensuellement des frais et maintient un solde moyen de 150 GHS (\$38). Ce solde fait plus du triple du solde moyen actuel qui est de \$12 pour l'ensemble des comptes SMART et de \$8 pour les comptes individuels à l'intérieur des groupes d'épargne. Pour augmenter les soldes moyens des membres des groupes d'épargne, Fidelity Bank a soupesé si elle pouvait renforcer l'engagement des clients grâce à un « contact de qualité » avec les groupes au lieu de son seul voyage d'enrôlement, tout en admettant les coûts élevés du voyage vers les groupes en milieu rural. Plutôt, elle a commencé à explorer d'autres avenues pour accroître les dépôts, débutant par des mesures incitatives en faveur des agents afin qu'ils encouragent les clients à faire plus de dépôts. Pour réduire ses charges, Fidelity Bank ne payait pas de commission sur les dépôts aux prestataires ruraux affiliés au canal de groupe d'épargne comme elle l'a fait dans les autres zones du pays. Mais Derban envisage de changer cette pratique dans l'espoir que les commissions aux prestataires ruraux permettraient de les transformer en promoteurs de l'épargne.



Perspective : Agir sur
d'autres « Leviers de
viabilité » pour rendre la
mobilisation de la petite
épargne viable.

Se projetant dans l'avenir, Fidelity Bank espère que son portefeuille de compte SMART dans le Sud urbain atteindra le seuil de rentabilité dans quelques années, en supposant qu'elle trouvera le moyen de renforcer l'engagement du client et de mobiliser des soldes d'épargne plus consistants tout en rendant les comptes plus actifs. Pour l'instant, les revenus du compte SMART proviennent essentiellement des intérêts nets sur ses soldes moyens parce que les clients ne se lancent pas dans beaucoup de transactions payantes. Fidelity Bank investit présentement dans la mise à niveau de sa plateforme informatique de gestion du réseau des prestataires, ce qui lui permettra de gérer un plus grand volume de transactions, d'éviter des problèmes de connectivité liés au réseau, et de lancer de nouvelles actions pour encourager les clients à effectuer davantage de transactions susceptibles de générer des recettes. Dans le Nord rural, après coup, Derban souhaite que Fidelity Bank n'ait pas annulé les frais de retrait des membres des groupes d'épargne, parce que ces frais auraient pu contribuer à rendre le canal un peu plus viable dans cette région.

Comptes SMART et Banque



LA TAILLE MOYENNE
PRÊT PAR
CONSUMMATEUR DE LA
BANQUE (\$1.474) à fin 2015



COMPTE SMART
DEPÔT MOYEN DE
PETITE ÉPARGNE \$12

La banque a également envisagé d'agir sur un autre levier, la vente croisée de produits, tels que les prêts qui vont générer des intérêts, aux clients des comptes SMART. Une telle approche permettra à Fidelity Bank de compter moins sur les recettes issues des transactions facturées pour, cependant, générer des recettes à partir des prêts au segment de clients à faible revenu pour lesquels les taux d'intérêt sont particulièrement plus élevés. C'est une stratégie commune entre les PSF quand ils sont confrontés aux défis de l'augmentation du solde des petits épargnants.

Toutefois, Fidelity Bank n'a pas encore un produit de prêt conçu pour les clients à faible revenu. Les clients traditionnels de Fidelity Bank sont en ville, disposent d'un revenu moyen, sont des salariés, en majorité des hommes. Aussi bien le compte SMART en général que le canal des groupes d'épargne en particulier, ont permis d'avoir une nouvelle catégorie démographique de clients. La taille moyenne du prêt à la consommation (\$1.474 à la fin de 2015)⁷ est de loin plus élevée que le solde moyen du compte d'épargne SMART qui s'élève à \$12. *“Nous avons pensé à la [vente croisée de prêts aux détenteurs de comptes SMART], mais il faut que ce soit un produit similaire à M-Shwari,”* Explique Derban, se référant au produit mobile de micro crédit que Safaricom M-Pesa a lancé en 2012 au Kenya. Derban voit M-Shwari comme un modèle potentiel de vente croisée de prêts à un coût opérationnel faible sans risque de congestion de ses agences avec des clients venant pour des prêts minuscules.

Pendant que Derban réfléchissait à l'expérience de la banque avec le programme de liaison des groupes d'épargne, il s'est réjoui du fait qu'ils aient été en mesure de fournir des services à des clients dans des milieux ruraux aussi reculés, qui initialement n'avaient pas accès à des comptes bancaires formels. *“Les banques voudraient viser les zones rurales afin de profiter du potentiel qu'elles représentent, mais la majorité n'ont pas les aptitudes, les investissements et plus encore la passion qu'il faut pour relever le défi. Nous avons montré le chemin et nous espérons que d'autres suivront.”* Il espère que Fidelity Bank pourra engager les clients des zones rurales à faible revenu et augmenter leurs soldes d'épargne ainsi que les niveaux de transactions sur les comptes. Pour ce faire, le réseau de prestataires a besoin d'être déployé plus en profondeur dans les zones rurales et Fidelity Bank doit trouver des stratégies bons marchés pour renforcer l'engagement des clients. En réfléchissant au rôle de l'UNCDF dans l'appui au programme de liaison des groupes d'épargne à travers CARE, il pense que c'était nécessaire pour permettre à l'analyse de rentabilité de la MPE d'être effective dans ces zones rurales. Derban explique : *“des partenariats stratégiques, à l'image de celui que nous avons avec CARE et l'UNCDF, sont indispensables et décisifs pour atteindre les populations à faible revenu, particulièrement celles qui sont dans les communautés rurales pauvres éloignées.”*



Village rural du Ghana

⁷ Données du Marché MIX 2015 En fin 2015, Fidelity Bank avait un portefeuille brut de prêts de 425 millions USD dont 40 millions au titre de prêts à la consommation. La plus grande partie du portefeuille de prêt est destinée aux grandes entreprises, à quelques PME, mais la banque n'a pas une unité de micro-crédit.

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