



## CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL ET DE L'AGRICULTURE (CARD)

*Utilisation du PPI pour la promotion de la microépargne et l'amélioration de la promotion auprès des pauvres*

### Introduction

Le centre pour le Développement Rural et de l'Agriculture (CARD), une institution de microfinance (IMF) aux Philippines, a été créé en tant que fondation pour le développement social en 1986. Établi avec la vision d'être une banque créée pour et détenue par des femmes des campagnes non propriétaires de leurs terres, CARD a débuté un programme de prêt de groupe de type Grameen concentré sur l'assistance et la durabilité. En 1997, CARD Bank, Inc. a été créée afin de garantir de la part de la Banque Centrale des Philippines une licence pour opérer en tant que Banque Rurale spécialisée dans la micro-finance. Cela a permis à cette institution nouvellement transformée d'accepter des dépôts. La CARD Bank sert actuellement plus de 580 000 clients, dont 490 000 déposants actifs volontaires, dans tout le pays.

En 2009, la Card Bank a été sélectionnée pour participer à l'Initiative de Microépargne de la Fondation Grameen, un projet de trois ans financé par la Fondation Bill & Melinda Gates destiné à mettre la banque sur la voie d'une autre transformation majeure, évoluant d'une institution ciblée sur le crédit à une banque qui offre une gamme complète de services financiers adaptés plus précisément à sa clientèle pauvre. La CARD Bank et la Fondation Grameen concentrent ensemble leurs efforts dans quatre domaines, qui vont améliorer

la capacité de la banque à offrir des services d'épargne à ses clients en :

- ▣ Développant la capacité de la CARD Bank pour l'étude de marché et le développement de produits;
- ▣ Établissant un marketing orienté vers l'épargne et des programmes de développement de l'éducation financière;
- ▣ Permettant à la CARD Bank de conduire des transactions financières sur le terrain; et
- ▣ Développant la capacité institutionnelle générale de la CARD Bank.

Cette étude de cas se propose de décrire certaines des étapes initiales que la CARD Bank et la Fondation Grameen ont suivies afin d'atteindre ces objectifs, comment le Progress out of Poverty Index® (PPI®) a joué un rôle clé et comment la CARD Bank utilise les données de PPI pour fixer des objectifs et suivre les progrès vers l'accès à un nombre croissant de clients pauvres. Le fait que la CARD Bank ait choisi de relever les données de PPI pour un échantillon de recensement de ses 580 000 clients crée une opportunité unique de recueillir des résultats fascinants basés sur l'analyse de ces informations.

## Pourquoi le PPI?

Des informations plus complètes et plus précises sur ses clients étaient cruciales à la capacité de la CARD Bank à effectuer son travail au sein de l'Initiative de Microépargne. Par conséquent, la banque avait besoin d'un outil qui faciliterait la collecte de données dans toute l'institution. La CARD Bank a adopté le PPI plutôt que d'autres outils d'évaluation de la pauvreté pour les raisons suivantes:

- Des informations plus complètes concernant le niveau de pauvreté du client (au-delà des mesures simples et isolées telles que la qualité du logement ou la sécurité alimentaire, précédemment utilisées);
- Une plus grande rigueur statistique dans son analyse des données de pauvreté des clients;
- Un meilleur accompagnement des progrès vers ses objectifs de pauvreté (un objectif particulier du conseil d'administration); et

□ Une capacité à intégrer ses outils de pauvreté dans ses logiciels bancaires existants.

La CARD Bank a commencé à utiliser le PPI, un outil d'évaluation de la pauvreté spécifique par pays, en 2006, mais n'avait pas une plateforme technologique suffisante ni les contrôles nécessaires pour analyser rigoureusement le statut de pauvreté de ses clients avant de rejoindre l'Initiative de Microépargne. La CARD Bank a mis à jour son Système d'Information de Gestion (SIG) afin d'inclure un formulaire spécial pour la collecte des données de PPI et a manuellement connecté ses bases de données, de façon à ce que les données saisies dans chacune de ses 45 succursales soient maintenant disponibles dans la base de donnée au siège. Ces étapes ont donné à la banque la capacité de conduire des analyses financières sur les comportements d'épargne de ses clients.

## Points forts de la participation de la CARD Bank à l'Initiative de Microépargne

**La CARD Bank a pris plusieurs actions pour atteindre son objectif de recruter 350 000 nouveaux épargnants en 3 ans et pour concrétiser les objectifs de performance sociale du projet:**

- **La Technologie est la base** – La CARD Bank a amélioré son SIG afin de faciliter la saisie de données de PPI et d'intégrer ses données avec les informations financières de clients existantes, ce qui pose les bases pour une analyse de données plus avancée.
- **L'expansion de l'échantillon est une force** – impressionné par l'utilité des résultats issus des échantillons de PPI préliminaires, CARD Bank a décidé de poursuivre une approche basée sur les recensements, recueillant des données de PPI sur plus de 580 000 clients, démontrant un énorme investissement dans le PPI de la part de la direction.
- **La conception du produit influence davantage les taux d'épargne que le niveau de pauvreté** – L'utilisation du PPI pour déterminer les niveaux de pauvreté des clients permet à la CARD Bank de voir comment la conception du produit affecte aussi bien la demande que l'utilisation des produits d'épargne pour les clients pauvres.
- **De meilleures données renforcent la confiance pour une meilleure prise de décision** – En utilisant une collecte de données de pauvreté au travers de toute l'entreprise (par le PPI), la CARD Bank obtiens de meilleures informations à utiliser lors de prise de décisions stratégiques et opérationnelles, telles que pour l'étude de marché, le développement de produits et la gestion générale des performances.

**Plan à 5 ans de la CARD Bank pour  
servir de nouveaux client sur la base de limite de \$2.50/jour/PPP:**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>% en-dessous de \$2.50/jour/PPP</b>	45%	49%	53%	57%	60%

## Rendre possible l'utilisation du PPI dans toute l'institution

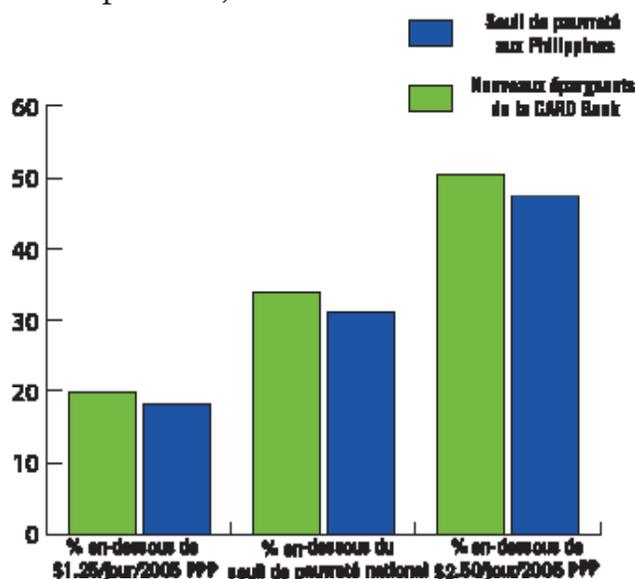
De nombreuses améliorations sont nécessaires aussi bien au niveau des procédures institutionnelles que des pratiques opérationnelles afin que la CARD Bank puisse bénéficier pleinement de la collecte et de l'analyse de ses données PPI. La banque est en train d'adopter un nouveau système bancaire qui remplacera l'ancien réseau de bases de données liées manuellement par une base de données centralisée qui supportera des recueils de données de PPI plus fréquents et plus complets. L'unité de recherche de CARD MRI prévoit maintenant de suivre les données de PPI au fil du temps chez tous ses clients. L'approche basée sur le recensement implique que les près de 580 000 clients de la CARD Bank auront leurs scores de PPI recueillis pour eux lorsqu'ils 1) deviennent membres d'une banque, 2) initient un nouveau cycle d'emprunt, 3) ouvrent un compte d'épargne, ou 4) quittent l'institution. Cela crée une très grosse quantité de données, qui donnera à la CARD Bank la possibilité d'utiliser ces informations de manière innovante, étendant l'utilisation des outils d'évaluation de la pauvreté pour en faire une source d'information pour l'analyse financière et le marketing de produit ciblé. Ces changements récents dans la façon dont le PPI est recueilli et les données analysées améliorent fortement la manière dont les données de pauvreté et leur interprétation peuvent influencer sur les décisions de gestion de la banque.

## Microépargne à la CARD Bank

La CARD Bank offre des produits d'épargne volontaire depuis plus de dix ans avec des niveaux de succès variables. La banque pensait que si elle offrait des produits d'épargne, ses clients s'inscriraient automatiquement.

Comme ce n'était pas le cas, il y a maintenant un effort concentré sur le développement de produits, le marketing et la vente de produits d'épargne de la banque.

La CARD Bank offre plusieurs types de comptes d'épargne. Deux des produits les plus fréquemment utilisés sont le compte obligatoire avec l'option de contribuer de manière volontaire en plus de la somme collectée lors des réunions hebdomadaires et un 'dépôt à la demande' ou compte d'épargne 'classique' qui nécessite d'aller dans une succursale pour effectuer les transactions. Les comptes obligatoires tendent à servir les clients à faibles revenus qui ont généralement un solde plus faible, constitué en grande partie du montant minimal que le client doit contribuer chaque mois pour pouvoir participer au programme. L'autre produit d'épargne est un compte volontaire non lié à la participation au programme de prêt. Ce produit tend à servir une clientèle moins pauvre qui accepte de maintenir un solde en moyenne plus élevé. Cependant, comme le montrent les résultats préliminaires sur les produits, tous les clients n'entrent



pas dans ce modèle. Une faible part de ses clients (0.5%) qui épargnent sur le compte

obligatoire maintiennent des soldes relativement élevés (plus de 500 dollars), utilisant ce compte pour leur épargne volontaire en raison de son côté pratique. En étudiant les caractéristiques des clients qui sont relativement pauvres mais qui parviennent à épargner des sommes significatives, il devrait être possible d'apprendre comment adapter les futur produits afin d'encourager un comportement semblable chez un plus grand nombre de clients partageant les mêmes caractéristiques démographiques.

Le graphe ci-dessous montre les niveaux de pauvreté pour l'ensemble des Philippines et les nouveaux clients de la CARD Bank dans trois niveaux de pauvreté distincts. Les \$2.5/jour (seuil PPP de 2005) que la CARD Bank a choisi en tant que guide de performance sociale, le seuil de \$1.25 utilisée pour l'Initiative de Microépargne et le Seuil de Pauvreté National pour les Philippines, qui tombe entre les deux. Dans tous les cas, les clients épargnants de la CARD Bank sont en moyenne plus pauvres que la population générale.

## Résultats préliminaires

En mars 2010, la banque a conduit une enquête sur le seuil de pauvreté auprès de 203 de ses épargnants volontaires. Les nouvelles données de PPI recueillies dans cette enquête, sur la base d'un échantillon représentatif et lié aux informations sur les habitudes d'épargne des clients, ont donné à la banque la capacité d'analyser ses données de pauvreté et d'épargne d'une nouvelle manière. L'analyse de ces données a conduit la CARD Bank à repenser la manière de vendre ses produits d'épargne afin de toucher les plus pauvres de façon plus efficace. Sur la base des données de PPI, la banque prévoit de produire différentes stratégies promotionnelles pour différents segments de marché. Des documents de planification des affaires comporteront également des données sur la pauvreté, par exemple le plan de commercialisation actuel de la CARD Bank est conçu sur la base des résultats du

PPI, qui sont maintenant recueillis de façon régulière.

L'analyse des données montre que le niveau de pauvreté d'un individu n'influence pas la capacité du client à épargner autant que son accès à un produit d'épargne adéquat. Par

% d'opportunité de vente croisée	
27%	

ATTRIBUTS	Compte obligatoire	Compte obligatoire + volontaire	TOTAL	Pénétration des comptes volontaires
0	20,389	15	20,404	.07%
1	44,862	131	44,993	.29%
2	56,148	457	56,605	.81%
3	30,891	688	31,579	2.18%
4	13,787	541	14,328	3.78%
TOTAL	166,077	1,832	167,909	1.09%

Avec 3 ou 4 attributs	Pénétration moyenne
44,678	3%

exemple, le compte obligatoire semble offrir un accès plus facile aux clients pauvres qui peuvent effectuer des dépôts au cours des réunions, plutôt que les clients qui utilisent le compte volontaire, qui doivent aller dans une succursale pour effectuer leurs transactions. Déjà, cette information a été utilisée pour concevoir des produits additionnels et accroître l'accessibilité aux emprunts et aux produits d'épargne, en abaissant le solde minimum ainsi qu'en acceptant des dépôts au domicile ou sur le lieu de travail du client, ce qui rend ces produits plus inclusifs des plus pauvres.

Par le passé, la CARD Bank a utilisé des données démographiques socio-économiques traditionnelles pour différencier ses clients. Maintenant, en combinant les informations traditionnelles avec les données de PPI, une segmentation des clients bien plus ciblée est possible. Après l'analyse des données à partir

d'un échantillon de près de 168 000 clients, la CARD Bank a découvert que le niveau de pauvreté, les indicateurs socio-économiques, la durée en tant que client, la sélection de produits choisis et le profil financier du client étaient les attributs les plus pertinents pour segmenter ses clients.

La CARD Bank a également segmenté ses clients épargnants en ceux qui ont un compte obligatoire, qui constituent la vaste majorité et ceux qui détiennent à la fois un compte obligatoire et un compte d'épargne volontaire (actuellement seulement 1% de la clientèle totale). L'analyse des données indique que ces clients qui ont les deux types de comptes d'épargne tendent à être moins pauvres, à maintenir un solde total plus élevé (plus de 3 000 PHP ou \$69), à être clients de CARD Bank depuis plus longtemps (> 2,5 ans) et ont une forme d'emploi salarié. La CARD Bank voit des opportunités incontestables de vente croisée des comptes d'épargne volontaires à ceux de ses clients qui remplissent 3 ou 4 des critères ci-dessus et n'ont pas encore de compte. Comme le montre le tableau ci-dessus, ces clients remplissant les quatre critères ont presque quatre fois plus de chances que la moyenne d'avoir un compte volontaire. Une analyse plus approfondie montre que 27% des près de 168 000 clients interrogés ont 3 ou 4 de ces attributs, mais n'ont pas encore de compte volontaire. Cela représente une opportunité de vente croisée actuellement inexploitée, et révèle l'étendue du potentiel de marketing ciblé des comptes volontaires à ce sous-groupe. Le marketing ciblé peut offrir aux clients potentiels une meilleure connaissance de leurs options pour épargner avec la CARD Bank, et peut permettre à la banque d'étendre grandement le nombre de ses clients qui bénéficient de ce type de compte.

## Défis et opportunités

D'un côté, l'accompagnement des résultats de pauvreté chez des centaines de milliers de clients dans les régions rurales et

l'encouragement à l'épargne auprès des nouveaux clients ne vont pas sans leur lot de difficultés. Et de l'autre, la collecte et l'analyse des données PPI d'un si grand nombre de clients crée de nombreuses opportunités pour la CARD Bank d'améliorer ses opérations par le biais d'une mise en place stratégique de ses données PPI et produits d'épargne. Pour tirer avantage des informations disponibles par l'exploitation des PPI, la CARD Bank doit faire face à plusieurs défis et opportunités, dont les suivants:

### Défis

- ❑ Le lancement d'un nouveau système bancaire essentiellement commercial et modération de son adoption dans l'ensemble de la CARD Bank. Les avantages seront également très nombreux, car ce nouveau système permettra à la banque de domicilier toutes les données relatives à la pauvreté et aux finances de ses clients dans une seule base de données intégrée. L'analyse des données PPI des clients s'en verra également facilitée au fil du temps.
- ❑ La mise en place d'une approche de recensement pour la collecte des données PPI des plus de 580 000 clients de la CARD Bank signifie la collecte d'un résultat PPI chaque fois qu'un membre rejoint la banque, obtient un prêt, ouvre un compte d'épargne ou quitte la banque. En plus des défis opérationnels que constitue la collecte de ces données, l'existence de plusieurs résultats PPI pour chaque client pour une année donnée nécessite l'élaboration de règles décisionnelles permettant d'orienter les chercheurs sur le résultat PPI à utiliser pour chaque client au cours de la phase suivante d'analyse des données.
- ❑ La collecte des données PPI des titulaires de comptes d'épargne qui ne sont pas également des clients principaux représente un nouveau défi pour la banque : ces clients n'ont pas les mêmes obligations envers la banque que les membres, qui assistent aux réunions hebdomadaires et ont des prêts en cours.

□ La rédaction de rapports qui soient clairs, exhaustifs, pertinents et faciles à comprendre par le personnel est un processus continu. Le défi tient dans la diffusion de ces rapports et leurs conclusions à l'échelle de l'organisation de manière à aider plusieurs niveaux de membres du personnel, des cadres de la direction aux officiers sur le terrain, à comprendre les informations qui leur sont importantes, et à les mettre en œuvre.

## Opportunités

□ Les analyses commerciales poussées pour soutenir la planification commerciale, le marketing ciblé et l'évaluation de la pauvreté qui sont disponibles grâce aux MIS performants de la banque et à l'expansion de sa collecte de données PPI.

□ La segmentation du marché et la conception des produits peuvent être obtenues par l'exploration des tendances des produits choisis afin que la banque puisse identifier les opportunités permettant de combler les lacunes dans son porte-feuille de produits et répondre à toute demande de client restée sans réponse. En disposant de meilleures données, la gestion de la CARD Bank peut mieux segmenter sa clientèle, donnant ainsi à la banque la possibilité d'évoluer sur le marché en ciblant ceux qui vivent avec moins de 1,25 \$ par jour avec des produits d'épargne plus accessibles.

□ Des rapports améliorés sont possibles afin que les données PPI consultées en même temps que d'autres données de client, à la fois financières et démographiques, puissent présenter le progrès en termes de travail de proximité sur la pauvreté et de performances de la succursale par comptable et lieu. Ce type d'analyse sera possible avec le nouveau système bancaire central.

## Enseignements tirés de l'expérience

La transition d'une série de données collectées à la main dans quelques succursales et occasionnellement analysées, à la collecte automatisée d'une série de données à l'échelle de la banque et analysées sur une base annuelle représente certainement un défi sur plusieurs fronts. Le tableau ci-après présente certaines des activités clé entreprises par la CARD Bank pour surmonter ces défis et intégrer l'analyse des données relatives à la pauvreté et aux finances de leurs clients. Le tableau énumère également les enseignements tirés de l'expérience par la CARD Bank qui sont pertinents pour les autres institutions intéressées par la réplique de leur approche.

## Regarder vers l'avenir

Le PPI s'est montré être un outil utile pour la conception et l'évaluation de produits de microépargne à la CARD Bank. L'utilité des données de l'échantillon pilote du PPI a convaincu la direction de la banque de collecter des données de recensement, soit des données PPI, auprès de plus de 580 000 client au moins une fois par an. C'est une grande étape, car la CARD Bank est la plus grande MFI à ce jour à s'être engagée à collecter des données PPI pour un nombre si important de clients. La banque utilise les données collectées par le PPI afin de créer une série de nouveaux produits pour les pauvres, et utilise ses données de pauvreté pour améliorer le marketing, la segmentation et le travail de proximité auprès de sa clientèle. Les efforts de la CARD Bank en vue d'améliorer ses produits et d'élargir ses services pour les pauvres continue à évoluer à mesure que les données PPI sont ajoutées aux informations démographiques et financières de la clientèle et qu'elles sont analysées en continu à des fins d'amélioration du développement commercial.■

## Enseignements tirés de l'utilisation du PPI par la CARD

Sujet	Prérequis pour une réussite	Mesures entreprises à la CARD Bank	Enseignements tirés
Soutien de la Direction	Démontrer la valeur des données pour informer les décideurs (par le biais d'un petit groupe-pilote de 203 clients).	Garantie que les mesures de contrôle de la qualité produisent des données qui reflètent la base de la clientèle.	Le soutien de la direction du PPI au personnel sur le terrain a été essentiel pour améliorer la collecte des données.
Système d'Information de Gestion (SIG)	Investir dans un SIG amélioré pour permettre une intégration rigoureuse et une analyse des données.	Création d'un formulaire personnalisé au sein du SIG créé dans la banque pour permettre le traitement automatique des saisies de données PPI. Relation de toutes les bases de données manuellement afin d'intégrer les données PPI dans une série complète de données.	Une gestion efficace de la base de données a facilité l'analyse rigoureuse, permettant l'interprétation de données sophistiquées.
Formation	S'engager à renforcer la capacité organisationnelle par le biais d'une formation améliorée du personnel.	Création et intégration de la formation sur l'application du PPI dans l'orientation standard du personnel pour les agents de prêts et directeurs d'unités.	Une collecte cohérente des données nécessite des procédés explicites supervisés par des cadres de la direction et mis en application par des membres du personnel de terrain bien formés.
Application	Mettre en place des procédés pour une mise en œuvre réelle sur le terrain des données collectées et enregistrées.	Le service d'audit interne est chargé du contrôle de la qualité des collectes de données par le biais de visites à domicile des clients et d'évaluations par le personnel sur le terrain au cours des visites biannuelles dans les succursales. La supervision de la saisie des données PPI est incluse dans la liste de vérification de la supervision utilisée par les cadres dirigeants au cours de leurs visites hebdomadaires dans les succursales.	Les services de l'audit interne et des ressources humaines aident à la mise en place de procédures de contrôle de la qualité. Une bonne mise en œuvre du PPI est incluse dans l'évaluation des résultats du personnel.
Rapports	Disposer de rapports qui présentent de manière claire les données les plus pertinentes de manière adaptée aux différents niveaux de l'organisation aident la banque à surveiller ses résultats.	La Grameen Foundation a conçu un modèle de rapport qui intègre les données de pauvreté aux informations financières de la clientèle afin de présenter ces données à la direction sur une base mensuelle.	Les rapports qui traduisent les répercussions des données plutôt que de simplement présenter les données sur la pauvreté sont plus utiles à la direction.

Cette étude de cas est un produit de la Grameen Foundation. Nous souhaitons remercier Cara Forster qui en est l'auteure, Mharra De Mesa, Assistante de recherche CARD MRI, Annie Alip, Directrice de recherche CARD MRI et tous les autres membres de l'équipe de la CARD Bank pour l'aide qu'ils ont apportée à la collecte d'informations pour cette étude de cas. Pour en savoir plus, ou pour contacter la CARD Bank, visitez leur site Internet à l'adresse <http://cardbankph.com>

Les photos et les graphiques ont été fournis par la Grameen Foundation et la CARD Bank. La présente étude de cas démontre l'utilisation innovante par un programme de l'outil du PPI pour faire progresser sa mission sociale et proposer de riches enseignements aux organisations qui militent en faveur des pauvres.

[www.progressoutofpoverty.org](http://www.progressoutofpoverty.org)