

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE : UNE SÉRIE DE BOITES À OUTILS POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

BOÎTE À OUTILS #3 : UTILISER UN RÉSEAU D'AGENTS EXISTANTS
PARTIE 1 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



REMERCIEMENTS

— ii

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de la Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) au Burkina Faso, UGAFODE Microfinance Limited en Ouganda, FINCA en Tanzanie, MOSS ICT en Éthiopie, Diamond Bank au Nigeria et Advans en Côte d'Ivoire pour leur contribution à ce modèle d'affaires et aux études de cas connexes. Nous les remercions pour le temps qu'ils y ont consacré et pour les informations partagées, ainsi que pour les enseignements qu'ils ont permis de tirer et pour leurs recommandations, qui permettront à d'autres prestataires de services financiers de réussir leur transition vers les services financiers numériques.

Nous tenons à remercier en particulier Salfo Ouedraogo de SOFIPE, Nathan Barigye et Ronald Williams Lwanga de UGAFODE, et Thierry Artaud de MOSS ICT pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boîte à outils.

AUTEURS

PHB Development : Alexandra Sanchez, Chris Statham, Isabelle Musat et Ruth Thiemele Kadjjo

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development : Ciprian Panturu et Aurélie Wildt Dagneaux

Fonds d'équipement des Nations unies - MicroLead : Pamela Eser, Hermann Messan et Ivana Damjanov

The MasterCard Foundation : Ruth Dueck-Mbeba et Prabhat Labh

ÉDITEUR

Chela Cea

TRADUCTEUR

Tarik Khachiaa

Mai 2017. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les points de vue exprimés dans cette publication sont ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux des Nations Unies, dont l'UNCDF, ou de ses organisations affiliées ou États membres. Les appellations utilisées sur les cartes et les graphiques et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou de l'UNCDF quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

TABLE DES MATIÈRES

v LISTE DES FIGURES

vi LISTE DES TABLEAUX

vii LISTE DES ENCADRÉS

viii LISTE DES ACRONYMES

x DÉFINITIONS

01 INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS

04 SECTION 1 : VUE D'ENSEMBLE DU MODÈLE D'AFFAIRES

04 Les avantages du modèle

06 SECTION 2: DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

07 Former un partenariat avec un prestataire de services financiers numériques

07 Pourquoi signer un partenariat ?

07 Avec qui s'associer ?

08 Que considérer dans un partenariat ?

10 Tirer parti d'un réseau d'agents

10 Les transactions effectuées avec des agents

11 L'argent mobile comme un canal pour les transactions des institutions financières

12 Transactions et technologie

12 Matériel

12 Technologie d'interface utilisateur

13 Connectivité

14 L'intégration entre le système bancaire central de l'institution financière et le système du prestataire de services financiers numériques

14 Administration des activités des services bancaires via agents

15 Gestion des opérations

15 Coûts d'exploitation

16 SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DÉTAILS

16 Perspective de l'institution financière

17 Perspective du prestataire de services financiers numériques

17 Perspective du client (mutuel)

26 SECTION 4 : INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

26 Conditions préalables

26 Une demande / un besoin des clients

26 Une stratégie et un plan d'action pour la finance numérique

26 Évaluation des partenaires

27 Principes de base à mettre en place pour ce modèle

28 Défis et risques à anticiper

TABLE DES MATIERES

— iv

29 SECTION 5 : RECETTE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »

30 Étape 1 : Évaluation du
marché et de l'opportunité

31 Étape 2 : Stratégie de mise
en marché

32 Étape 3 : Développement et
préparation du pilote

33 Étape 4 : Pilote

34 Étape 5 : Lancement/ mise
en oeuvre

35 Étape 6 : Amélioration des
performances

37 RÉSUMÉ : IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOTRE INSTITUTION SI...

38 À PROPOS DE MICROLEAD

38 À PROPOS DE PHB ACADEMY

39 À PROPOS DE L'UNCDF

39 À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION

LISTE DES FIGURES

06 FIGURE I

Coûts de transaction dans les agences et chez les agents (exemple des institutions financières latino-américaines)

29 FIGURE VI

Axes de travail

11 FIGURE II

Transaction de dépôt par le client – l'agent doit avoir suffisamment d'argent électronique

11 FIGURE III

Transaction de retrait par le client - L'agent doit avoir assez d'argent comptant

26 FIGURE IV

Prérequis pour l'utilisation de ce modèle

29 FIGURE V

Étapes à suivre pour une mise en oeuvre réussie

LISTE DES TABLEAUX

— vi

05 TABLEAU 1

Exemples de partenariats
d'institutions financières en
Afrique

27 TABLEAU 6

Les éléments de base à mettre en
place pour ce modèle

33 TABLEAU 11

Les activités et facteurs clés de
succès du pilote

08 TABLEAU 2

Différentes catégories de
prestataires de services de paiement
(classification de PHB Development)

28 TABLEAU 7

Les défis les plus fréquents avec
ce modèle

34 TABLEAU 12

Les activités et facteurs clés de
succès de la mise en oeuvre

17 TABLEAU 3

Plaintes courantes des clients

30 TABLEAU 8

Les activités et les facteurs clés de
succès de l'évaluation du marché
et de l'opportunité

35 TABLEAU 13

Les activités et les facteurs clés
de succès pour l'amélioration des
performances

22 TABLEAU 4

Les limites de transaction de
Diamond Bank par palier et type

31 TABLEAU 9

Les activités et les facteurs clés de
succès de la stratégie de mise en
marché

37 TABLEAU 14

Résumé de ce modèle

22 TABLEAU 5

Les frais de transaction de
Diamond Bank par type

32 TABLEAU 10

Les activités et facteurs clés de
succès pour le développement et
la préparation du pilote

37 TABLEAU 15

Analyse des forces, faiblesses,
opportunités et menaces du
modèle

LISTE DES ENCADRÉS

vii —

19 ENCADRÉ 1

Fournir une plate-forme clé en main
: Le cas de MOSS ICT en Éthiopie

21 ENCADRÉ 2

Tirer parti d'un réseau d'agents
existants: Le cas de Diamond
Bank au Nigéria

24 ENCADRÉ 3

Tirer parti du réseau d'agents de
MTN: Le cas de Advans en Côte
d'Ivoire

LISTE DES ACRONYMES

— viii

ANS	accord de niveau de service	PSF	prestataire de services financiers
API	interface de programmation d'application	PSFN	prestataire de services financiers numériques
CapEx	dépenses en capital	PSP	prestataire de services de paiement
DYA	Diamond Y'ello Account	RH	ressources humaines
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution	RTN	réseaux de téléphonie mobile
ETIFT	technologie de financement inclusive éthiopienne	SBC	système bancaire central
FTP	Protocole de transfert de fichiers	SFI	société financière internationale
GAG	gré à gré	SFN	service (s) financier (s) numérique (s)
GPRS	service général de radiocommunication par paquets	SIG	système d'information de gestion
GSM	système global (ou standard) pour mobile	SMS	short message service
ICP	indicateur clé de performance	SOFIPE	Société de Financement de la Petite Entreprise
ID	identification	STK	SIM application toolkit (application de boîte à outils SIM)
IF	institution financière	TI	technologies de l'information
IMF	institution de microfinance	TPE	terminal de paiement électronique
KYC	know your customer	URL	localisateur de ressources uniforme (ou universel)
OpEx	dépenses opérationnelles	USSD	unstructured supplementary service data (Service supplémentaire pour données non structurées)
OTM	opérateur de téléphonie mobile	VPN	réseau privé virtuel
PC	ordinateur personnel		
PIN	numéro d'identification personnel		

DEFINITIONS

CONCEPTS	DEFINITIONS
CANAUx DE DISTRIBUTION ALTERNATIFS	Fait référence aux nouveaux canaux de distribution qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années: les services bancaires en ligne, les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents (par opposition à des canaux de distribution traditionnels comme les agences physiques et des distributeurs automatiques de billets).
SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	Les clients peuvent réaliser les transactions par eux-mêmes sur leur portefeuille mobile et compte de l'IF ou être aidé par un tiers (agent). Les opérations de dépôt (cash in) et retrait (cash out) requièrent un agent comme intermédiaire. Cet agent est contracté par un PSF (institution financière, PSP ou OTM). Dans les boîtes à outils 3 et 4, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre l'argent mobile et le compte bancaire.
BANQUE MOBILE OU SERVICES BANCAIRES MOBILES	Le client peut réaliser des opérations lui-même sur son compte au sein de l'IF sans demander l'aide d'un tiers (par exemple un agent). Les opérations de dépôt et retrait (cash in/out) requièrent néanmoins un agent comme intermédiaire. Dans les boîtes à outils 5 et 6, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre l'argent mobile et le compte bancaire.
SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES/ OU DIGITAUX (SFN/SFD)	Fait référence aux services financiers fournis aux clients par le biais des canaux de distribution alternatifs (mobile, internet, agents) qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années.
SERVICES FINANCIERS MOBILES (SFM)	Fait référence aux services financiers offerts aux clients via les téléphones mobiles et les appareils mobiles (par exemple : tablettes). Le terme est progressivement remplacé par « Services Financiers numériques », qui est plus large et recouvre également d'autres canaux de distribution.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Regroupe entre autres les banques, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), les institutions financières (IF), fournissant des services financiers aux clients.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES (PSFN)	Peuvent être soit des institutions financières, soit des institutions financières non bancaires, comme les fournisseurs de services de paiement, les opérateurs de réseaux mobiles, etc. Ils offrent une large gamme de services financiers auxquels on peut accéder via les canaux numériques et / ou de gré à gré. Habituellement, ils recrutent leur propre réseau d'agents.
INSTITUTIONS FINANCIÈRES NON BANCAIRES	Regroupe les Institutions de Microfinance (IMF), les coopératives et les SACCOs, les Banques de Microfinance, par opposition aux OTM et les banques traditionnelles, qui assurent la prestation de services financiers aux clients.
SERVICES MOBILES	Fait référence à des transactions financières effectuées à l'aide des technologies mobiles, telles que le téléphone portable ou les tablettes, et ayant une incidence sur le compte du prestataire de services financiers.
OPÉRATEURS DE TÉLÉPHONIE MOBILE (OTMs)	'Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs mobiles'. ^a

CONCEPTS	DEFINITIONS
AGENT	'Toute tierce partie agissant au nom d'une banque, d'un opérateur de téléphonie mobile (OTM) ou d'un autre prestataire de services financiers (PSF) appelé à traiter directement avec la clientèle'. ^a
DEPOT D'ESPECE/ RETRAIT	'Le dépôt d'espèces (cash-in en anglais) est un échange d'argent liquide en monnaie électronique ; le retrait d'espèces (cash-out en anglais) est un échange de monnaie électronique en argent liquide'. ^a
ELECTRONIC MONEY (E-MONEY)	'Une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sous forme électronique, y compris magnétique, délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant non inférieur à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice'. ^a
E-MONEY ISSUERS (EMEs)	'Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à l'émission de monnaie électronique, la mise à la disposition du public de monnaie électronique et la gestion de monnaie électronique'. ^a
ELECTRONIC WALLETS (E-WALLETS)	'Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer des transferts de paiement vers un autre porte-monnaie électronique ou à un marchand'. ^a
FLOAT	'Terme anglais désignant le montant total de l'argent électronique, des espèces ou des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un agent, lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique'. ^a
INTERMÉDIAIRE BANCAIRE	'Agent offrant des services financiers ailleurs que dans une agence bancaire classique, qui n'est pas employé par un établissement bancaire (souvent employé d'un bureau de poste ou d'un point de vente y compris un magasin d'alimentation, une pharmacie, d'un centre de vente de semences et d'engrais ou d'une station essence) et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour la transmission des informations relatives aux transactions — généralement des terminaux points de vente (TPV) dotés de lecteurs de cartes bancaires ou des téléphones portables'. ^a
KNOW YOUR CUSTOMER (KYC)	'Ensemble de mesures de précaution – telles que des règles de procédure – prises par une institution financière pour vérifier l'identité de ses clients et déterminer les facteurs qui sous-tendent leurs activités financières. Il s'agit d'un élément clé des efforts de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB/CFT)'. ^a
TRANSACTION DE GRE À GRE OU OVER-THE-COUNTER (OTC)	'Dans une transaction OTC, les clients remettent ou reçoivent des espèces à un / d'un agent qui se charge d'effectuer pour eux le transfert électronique requis. De telles transactions n'exigent pas des clients qu'ils possèdent leur propre porte-monnaie électronique'. ^a

a M' Raksha Vasudevan with others, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU,' CGAP Working Paper, pp. xxi–xxiii (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur : <http://www.cgap.org/publications/market-system-assessment-digital-financial-services-waemu>

DEFINITIONS

CONCEPTS	DEFINITIONS
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution (EDGE) est une technologie qui peut fournir jusqu'à trois fois la capacité de données GPRS. La technologie EDGE permet de fournir des services mobiles plus exigeants, tels que la messagerie multimédia, la navigation web complète et e-mail en déplacement. (source : GSMA ^a)
GPRS	Le GPRS est un service de données sans fil vastement déployé qui permet de bénéficier de services de transfert de données avancés avec de nombreuses fonctionnalités telles que les e-mails mobiles, les messages multimédias, les réseaux sociaux et les services géolocalisés (définition de GSMA ^b). Ce système de transfert de données est facturé en fonction de la quantité de données transférées et non pas en fonction de la durée de connexion.
MPOS (MOBILE POINT OF SALES)	Le m-POS ou TPE mobile est une application mobile combinée à un lecteur de carte connecté au mobile qui permet d'accepter les paiements par carte. Le Mobile Point of Sale est un substitut aux terminaux de paiement traditionnels (source: TechTarget ^d)
SYSTÈME BANCAIRE CENTRAL	Un système bancaire central est une application/ un logiciel d'enregistrement et analyse des données liées aux transactions qui ont eu lieu au cours d'une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients. (Source : Gartner ^b).
SIG (SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION)	Appellation utilisée en microfinance pour décrire l'ensemble du système de back office, y compris gestion du portefeuille, reporting et autres fonctionnalités. Un SIG est plus large qu'un système bancaire central, qui enregistre et analyse les données. Comme décrit par la Banque Mondiale, un SIG aide le management à prendre des décisions, à les suivre et à les contrôler. Un SIG enregistre et stocke les données, il les analyse pour produire des rapports pertinents et aider les opérations à mettre en place les processus définis. Le SIG fournit également une base de données pour les audits (source : CGAP, 2012 ^e).
TPE (TERMINAL DE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE)	Un terminal de paiement électronique (aussi appelé TPE) est un appareil électronique capable de lire les données d'une carte bancaire, d'enregistrer une transaction, et de communiquer avec un serveur d'authentification à distance.

CONCEPTS	DEFINITIONS
RÉSEAU ÉTENDU (WAN)	Un réseau étendu, souvent désigné par son acronyme anglais WAN (Wide Area Network), est un réseau informatique ou un réseau de télécommunications couvrant une grande zone géographique, typiquement à l'échelle d'un pays, d'un continent, ou de la planète entière. Le plus grand WAN est le réseau Internet.
UNSTRUCTURED SUPPLEMENTARY SERVICE DATA (USSD)	Unstructured supplementary service data (USSD) est un service de communications contrôlé par les OTMs. Ce service est accessible depuis n'importe quel téléphone portable en composant un numéro commençant par * et finissant par # (chaque opérateur a son propre code USSD). Composer le code USSD ouvre une session permettant de réaliser des transactions telles que des paiements mobiles.
VALUE ADDED SERVICE (VAS)	Est 'un terme populaire de l'industrie des télécommunications pour les services non essentiels des opérateurs de réseaux mobiles' ^f
VIRTUAL PRIVATE NETWORK (VPN)	Un VPN (Virtual Private Network) est un réseau qui est construit en utilisant des câbles publics – habituellement l'internet – pour se connecter à un réseau privé, tel que le réseau interne d'une entreprise. Il existe un certain nombre de systèmes qui permettent de créer des réseaux utilisant Internet comme moyen de transport de données.

a Raksha Vasudevan with others, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU,' CGAP Working Paper, pp. xxi-xxiii (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur : <http://www.cgap.org/publications/market-system-assessment-digital-financial-services-waemu>
b Gartner, 'IT Glossary: Core Banking System.' Available from <http://www.gartner.com/it-glossary/core-banking-systems/> (accédé en Avril 2017).
c GSMA, 'EDGE.' Disponible sur : <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/edge> (accédé en Avril 2017).

d GSMA, 'GPRS.' Disponible sur : <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/gprs> (accédé en Avril 2017).

e Lauren Braniff and Xavier Faz, *Information Systems: A Practical Guide to Implementing Microfinance Information Systems*, p. 2 (Washington DC, CGAP/The World Bank, January 2012).

f Margaret Rouse, 'Definition: mPOS.' Disponible sur : <http://searchcio.techtarget.com/definition/mPOS-mobile-point-of-sale> (accédé en Avril 2017).

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE
UNE SÉRIE DE BOÎTES À OUTILS POUR LES AGENTS FINANCIERS DE SERVICES FINANCIERS
BOÎTE À OUTILS #3 : UTILISER UN RÉSEAU D'AGENTS EXISTANTS



INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS

Ces 10 dernières années, les canaux de distribution ont radicalement évolué, passant des canaux traditionnels, principalement des lieux physiques, comme des agences bancaires ou des distributeurs automatiques de billets, vers des canaux de distribution alternatifs, souvent appelés les canaux numériques. Ces canaux regroupent les services bancaires sur Internet, les services bancaires sur mobile, les services bancaires via agents.

Par le passé, les canaux traditionnels pouvaient en théorie fournir l'intégralité des services financiers aux clients, tandis que les canaux de distribution alternatifs ou les canaux numériques ne pouvaient assurer que des services limités (entrées/sorties d'argent pour les opérateurs de téléphonie mobile, dépôts/retraits dans le cas des institutions financières, consultation de solde, paiements, transferts). C'est aujourd'hui de moins en moins le cas, car les canaux de distribution alternatifs et canaux numériques évoluent pour proposer l'intégralité des services, qu'il s'agisse de l'inscription du client ou de la collecte de l'épargne par le biais de collecteurs ou de téléphones, ou même la demande ou l'évaluation de crédits, le décaissement et remboursement de prêt. La technologie facilite le développement de ces nouveaux canaux. Les terminaux de paiement électronique (TPE), téléphones mobiles, tablettes, netbooks, etc. permettent maintenant de réaliser des transactions de n'importe où et n'importe quand. La technologie fournit les moyens de transactions, tandis que les canaux de distribution alternatifs sont les moyens de distribution. Comme souligné dans le document « Alternative Delivery Channels and Technology Handbook (2014) »*, fruit d'un partenariat SFI/ The MasterCard Foundation, cette distinction (technologie/ canaux) est fondamentale.

Une autre distinction fondamentale est la différence entre les institutions financières et les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) en ce qui concerne les transactions financières numériques. Les institutions financières « possèdent » les fonds et préfèrent stocker la valeur (gagner de l'argent par intermédiation), alors que les OTMs préfèrent faire transiter la valeur (et gagner de l'argent par les commissions). Dans le cadre de ces boîtes à outils, nous parlerons d'entrées/de sorties pour les opérateurs de téléphone mobile et de dépôts/retraits pour les institutions financières.

L'initiative des Boîtes à Outils de MicroLead

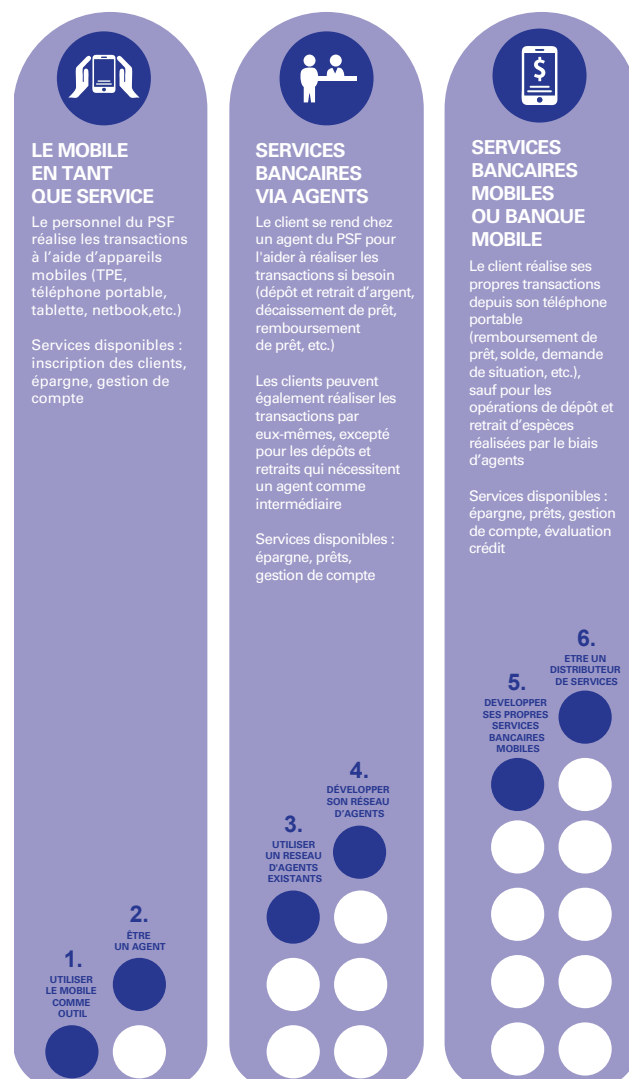
PHB Academy assiste MicroLead de l'UNCDF dans son initiative visant à publier un ensemble de boîtes à outils pour aider les prestataires de services financiers à réussir leur transition vers le numérique, en se concentrant sur les institutions financières en particulier.

Ces boîtes à outils mettent à profit et complètent les recherches, publications et documents existants. Elles ont été élaborées sur la base de l'expérience de MicroLead et de PHB acquise au fil de plus de 100 projets de mises en œuvre de services financiers numériques.

Le modèle d'affaires en 6 étapes

Six modèles d'affaires possibles ont été définis pour les prestataires de services financiers (PSF) souhaitant passer au numérique (voir l'illustration 1). Les modèles d'affaires décrivent les différentes étapes qu'un PSF peut suivre dans sa transition vers le numérique. Les PSF sont libres d'appliquer ce cadre à partir du point de départ de leur choix, mais ils doivent être conscients que plus haut ils mettent la barre, plus les efforts à réaliser seront importants.

Illustration 1 : Le modèle d'affaires en 6 étapes



Les deux premiers modèles d'affaires de ce cadre conceptuel consistent à utiliser le mobile comme un service en faisant réaliser les transactions de base par le personnel du PSF par le biais d'appareils mobiles. Nous les avons décrits dans les boîtes à outils 1 « Le mobile comme outil » et 2 « Être un agent ». Les modèles 3 et 4 décrivent les services bancaires via agents pour lesquels un agent (qu'il travaille pour un OTM, un Prestataire de Services de Paiement (PSP) ou pour une institution financière) assiste les clients si besoin pour réaliser les transactions. Les clients peuvent également réaliser les transactions par eux-

mêmes, excepté pour les dépôts (cash in) et retraits (cash out) où la présence d'un agent comme intermédiaire est nécessaire. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 3 « Utiliser un réseau d'agents existants » et 4 « Développer son propre réseau d'agents ». Les modèles 5 et 6 reposent sur les services bancaires mobiles pour lesquels les clients opèrent leurs transactions directement sur leur compte au sein de l'institution financière, en réalisant eux-mêmes les opérations à l'aide de leur téléphone portable. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 5 « Développer ses propres services bancaires mobiles » et 6 « Être un distributeur de services ».



Transaction réalisée par un client
Avec l'autorisation de PHB Development

INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS 3

Cette boîte à outils est la **troisième** d'une série de six boîtes à outils visant à accompagner les institutions financières (IFs) dans leur transition vers le numérique.

Il décrit le troisième modèle qu'une IF peut choisir pour **tirer parti d'un réseau d'agents existants** :

- L'IF forme un partenariat avec un prestataire de services financiers numériques (PSFN),¹ **fournissant ses propres produits/services à travers le réseau d'agents du PSFN.**
- Contrairement au modèle précédent (être un agent) dans lequel les produits étaient ceux du PSFN et le canal de distribution était celui de l'IF, ici les produits sont ceux de l'IF et le canal est celui du PSFN.
- Ce modèle relève du modèle des Services bancaires via agents dans lequel les clients peuvent déposer/retirer de l'argent de leur compte de l'IF à leur portefeuille électronique et/ou compléter les transactions de gré à gré (GAG). Les transactions de gré à gré sont effectuées avec l'aide d'un agent.*

Cette boîte à outil est composée de deux documents principaux :

- Ce document, "Partie 1 : Description du modèle d'affaires," décrit le modèle d'affaire et la recette du succès. Trois études de cas internationales — MOSS ICT en Éthiopie,

Diamond Bank au Nigeria et Advans en Côte d'Ivoire - illustrent comment un prestataire de services de paiement (PSP) comme MOSS ICT peut être un partenaire adéquat pour les institutions de microfinance (IMF) en vue d'offrir des services financiers numériques (SFN) à leurs clients via un réseau d'agents. Les cas d'Advans en Côte d'Ivoire, une IMF greenfield, et de Diamond Bank au Nigeria, une banque de microfinance, illustrent comment tirer profit d'un réseau d'agents existants d'un opérateur de téléphonie mobile (OTM) - dans les deux cas, ceux de l'opérateur MTN - pour se développer rapidement.

- Le document "Partie 2 : Études de Cas" présente la transition vers le numérique d'UGAFODE Microfinance Limited (ci-après, UGAFODE) en Ouganda, un partenaire de MicroLead, qui a développé un partenariat avec deux des OTMs les plus importants du pays : Airtel et MTN. Les partenariats permettent à UGAFODE de tirer parti de la plate-forme et du réseau d'agents des OTMs pour fournir ses propres produits et services. Ce document présente également le cas de la Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) au Burkina Faso, un partenaire de MicroLead, qui vient de signer un partenariat avec Airtel pour tirer parti du réseau d'agents d'Airtel, après avoir opéré en tant qu'agent d'Airtel Money pendant un an et demi. Enfin, il décrit le cas de FINCA Tanzanie, qui a réussi à tirer parti des agents des trois OTMs les plus importants en Tanzanie, et les enseignements tirés de quatre années d'expérience (2013-2016).

¹ Généralement, dans ce contexte, le prestataire de services financiers numériques (PSFN) est un opérateur de téléphonie mobile (OTM), bien qu'il puisse également être un prestataire de services de paiement (PSP). Les OTMs contrôlent les réseaux de télécommunications mobiles, donc le PSP doit pour l'instant négocier l'accès au réseau et aux clients avec l'OTM.

* Les transactions de gré à gré sont appelées OTC (over the counter) en anglais



SECTION 1:

VUE D'ENSEMBLE DU MODELE D'AFFAIRES

4

Lorsqu'une IF fournit à ses clients un accès à leurs comptes afin qu'ils puissent effectuer des transactions via un réseau d'agents, on parle de services bancaires via agents. Une IF peut développer des services bancaires via agents de deux façons : (1) en partenariat avec un OTM ou PSP,² collectivement nommés PSFNs, et tirer parti de leur réseau, ou (2) développer son propre réseau d'agents.

Dans cette boîte à outils, l'accent est mis sur le partenariat entre une IF et un PSFN qui possède un réseau d'agents existants. Dans la 'Boîte à Outils # 4 Développer son propre réseau d'agents', l'accent est mis sur le développement de son propre réseau d'agents par l'IF. Il est important de noter que ces modèles ne s'excluent pas mutuellement et qu'une IF peut développer son propre réseau d'agents, tout en signant un partenariat avec un PSFN pour utiliser leur réseau d'agents, comme c'est le cas pour FINCA Tanzanie³ qui cible différents segments de clientèle par différents canaux.

Les avantages du modèle

Lorsqu'une IF décide d'entrer en partenariat avec un PSFN afin de fournir à ses clients des services bancaires via agents, l'IF fournit un nouveau canal (c'est-à-dire un réseau d'agents) à ses clients à fin d'effectuer des transactions telles que des dépôts, des retraits, des transferts de compte, des paiements de factures et / ou des vérifications de solde. Les clients peuvent effectuer des transactions de gré à gré chez les agents même s'ils n'ont pas de portefeuille électronique ou ils peuvent interagir avec leur compte au sein de l'IF, effectuer des transactions de dépôt / retrait de leur compte de l'IF vers leur portefeuille électronique du PSFN, à l'aide d'un téléphone mobile. Si ce dernier type de transaction est effectué, il y a deux comptes impliqués : un portefeuille électronique (celui du PSFN) et un compte bancaire (celui de l'IF).

Compte tenu de ce qui précède, il est primordial de comprendre ce qu'est un agent. GSMA définit un agent ainsi : **"Une personne ou une entreprise qui est engagée sous contrat pour faciliter les transactions pour les utilisateurs. Les plus importantes d'entre elles sont les dépôts et les retraits."**⁴ En fonction de la réglementation du pays, un agent peut également enregistrer de nouveaux clients ou traiter des paiements de factures pour le compte des clients. Pour chaque interaction / transaction effectuée, l'agent reçoit généralement une commission.

Les motivations des IFs pour conclure des partenariats avec un PSFN sont généralement pour (1) augmenter la mobilisation des dépôts, (2) supprimer les risques liés à la gestion de la trésorerie (3) accroître l'efficacité et la productivité opérationnelles, (4) réduire le flux des clients dans les agences (5) élargir la portée sans les coûts d'investissement traditionnellement associés à l'expansion des agences physiques et aux dépenses en capital associées, et (6) augmenter la reconnaissance de la marque.⁵

Les PSFNs nouent ces partenariats car ils bénéficient (1) d'une augmentation du nombre de leurs clients, (2) d'une augmentation des utilisateurs actifs, (3) d'une augmentation des sources de commissions pour leurs agents et (4) d'une valeur ajoutée pour leur marque.

Les principaux avantages pour les clients sont (1) un accès pratique à leurs comptes au sein de l'IF (économiser le temps et le coût de déplacement à l'agence), (2) une réduction du risque de vol d'argent, et (3) la possibilité de construire un historique en matière de transactions numériques.⁶

² Voir la section 2 de la "Partie 1: Modèle d'affaires" de cette boîte à outils pour une description des PSPs.

³ Voir l'étude de cas sur FINCA Tanzanie dans la "Partie 2 : Études de cas" de cette boîte à outils.

⁴ GSMA Mobile Money for Unbanked, 'Mobile money definitions', p. 2 (Londres, juillet 2010). Disponible sur <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/mobilemoneydefinitionsnomarks56.pdf>

⁵ La dernière de ces motivations dépend du contrat commercial concernant le co-branding et ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. Selon le contrat, la marque de l'IF sera mise en évidence (ou non); autrement, la marque mise en avant sera uniquement celle du PSFN.

⁶ L'enregistrement de toutes les transactions d'un client pourrait lui permettre d'accéder à de nouveaux services et/ou d'augmenter les montants de prêt, surtout si l'IF a des capacités d'évaluation de crédit.

— 5

Le tableau 1 présente des exemples d'IFs en Afrique qui ont signé des partenariats avec des OTM/PSPs. Cela démontre que les IFs en Afrique de l'Est et en Afrique de l'Ouest, anglophones et francophones, se sont engagées avec succès dans ce modèle.

Tableau 1 : Exemples de partenariats d'institutions financières en Afrique

Zone géographique	Exemples d'institutions financières en Afrique	Partenaires MicroLead
Afrique de l'Est	• FINCA Tanzanie (avec M-Pesa) • UOB Rwanda (avec Tigo) • SMEP Kenya (avec M-Pesa) • ACSI, ADCSI, DECSI, OCSSCO et Omo en Ethiopie (avec M-BIRR) • ACEP et CECAM à Madagascar (avec Airtel)	• UGAFODE Ouganda (avec Airtel et MTN) • MCB Tanzanie pour les groupes d'épargne et de crédit villageois (avec Vodacom) • Equity Bank Tanzanie (avec tous les OTMs)
Afrique de l'Ouest Anglophone	• Diamond Bank Nigeria (avec MTN et Pagatech [PSP])	
Afrique de l'Ouest Francophone	• Advans Côte d'Ivoire (avec MTN)	• SOFIPE Burkina Faso (avec Airtel) • ALIDé Bénin (en cours)

Acronymes: ACEP, Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée; ACSI, Amhara Credit and Savings Institution; ADCSI, Addis Credit and Saving Institution; ALIDé, Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement; CECAM, Caisses d'Épargne et Crédits Agricoles Mutuels; DECSI, Dedebit Credit and Savings Institution; MCB, Mwanga Community Bank; MTN, Mobile Telephone Networks ; OTM, opérateur de téléphonie mobile; OCSSCO, Oromiya Credit and Saving Share Company; s; PSP, prestataire de services de paiement; SOFIPE, Société de Financement de la Petite Entreprise; UOB, Urwego Opportunity Bank

Une IF s'associe souvent à un PSFN afin de fournir à ses clients certains des avantages des services bancaires via agents sans le lourd investissement en capital pour déployer son propre réseau d'agents. Toutefois, en n'investissant pas dans le développement de son propre réseau d'agents, l'IF a moins de contrôle sur la qualité du réseau d'agents, qui pourrait potentiellement affecter sa marque ainsi que les commissions gagnées par les agents et les frais facturés à ses clients.



Transaction chez un agent FINCA en Tanzanie
Avec l'autorisation de PHB Development

SECTION 2 :

DESCRIPTION DU MODELE D'AFFAIRES

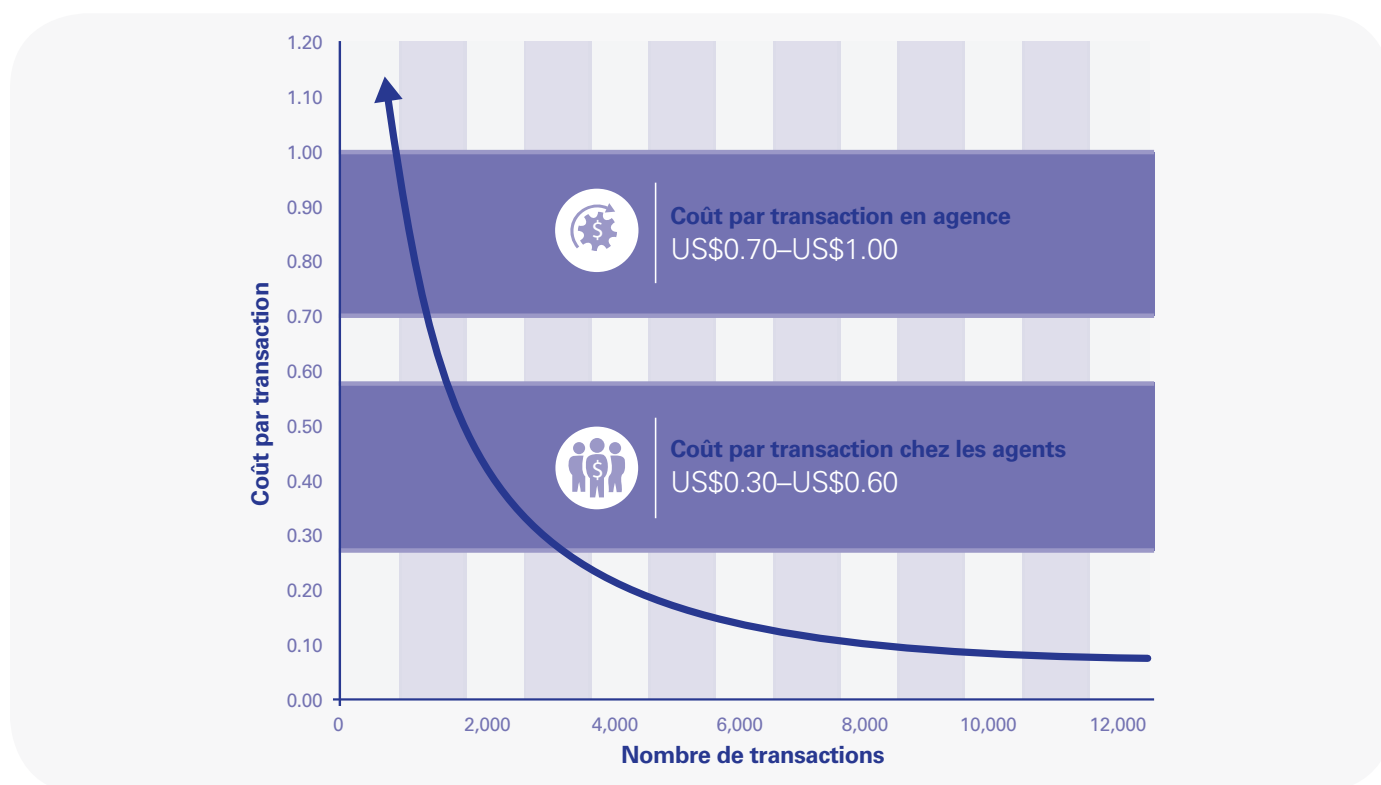
6

L'accès aux services financiers a traditionnellement été associé aux zones urbaines et perçu comme destiné uniquement à la population la plus riche. Cependant, au cours des dernières décennies, les IFs tentent de combler cette lacune en offrant des services financiers à la population à faible revenu dans les zones urbaines et rurales. Néanmoins, elles étaient géographiquement limitées étant donné le coût élevé de la construction des agences physiques et des transactions via celles-ci (voir figure I).

Avec l'expansion de la monnaie électronique à de plus en plus de pays⁷ ainsi que la mise en place par les banques centrales des réglementations concernant les services bancaires via agents, ces limitations ont commencé à se dissiper et de nouveaux moyens de fournir des services financiers à des millions de personnes ont été créés.

Pour beaucoup de personnes non-bancarisées, l'utilisation de la monnaie électronique est un premier pas dans le système financier formel. La monnaie électronique a considérablement contribué à changer le paysage de l'inclusion financière, en particulier en Afrique subsaharienne où 19 marchés disposent de plus de comptes de monnaie électronique que de comptes bancaires à fin 2015.⁸ En outre, en 2015, il y avait 411 millions de portefeuilles électroniques enregistrés dans le monde, et en décembre 2015, l'industrie a traité plus d'un milliard de transactions.⁹

Figure I : Coûts de transaction dans les agences et chez les agents (exemple des institutions financières latino-américaines)



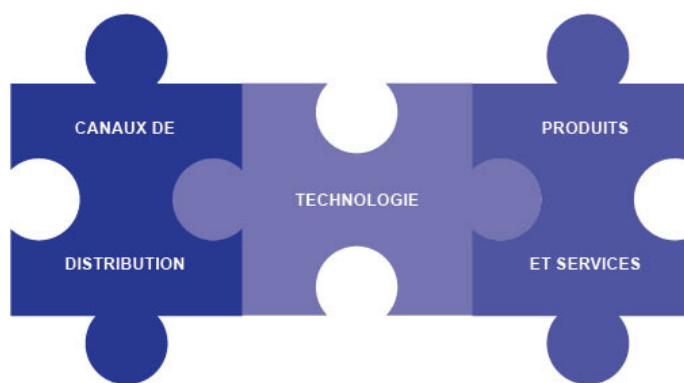
Remarque : Figure basée sur la figure B1A à la page 3 de Xavier Faz et Ted Moser, 'Advancing Financial Inclusion through Use of Market Archetypes,' Focus Note 86 (Washington DC, CGAP, Avril 2013).

Sources originales citées : Banque mondiale (2010); Wireless Intelligence (2011); CGAP Country Notes (2012).

⁷ En 2015, les services de monnaie électronique étaient disponibles dans 93 pays. Source: GSMA, Rapport de l'industrie sur l'Argent Mobile 2015 (Londres, 2015). Disponible sur http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wpcontent/uploads/2016/04/SOTIR_2015.pdf

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*



La plupart des IFs comprennent les opportunités que représentent la monnaie électronique et les services bancaires via agents, mais éprouvent des difficultés à en faire bénéficier leurs clients pour des raisons réglementaires (réglementation en faveur des banques versus réglementation en faveur des OTMs), économiques (disponibilité des fonds à investir en monnaie électronique) ou des raisons opérationnelles (manque d'expertise de développement de produits comme le développement de business plans ou le déploiement du service à grande échelle). Cependant, les IFs et spécifiquement les IMFs sont les candidats idéaux pour développer de nouveaux produits et services qui tirent profit de la monnaie électronique et/ou des opérations de gré à gré, car leurs clients cibles sont la population non-bancarisée ou sous-bancarisée.

Les OTMs ont été les premiers à fournir la monnaie électronique comme une nouvelle ligne de produits dans leur offre de service, en s'appuyant sur l'augmentation de la pénétration des téléphones mobiles (dans la population globale), leurs vastes réseaux de distribution (des agents prépayés), la reconnaissance de leur marque, la disponibilité des investissements et les pools de talents internationaux en matière de ressources humaines (RH). Toutefois, au cours des 10 dernières années, le marché a connu une croissance importante. Il existe également à présent des acteurs du marché qui ne sont ni des OTM ni des IFs et qui sont regroupés sous l'ombrelle des PSPs.

La sous-section suivante analyse (1) le partenariat, en particulier les raisons pour lesquelles les IFs s'associent avec les PSFN, les types de PSFN partenaires et les aspects à considérer dans l'accord de partenariat; (2) le canal de distribution, qui comprend des points d'accès physiques, où les agents peuvent faciliter le processus des dépôts et des retraits de monnaie électronique et de gré à gré respectivement pour les clients de l'IF ; (3) la technologie utilisée pour pouvoir effectuer des transactions; (4) la gestion des activités de services bancaires via agents; (5) la gestion des opérations; et (6) les coûts d'exploitation à prévoir.

Former un partenariat avec un prestataire de services financiers numériques

Pourquoi signer un partenariat ?

Les motivations des IFs pour nouer des partenariats avec un PSFN sont généralement pour (1) augmenter la mobilisation des dépôts, (2) supprimer les risques liés à la gestion de la trésorerie (3) accroître l'efficacité et la productivité opérationnelles, (4) réduire le flux des clients dans les agences (5) élargir la portée sans les coûts d'investissement traditionnellement associés à l'expansion des agences physiques et aux dépenses en capital associées, et (6) augmenter la reconnaissance de la marque.¹⁰

Les PSFNs nouent ces partenariats car ils bénéficient (1) d'une augmentation du nombre de leurs clients, (2) d'une augmentation des utilisateurs actifs, (3) d'une augmentation des sources de commission pour leurs agents et (4) d'une valeur ajoutée pour leur marque.

Les principaux avantages pour les clients sont (1) un accès pratique à leurs comptes au sein de l'IF (économiser le temps et le coût de déplacement à l'agence), (2) une réduction du risque de vol d'argent, et (3) la possibilité de construire un historique en matière de transactions numériques.¹¹

Reportez-vous à la « section 3 : Plonger dans les avantages de ce modèle d'affaires » pour plus de détails.

Avec qui s'associer ?

Une IF peut choisir de collaborer avec différents types de PSFNs :

- Un OTM, car les OTMs ont habituellement des larges réseaux d'agents de monnaie électronique
- Un PSP qui possède sa propre plate-forme de paiement et qui peut également avoir un réseau d'agents (voir le tableau 2 pour les catégories de PSPs)
- Une banque ou une autre IF qui s'est déjà engagée dans la finance numérique et qui peut fournir un réseau d'agents existants que l'IF peut exploiter pour élargir sa portée

¹⁰ Cette motivation dépend du contrat commercial en ce qui concerne le co-branding ainsi que ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas.

Selon le contrat, la marque de l'IF sera mise en évidence (ou non); autrement, la marque ne sera que celle du PSFN.

¹¹ L'enregistrement de toutes les transactions d'un client pourrait lui permettre d'accéder à de nouveaux services et/ou d'augmenter les

Tableau 2 : Différentes catégories de prestataires de services de paiement (classification de PHB Development)

Catégorie	Définition	Détails	Exemples ^a	Plus de détails
1. Agrégateurs de technologie	Ce sont des entreprises basées sur la technologie qui regroupent des OTMs et/ou des PSFs pour les transactions B2B (entreprise à entreprise)	Un bon exemple est quand une banque veut offrir des services bancaires mobiles (comme ce qui est décrit dans la boîte à outils # 5), et plutôt que de former de multiples intégrations avec des OTMs et des PSFs, elle opte pour une seule intégration avec un agrégateur OTM et une seule intégration avec un agrégateur PSF	Interswitch au Kenya, au Nigeria et en Ouganda Cellulant dans 10 pays	Parfois également connu sous le nom de PSP
2. Agrégateurs d'agents / marchands ^b	Ils regroupent les agents et les marchands en effectuant le recrutement, la formation, le branding, etc.	Ils peuvent également avoir leur propre plateforme technologique, qui fournit une valeur ajoutée à ceux qu'ils regroupent et facilite la tâche des IFs qui s'intègrent avec eux; ils sont utilisés pour les transactions B2C	Kopo Kopo au Kenya rassemble les marchands pour M-Pesa, mais fournit également une plateforme aux marchands MFS Africa	
3. Prestataires de paiements de masse	Ce sont des entreprises basées sur la technologie qui regroupent des OTMs pour permettre aux organisations de faire des paiements de masse sur plusieurs plateformes de paiement avec une seule intégration	Ils ont leur propre plate-forme de monnaie électronique qu'ils utilisent pour s'intégrer avec les OTMs, ainsi que les organisations qui souhaitent utiliser leurs services pour les paiements de masse (exemples: salaires, pensions, aides sociales, etc...)	Beyonic en Ouganda Yo Payments en Ouganda	
4. Prestataires de paiement tiers	Ils regroupent les agents en effectuant le recrutement, la formation, le branding, etc. mais ont également leur propre plate-forme de paiement; les clients s'inscrivent avec eux pour utiliser leurs services	Ils travaillent habituellement avec un agrégateur d'OTM (tel qu'un agrégateur de technologie) afin que les clients de tous les réseaux de téléphonie puissent se connecter à leurs services; ils sont utilisés pour les transactions C2C	Zoona au Malawi et en Zambie Joni Joni et Wari au Sénégal SmartMoney en Ouganda et Tanzanie Selcom en Tanzanie Pagatech e-Tranzact au Nigeria	Ils sont des concurrents directs des OTMs qui fournissent des services de monnaie électronique
5. Prestataires de services techniques	Ils fournissent aux IMFs ou aux banques leur plate-forme technologique pour la monnaie électronique, mais ne signent pas d'accords directement avec des agents (en raison de la réglementation relative aux banques)		MOSS ICT avec sa marque M-BIRR et HelloCash en Ethiopie	

a. Cette liste est illustrative mais pas exhaustive.

b. GSMA fournit les définitions suivantes : Un agrégateur est "une personne ou une entreprise qui est responsable de recruter des nouveaux agents de monnaie électronique. Ce rôle est souvent combiné avec celui d'un super agent (masteragent), et les deux termes sont parfois utilisés indifféremment." Un super agent est "une personne ou une entreprise qui achète de la monnaie électronique auprès d'un OTM grossiste, puis le revend à des agents qui, à leur tour, le vendent aux utilisateurs ... les super agents sont responsables de la gestion des besoins de liquidité en espèces et en valeur électronique d'un groupe d'agents en particulier." source: GSMA Mobile Money for the Unbanked, 'Mobile money definitions', pp. 2-3 (London, July 2010). Disponible sur <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/mobilemoneydefinitionsnomarks56.pdf>

Acronymes: B2B, business to business (entreprise à entreprise); B2C, business to consumer (entreprise à consommateur); C2C, consumer to consumer (consommateur à consommateur); IF, institution financière; PSF, prestataire de services financiers; IMF, institution de microfinance; OTM, opérateur de téléphonie mobile; PSP, prestataire de services de paiement

Que considérer dans un partenariat ?

Les banques et les autres types d'IFs forment le plus souvent des partenariats pour utiliser le réseau existant d'un PSFN, plutôt que de développer leurs propres réseaux, puisque les IFs sont traditionnellement des entreprises à forte valeur et à faible volume qui ne se spécialisent pas dans la gestion des réseaux de distribution à grande échelle ou de grands volumes et faible valeur (comme c'est le cas pour les entreprises de monnaie électronique et de gré à gré). Cependant, avec l'avènement de la monnaie électronique et le développement de nouveaux modèles de partenariats, elles peuvent maintenant servir les segments de clients qu'elles ne pouvaient pas servir avant, de manière profitable.

Les réseaux d'agents sont essentiels pour le succès de tout SFN puisqu'ils sont l'interface humaine avec laquelle les clients s'engagent lors des transactions de monnaie électronique. Cependant, comme le souligne le rapport de GSMA, ils sont probablement l'élément le plus lourd et coûteux de la chaîne de valeur des SFN pour le PSFN, et coûtent entre 40% et 80% des revenus générés par l'entreprise.¹² Pour cette raison, beaucoup d'IFs préfèrent s'associer à un PSFN qui leur fournit un réseau d'agents robuste.

¹² Mireya Almazán and Nicolas Vonthron, 'Mobile money profitability: A digital ecosystem to drive healthy margins' (London, GSMA Mobile Money for the Unbanked, November 2014). Disponible sur http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2015/11/2014_Mobile-money-profitability-A-digital-ecosystem-to-drive-healthy-margins.pdf

Une IF doit analyser les PSFNs sur son marché (OTM et PSP) et choisir le PSFN qui est stratégiquement le plus aligné avec les objectifs de l'IF. Les questions à prendre en considération sont les suivantes :

- L'IF doit **choisir un PSFN qui est disposé à signer un accord de niveau de service (ANS)**. L'engagement et la fiabilité que le PSFN promet d'offrir dans un mémorandum d'accord ne peut pas toujours être pris au pied de la lettre, et donc il est suggéré d'avoir à la fois un contrat commercial et un ANS. L'ANS est différent d'un contrat car il met l'accent sur la mesure du rendement et la qualité du service convenue entre les deux parties. Par exemple, l'IF peut vouloir inclure dans l'ANS que le service doit être opérationnel 99% du temps dans un mois donné, que le PSFN doit répondre à toute requête reçue par l'IF en relation avec une plainte de client dans les 3 heures suivant la réception de la demande, etc. L'ANS devrait préciser qui fournit quel niveau de service au client (p. ex., pour le contacter lorsque les clients sont chez les agents et rencontrent des problèmes au niveau des transactions, le PSFN devrait être responsable de la mise en place et de la gestion d'un centre d'appels et de résoudre les problèmes). La raison d'avoir un document ANS distinct du contrat est que l'IF peut réviser l'ANS sans avoir à réviser le contrat. Le contrat peut simplement se référer à l'ANS déjà convenu. Par exemple, le contrat pourrait durer 2 ans, mais l'ANS peut être revu trimestriellement. Cette organisation réduit le fardeau administratif de remettre à jour trop fréquemment le contrat.
- L'IF ne doit pas simplement **choisir** le plus grand **PSFN** en termes de nombre de clients ou avec le plus grand réseau d'agents, mais celui qui est **le plus couramment utilisé par les clients cibles de l'IF**. Par exemple, il pourrait y avoir un PSFN qui a pris l'engagement explicite d'atteindre le bas de la pyramide ou qui possède une présence particulièrement forte dans les zones où opère l'IF.
- L'IF devrait **comprendre son avantage concurrentiel** (si et pourquoi le PSFN a besoin de l'IF). L'IF a-t-elle un nombre considérable de clients qui peuvent bénéficier au PSFN ? Le PSFN peut-il améliorer sa reconnaissance de marque grâce à ce partenariat ? Le PSFN peut-il réaliser un objectif potentiel d'atteindre le bas de la pyramide ? L'IF devrait tirer parti de son avantage dans le processus de négociation. Il est important de tenir compte du fait que généralement le PSFN (en tant que l'institution la plus grande) impose ses conditions sur l'IF. C'est à l'IF de les accepter ou non, mais si l'IF est trop exigeante au cours des négociations, le PSFN peut prioriser les autres partenaires, ce qui pourrait être un désavantage pour les objectifs numériques de l'IF.
- L'IF devrait être sûr de s'**associer à un PSFN qui a fait ses preuves en matière de bonne gestion** de réseau d'agents. L'IF se repose sur le réseau d'agents du PSFN pour que ses clients puissent effectuer des transactions relatives aux services bancaires via agents, et même si l'IF ne fait que se servir du réseau d'agents du PSFN, le client a tendance d'associer les agents à l'IF. Par conséquent, l'impact d'une bonne ou mauvaise réputation des services offerts chez

les agents peut influencer positivement ou négativement l'image de l'IF. Les agents qui fournissent un service de qualité à la clientèle sont ceux qui remplissent régulièrement les exigences de liquidité, qui ont souvent un espace de travail propre, qui fournissent un service en temps opportun et qui peuvent répondre aux questions de base des clients. Ces caractéristiques de comportement positif peuvent être observées en effectuant des évaluations mystères chez plusieurs agents et en demandant au PSFN de fournir ses rapports de suivi de liquidité des agents.

- Il est important que l'IF **procède à un examen juridique de la réglementation relative à la monnaie électronique afin qu'elle soit au courant des lois en matière d'exclusivité** (si oui ou non le PSFN peut exiger que l'agent n'offre que ses services et ne signe aucun accord avec ses concurrents). Certains PSFNs peuvent vouloir signer une clause d'exclusivité, qui devrait être sérieusement remise en question par l'IF en raison des limitations implicites de service qu'elle représente.
- Il est également important que l'IF et le PSFN **comprennent leur proposition de valeur**, y compris la proposition de valeur du partenariat pour le client. Sans une proposition de valeur durable et mutuellement bénéfique pour les trois parties (IF, PSFN et le client), le partenariat/service ne réussira pas.
- Lorsqu'une IF forme un partenariat avec un PSFN pour permettre les déboursments et les remboursements de prêt via le réseau d'agent, il est important d'éviter de créer des contraintes de fonds de caisse/liquidité pour l'agent. Par conséquent, l'IF devrait **chercher un PSFN qui est prêt à mettre en place un plan de gestion de la liquidité / fonds de caisse** par lequel le PSFN / l'agent est informé par l'IF des déboursments ou des remboursements de prêts à venir, afin qu'ils puissent être anticipés. Une autre façon complémentaire de procéder est d'assigner des clients à un agent donné afin que l'agent puisse anticiper et suivre plus facilement les besoins en espèces en développant une relation avec le client.
- Une IF devrait **chercher un PSFN avec des politiques internes solides et des procédures de réconciliation** pour assurer l'efficacité opérationnelle et éviter les fraudes. La réconciliation devrait idéalement être automatisée.
- L'IF et le PSFN devraient **discuter de la gestion des risques et se mettre d'accord sur la responsabilité de chaque partie** pour les différents éléments de l'expérience client. Les deux parties devraient conjointement identifier tous les risques éventuels qui pourraient surgir et identifier les stratégies et les responsabilités d'atténuation de ces risques.

Reportez-vous à la boîte à outils dans ce modèle d'affaires pour un outil d'évaluation des partenaires potentiels et une matrice de gestion des risques que vous pouvez utiliser (non exhaustifs).

Tirer parti d'un réseau d'agents

Quand il s'agit de l'interface humaine, l'IF s'associera avec un PSFN qui a déjà un réseau d'agents en place. La pierre angulaire du succès des services bancaires via agents a été le réseau d'agents. Les agents représentent la ligne de front des SFN en tant que points d'entrée et de sortie d'argent de la plupart des transactions de SFN.¹³ Ainsi, leur gestion de liquidité est très importante. Un agent doit maintenir quotidiennement une certaine quantité de fonds de caisse pour assurer les transactions. Selon le CGAP, le fonds de caisse d'un agent est «le solde d'argent électronique, ou de l'argent comptant, ou de la monnaie dans un compte bancaire auquel un agent peut immédiatement accéder pour répondre aux demandes des clients d'acheter (dépôt) ou de vendre (retrait) de l'argent électronique.»¹⁴

En outre, les agents jouent également un rôle crucial dans la sensibilisation et l'acquisition des clients, ainsi qu'offrir une assistance de premier niveau à la clientèle.

Les transactions effectuées avec des agents

Inscription des clients

Les clients d'une IF doivent s'enregistrer auprès du PSFN avec lequel l'IF s'est associé pour obtenir un portefeuille électronique s'ils souhaitent pouvoir transférer entre leur compte d'IF et le portefeuille électronique du PSFN en utilisant leur téléphone mobile. Lorsque les clients ne peuvent pas s'inscrire ou ne sont pas intéressés à s'inscrire auprès du PSFN, ils peuvent effectuer des transactions de gré à gré avec un agent sans avoir un portefeuille électronique.

Selon les réglementations locales, les agents peuvent ou non enregistrer des clients au nom du PSFN afin que les clients obtiennent un portefeuille électronique. L'inscription implique généralement la collecte de la documentation de base du client (KYC), telle qu'une pièce d'identité avec photographie, un formulaire d'inscription signé et parfois les données biométriques, puis l'envoi des instructions au PSFN pour créer un compte pour le client. L'inscription peut être complétée en utilisant un réseau privé virtuel (VPN) sur un ordinateur ou via le téléphone/tablette ou un TPE de l'agent. Dans tous les cas, l'inscription nécessite un appareil avec accès à Internet, capable de prendre des photos du client et des pièces d'identité, de numériser les empreintes digitales (le cas échéant) et éventuellement de télécharger le formulaire signé et l'envoyer par voie électronique au PSFN.

Dans d'autre cas où des téléphones basiques sont utilisés, les agents prennent les détails de base et les entrent en utilisant le menu déroulant sur le téléphone de l'agent. Les copies papier sont soumises manuellement au PSFN.

Les organismes de réglementation de certains pays ont adopté une approche proportionnelle pour l'ouverture des comptes de monnaie

électronique, ce qui implique des exigences flexibles d'ouverture de compte pour les comptes à faible valeur et à faible risque qui subissent des exigences croissantes, du fait que les restrictions sur le compte et les transactions sont assouplies.¹⁵ Lorsqu'une approche proportionnelle est adoptée, comme au Bénin, l'inscription automatique par les clients utilisant leur propre téléphone leur permet d'accéder aux services de base et de faire des transactions de faibles montants. Par exemple, dans les pays membres de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, les clients peuvent effectuer jusqu'à 200 000 francs CFA (~320 \$US)¹⁶ de transactions par mois sans inscription complète (il suffit d'ouvrir un compte sans avoir à présenter une pièce d'identité valide). Toutefois, les clients doivent généralement se rendre chez un agent avec la documentation KYC nécessaire pour être autorisés à transférer des montants plus importants et maintenir des soldes plus élevés sur leur portefeuille électronique.

Assistance à la clientèle de premier niveau

En plus de l'inscription des clients, les agents sont généralement formés par le PSFN pour fournir un support à la clientèle de premier niveau, en expliquant aux utilisateurs comment fonctionne le service de monnaie électronique intégré du PSFN et de l'IF. Aux cas où l'agent est incapable de répondre à la question d'un client, l'agent peut appeler le PSFN ou le centre d'appel de l'IF (selon que la question concerne le portefeuille électronique ou le compte de l'IF) ou fournir le numéro de téléphone du centre d'appel du PSFN ou de l'IF au client.

Il est également important pour les agents, au-delà de la structure de tarification affichée dans leur magasin, de s'assurer que les clients sont conscients et comprennent la nature de la structure des frais ainsi que le fonctionnement des transactions de monnaie électronique, surtout lorsque les clients effectuent leurs premières transactions, et/ou que les clients sachent qu'ils peuvent poser les questions directement aux agents.

Encaissement/ Décaissement - Dépôt/Retrait

La principale motivation derrière cette forme de partenariat, que ce soit de monnaie électronique ou de gré à gré, est les services d'encaissement/dépôt et de décaissement/retrait fournis par les agents.¹⁷ La raison en est que les transactions d'encaissement/décaissement sont toujours les points d'entrée dont les clients ont besoin pour transformer leur argent physique en valeur électronique et vice versa ou pour être en mesure de faire des paiements de gré à gré.

Bien qu'un certain nombre de PSFNs, ainsi que d'autres intervenants de la monnaie électronique, visent à créer une société avec un minimum d'argent physique et avec un fort écosystème de valeur électronique où l'argent circule entre les portefeuilles électroniques, l'argent liquide maintient pour l'instant son règne. Par conséquent, les clients sont toujours tenus de transformer d'abord l'argent physique en monnaie électronique ou vice versa pour effectuer leurs transactions.

¹³ Selon le Rapport GSMA 2015 de l'État de l'Industrie sur l'Argent Mobile, les agents représentaient 90,5% du trafic de retrait pour l'AM.

¹⁴ Raksha Vasudevan, with others, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU,' CGAP Working Paper, p. xxii (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Market-System-Assessment-of-Digital-Financial-Services-in-WAEMU_0.pdf

¹⁵ Xavier Faz and Denise Dias, 'A Bold Move Toward Simplifying AML/CFT: Lessons from Mexico,' 19 May 2011. Disponible sur <http://www.cgap.org/blog/bold-move-toward-simplifying-amlcft-lessons-mexico>

¹⁶ CFAF est l'abréviation monétaire utilisée par l'Organisation des Nations Unies pour les francs CFA. Taux de conversion 1CFAF = 0.0016456180\$US (source: www.XE.com, 1 janvier 2017).

¹⁷ Faz and Dias, 'A Bold Move Toward Simplifying AML/CFT: Lessons from Mexico.'

Une transaction de dépôt (voir figure II) est effectuée lorsqu'un agent prend l'argent comptant d'un client avec un portefeuille électronique enregistré et crédite de la même valeur son portefeuille électronique. À partir du nouveau solde, le client peut effectuer des transactions sur son portefeuille électronique, y compris verser des fonds sur son compte de l'IF pour le remboursement de prêt par exemple. En termes de comptabilité, cette transaction est débitée du portefeuille électronique de l'agent pour la même valeur. Il est important de noter que, dans la plupart des cas, la transaction de dépôt est gratuite pour le client, tandis que l'agent reçoit une commission payée par le PSFN.

Figure II : Transaction de dépôt par le client – l'agent doit avoir suffisamment d'argent électronique



Un **dépôt /transfert de gré à gré** est lorsqu'un client veut transférer ou faire un paiement à un tiers directement via un agent au lieu de son portefeuille électronique. Cette transaction pourrait être pour payer une personne, payer une facture, faire un remboursement de prêt à une IF, ou déposer sur le portefeuille électronique ou le compte au sein d'une IF d'un tiers. L'agent informe le client des frais de la transaction, prend l'argent comptant et effectue le transfert au destinataire en utilisant le téléphone de l'agent. Un message SMS (Short Message Service) automatisé est envoyé au client exécutant la transaction de gré à gré pour confirmer le montant envoyé, les frais facturés et, dans le cas d'un transfert, le numéro d'identification personnel unique (PIN) pour le récepteur pour retirer l'argent. Certains PSFNs peuvent également envoyer un SMS au récepteur du transfert de gré à gré, y compris le montant envoyé, de sorte que le récepteur est notifié et en mesure de retirer l'argent. Alternativement, l'expéditeur doit informer le récepteur verbalement.

Une **transaction de retrait** (voir figure III) est lorsqu'un client demande de l'argent comptant à un agent contre un débit de son portefeuille électronique. Simultanément, un crédit de la même valeur est effectué sur le portefeuille électronique de l'agent. Les transactions de retrait sont très souvent accompagnées de frais de retrait pour le client, qui sont le plus souvent déduits automatiquement du portefeuille électronique du client. Ces frais sont partagés entre le PSFN et l'agent (commission).

Figure III : Transaction de retrait par le client (cash out) - l'agent doit avoir suffisamment d'argent comptant



Un **retrait de gré à gré** se produit lorsqu'un client reçoit un SMS/alerte que de l'argent lui a été envoyé (par exemple, une IF envoie au client le décaissement du prêt ou un transfert de gré à gré est fait). L'argent n'est pas envoyé sur un portefeuille électronique et n'oblige pas le client à être un utilisateur inscrit du PSFN ou à avoir un portefeuille électronique. Il est accessible avec un PIN/code unique (comme un transfert Western Union). Le client se rend chez l'agent et présente son ID et le SMS/code (réception ou paiement) et récupère l'argent. Selon le PSFN et l'IF, les frais sont facturés soit à l'expéditeur, soit à l'expéditeur et au récepteur lors de la récupération de l'argent.

L'argent mobile comme un canal pour les transactions des institutions financières

Le fait d'être capable de déposer ou de retirer des fonds du compte du client au sein de l'IF à son portefeuille électronique et vice versa en temps réel de son propre téléphone mobile est ce qui rend la monnaie électronique attrayante pour le client. Ces transactions de dépôt/retrait peuvent inclure les éléments suivants :

- **Du portefeuille électronique au compte d'IF -dépôt ou remboursement de prêt**

Le client dépose les fonds de son portefeuille électronique à son compte au sein de l'IF. De cette façon, le portefeuille électronique est débité et le compte au sein de l'IF est crédité. Les clients peuvent utiliser cette fonctionnalité pour rembourser un emprunt ou épargner sur leur compte au sein de l'IF plutôt que dans leur portefeuille électronique (en particulier lorsque les intérêts sont payés sur l'épargne dans le compte au sein de l'IF).

- **Du compte d'IF au portefeuille électronique - retrait ou déboursement du prêt**

Le client retire des fonds de son compte d'IF vers son portefeuille électronique. De cette façon, le compte d'IF est débité et le portefeuille électronique est crédité. Les clients peuvent utiliser cette fonctionnalité pour retirer le produit d'un déboursement du prêt ou pour retirer une partie ou l'ensemble de leur épargne accumulée à partir de leur compte au sein de l'IF (en tenant compte des limites de transaction chez les agents).

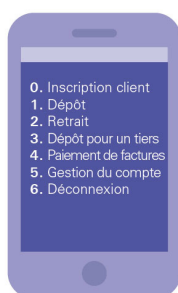
L'hypothèse ici est un lien entre le portefeuille électronique et le compte au sein de l'IF. Comme nous le verrons dans les futures boîtes à outils, l'intégration peut être partielle ou complète. Dans ce cas, le client a l'option sur le menu de monnaie électronique de son téléphone de déposer ou retirer de l'argent vers/à partir de son compte au sein de l'IF.

Il existe d'autres options pour que l'IF soit configurée comme marchand. Elles ne seront pas discutées ici.

Transactions et technologie

Aujourd'hui, les SFN sont principalement accessibles via l'interface humaine représentée par l'agent et l'interface technique constituée par le téléphone mobile (bien que les dispositifs TPE sont également encore fréquemment utilisés).¹⁸

La technologie est le pilier qui permet à la monnaie électronique de fonctionner. Elle englobe le matériel et les logiciels de la plate-forme de monnaie électronique sur lesquels les transactions sont traitées et enregistrées, ainsi que les canaux de communication par lesquels l'utilisateur final (client, agent, partenaire organisationnel) peut initier, finaliser et recevoir la confirmation que la transaction a été effectuée.



Matériel

Pour inscrire et ouvrir les comptes de monnaie électronique pour les clients et effectuer des transactions en leur nom, les agents utilisent une application Web/TPE/mobile sur un ordinateur/ordinateur portable/Smartphone ou téléphone numérique /tablette/TPE. Les dispositifs pour les agents sont généralement fournis et payés par le PSFN. Les clients souhaitant bénéficier de services au-delà des paiements et des transactions de gré à gré ont besoin d'un accès à un téléphone mobile.

Technologie d'interface utilisateur

Le dispositif le plus répandu utilisé par les agents et les clients pour transacter sur leurs comptes de monnaie électronique/IF pour les services bancaires via agent est leur téléphone mobile (suivi par le dispositif TPE pour les agents). Tel que discuté dans le manuel de la Société Financière Internationale (SFI) sur les Canaux de Distribution Alternatifs et la Technologie, il existe quatre principaux types d'applications pour les appareils mobiles.¹⁹ La communication entre l'appareil et la plate-forme de monnaie électronique est complétée par l'une des opérations suivantes :

- **Service supplémentaire pour données non structurées (USSD) :** La SFI fournit l'explication suivante : Les applications USSD sont supportées par tous les appareils et impliquent une session interactive composée d'un échange de messages entre le système hôte du PSF et l'utilisateur du téléphone mobile via un réseau OTM. Les sessions USSD peuvent être initiées en composant un code abrégé USSD défini par l'OTM

(par exemple, * 100 #) ou envoyé par le prestataire à un appareil du client à travers un SMS. Les sessions sont généralement limitées à la fois en termes de temps et de taille de message, avec des variations existantes d'un OTM à l'autre.²⁰

La plupart des services financiers mobiles à grande échelle dans les pays en développement utilisent l'USSD comme mécanisme principal pour la connectivité avec les clients.²¹ Les messages USSD traversent les canaux de signalisation GSM (Système Global [ou standard] pour Mobile) et servent à demander des informations et à déclencher des services. L'USSD établit une session en temps réel entre l'appareil mobile et l'application qui gère le service. Contrairement aux SMS, les échanges USSD ne sont pas stockés sur le réseau. L'USSD est proposé par 86% des PSFN répondants de l'enquête du *Rapport GSMA d'État de l'industrie 2014*.²²

- **SIM Application toolkit (STK) (application de boîte à outils SIM) :** Les interfaces basées sur les STK comprennent un ensemble de commandes programmées sur la carte SIM de l'utilisateur. Le menu pour accéder aux commandes est incorporé dans la carte SIM et il est accessible sur le menu du téléphone. Les STKs communiquent à l'aide des SMS envoyés par l'application directement au système hôte du PSFN. Par exemple, M-PESA au Kenya et Etisalat au Nigeria utilisent STK. La technologie STK est proposée par 34% des répondants de l'enquête du *Rapport GSMA d'État de l'industrie 2014*.²³
- **Service de messages courts (SMS) :** Le SMS est disponible sur les téléphones de base et c'est une option pour les PSFNs pour proposer la monnaie électronique. Cependant, il n'est pas en temps réel, il n'est pas aussi sécurisé que l'USSD ou le STK, et il offre une expérience utilisateur moins intuitive et plus difficile. Les principaux défis pour les SMS sont des retards qui peuvent survenir entre la réception et l'envoi des SMS, et pour les clients le fait de se rappeler le code pour effectuer une transaction. Néanmoins, l'avantage principal est que tous les messages sont stockés et aident donc à conserver une trace des transactions, par opposition à l'USSD, qui utilise une session.
- **Applications natives :** La SFI explique ces applications ainsi : les applications natives sont installées manuellement (téléchargées par l'utilisateur) sur le téléphone [Smartphone] et fonctionnent presque de la même manière qu'un programme d'ordinateur installé sur un PC [ordinateur personnel]. Les Applications natives dépendront du système d'exploitation sur lequel le téléphone mobile fonctionne, par exemple, Android, iOS ou Windows. Les applications natives peuvent être développées pour servir d'interface utilisateur pour le personnel, les agents ou les clients. Les applications natives sont également de plus en plus utilisées comme remplacement pour les appareils TPE traditionnels, avec l'évolution des applications mPOS qui interagissent typiquement avec un lecteur de carte et/ou imprimante pour reproduire les fonctionnalités de l'appareil TPE traditionnel. Enfin, les applications natives peuvent s'exécuter en mode en ligne ou hors ligne

¹⁸ Michel Hanouch and Gregory Chen, 'Promoting Competition in Mobile Payments: The Role of USSD,' CGAP Brief (Washington DC, CGAP, February 2015). Disponible sur <http://www.cgap.org/publications/promoting-competition-mobile-payments-role-ussd>

¹⁹ IFC, Manuel : Alternative Delivery Channels and Technology (n.p., 2015). Disponible sur <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d99c500477262e89844fd299ede9589/AD-C+Handbook+-+2014.pdf?MOD=AJPERES>

²⁰ Ibid., p. 19.

²¹ Hanouch and Chen, 'Promoting Competition in Mobile Payments: The Role of USSD.'

²² GSMA, Rapport d'état de l'industrie sur l'argent mobile 2014.

²³ Ibid.

[si la réglementation permet des transactions hors ligne] pour permettre la collecte de données dans des zones avec une faible ou sans connectivité, ce qui est particulièrement intéressant pour les PSFs opérant dans les zones rurales au-delà de la portée de la couverture mobile.²⁴ Toutefois, dans certains pays (par exemple, l'Éthiopie et le Malawi), la réglementation en vigueur interdit les transactions hors ligne. Il existe d'autres défis pour les applications natives, notamment que la batterie peut s'épuiser très rapidement, et à moins que l'appareil soit conçu spécifiquement pour les zones rurales, leur nature fragile pourrait entraîner le besoin de les remplacer très souvent.

- **Réponse vocale interactive (IVR) :** La réponse vocale interactive est de plus en plus proposée (24% des répondants de l'enquête du Rapport GSMA d'État de l'industrie 2014²⁵), comme elle peut être adaptée à de nombreuses langues locales/dialectes et peut aider les prestataires à cibler les communautés analphabètes ainsi que les personnes qui ne sont pas à l'aise dans l'interaction avec les services de données, typiquement l'USSD, sur un appareil mobile.
- **Les applications web :** La SFI explique ces applications de la façon suivante : "Le dernier type d'application est un Site Web Mobile qui s'exécute sur le navigateur d'un appareil mobile [smartphone] accessible via un lien URL [Uniforme (ou Universal) Resource Locator]." Les applications Web fonctionnent très bien comme un site Internet standard, mais la taille et les caractéristiques sont conçues pour s'afficher et interagir mieux sur un appareil mobile que sur un site Web traditionnel. L'avantage principal des applications Web par rapport aux applications natives est qu'elles fonctionnent complètement sur toutes les plateformes et sur tous les appareils disposant d'un navigateur, elles ne nécessitent aucune installation ou intervention pour les mettre à jour, car elles s'appuient sur le traitement côté serveur au lieu d'une application locale installée sur un téléphone. Toutefois, les applications Web fonctionnent en mode en ligne uniquement et sont donc

limitées en termes de facilité d'utilisation dans les zones à faible connectivité ou sans connectivité."²⁶ Actuellement les applications Web ne sont pas très répandues, mais avec l'adoption croissante des Smartphones et la diminution des coûts de données, on s'attend à ce que les applications Web deviennent de plus en plus populaires. Actuellement, PocketMoni par eTranzact et Firstmonie par FirstBank au Nigeria par exemple les utilisent.

Connectivité

Il existe un éventail de canaux de communication disponibles pour accéder aux services financiers mobiles :

- 2G/EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution) peuvent être utilisés pour la voix, les SMS et l'USSD. Ce canal peut être utilisé sur les téléphones basiques/smartphones et tablettes avec des applications convertissant les formulaires de base en chaînes USSD (permet de transférer uniquement du texte, pas de photos/signatures/données biométriques).
- GPRS (General Packet Radio Services) permet de transférer des données légères (peut transférer des fichiers multimédias très légers). Ce canal permet les fonctions susmentionnées et peut être utilisé sur les appareils TPE.
- 3G/4G permet les fonctions susmentionnées et peut être utilisé sur les ordinateurs portables avec des clés 3G/4G. Ce canal permet le transfert de données 3G de photos/signatures/données biométriques.
- Les connexions Wi-Fi/Satellites sont disponibles dans les agences de l'IF et permettent toutes les fonctions susmentionnées, et tous les types de périphériques peuvent y être connectés.

Tout ce qui précède permet l'échange en temps réel de données, mais à des vitesses très différentes et avec différents niveaux de couverture. L'attractivité d'une certaine technologie dans un marché donné dépend de la qualité de son réseau, la compatibilité avec les appareils disponibles, l'expérience utilisateur, la sécurité, le coût et la facilité de déploiement.

²⁴ IFC, Manuel : Alternative Delivery Channels and Technology, p. 19.

²⁵ GSMA, Rapport d'état de l'industrie sur l'argent mobile 2014.26

²⁶ IFC, Manuel : Alternative Delivery Channels and Technology, p. 19.



L'intégration entre le système bancaire central de l'institution financière et le système du prestataire de services financiers numériques

L'introduction des services bancaires via agents nécessite une intégration entre le système bancaire central (SBC) / système d'information de gestion (SIG) de l'IF et la plate-forme de monnaie électronique du PSFN.

Les trois formes les plus courantes d'intégration du système sont les suivantes :

- **Interface Web** : Bien qu'elle ne soit pas une interface technique, elle peut être considérée comme une interface de processus d'affaires. L'IF voit toutes les transactions sur l'interface Web du PSFN en temps réel et dispose des processus et des procédures pour exporter des fichiers et les importer dans son SBC/SIG. Cette interface est beaucoup plus manuelle, mais elle est aussi économique et rapide à implémenter. C'est une bonne option pour tester un nouveau produit tout en examinant les avantages des solutions FTP ou API (voir les points ci-dessous), qui seront utilisées pour le long terme. Cette solution n'est pas recommandée pour le long terme.
- **Protocole de transfert de fichier (FTP)** : Cette forme d'intégration correspond au moment où toutes les transactions sont «regroupées» et envoyées dans un seul fichier entre les plateformes. Le traitement par lots peut être programmé pour se produire plusieurs fois tout au long de la journée, mais généralement, il n'arrive qu'une seule fois à la fin de la journée. Il est important, si cette méthode est utilisée, que les mesures de lutte contre la fraude soient mises en oeuvre. La raison en est que les clients peuvent, par exemple, essayer de retirer de leur compte à plusieurs endroits sachant que le SBC/SIG n'est pas mis à jour en temps réel, et ainsi ils pourraient cumulativement retirer plus que ce qui est dans leur compte. Le FTP requiert l'intégration entre les interfaces de l'IF et du PSFN, mais puisque les transferts ne se produisent pas en temps réel, cette solution n'est pas non plus recommandée pour le long terme.
- **Interface de programmation d'application (API)** : Cette approche est l'intégration de transfert en temps réel. Dès qu'une transaction se produit sur la plate-forme de monnaie électronique du PSFN ou sur la plate-forme SBC/SIG de l'IF, elle est instantanément prise en compte par l'autre. C'est le type d'intégration le plus efficace et le plus sûr. Les seuls défis peuvent être de nature technique (c.-à-d., si le SBC/SIG de l'IF ou la plate-forme de monnaie électronique du PSFN prend en charge l'API). Si cette fonctionnalité n'est pas prise en charge, la plate-forme ou le SIG doit être améliorée, ce qui a des implications budgétaires et temporelles. Compte tenu de ces considérations, il est très important de discuter avec le fournisseur de la plate-forme tous les problèmes avant de finaliser cette solution. Selon les spécifications de l'API soit du PSFN ou de l'IF (et si des adaptations doivent être apportées à l'une des plates-formes des parties) et la disponibilité des équipes informatiques (IT) de chaque partie pour travailler sur l'intégration, l'intégration peut prendre quelques semaines à plusieurs mois.

Administration des activités des services bancaires via agents

Comme discuté précédemment, dans ce modèle, l'IF dispose de peu de contrôle ou parfois n'a aucun contrôle sur les agents. Cependant, il est toujours important pour l'IF d'assurer une bonne gestion du canal des services bancaires via agents, car il permettra à l'IF d'adapter les caractéristiques de ses produits (l'IF pourrait avoir besoin ou souhaiter modifier des caractéristiques de produit telles que les déboursements de prêt et les remboursements pour correspondre au modèle aux services bancaires via agents), de savoir comment commercialiser la proposition de valeur, segmenter pleinement le marché, évaluer les performances, etc.

Le rapprochement des transactions effectuées par des agents du PSFN au nom de l'IF doit être effectué au moins quotidiennement. Selon l'intérêt, les capacités et les moyens financiers des IF et les capacités techniques du PSFN, les rapprochements peuvent être effectués une fois par heure ou plusieurs fois par heure. Pour les IF intéressés par plus de détails, veuillez consulter le manuel de la SFI sur Les Services Financiers Numériques et La Gestion de Risque et ²⁷la Focus Note du CGAP «Doing Digital Finance Right».²⁸

Certaines fonctionnalités pour accomplir ce qui précède ou pour récupérer des rapports sur la performance des agents sont disponibles sur la plate-forme de monnaie électronique du PSFN, à laquelle l'IF en tant qu'utilisateur entreprise devrait avoir accès (l'IF doit s'assurer que cet accès est discuté lors de la signature du contrat). D'autres informations que l'IF doit croiser avec ses propres données à partir de son SBC/SIG (c.-à-d. les données relatives à la segmentation du marché). En tant que tel, l'IF pourrait vouloir vérifier auprès de son PSFN partenaire que les rapports en ligne des principaux indicateurs de performance (ICP) contiennent les fonctionnalités et les processus suivants :

- Nombre de clients actifs (total et par agent, tous deux ventilés par sexe)
- Activité commerciale des SFN (nombre et valeur des dépôts et retraits, ventilés par sexe, nombre de transferts de compte à compte, etc.)
- Plaintes des clients concernant les agents (numéro, nom de l'agent et sexe, nom du client et sexe)
- Commissions cumulatives (et par agent)
- Frais cumulatifs (selon le cas)
- Échecs de transaction

En outre, l'IF devrait considérer quelles autres données peuvent être intéressantes, comme l'âge et la répartition démographique. Reportez-vous au tableau de bord des indicateurs clés de performance disponibles dans la boîte à outils de ce modèle d'affaire.

L'information devrait être présentée et mise à jour en temps réel, ou au moins sur une base quotidienne et elle devrait être exportable sur Excel pour plus d'analyse.

²⁷ IFC, Digital Financial Services and Risk Management Handbook (n.p., 2016). Disponible sur <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/06c7896a-47e1-40af-8213-af712672e68b/Digital+Financial+Services+and+Risk+Management+Handbook.pdf?MOD=AJPERES>

²⁸ Katharine McKee, Michelle Kaffenberger et Jamie m. Zimmerman, "Doing Digital Finance Right: The Case for Stronger Mitigation of Customer Risks," CGAP Focus Note 103, (Washington DC, CGAP, June 2015). Disponible sur <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Doing-Digital-Finance-Right-Jun-2015.pdf>

Gestion des opérations

— 15

Les services bancaires via agent exigent que le personnel dispose des compétences appropriées pour gérer les activités quotidiennes de ce canal. L'IF a besoin d'un gestionnaire de canaux au siège, qui peut également être en charge d'autres activités dans l'IF. Le gestionnaire de canal crée la liste des ICPs pour le nouveau canal et examine les rapports ICP, prépare et surveille la stratégie globale du canal (campagnes marketing, besoins de formation, stratégie d'expansion, etc), garantit que les objectifs sont respectés et reporte les problèmes à ses supérieurs.

Les membres du personnel de Back-Office sont principalement responsables du suivi du niveau de service et du rapprochement et du règlement avec le PSFN, s'assurant qu'ils obtiennent les informations nécessaires pour surveiller leurs comptes et leurs ICPs et générer des rapports. Pour les comptes, il devrait y avoir un rapprochement automatique, quotidien entre le compte du PSFN et le compte de l'IF, non seulement pour réduire le nombre de transactions en attente, mais aussi comme un moyen utile dans la détection précoce de fraude.

Il devrait y avoir une formation adéquate pour tout le personnel concerné, en particulier ceux qui ont besoin de savoir comment utiliser la plate-forme du PSFN ou expliquer le service aux clients (par exemple, agents de crédits). Pour les agents de crédit, il est suggéré qu'ils utilisent eux-mêmes le canal pour devenir plus conscients des questions que les clients pourraient leur poser. Une façon d'encourager leur utilisation consiste à payer au personnel leurs indemnités à travers le nouveau canal.

Il pourrait être demandé aux agents de crédit de l'IF d'identifier et de cartographier les agents du PSFN dans leur zone de chalandise. Les agents de crédit ou d'autres membres du personnel de l'IF pourraient faire des évaluations mystères pour voir quels agents gèrent les clients avec soin. Ils pourraient alors élaborer une affiche avec une carte des agents recommandés avec les coordonnées de ces derniers pour l'afficher dans leurs agences comme information pour leurs clients.

Un centre de service à la clientèle devrait également être mis en place avec un numéro gratuit que les clients peuvent appeler s'ils ont des problèmes avec les agents. Le personnel de l'IF existant, qui participe au centre d'appels du service à la clientèle, n'a pas besoin d'être entièrement dédié à cette position. Une autre option consiste à externaliser le centre de service à la clientèle à un centre d'appel professionnel. Dans les deux cas, le personnel du centre devrait avoir une liste de questions et réponses standards et devrait être formé sur la façon dont le service de monnaie électronique fonctionne.

Coûts d'exploitation

Les coûts principaux pour le nouveau canal peuvent être ventilés en RH, IT et marketing et communication. Combien les IFs investissent dans chacune de ces catégories dépend du type de partenariat formé et de la quantité d'effort que les IF doivent mettre dans le partenariat pour le faire fonctionner.

En ce qui concerne les RH, le personnel qui sera nécessaire a été abordé dans la sous-section ici à gauche ("gestion des opérations"). Comme mentionné, ce personnel n'a pas besoin d'être exclusivement dédié au nouveau canal, mais il lui faudra trouver du temps pour se concentrer sur les tâches relatives aux services bancaires via agents, la quantité de temps dépend de leurs positions respectives.

En ce qui concerne l'IT, les investissements dépendront du type d'accord avec le PSFN. Par exemple, est ce que le PSFN fournit sa plate-forme à l'IF, ou si l'IF doit s'intégrer à la plate-forme de monnaie électronique du PSFN ? Si oui, le système de l'IF prend-t-il en charge l'intégration ? Sinon, le SBC/SIG de l'IF a besoin d'être développé ou un nouveau SBC/SIG doit être acheté. L'intégration entre le SBC/SIG de l'IF et la plate-forme du PSFN requiert également du temps du personnel IT et, par conséquent, le coût de cette intégration devra également être envisagé.

Les coûts marketing varient selon le niveau de marketing déjà effectué par le PSFN et la campagne marketing que l'IF veut lancer. Pour l'IF, le marketing des services fournis par le nouveau canal devrait porter sur les éléments suivants :

1. Comment utiliser le service
2. Avantages du service/canal
3. Sécurité du canal et les problèmes de protection des consommateurs, s'il y a des problèmes causés par l'agent et/ou avec le service en général

Idéalement, la communication doit être multimédias (c.-à-d., radio et impression, comme des affiches, des journaux et des prospectus).

Reportez-vous à la section 5 pour un outil budgétaire avec plus de détails pour guider les IFs dans les dépenses opérationnelles (OpEx) et d'investissement (CapEx).



SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DETAILS

Perspective de l'institution financière

En général, dans ce modèle, les IFs ne sont pas motivées par des revenus supplémentaires mais plutôt par le potentiel de mobiliser les dépôts et d'améliorer l'offre de services.

Toutefois, ce modèle entraîne des frais pour les transactions clients effectuées à partir de leur compte d'IF vers leur portefeuille électronique et vice versa et/ou pour les transactions de gré à gré. Ces frais bénéficient généralement au PSFN, et une commission est gagnée par l'agent pour faciliter la transaction et fournir les fonds de caisse. Selon le cas, l'IF peut décider d'absorber certains de ces frais ou laisser les clients les supporter. Pour des exemples de la façon dont différents prestataires abordent ce problème, reportez-vous aux six études de cas présentées dans cette boîte à outils.

Les IFs qui signent un partenariat avec un PSFN le font généralement pour les raisons suivantes :

(1) Augmenter la mobilisation des dépôts

Si les IFs n'ont pas suffisamment de dépôts, elles peuvent avoir à emprunter auprès des banques commerciales et/ou des prêteurs institu-

tionnels pour augmenter leur portefeuille de prêts, ce qui impose des coûts additionnels implicites. En tant que tels, les services bancaires via agents sont considérés comme un canal efficace pour augmenter les dépôts et donc augmenter le montant de capitaux disponibles à prêter. L'utilisation d'un réseau d'agents facilement accessibles permet aux IFs de mobiliser des dépôts plus rapidement (et plus économiquement) que d'avoir à développer leur propre réseau d'agent ou plus d'agences.

(2) Supprimer les risques liés à la gestion opérationnelle des espèces

Lorsque les agents de crédit rencontrent les clients, ils transportent une grande quantité de liquidités pour les décaissements et une grande quantité de liquidités provenant de la collecte des remboursements / dépôts, ce qui entraîne des risques implicites que les agents de crédit volent l'argent et / ou les agents de crédit se fassent voler l'argent.

(3) Améliorer l'efficacité et la productivité opérationnelles

Pour réduire les risques susmentionnés, les agents de crédit sont souvent accompagnés par la sécurité/police au moment du décaissement. En outre, l'utilisation de l'argent comptant et du stylo et papier rend les rapports plus lents à compiler. La monnaie électronique et d'autres technologies contribuent à améliorer l'efficacité et la productivité.

(4) Réduire le flux client dans les agences de l'IF

Grâce à des opérations plus efficaces, la fréquentation dans les agences est réduite, ce qui peut entraîner un service meilleur/plus rapide pour les clients qui vont dans les agences de l'IF.

(5) Élargir la portée

Les services bancaires via agents offrent une solution idéale pour augmenter le nombre de clients sans les coûts d'investissement traditionnellement associés aux dépenses en immobilisations physiques. L'élargissement de la portée à son tour a un impact sur la mobilisation des dépôts.

(6) Améliorer la reconnaissance de la marque

Les IFs reconnaissent le potentiel de l'alignement, surtout s'il est avec le prestataire de monnaie électronique le plus fort dans le pays, pour faire croître leur image de marque. Les IFs peuvent se distinguer des concurrents et accroître leur crédibilité vis-à-vis des membres de la communauté locale. Dans de nombreux cas, les OTMs ont une réputation forte et mieux établie sur le marché. Lorsqu'une IF commence à offrir des services de monnaie électronique, les clients identifient le nom de marque de l'OTM avec celui de l'IF, ce qui inspire la confiance et apporte un effet positif sur la marque de l'IF. Cependant, comme indiqué précédemment, cet avantage dépend du contact signé en termes d'image de marque et si l'image de marque de l'IF et du PSFN seront mis en avant ou non.

Perspective du prestataire de services financiers numériques

Les PSFNs entrent dans de tels partenariats pour les raisons suivantes :

(1) Augmenter le nombre de clients

Le plus important pour les PSFNs est une augmentation du nombre de clients car cela leur donne une plus grande part de marché.

(2) Augmenter le nombre des utilisateurs actifs

Les PSFNs ne veulent pas seulement des clients, ils veulent des utilisateurs actifs. En enrichissant les services qu'ils proposent, ils espèrent que les clients deviendront plus actifs et plus loyaux. Les OTMs utilisent les revenus moyens par utilisateur comme l'un de leurs ICPs les plus importants.

(3) Augmenter les lignes de commissions pour leurs agents

La développement d'un réseau est un effort délicat car l'accroissement du nombre de transactions, de clients et d'agents doit être fait en synergie. Trop d'agents, et il n'y aura pas assez de commissions pour chaque agent, et l'agent peut décider d'abandonner les services bancaires mobiles. Trop peu d'agents, et la proposition de valeur de commodité pour le client est limitée. Compte tenu de ce qui précède, les PSFNs veulent s'assurer que les commissions gagnées par leurs agents sont maximisées. L'ajout de nouveaux services aide à le faire.

(4) Ajouter de la valeur à leur marque

Le partenariat avec une IF a un impact positif sur la marque. Dans la plupart des pays, et surtout quand le secteur est dans la phase de lancement, les clients peuvent se méfier de la sécurité de leurs fonds dans un portefeuille de monnaie électronique. Le partenariat avec une IF, qui est réglementée par la Banque centrale, donne un sens supplémentaire de sécurité aux clients. Enfin, en faisant un partenariat avec une IF, les PSFNs peuvent montrer à leur clientèle qu'ils développent des produits et des partenariats répondant à leurs besoins.

Perspective du client (mutuel)

Il est important que les clients comprennent les avantages de l'utilisation des nouveaux canaux. Compte tenu de cette considération, l'IF devrait concevoir un programme de formation, avec la contribution du PSFN, qui met en évidence ce qui suit :

1. Avantages du produit/canal/service
2. Comment utiliser le canal/service
3. La sécurité du canal/service (c.-à-d. que la monnaie électronique et le PSFN [dans de nombreux pays] sont réglementés par la Banque centrale et que leur valeur électronique est équivalente à l'argent dans un compte fiduciaire dans une banque ou IF)
4. Les contacts à appeler lorsque le client est confronté à des problèmes (par exemple, si le client est chez un agent et que l'agent dit qu'il/elle n'effectuera pas une transaction d'une certaine valeur, bien que le client ait été informé autrement par l'IF, le client doit contacter l'IF pour l'informer du problème avec l'agent ; si le client effectue une transaction et ne reçoit pas de SMS de confirmation/réception, le client doit contacter le centre d'appels clients du PSFN)

Le tableau 3 explique certaines plaintes courantes des clients, les responsables à contacter et les stratégies d'atténuation possibles.

Tableau 3 : Plaintes courantes des clients

Plainte par type d'acteur	Description	Partie responsable	Stratégie d'atténuation
Le client existant ne peut pas obtenir de services en raison de l'incapacité de prouver son identité	Le client est incapable de prouver adéquatement son identité	IF	L'IF délivre des IDs universels qui servent d'accès aux services financiers
Le client est facturé par l'agent des frais non autorisés	L'agent peut facturer des frais de transaction non autorisés	PSFN	1. Le PSFN fournit la déclaration complète de tous les frais 2. L'IF garantit que les problèmes de frais sont couverts dans la formation
Il y a un manque de disponibilité d'agents	Il n'y a pas suffisamment de nombre/disponibilité d'agents dans une zone donnée, ce qui entraîne des coûts de déplacement et des inconvénients supportés par la clientèle	PSFN	L'IF et le PSFN conviennent si les agents doivent être recrutés
L'agent ne veut pas effectuer une transaction pour le client	L'agent ne veut pas effectuer une transaction en raison de problèmes de gestion de liquidités le plus souvent	PSFN	Le PSFN surveille le comportement/conformité de l'agent
Le client ne peut pas obtenir de l'argent comptant dû à la liquidité de l'agent	Le client ne peut pas effectuer de transaction de retrait parce que l'agent n'a pas suffisamment d'argent comptant pour effectuer la transaction	PSFN	1. Le PSFN surveille les plaintes d'indisponibilité d'argent comptant 2. L'IF prévoit et gère la liquidité du réseau d'agent pour optimiser le service fourni aux clients
Le client et/ou l'agent ne peuvent pas accéder au compte/menu en raison de la mauvaise connectivité	En raison de problèmes de connectivité, le client et/ou l'agent ne peuvent pas effectuer des transactions	PSFN	L'IF et le PSFN garantissent que l'ANS comprend des ICPs concernant les temps d'arrêt

En plus de la formation en personne, l'agent de monnaie électronique et l'agent de crédit de l'IF devraient avoir des supports marketing en main pour les donner aux clients.²⁹

Les messages de communication doivent inclure les éléments suivants :

(1) Gagner en commodité

Les clients n'ont plus à se rendre dans une agence pour réaliser les transactions, qu'elles soient des dépôts, des retraits, des demandes de solde, etc., ce qui, à son tour, fournit ces avantages :

1. Gagner du temps (des déplacements et des files d'attente dans la branche)
2. Économiser le coût (de déplacement à la branche)
3. Profiter de la disponibilité 24/7 — effectuer une transaction à tout moment du jour ou de la nuit et non seulement pendant les heures de travail de l'agences (selon les heures de l'agent)

(2) Diminuer le risque de vol

Le transport d'argent comptant a un risque implicite, surtout au moment du décaissement. En outre, donner aux clients la possibilité d'accéder facilement à leur compte favorise le retrait de seulement la quantité d'argent nécessaire à un moment donné.

(3) Créer l'historique des transactions numériques

L'enregistrement de toutes les transactions d'un client pourrait lui permettre d'accéder à de nouveaux services et/ou d'augmenter les montants de prêt, surtout si l'IF a des facilités d'évaluation de crédit. Dans certains cas, il existe des entités de notation de crédit tierces qui examinent spécifiquement les sources de données alternatives, telles que les achats sur réseau mobile, plutôt que de se limiter uniquement aux transactions bancaires.

(4) Informations de sécurité

Les clients doivent comprendre pourquoi il est important pour eux de se rappeler et de protéger leur PIN et de ne pas le partager avec quiconque.

(5) Informations sur les centres d'appels du client

Les clients devraient avoir les coordonnées et la procédure de réparation des préjudices, à la fois avec l'IF et le PSFN.

²⁹ Cette approche ne fonctionne qu'avec des clients instruits.



CE MODÈLE EST DESTINÉ À UNE IF QUI A DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE...

- ☒ Gagner des dépôts additionnels grâce à des investissements limités
- ☒ Augmenter la portée
- ☒ Améliorer l'efficacité opérationnelle
- ☒ Offrir des services via un canal innovant
- ☒ Supprimer les risques liés à la gestion opérationnelle des espèces
- ☒ Réduire les fréquentations dans les branches
- ☒ Améliorer et/ou renforcer la visibilité de la marque



CE MODÈLE N'EST PAS POUR UNE IF SI ELLE...

- ☒ Désire avoir le contrôle de son propre réseau d'agents
- ☒ A moins de 50 000 \$ US à investir (selon l'ampleur des opérations)
- ☒ Opère dans un environnement réglementaire qui ne favorise pas (ou n'est pas clair en ce qui concerne) l'utilisation des réseaux d'agents d'un tiers
- ☒ Opère dans un pays où les PSFNs sont en stade naissant
- ☒ N'a pas de PSFNs fort dans sa zone d'activité
- ☒ N'a pas un service proactif de développement/marketing de produits, ou son équipe n'a pas les bonnes compétences techniques et il n'y a aucun moyen de leur fournir la bonne formation
- ☒ N'a pas une fonction ou responsabilité de gestion du risque dans l'IF pour surveiller les risques qui pourraient survenir

Encadré 1 : Fournir une plate-forme clé en main : Le cas de MOSS ICT en Éthiopie

19

MOSS ICT est une société irlandaise / éthiopienne travaillant exclusivement sur le marché éthiopien en fournissant des services de monnaie électronique en tant que **PSP**. Sa mission est **de permettre aux IFs éthiopiennes** —banques et IMFfs — **de fournir des services de monnaie électronique** rapidement et de manière fiable à tous leurs clients individuels et professionnels **à travers l'Éthiopie**.

MOSS ICT a fourni de l'assistance technique et la technologie aux cinq IMFfs les plus importantes en Éthiopie, affiliées au gouvernement.³⁰ Ensemble, ils ont lancé, en septembre 2015, le premier service de monnaie électronique en Éthiopie, nommé M-BIRR. Depuis le lancement, deux autres IMF (Afar et Poverty Eradication and Community Empowerment (PEACE)) et une banque commerciale (Debut Global Bank) se sont inscrites pour rejoindre M-BIRR pour fournir à leurs clients des services bancaires via agents et des services de monnaie électronique à l'aide de la plateforme MOSS ICT.

En 2016, 1,9 million de transactions et 1,5 milliard de Br (68 millions \$US)³¹ ont transité via M-BIRR.

En janvier 2017, M-BIRR comptait 700 000 clients, dont 500 000 bénéficiaires de transferts sociaux tels que ceux du Programme de protection sociale fondé sur des activités productives, de l'International Medical Corps et de World Vision, et 200 000 étaient des clients «de base». Les clients peuvent accéder aux services à partir de 1 400 branches (des IFs membres) ou de 2 300 agents.

COMMENT FONCTIONNE LE MODELE OPERATIONNEL DE MOSS ICT ?

MOSS ICT fournit aux IFs une **plate-forme de monnaie électronique clé en main**,³² des solutions hébergées et du conseil en affaire, en marketing et en stratégie pour leur permettre d'offrir la solution de monnaie électronique la plus performante en Éthiopie.

MOSS ICT offre les services suivants :

- Transfert d'argent domestique
- Compte électronique rechargeable
- Solde et mini-relevé de compte
- Réseau d'agents pour les dépôts et retraits
- Déboursement et remboursement de prêt
- Compte d'épargne rémunéré

En outre, MOSS ICT assure la formation et l'éducation du personnel et des agents de l'IF, une assistance légale et un soutien à la clientèle (centre d'appel).

Le modèle d'affaires de MOSS ICT fonctionne à travers des partenariats avec les IFs qui, légalement, sont celles qui sont autorisées à fournir des services financiers en Éthiopie (les PSPs ne peuvent pas fournir directement des services financiers). Par conséquent, les IFs avec lesquels Moss ICT s'associe sont respons-

ables de l'enregistrement des clients, fournissant les services M-BIRR dans leurs branches et signant les accords commerciaux avec des agents tiers (généralement, les commerces de proximité dans leur région). Cependant, les agents portent simplement la marque M-BIRR, et les clients de l'IF peuvent transacter chez n'importe quel agent affilié à M-BIRR puisque le service est interopérable.

Les clients de l'IF qui souhaitent utiliser les services M-BIRR doivent soit ouvrir un compte M-BIRR ou effectuer uniquement des transactions de gré à gré. Ils peuvent ouvrir un compte M-BIRR soit chez un agent ou dans une agence de l'IF. S'ils ouvrent le compte dans une agence de l'IF, ils doivent fournir plus de documentation KYC, mais leurs seuils des transactions sont plus élevés. Ils peuvent également ouvrir un compte d'abord chez l'agent, puis étendre leurs limites de transaction en se rendant dans une agence de l'IF.

En outre, les IFs ont mis en place une société indépendante appelée Ethiopian Inclusive Finance Technology (ETIFT), qui compte actuellement 26 partenaires et a deux objectifs principaux : (1) Elle agit en tant que fédérateur entre les IFs participantes à M-BIRR et MOSS ICT et (2) elle agit comme un centre de compensation pour les transferts inter-institutions. Les nouvelles IFs qui signent avec M-BIRR doivent également rejoindre ETIFT. Cette interopérabilité à l'échelle nationale entre les IFs est unique à M-BIRR et constitue un très fort avantage concurrentiel, en particulier par rapport au secteur bancaire, qui n'offre actuellement pas de transferts interbancaires et d'autres services de monnaie électronique fournis en Éthiopie.

Enfin, MOSS ICT a signé un accord commercial avec Ethio Telecom, l'unique prestataire de télécommunications en Éthiopie, qui, légalement, ne peut fournir des services de monnaie électronique. Ethio Telecom fournit le service USSD à MOSS ICT, ainsi que l'hébergement d'un Centre de Données MOSS ICT / ETIFT,³³ que toutes les IMFfs qui n'ont pas de SBC utilisent pour que les transactions soient en temps réel.

Comment les clients accèdent-ils au service ?

Le service est accessible aux clients et aux agents via une interface de téléphonie mobile utilisant la technologie USSD (* 818 #). Cependant, M-BIRR permet également aux clients sans téléphone mobile/ compte M-BIRR d'utiliser le réseau d'agents/ branches pour effectuer des paiements de factures et les transferts en tant que transactions de gré à gré.

Comment les IFs accèdent-elles à la plate-forme ?

Les IFs dans leur siège social et agences peuvent accéder à la plate-forme MOSS ICT via l'interface de téléphonie mobile ou via un VPN sécurisé. Pour l'instant, aucune IF n'est intégrée à la plate-forme MOSS ICT; les IFs y accèdent en tant que système autonome, bien que les options d'intégration soient disponibles. MOSS ICT fournit aux IFs des certificats numériques, qui leur permettent de sécuriser (par cryptage) l'accès à la console de gestion. À partir de la console de gestion, l'IF peut visualiser ou télécharger les éléments suivants :

- Les Journaux d'audit et les rapports analytiques, financiers et réglementaires quotidiens (bilans, commissions, statistiques), qui peuvent être ventilés par client, agent, branche, TPE, etc.
- Processus de rapprochement en temps réel (l'IF peut visualiser les transactions à l'aide du VPN de service Web sécurisé)

³⁰ Les cinq IMF partenaires à l'origine étaient Amhara Credit and Savings Institution (ACSI), Addis Credit and Savings Institution (ADCSI), Dedebit Credit and Savings Institution (DECSI), Omo et Oromiya Credit and Saving Share Company (OCSSCO).

³¹ Br est l'abréviation de la devise utilisée par les Nations Unies pour le birr éthiopien. Taux de conversion 1 \$US = 22,05 Br (source: www.XE.com, février 2017).

³² Une plate-forme de monnaie électronique « clés en main » est une plate-forme prête à l'emploi qui peut être achetée comme si elle était «standard» (d'un magasin).

³³ MOSS ICT a payé les dépenses d'investissement initiales pour le Centre de Données, bien que ETIFT paie les dépenses opérationnelles.

Encadré 1 : Fournir une plate-forme clé en main : Le cas de MOSS ICT en Éthiopie (suite)

Quel est le modèle de revenu avec les IFs ?

Le modèle de revenus varie selon le type de transaction (Gré à Gré ou non), mais en moyenne, une IF et ses agents reçoivent ~ 40% des frais de transaction. ETIFT obtient 8%, et le reste est réparti entre Ethio Telecom et MOSS ICT.

Quels sont les coûts pour les partenaires impliqués ?

- MOSS ICT a engagé une dépense initiale en capital (CapEx) pour le développement de sa plate-forme de monnaie électronique et ses serveurs hébergés dans le Centre de données Ethio Telecom. MOSS ICT a des dépenses opérationnelles régulières (OpEx) pour la gestion de l'écosystème (le suivi des agents et des relations quotidiennes avec les IFs), ainsi que des campagnes de marketing.
- ETIFT paie les dépenses courantes (OpEx) pour le centre de données.
- Les IFs ont eu un investissement initial (CapEx) pour les téléphones mobiles utilisés dans leurs branches pour les services M-BIRR (les agents doivent acheter leur propre téléphone), et elles paient généralement des frais récurrents (OpEx) pour le recrutement, la formation, le branding et le marketing des agents dans leur zone d'opérations.

Quels sont les avantages de ce modèle de partenariat pour chaque acteur ?

- MOSS ICT: Les revenus des frais de transaction et des commissions des ventes de crédit téléphonique
- Les IFs: Acquisition de clients, mobilisation de l'épargne et de dépôts, plate-forme prête à l'emploi, pas de CapEX et faibles OpEX
- Les clients : Une solution nationale pour accéder aux services financiers en toute commodité à partir de leur téléphone mobile

Quel est le processus de règlement et de rééquilibrage ?

Chaque IF qui délivre des services M-BIRR a un compte de paiement et de règlement spécial dans une banque de compensation indépendante, la Commercial Bank of Ethiopia. Ces comptes sont spéciaux, car ils appartiennent à chaque IF mais sont exploités uniquement par le Centre de Compensation (ETIFT). La plate-forme MOSS ICT calcule les passifs nets quotidiens entre les IFs. Le Centre de Compensation gère les mouvements de compte au besoin et demande aux IFs de reconstituer leurs comptes de paiement et de règlement lorsqu'ils sont épuisés.

Le système de paiement et de règlement est unique parmi les IFs de l'Éthiopie. C'est le seul système financier qui permet aux clients et aux agents ou aux autres IFs d'interagir ensemble de façon transparente à l'échelle nationale. Un client ou un agent de l'IF "A" peut effectuer n'importe quel type de transaction (transfert, retrait, dépôt, etc.) avec des clients, des agents et des branches des IFs "A", "B", "C", "D", etc.

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS POUR MOSS ICT, LES DÉFIS ET LES PROCHAINES ÉTAPES

Facteurs clés de succès

- C'est une technologie évolutive avec une capacité de développement rapide
- Les IFs n'ont pas de SBC; cependant, en utilisant un centre de données partagé, les transactions peuvent être malgré tout en temps réel et les IFs peuvent voir les transactions en accédant au VPN
- Les partenaires lui font confiance, ce qui est essentiel pour répondre aux exigences réglementaires
- Il dispose de tarifs compétitifs et d'un modèle tarifaire répondant aux besoins de tous
- Le produit clé est un transfert interbancaire, qui n'est pas disponible ailleurs - M-BIRR peut être le lien entre les banques urbaines et les IFs rurales

Les défis

Les principaux défis auxquels MOSS ICT et ses partenaires sont confrontés sont les suivants :

1. Certaines IFs partenaires ont choisi d'utiliser des branches satellites plutôt que de recruter des agents, ce qui signifie que les IFs ont gardé la commission mais ont réduit la commodité pour les clients car les branches satellites ne sont pas toujours ouvertes alors que les agents se déplacent d'un endroit à l'autre.
2. Changer la mentalité du consommateur : L'Éthiopie est toujours une société très axée sur l'argent liquide, où seulement 22% des Éthiopiens possèdent un compte dans une IF formelle (sans beaucoup de différenciation entre hommes et femmes).³⁴ Cependant, avec l'adoption de la Stratégie nationale d'inclusion financière en février 2017, les activités consolidées d'inclusion financière seront gérées par la National Bank of Ethiopia.
3. L'alphabétisation (financière) des agents et des consommateurs : Seulement 49% des Éthiopiens âgés de 15 ans et plus sont alphabétisés.³⁵ Par conséquent, le secteur financier reconnaît le besoin de la Stratégie nationale d'inclusion financière et des symposiums en matière de d'éducation financière pour défendre l'éducation financière nationale. Ce défi est également pertinent pour les agents, en particulier lorsqu'il s'agit de comprendre la bonne gestion de la liquidité.

Les prochaines étapes

Le plan d'expansion consiste à faire croître la base des agents à +de 4 000 et les clients à 1,5 million en 2017. Ce plan sera réalisé en augmentant les OpEx à la fois auprès des IFs et de MOSS ICT, ainsi qu'en travaillant avec des sociétés d'activation tierces pour les agents et les clients tout en se concentrant sur l'éducation financière. Un certain nombre d'IFs supplémentaires ont exprimé leur intention de rejoindre M-BIRR. MOSS ICT s'attend à ce que trois autres IFs aient rejoint M-BIRR d'ici la fin de 2017. Les parties prenantes de M-BIRR ont également l'intention, en 2017, de relier les envois de fonds internationaux à travers les portefeuilles M-BIRR pour permettre à la diaspora éthiopienne à l'étranger d'envoyer facilement et efficacement des fonds à leurs proches à la maison.

34 Asli Demircug-Kunt et autres, The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World, Policy Research Working Paper 7255 (Washington DC, World Bank, April 2015). Disponible sur <http://documents.worldbank.org/curated/en/187761468179367706/pdf/WPS7255.pdf>

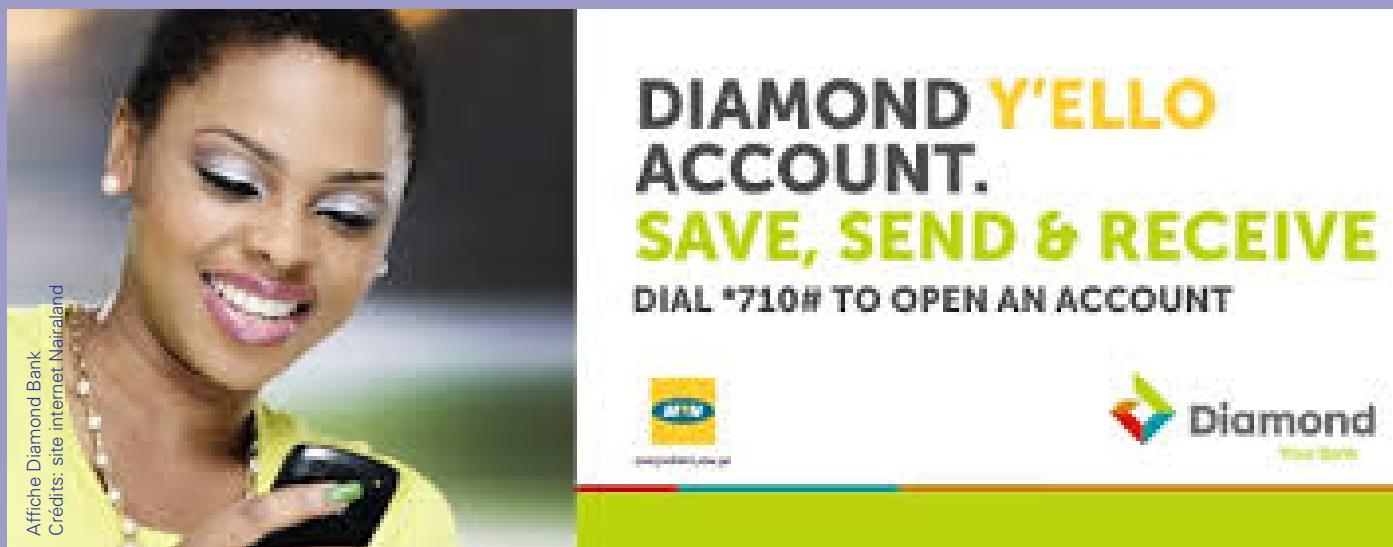
35 États-Unis, Central Intelligence Agency, 'The World Factbook: Ethiopia,' 12 January 2017. Disponible sur <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/et.html>



Agent M-Birr. Crédits: publiés à la TV, disponible sur YouTube

Encadré 2 : Tirer parti d'un réseau d'agents existants: Le cas de Diamond Bank au Nigéria

21



Diamond Bank a été créée en décembre 1990. C'est la première banque nigériane à opérer en Afrique de l'Ouest francophone, ayant des branches au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Togo.

Avec la mission de «dépasser les attentes des clients», Diamond Bank a commencé sa transition vers le numérique en 2013, date à laquelle elle a lancé son application Diamond Mobile de services bancaires mobiles. En août 2014, elle a introduit le compte Diamond Y'ello de monnaie électronique (DYA) sur le marché nigérian, en partenariat avec MTN Nigeria. Le Dr Alex Otti, PDG de Diamond Bank au moment du lancement, a déclaré que DYA «fait partie du programme stratégique de la banque pour atteindre la population non bancarisée avec des solutions financières innovantes et facilement accessibles.»³⁶ Diamond Bank avait l'avantage du précurseur car c'était la première à lancer ce type de service sur le marché nigérian.

LE COMPTE DE DIAMOND Y'ELLO EN UN MOT

Spécifiquement conçu pour faciliter l'accès aux banques pour plus de 100 millions de Nigériens financièrement exclus, un an après le lancement (2015), DYA comptait 7 millions de clients avec plus de 1 milliard de ₦ (3,2 millions de dollars)³⁷ en volume de transactions chaque semaine. Accessible via un code MTN USSD (* 710 #), DYA permet aux clients d'effectuer une large gamme de transactions bancaires. La seule exigence est d'avoir une ligne MTN enregistrée. Les clients peuvent facilement ouvrir un DYA, sans remplir de formulaire, de leur propre téléphone portable à tout moment (auto-enregistrement).

OBJECTIFS DE LA MOBILISATION D'UN RÉSEAU D'AGENTS

L'utilisation de la base de clients et du réseau d'agents de MTN a permis à Diamond Bank d'atteindre plus de clients, principalement des jeunes, et de promouvoir un comportement financier sain.

Un autre objectif de Diamond Bank était d'inclure financièrement plus de Nigériens et de fournir un moyen plus simple et plus rapide de transacter, en réduisant ainsi les risques et les inconvénients de l'utilisation de l'argent comptant. Avec plus de 27 000 agents DYA travaillant à travers le Nigeria et la fonction d'ouverture instantanée de compte, ce nouveau service aide à réduire l'écart en matière de services offerts pour les zones éloignées.

SERVICES FOURNIS ET CANAUX UTILISÉS

Les clients peuvent accéder à DYA à travers différents canaux:

- Chez les agents DYA
- Libre-service via le menu mobile
- Code USSD (* 710 #)
- Application mobile DYA
- Branches/agences de Diamond Bank
- Magasins MTN Connect

Les services suivants sont proposés à travers DYA :

- Dépôt / retrait en espèces
- Demande de solde / Mini-relevé
- Transfert compte-à-compte
- Transfert à un tiers bénéficiaire
- Paiement de factures
- Achat sur réseau mobile

Pour le dépôt / retrait, les clients ont la possibilité de se rendre chez un agent DYA ou une agence Diamond Bank, alors que toutes les autres transactions peuvent être effectuées uniquement par le biais du téléphone mobile. Les autres options de dépôt sont les suivantes :

- Transfert de fonds par menu à Diamond Online
- Transfert instantané via d'autres banques
- Transfert de fonds via l'application DYA et l'application Diamond Mobile

En outre, les clients gagnent des intérêts (2% par an) sur les soldes des comptes et du crédit téléphonique bonus chaque fois qu'ils utilisent leur compte.³⁸ DYA peut également être utilisé pour le déboursement des paiements à de multiples bénéficiaires tels que les subventions, les salaires, les déboursements des ONGs et les paiements de loterie et de gains de jeux.³⁹ Toutes les transactions sont effectuées en temps réel.

Il existe des récompenses supplémentaires pour l'utilisation sous forme de points bonus qui peuvent être échangés périodiquement en tant que crédit téléphonique, SMS, tonalités musicales pour appelant et autres services MTN.⁴⁰

³⁶ Diamond Bank, 'Diamond Bank, MTN Launch Diamond Yello Account.' Disponible sur <http://www.diamondbank.com/diamond-bank-mtn-launch-diamond-yello-account/> (consulté en mars 2017).

³⁷ ₦ est l'abréviation de la devise utilisée par les Nations Unies pour le naira nigérian. Taux de conversion 1 ₦ = 0,00317713 \$ US (Source: www.xe.com, 22 février 2017).

Remarque : Le même taux de conversion a été utilisé dans l'Encadré 2.

³⁸ Diamond Bank, «Terms and Conditions for the Diamond Y'ello Account». Disponible sur <http://www.diamondbank.com/personal/financial-inclusion/diamond-yello-account/terms-conditions-diamond-yello-account/> (consulté en mars 2017).

³⁹ Diamond Bank, 'Diamond Y'ello Account'. Disponible sur <http://www.diamondbank.com/personal/financial-inclusion/diamond-yello-account/> (consulté en mars 2017).

⁴⁰ Diamond Bank, 'Diamond Y'ello FAQs'. Disponible sur <http://www.diamondbank.com/faqs/#1461950483545-1b032daf-8dc0695e-4648> (consulté en mars 2017).

Encadré 2 : Tirer parti d'un réseau d'agents existants: Le cas de Diamond Bank au Nigéria (suite)

EFFORTS DE MISE EN OEUVRE

Le partenariat entre Diamond Bank et MTN Nigéria pour fournir des services de monnaie électronique a débuté en 2014. Les négociations ont été lancées par MTN sur la base de sa recherche de développement de services de monnaie électroniques. C'est un partenariat stratégique, car les OTMs nigériens ne sont pas autorisés à exploiter des services de monnaie électronique et les banques disposent d'une approbation réglementaire pour ces services de la Banque Centrale du Nigeria.

Au sein du partenariat, les rôles sont répartis comme suit : MTN apporte la technologie, une base de clientèle existante et un réseau d'agents, tandis que la banque (Diamond) apporte les fonds et gère les composantes financières.

Aux deux partenaires principaux, Diamond Bank et MTN, deux autres partenaires techniques se sont joints pour assurer un environnement de service stable (CWG et Ericsson). La plate-forme de monnaie électronique pour DYA appartient à MTN, tandis que l'intégration avec la banque a été réalisée par CWG, car les solutions interactives sont des applications financières.

MODÈLE OPÉRATIONNEL

Les partenaires techniques sont responsables de la résolution des erreurs système et des problèmes techniques. Par exemple, les problèmes de réseau sont résolus par Ericsson, alors que les erreurs bancaires sont résolues par CWG. La connectivité entre les parties est dirigée par MTN, tandis que les reprises de transactions financières sont traitées par Interswitch et par le Système de règlement interbancaire du Nigéria.

La liquidité est gérée par Diamond Bank, car elle répond à la Banque centrale du Nigeria pour toutes les transactions effectuées sur la plate-forme.

Sur la base du niveau KYC, les comptes sont limités à un certain montant (voir les niveaux KYC ci-dessous, les restrictions de montant dans le tableau 4):

- KYC niveau 1: Détails personnels + copie du passeport
- KYC niveau 2: Détails personnels + copie de passeport + carte d'identité + vérification de l'adresse
- KYC niveau 3: Détails personnels + copie de passeport + carte d'identité valide (p. Ex., Permis de conduire, passeport nigérien, identification de l'électeur ou identité nationale) + vérification de l'adresse

Tableau 4 : Les limites de transaction de Diamond Bank par palier et type

Paliers	Transaction bancaire		Transaction mobile	
	Dépôt par transaction (₦)	Solde cumulatif (₦)	Dépôt unique maximum (₦)	Limite de transaction quotidienne (₦)
Niveau 1	20 000 (US\$64)	200 000 (US\$635)	20 000 (US\$64)	30 000 (US\$95)
Niveau 2	50 000 (US\$159)	400 000 (US\$1,271)	50 000 (US\$159)	100 000 (US\$318)
Niveau 3	SANS LIMITES	SANS LIMITES	100 000 (US\$318)	1 000 000 (US\$3,177)

ANALYSE COÛTS-AVANTAGES

Au début, la banque a dû payer un frais de mise en place, et par la suite elle paie les frais de transaction. La banque gagne des revenus provenant de divers frais de transaction qu'elle facture à ses clients (voir tableau 5).

Le principal avantage de Diamond Bank est l'accès à plus de 60 millions de clients MTN qui peuvent facilement devenir des clients de la banque par le biais du service. Par conséquent, la banque est en mesure d'actualiser la pénétration massive du marché et de faire de la vente croisée de la plupart de ses produits financiers.

Tableau 5 : Les frais de transaction de Diamond Bank par type

Type de transaction	Coût pour le client
DYA à DYA	₦20 (US\$0.06)
DYA au compte Diamond Bank	₦20 (US\$0.06)
Demande de solde	Gratuit
Mini-relevé	Gratuit
Dépôt en espèces	Gratuit
Retrait à la branche/agence	₦100 (US\$0.32)
Retrait chez l'agent	₦50 (US\$0.16)

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- La collaboration entre tous les partenaires (partenaires techniques, OTM et banque) a été le facteur de succès le plus important
- Une compréhension approfondie du marché était importante, ce qui implique une compréhension du comportement des clients et de la façon dont ils utilisent leur argent
- Le développement de produits uniques et créatifs, basé sur une approche axée sur le client, était critique
- Le fait de rapprocher le service des clients à travers les agents et, par conséquent, de créer un accès facile et d'accroître l'utilisation des services, était vital

DÉFIS ET LEÇONS APPRISSES

- La réglementation stricte au Nigéria représentait l'un des plus grands défis
- La collecte de commentaires réguliers auprès des clients est essentielle car les attentes des clients changent toujours
- Le partenariat et la collaboration sont des ingrédients essentiels de succès pour les services financiers mobiles

LES PROCHAINES ÉTAPES

Afin de répondre aux besoins spécifiques, de réduire les coûts et d'accroître la portée pour le client, Diamond Bank prévoit de donner à tous les utilisateurs de DYA l'accès aux fonctionnalités supplémentaires suivantes :

- Carte de débit
- Transactions sans carte sur tous les guichets automatiques Diamond Bank
- Accès au microcrédit via DYA

Encadré 2 : Tirer parti d'un réseau d'agents existants: Le cas de Diamond Bank au Nigéria (suite)

— 23

CHIFFRES CLÉS SUR DIAMOND BANK (2015)

- **Date de lancement:** Décembre 1990
- **Portefeuille de prêt brut:** 13,93 trillions ₦ (44 milliards \$ US)
- **Dépôts:** 18,53 trillions ₦ (59 milliards de dollars)
- **Actifs:** 28,2 trillions ₦ (90 milliards \$ US)
- **Nombre de branches/agences:** 268

RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU COMPTE DIAMOND Y'ELLO (2017)

- Date de lancement: Août 2014
- Nombre de clients inscrits au canal: 8 597 387
- Nombre de clients actifs utilisant le canal: 2 154 096
- Nombre de déposants: 1 365 184
- Nombre de dépôts: 9 748 701
- Volume des dépôts: 34 milliards ₦ (108 millions \$ US)
- Nombre d'agents DYA actifs: 27 034
- Résultats par canaux
 - 813 567 transactions en branches/agences (8% des transactions)
 - 9 888 322 transactions par l'intermédiaire d'agents (92% des transactions)

Encadré 3 : Tirer parti du réseau d'agents de MTN: Le cas de Advans en Côte d'Ivoire

RÉSUMÉ

Le groupe Advans est un réseau d'IMFs actif dans neuf pays d'Afrique et d'Asie qui cherche à créer des solutions qui répondent d'une part aux besoins des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et, d'autre part, à la limitation ou au manque d'accès aux services financiers formels.⁴¹

Advans Côte d'Ivoire (Advans CI) a été créée en 2009 sous la forme d'une IMF greenfield visant les entrepreneurs, les commerçants, les artisans et leurs familles, ainsi que les petites et moyennes entreprises. Advans CI a commencé sa transition vers le numérique en novembre 2014. Elle s'est associée à MTN pour lancer des services bancaires mobiles appelés Advans Mobilité permettant des transferts entre portefeuille électronique et compte en banque et utilisant le réseau d'agents de MTN en Côte d'Ivoire.



advans
CÔTE D'IVOIRE

Advans Mobilité
#144*15# Composez, c'est déposé !

Service de banque à distance
Déposez de l'argent directement sur vos comptes Advans depuis votre compte ORANGE Money 24h sur 24 et 7 jours sur 7

Orange Money



advans
CÔTE D'IVOIRE

MTN Mobile Money

Advans Mobilité
*170# : Déposez et retirez de l'argent depuis votre téléphone mobile !

Service de banque à distance
Effectuez vos opérations sur vos comptes Advans depuis votre compte MTN Mobile Money 24h sur 24 et 7 jours sur 7

SERVICES ET CANAUX UTILISÉS

Les agents MTN offrent des services de dépôt et retraits. Les clients peuvent effectuer des dépôts et des retraits à l'aide de leur téléphone portable.

Les clients doivent ouvrir un compte MTN Mobile Money ou Orange Money (Advans s'est également associé à Orange). Le portefeuille électronique et le compte bancaire Advans sont liés, ce qui permet aux clients de déposer et retirer de leur compte / portefeuille de monnaie électronique vers leur compte Advans et vice versa. Les clients accèdent au service via USSD, en composant * 170 # pour MTN ou * 144 # pour Orange.

Pour déposer dans leur compte Advans, les clients peuvent effectuer un dépôt auprès d'un agent sur leur portefeuille électronique, puis mettre l'argent sur leur compte Advans via un transfert en utilisant le menu USSD. Pour faire un retrait de leur compte Advans, les clients retirent l'argent sur leur portefeuille électronique, puis le décaissent auprès d'un agent MTN Mobile Money ou Orange Money.

Les opérations de dépôt/retrait sont gratuites chez les agents de MTN, tandis que les clients paient un tarif progressif (150CFAF-3,000CFAF) pour le retrait chez les agents d'Orange.

OBJECTIFS

Advans CI a décidé de développer un partenariat avec MTN et d'utiliser ses agents de monnaie électronique pour faire ce qui suit :

- Ouvrir un marché potentiel plus vaste et élargir sa part de marché
- Permettre aux clients Advans de faire des dépôts dans leur compte Advans n'importe où et n'importe quand à partir de leur portefeuille électronique MTN
- Permettre aux clients Advans d'effectuer des transactions à partir de leur téléphone mobile

⁴¹ Groupe Advans. Disponible sur <http://www.advansgroup.com/en/> (consulté en janvier 2017).

Encadré 3 : Tirer parti du réseau d'agents de MTN: Le cas de Advans en Côte d'Ivoire (suite)

— 25

PROCESSUS DE SOUSCRIPTION ET CONNECTIVITÉ

Afin de bénéficier du service Advans Mobilité, les clients doivent être clients Advans et avoir une ligne téléphonique MTN. Les clients communiquent simplement leur numéro MTN à Advans en se rendant dans l'agence Advans la plus proche.

Pour chaque transaction de monnaie électronique (retrait, transfert), les frais associés sont automatiquement perçus sur le compte MTN Mobile Money du client. Certains frais supplémentaires sont perçus par Advans lorsque le compte du client est crédité (transfert du portefeuille électronique au compte Advans).

Toutes les transactions effectuées par les clients via MTN Mobile Money sont créditées sur leur compte bancaire à 16h45 du lundi au vendredi et à 12h30 le samedi pour les transactions effectuées au cours des 24 heures précédentes. En s'abonnant à Advans CI SMS Info, les clients peuvent recevoir automatiquement un SMS par transaction sur une base hebdomadaire ou mensuelle.

Le portefeuille de monnaie électronique et le compte bancaire Advans sont liés mais pas en temps réel, ce qui n'a pas rendu nécessaire une intégration entre les systèmes MTN et Advans.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- L'environnement du marché était favorable: en 2015, la Côte d'Ivoire abritait 6 des 25 initiatives de monnaie électronique déployées au sein de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

- Le nombre de clients utilisant les SFN en Côte d'Ivoire est passé de 2,6 millions en 2012 à plus de 6 millions en 2013⁴²
- Il s'agissait d'un partenariat avec l'un des plus grands OTMs en Afrique

CHIFFRES CLÉS SUR ADVANS CÔTE D'IVOIRE (2016)⁴³

- **Portefeuille de prêt brut:** 41 millions d'euros
- **Dépôts:** 23,8 millions d'euros
- **Actifs (2015):** 44 millions \$US⁴⁴
- **Nombre de prêts en cours:** 10 000
- **Nombre de dépôts :** 70 900
- **Nombre d'agences:** 7

⁴² Susie Lonie, Meritxell Martinez et Rita Oulai, 'Overview of Côte d'Ivoire: Mobile Financial Services Market Data 2013' (Johannesburg, International Finance Corporation and The MasterCard Foundation, n.d.). Disponible sur http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60e-fa900461a20518634bf9916182e35/ifc_emonney_english.pdf?MOD=AJPERES

⁴³ Advans Group, 'Rapport Annuel, 2015-2016' (np, 2016). Remarque : Toutes les données citées dans ces puces proviennent de cette source et pour l'année 2016 sauf indication contraire. Disponible sur http://www.advansgroup.com/fileadmin/Advans/Annual%20Reports/Advans_Rapport_SA_FR_BATweb.pdf

⁴⁴ Échange d'information sur la micro-finance, 'Advans - CI,' données de l'exercice financier 2015 accessibles par le biais du site d'abonnement.

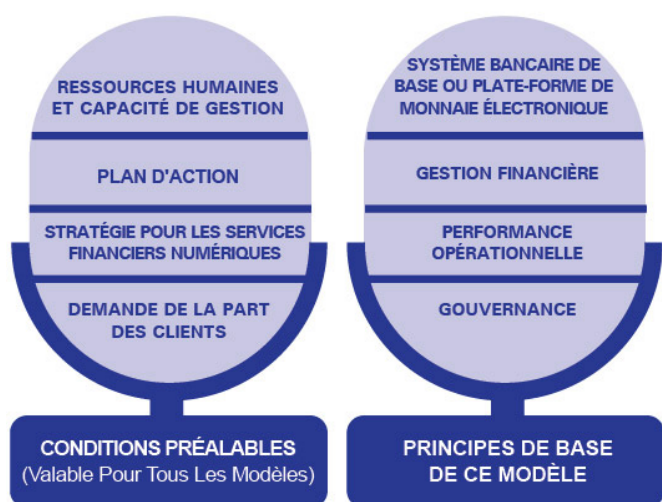
SECTION 4 :

INGREDIENTS DU SUCCES

Quelles sont les conditions préalables qu'une IF devrait respecter si elle envisage d'adopter ce modèle d'affaires ?

La figure IV fournit un aperçu des conditions préalables pour ce modèle d'affaire, tandis que les sous-sections et le tableau 6 qui l'accompagnent fournissent plus de détails.

Figure IV: Prérequis pour l'utilisation de ce modèle



CONDITIONS PRÉALABLES



Une demande / un besoin des clients

Tout nouveau produit ou service devrait répondre à un besoin du client pour assurer son adoption. Dans ce modèle d'affaires, l'évaluation du marché / opportunité, habituellement liée à l'introduction d'un nouveau produit ou service, est une condition préalable au lancement des services bancaires via agent par le biais d'un partenariat. L'évaluation du marché / opportunité permet à l'IF de déterminer s'il y a ou non un besoin de marché et les lacunes spécifiques que l'IF doit traiter pour assurer une proposition de valeur réussie pour ses clients. Cela permet également à l'IF de choisir le PSFN partenaire le mieux adapté, en fonction des préférences du client.



Une stratégie et un plan d'action pour la finance numérique⁴⁵

Une fois que l'évaluation de l'opportunité/du marché a été effectuée, l'IF doit définir sa stratégie pour passer au numérique. Quels sont les objectifs de passer au numérique ? Quels seront les avantages pour l'IF et les clients ? Quels sont les produits et services qui seront disponibles par le biais du canal numérique ? Quels seront les clients ciblés (existants/nouveaux, ruraux/urbains, classe moyenne/bas de la pyramide, etc.) ? Comment sera distribué et présenté le nouveau canal ou produit numérique (à l'aide du personnel actuel ou personnel supplémentaire dédié uniquement à la monnaie électronique/ Gré à Gré) ? Quelle technologie sera utilisée ?

La prochaine étape, une fois la stratégie définie, consiste à créer un plan d'action. Un plan d'action devrait tenir compte des différentes étapes nécessaires à la réalisation de la stratégie et devrait définir, pour chaque activité à effectuer, la personne responsable, les livrables et les délais. Une liste d'activités n'est pas suffisante. Un gestionnaire de projet devrait être chargé de suivi du plan d'action et de s'assurer que tout est sur la bonne voie. Les ICPs doivent également être définis et nécessitent un suivi dès le début. Une cartographie des risques potentiels avec des stratégies d'atténuation est fortement recommandée. Se référer aux outils proposés dans cette boîte à outils.



Évaluation des partenaires⁴⁶

Une fois que les étapes précédentes sont terminées, l'IF peut commencer à analyser qui serait son meilleur partenaire stratégique pour déployer le nouveau canal vers sa base de clientèle existante et potentielle. Dans l'analyse, l'IF devrait tenir compte des éléments suivants :

1. Secteur d'activité, couverture du réseau et d'agent du partenaire
2. Le Processus que le PSFN utilise pour identifier, recruter, former, marquer et gérer son réseau d'agents
3. Si elle interagit directement avec le PSFN ou par l'intermédiaire d'un tiers, tel qu'un agrégateur d'agent
4. Niveaux minimaux de fonds de caisse des agents
5. Fonctionnalité de la plate-forme du PSFN
6. Possibilité de se connecter avec son SBC (p. Ex., API, traitement par lots ou interface Web)

⁴⁵ Cette boîte à outils fournit des outils pour aider sur cet aspect.

⁴⁶ Cette boîte à outils fournit des outils pour aider sur cet aspect.



Principes de base à mettre en place pour ce modèle

Tableau 6 : Les éléments de base à mettre en place pour ce modèle

Dimension	Conditions préalables	Description des éléments de base nécessaires
Capacité internes	Management	Un gestionnaire de canal doit être nommé au sein du personnel du siège mais n'a pas besoin d'être exclusivement dédié à ce travail. Le gestionnaire du canal informe ses supérieurs de l'activité sur une base régulière (p. Ex., initialement par des rapports hebdomadaires qui peuvent ensuite devenir mensuels).
	Personnel de l'IF	Du temps du personnel de l'IF est particulièrement nécessaire pour le lancement. Sur une base quotidienne, il faut une équipe partiellement dédiée (par exemple, le personnel de marketing, le personnel informatique chargé de l'intégration et de la gestion des systèmes, le personnel de back-office chargé du suivi du niveau de service, le règlement avec le PSFN, le suivi des ICPs, etc.).
	Politique RH et formation	Les descriptions de poste doivent être adaptées / créées, et le personnel impliqué dans le nouveau canal doit être formé (le PSFN peut conseiller dans ce domaine, surtout s'il a déjà réalisé d'autres déploiements avec d'autres IFs).
Capacités financières	Ressources financières	L'IF peut utiliser ses propres ressources ou des ressources externes. Il est souhaitable de disposer d'un budget supérieur ou égal à US\$ 50 000.
Capacité opérationnelles	Gestion de trésorerie	Si l'IF fait des déboursements de prêt de gré à gré, elle doit faire un dépôt initial auprès du PSFN pour pouvoir commencer son activité. Si l'IF n'effectue pas de déboursement de gré à gré, alors l'IF n'a pas besoin d'avoir ses propres fonds de valeur électronique. Le règlement quotidien des fonds de caisse devrait être effectué dans toutes les branches / siège social si centralisé. L'IF devrait aider les agents du PSFN à planifier leur liquidité en affectant des clients à différents agents ou en fournissant des dates pour les déboursements aux agents afin d'anticiper la gestion de liquidité.
	OSS / Rentabilité	L'autosuffisance opérationnelle est supérieure à 70%.
	Règlementation	L'IF devrait avoir une licence régulière d'IF (il n'est pas nécessaire de disposer d'une licence spéciale pour ce modèle), mais devrait vérifier la réglementation de son pays concernant les activités que les agents peuvent effectuer et si les agents doivent être exclusifs ou non.
Capacités techniques	Connectivité	L'IF doit avoir une connectivité Internet dans ses principales agences/ siège.
	SIG	Idéalement, l'IF devrait avoir une plate-forme de monnaie électronique ou un SBC/ SIG pour pouvoir s'intégrer avec la plate-forme du PSFN. Dans le cas contraire, il est possible de proposer le service à l'aide de l'interface Web du PSFN.
	Interfaces	En plus de l'interface FTP / API, il est conseillé à l'IF d'avoir une vue de la plate-forme du PSFN afin qu'elle puisse faire le rapprochement de toutes les transactions avec celles qui se sont produites dans son SBC / SIG lorsque les transactions ont été effectuées par ses clients sur leur appareil ou de gré à gré chez les agents.
Stabilité institutionnelle	Qualité du portefeuille	Le portefeuille à risque (PAR) supérieur à 30 jours est inférieur à 5%.
	Gouvernance	L'IF devrait avoir une gouvernance stable pour pouvoir planifier et développer une transition numérique réussie.



Outils de mise en oeuvre : Sommes-nous prêts ?



Outil d'auto-évaluation :

Évaluez les conditions préalables que votre IF remplit actuellement et celles qui doivent encore être travaillées

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)



Défis et risques à anticiper

L'IF doit anticiper les défis tout au long du chemin et se préparer pour les surmonter. Le tableau 7 présente les défis les plus fréquents rencontrés par les prestataires qui ont mis en oeuvre cette solution. La liste n'est pas exhaustive et de nouveaux risques peuvent survenir lors du processus de mise en oeuvre. Reportez-vous à la boîte à outils pour la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation. Pour approfondir la gestion des risques, consultez le Manuel de la SFI sur la *Gestion des Risques et des Services Financiers Numériques*.⁴⁷

Se référer à la cartographie des risques proposées dans cette boîte à outils pour plus de détails.

Tableau 7 : Les défis les plus fréquents avec ce modèle

Dimensions	Défis potentiels
Marketing et produits	Mauvaise compréhension des besoins du marché (proposition de valeur non alignée avec le client)
	Manque de marketing ciblé pour informer les clients des nouveaux services
	Coûts élevés des services conduisant au rejet des services par les clients
	Malentendu sur les frais facturés par l'IF et ceux facturés par le PSFN
Distribution	Risque de perdre des clients ou de ne pas acquérir de clients en raison de ce qui suit : • Un personnel de service à la clientèle mal formé (agissant au nom du PSFN) • Des agents de crédit de l'IF mal formés affectant leur capacité à informer les clients du nouveau canal et à les soutenir pendant les étapes initiales • Problèmes de liquidité des agents
Technologie	Instabilité de la connectivité des données mobiles (cruciale pour les tablettes / téléphones / périphériques TPE)
	Instabilité ou problèmes techniques avec l'intégration entre le SBC / SIG de l'IF et la plate-forme de monnaie électronique du PSFN
	Mauvaise réception des confirmations SMS
	Pertes de données
Opérations	Fraude client
	Fraude du prestataire
Finance	Non-conformité entre les niveaux d'argent liquide et de valeur électronique
	Les coûts du projet sont plus élevés que prévu ou les revenus sont inférieurs aux prévisions
Risques de sécurité	Partage de mots de passe ou des codes PIN
	Intrusion
	Absence de sauvegardes

⁴⁷ IFC, Digital Financial Services and Risk Management Handbook .

SECTION 5 :

RECETTE DU SUCCES, OU « COMMENT FAIRE »

Figure V: Étapes à suivre pour une mise en oeuvre réussie



Cette section décrit les principales activités que les prestataires de services financiers devraient réaliser pour mettre en oeuvre leur projet de finance numérique. Les facteurs clés de succès sont identifiés, tandis que des conseils pratiques pour les PSF sont fournis dans les encadrés latéraux. Des outils pratiques de mise en oeuvre (fichiers excel) sont également fournis pour aider les PSF dans leur transition vers le numérique.

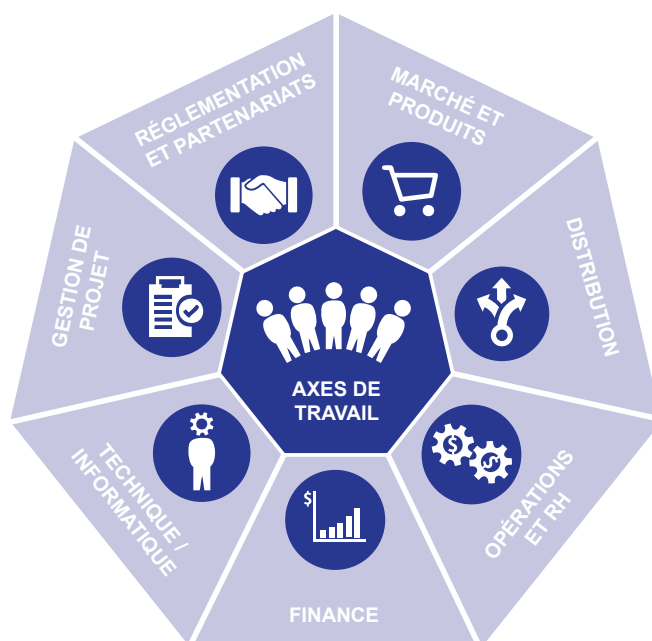
Grâce à l'expérience acquise au cours de plus de 100 projets à travers le monde, PHB et MicroLead ont défini six étapes différentes pour réussir la mise en oeuvre d'un projet de finance numérique :

1. Évaluation de l'opportunité ;
2. Stratégie d'entrée sur le marché ;
3. Elaboration et préparation du pilote ;
4. Projet Pilote ;
5. Phase de mise en oeuvre ; et
6. Amélioration des performances.

Tout au long de la transition vers le numérique, sept axes de travail devront pour veiller à ce que tous les domaines critiques soient maîtrisés :

1. Réglementation et partenariats ;
2. Marché et produits ;
3. Distribution ;
4. Technique / Informatique ;
5. Organisation interne (opérations et ressources humaines) ;
6. Finance ; et
7. Gestion de projet.

Figure VI : Axes de travail



ÉTAPE 1 :

ÉVALUATION DU MARCHÉ ET DE L'OPPORTUNITÉ

30



DURÉE RECOMMANDÉE : 2 mois

OBJECTIF	Définir s'il existe une opportunité à saisir pour décider si vous devriez aller vers le numérique : - Évaluer le degré de préparation du marché pour les services de monnaie électronique/ de gré à gré - Évaluer les besoins et les problèmes des clients afin de comprendre comment vous pouvez y remédier - Évaluer les différents prestataires offrant des PSFN dans votre marché - Évaluer les réseaux d'agents dans votre marché - Identifier les stratégies d'affaires potentielles, les facteurs critiques de succès et les contraintes.
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Analyser la demande, définir vos objectifs et évaluer votre état de préparation (voir le tableau 8 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)
DÉCISION	GO / NO GO? Y aller/ ne pas y aller

Tableau 8: Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et de l'opportunité

Axes de travail	Activités
Réglementation et partenariats	- Veuillez noter qu'il n'y a pas besoin d'une licence pour le PSF qui utilise un réseau d'agents existants et, dans la plupart des pays, aucun besoin d'approbation de la banque centrale, même s'il est toujours utile de l'informer du projet - Vérifier la réglementation de votre pays concernant les activités que les agents peuvent effectuer et si les agents doivent être exclusifs ou non. - Vérifier les formulaires concernant les exigences des agents (comprend généralement le nombre d'année d'expérience, le niveau d'éducation, le chiffre d'affaires, les services permis aux agents, etc.) pour comprendre le type d'agents disponibles sur le marché ainsi que les lois en matière d'exclusivité des agents. - Identifier les partenaires potentiels pour le projet: quel PSFN dans votre marché répond-il le mieux à vos besoins et respecte vos points forts et vos faiblesses et vice versa?
Marché et produits	Effectuer une étude de marché : comprendre les besoins des clients et les difficultés rencontrées. Quels emplacements (agents) seront les plus appropriés pour le projet pilote ? Quel PSFN est le plus populaire parmi vos clients (des groupes de discussion dans différentes zones où l'IF est présente devraient pouvoir répondre à cette question)?
Distribution	- Évaluer les différents réseaux d'agents sur le marché : quels PSFN ont créé leurs propres agents, lesquels utilisent des agrégateurs, ceux qui ont plus de présence dans votre domaine d'activité, etc.? - Évaluer la capacité du personnel de terrain à informer les clients actuels et potentiels sur les nouveaux canaux. - Évaluer la capacité du siège à gérer davantage de transactions (assurez-vous d'avoir suffisamment de capacité de traitement des transactions / contrôle d'audit, en particulier dans les départements des finances / comptabilité). - Évaluer la liquidité des agents, surtout si vous prévoyez de procéder à des déboursements de prêts.
Technique / Informatique	- Évaluer votre connectivité Internet au siège. - Évaluer la capacité du SIG interne: peut-il être intégré à d'autres systèmes, permet-il de transférer des données en temps réel, peut-il créer des rapports de rapprochement, etc.?
Facteurs clés de succès	
Partenaires	Développez une liste restreinte de PSFN et vérifiez leur stratégie de marché: positionnement, proposition de valeur client, stratégie d'expansion du marché, formation d'agents (à quelle fréquence et contenu), etc.
Organisation interne	- Évaluez votre état de préparation institutionnelle. - Anticipez l'impact sur votre personnel (résistance au changement) : si possible, intégrer le personnel dans le processus de changement dès le départ.
Finance	Préparez un macro-budget répertoriant tous les coûts (CapEx et OpEx) et les revenus prévus, y compris ceux tirés des économies opérationnelles (cet exercice vous aide à comprendre tous les éléments à considérer pour équilibrer les coûts avec les revenus et calculer le temps nécessaire pour un retour sur investissement).
Gestion de projet	- Identifiez l'équipe potentielle de projet (en première ligne et back-office, équipe dédiée, gouvernance du projet, etc.). - Assurez la prise de conscience et l'engagement de la direction générale et créez un comité de pilotage.



Liste de contrôle des livrables

- ☒ Liste restreinte des PSFN potentiels établie
- ☒ Rapport d'étude de marché complet
- ☒ Avantages identifiés pour les clients et votre IF
- ☒ Options de distribution identifiées: emplacements des agents actuels
- ☒ Évaluation du SIG réalisée
- ☒ Évaluation de connectivité réalisée
- ☒ Diagnostic des capacités de l'organisation complété et objectifs à atteindre déterminés
- ☒ Budget global établi
- ☒ Comité de pilotage et équipe de projet formalisés



Outils de mise en oeuvre

- Modèle budgétaire**
Fournit les principales catégories de coûts à prendre en considération pour planifier votre budget
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)
- Équipe de projet**
Fournit un modèle pour l'équipe de projet et le comité de pilotage
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)
- Grille d'évaluation des partenaires**
Fournit une grille pour évaluer vos partenaires potentiels sur les principaux critères pour ce type de partenariat.
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)

ÉTAPE 2 :

STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ



DURÉE RECOMMANDÉE : 2 mois

OBJECTIF	Décrire comment vous allez saisir cette opportunité/ décider comment vous irez vers le numérique : • Sélectionner le bon PSFN en fonction de vos clients cibles et de vos objectifs • Définir votre stratégie de marché (positionnement, ciblage, segmentation) • Définir votre stratégie de distribution • Planifier l'ensemble du projet • Développer un prototype
ACTIVITÉS PRINCIPALES	ANS, stratégie de marché, stratégie de distribution, stratégie interne, plan informatique et recrutement de l'équipe de projet (voir le tableau 9 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)
DÉCISION	Choix du PSFN

Tableau 9 : Les activités et les facteurs clés de succès de la stratégie de mise en marché

Axes de travail	Activités
Réglementation et partenariats	• Informer la banque centrale du nouveau canal et de toute introduction d'un nouveau produit / service. • Négocier un ANS avec des PSFNs potentiels.
Distribution	• Évaluer les niveaux de liquidité des agents requis par différents partenaires (par exemple, cette évaluation influence si vous pouvez proposer des remboursements de prêts et des décaissements). • Élaborer une stratégie d'expansion du marché (par exemple, voulez-vous commencer à offrir les services dans une seule ou plusieurs zones ou à l'échelle nationale?).
Technique / Informatique	• Si vous ne possédez pas de SIG ou si votre SIG n'est pas assez sophistiqué pour s'intégrer avec la plate-forme de monnaie électronique du tiers, sélectionner les fournisseurs de SIG avec le meilleur rapport qualité/prix en tenant compte de leur rapidité de mise en marché et de leurs capacités fonctionnelles.
Organisation interne	• Déterminer si votre personnel existant est capable de gérer les nouvelles tâches supplémentaires ou si un nouveau personnel spécifique au canal doit être embauché. • Définir la gestion du changement et les processus opérationnels requis pour gérer le nouveau canal. • Adapter / créer des descriptions de poste. • Définir les règles pour la gestion de l'argent comptant et de la valeur électronique (p. Ex., combien de valeur électronique permettez-vous au client de déplacer de son compte via le réseau d'agent par jour?). • Développer une évaluation des besoins de formation et mettre en place un programme de formation.
Facteurs clés de succès	
Partenaires	• Discutez avec les PSFNs potentiels les principaux éléments du futur partenariat, y compris un ANS. • Sélectionnez vos partenaires.
Marché et produits	• Définissez vos groupes cibles et segmentez vos clients si nécessaire (femmes / hommes, à faible revenu / à revenu moyen-supérieur, rural / urbain, par produits, etc.). • Définissez la gamme de produits et de services qui seront disponibles par le biais des services bancaires via agents (inscription des client, encaissement et décaissement, etc.). • Définissez la (les) proposition (s) de valeur client (il pourrait y avoir plus d'une pour différents segments cibles). • Définissez des campagnes marketing potentielles avec le PSFN (selon les positions de marché de votre IF et du PSFN, créez des campagnes marketing conjointes).
Finance	• Définissez le business case (flux de revenus et de coûts). • Négociez les frais et la structure des commissions avec les PSFNs potentiels.
Gestion de projet	• Planifiez le projet dans son ensemble, y compris le pilote et l'allocation de ressources correspondantes. • Impliquez le personnel dans le processus (il est important de ne pas sous-estimer la nécessité d'un engagement du personnel et la gestion du changement nécessaire à la mise en place de nouveaux services).



Liste de contrôle des livrables

- ☒ Accords de niveaux de services avec les PSFN potentiels
- ☒ Stratégie de marché: positionnement, proposition de valeur client, service (s) à offrir via les services bancaires via agents, stratégie d'expansion du marché, etc.
- ☒ Stratégie interne: organisation, description des tâches, plan d'embauche, besoins de formation
- ☒ Feuille de route technique dans le cas d'un SIG neuf ou mise à jour
- ☒ Plan d'affaires détaillé
- ☒ Plan de projet validé par toutes les parties prenantes



Conseils : Développer un prototype

Les produits / services seront testés sur le marché pour obtenir les commentaires des utilisateurs en utilisant des principes de conception axés sur l'humain. Le prototype ne sera pas un produit entièrement développé, mais fournira une solution rapide, simple et peu coûteuse pour obtenir les commentaires des clients sur les principales fonctionnalités, termes et conditions, etc. Le test peut impliquer des processus manuels et, en tant que tel, portera sur un marché de recherche très limité. Ce test n'est PAS identique à celui d'un pilote complet, qui sera effectué après la mise au point complète du produit / service.

Le prototype doit tester / valider sur ce qui suit:

1. Interfaces utilisateur
2. Prix
3. Activités marketing / promotionnelles - stratégies de communication
4. Éducation financière et messages d'alphabétisation

Le test du prototype devrait inclure les tâches suivantes:

1. Assurez-vous que le nouveau produit / service est lancé en temps opportun et administré conformément aux spécifications du produit
2. Assurez-vous que les engagements envers les clients sont respectés
3. Comprenez les processus opérationnels et définissez et concevez des processus de back-end pour les clients
4. Résolvez tous les problèmes qui surgissent, y compris avec une fonctionnalité de produit particulière, avec un client en particulier ou au global
5. Maintenez un partenariat efficace et une coopération avec le PSFN impliqué dans les tests



Outils de mise en oeuvre

Modèle de plan d'action : MicroLead et PHB ont mis au point un modèle de plan d'action qui peut être utilisé comme référence. Il contient les différentes catégories requises pour un plan d'action et fournit une liste non exhaustive des activités à effectuer pour ce modèle.



Cliquez sur l'icône pour télécharger

ÉTAPE 3 :

DÉVELOPPEMENT ET PRÉPARATION DU PILOTE

Une fois que vous avez défini le produit et que vous êtes prêts pour le lancement sur le marché, vous travaillez avec le PSFN sur un plan pilote convenu. Le pilote doit être utilisé pour finaliser les réglages avant le lancement commercial.



DURÉE RECOMMANDÉE : 2–3 mois

OBJECTIF	Signer un contrat avec le PSFN et préparer un processus détaillé de gestion de projet : - Finaliser les négociations avec le PSFN - Finaliser l'intégration technique entre votre système d'IF et la plate-forme du PSFN - Adapter les opérations commerciales impactées par le nouveau canal et développer le manuel de processus pour la monnaie électronique et les transactions de gré à gré - Adapter les opérations commerciales impactées par le nouveau canal et développer un manuel de processus pour les différents types de transactions disponibles entre le PSFN et votre IF - Définir et préparer la motivation institutionnelle et la capacité à lancer le pilote
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Définir la stratégie marketing et de communication avec le PSFN, identifier les emplacements pour le pilote, recruter le personnel, effectuer des tests d'acceptation par les utilisateurs et développer des structures de prix et d'incitation (voir le tableau 10 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)
DÉCISION	Lancer le pilote ou non ?

Tableau 10 : Les activités et facteurs clés de succès pour le développement et la préparation du pilote

Workstream	Activités
Distribution	- Identifier les emplacements des agents pour le pilote. - S'assurer que le PSFN offre aux agents une formation si les opérations de gré à gré doivent avoir lieu. - Recruter et former du personnel de back-office qui gèrera les rapprochements quotidiens et les rapports d'ICP, ainsi que les agents de prêt / épargne et autres membres du personnel chargés de communiquer et d'expliquer les nouveaux services aux clients de l'IF (la formation ne doit pas avoir lieu plus de deux semaines avant le lancement du pilote afin que le personnel n'oublie pas ce qu'ils ont appris).
Technique / Informatique	- Acheter et mettre en œuvre un SIG si nécessaire. - Intégrer votre système d'IF avec la plate-forme du PSFN. - Effectuer des tests d'acceptation par les utilisateurs.
Organisation interne	- Développer ou affiner les processus métier impactés par l'utilisation de la monnaie électronique/ et des transactions de gré à gré (manuel de processus). - Développer la facturation et les procédures comptables au siège social. - Préparer la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation. - Définir des indicateurs clés de performance et système de surveillance.
Finance	- Ouvrir un compte bancaire auprès de la banque du PSFN pour déposer les fonds nécessaires pour lancer les transactions, si vous effectuez des déboursements / remboursements de prêts de gré à gré (différents PSFN préconisent des montants différents, mais ils ont tous besoin d'un certain montant afin que les agents puissent avoir une valeur électronique dans leurs comptes). - Définir des primes pour votre personnel d'IF, principalement les agents de prêt, les représentants du service à la clientèle ou d'autres personnes en contact direct avec les clients (p. ex., nombre de transactions par le nouveau canal, dépôts mobilisés par le canal, valeur des prêts déboursés, etc., et tous devraient être ventilés par sexe afin que vous puissiez voir si vous atteignez des cibles féminines).
Facteurs clés de succès	
Réglementation et partenariats	- Définissez et signez le contrat : ^a négociez les services, les commissions, la gestion de liquidité, les clauses d'exclusivité, etc. - Incluez un ANS qui fera ce qui suit : ^a Préciser les attentes en ce qui concerne les services fournis et les conséquences pour les deux parties en cas de livraison non conforme aux normes de niveau de service convenues. En outre, les deux parties devraient créer un comité de travail chargé d'examiner les risques et les problèmes identifiés à partir de l'évaluation afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse. ^b - Obtenez l'approbation réglementaire pour le pilote (si nécessaire).
Marché et produits	- Définissez les spécifications de service et l'expérience client. - Affinez la stratégie de marque et la stratégie de communication et planifiez le pilote. - Élaborez un plan marketing avec le PSFN (p. ex. co-branding, les dates de livraison d'affiches et de brochures, le matériel promotionnel pour le lancement). - Commencez par une gamme de services limitée (bien que de nombreuses IFs offrent une large gamme de services, vous voudrez peut-être commencer par les services identifiés lors de l'étude de marché comme les plus nécessaires pour vos clients afin de ne pas submerger le réseau d'agents du PSFN ou vous pouvez vouloir commencer par des services plus faciles à gérer, tels que les dépôts et les retraits, puis, à un stade ultérieur, offrir des déboursements et des remboursements de prêts, ce qui est plus difficile pour les agents à gérer compte tenu des contraintes de liquidité).
Gestion de projet	- Assurez-vous que l'équipe de projet est en place et prête à lancer. - Validez le plan de mise en œuvre du pilote. - Créez un cadre de gestion des risques. - Ayez une matrice de résolution si des problèmes surviennent.



Outils de mise en œuvre

Cartographie des risques : Fournit une liste de risques fréquents avec impact et mesure d'atténuation pour vous inspirer



Cliquez sur l'icône pour télécharger



Modèle ICPs : Propose des ICPs suggérés et des stratégies de mesure

Cliquez sur l'icône pour télécharger



Sommes-nous prêts pour lancer le pilote ?

- ☒ Accord de partenariat dûment rempli et signé
- ☒ Approbation documentée du régulateur (si nécessaire)
- ☒ Plan marketing et supports de communication finalisés
- ☒ Emplacements des agents pour le pilote identifiés
- ☒ Équipe de canal de distribution alternative recrutée et / ou formée
- ☒ Spécifications opérationnelles finalisées
- ☒ Intégrations informatiques et tests d'acceptation par les utilisateurs complétés
- ☒ Processus de gestion des risques mises à jour
- ☒ Indicateurs clés de performance et système de surveillance mis en place
- ☒ Structure de tarification révisée
- ☒ Structure des primes révisée
- ☒ Plan de mise en œuvre du projet pilote détaillé et validé



Conseils

- Anticipez et ne sous-estimez pas l'impact sur votre organisation, il y aura des implications financières, opérationnelles et RH.
- Ne sous-estimez pas le temps nécessaire pour les intégrations informatiques (planifiez au moins 1–2 mois, ou plus si les équipes informatiques de chaque côté sont très occupées).
- Réalisez un test d'acceptation des utilisateurs avant le lancement, faites en sorte que les clients testent le système

^a Typiquement, un contrat est défini comme un accord entre deux parties ou plus, en particulier celui qui est écrit et exécutoire par la loi. Ce document juridique décrit les services fournis, la durée, le coût, les ressources, l'approche, les hypothèses, etc. Un ANS se concentre uniquement sur la mesure du rendement et la qualité du service convenue par les deux parties, et il peut être utilisé comme outil de mesure dans le cadre du contrat. La raison d'être d'un document ANS distinct du contrat est que l'ANS peut être révisé sans devoir réviser le contrat. Le contrat peut simplement se référer à l'ANS déjà convenu. Par exemple, le contrat pourrait durer 2 ans, mais l'ANS peut être revu trimestriellement. Cette organisation réduit le fardeau administratif de revoir trop fréquemment le contrat.

^b FINCA / The MasterCard Foundation, "Expanding Access to Finance through Mobile Payments : Lessons Learned from MFN-Mobile Network Operator Partnerships," Case Study, p. 4 (n.p., June 2015). Disponible sur <http://www.finca.org/files/2015/08/FINCA-MasterCard-Case-study-2015.pdf>

ÉTAPE 4 : PILOTE



DURÉE RECOMMANDÉE : 3 mois minimum, 6 mois idéalement

OBJECTIF	Exécuter le pilote et se préparer pour le lancement : • Tester les services et la gestion de la liquidité et prendre des mesures correctives • Vérifier les données réelles du projet pilote par rapport aux attentes (c.-à-d. ICPs) • Surveiller et évaluer les résultats du projet pilote et fournir des commentaires sur les problèmes éventuels de technologie et d'exécution (y compris le marketing, les prix, les ventes, les processus, etc.) qui ont été soulevés au cours du projet pilote pour voir comment ils peuvent être traités • Valider le plan pour le lancement
ACTIVITÉS	Tester tous les processus opérationnels dans l'environnement réel, identifier les risques exceptionnels et développer les actions correctives nécessaires pour améliorer (voir le tableau 11 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)
DÉCISION	GO/NO GO (Acceptation/Rejet) Degré de préparation pour passer au lancement national

Tableau 11 : Les activités et facteurs clés de succès du pilote

Axes de travail	Activités
Distribution	• Fournir une formation au personnel du PSFN, en général formation de formateurs d'agents (elle ne fera pas partie de la formation typique du PSFN puisqu'elle inclura les nouveaux services offerts par votre IF). • Fournir du matériel de communication au personnel pour faire connaître / vendre les nouveaux services. • Rendre visible les agents qui aideront à faciliter ces nouveaux canaux, en particulier les transactions de gré à gré. • Distribuer le matériel marketing aux agents sur les nouveaux services. • Effectuer de petites études de marché au milieu et à la fin du projet pilote pour recueillir les commentaires des clients et des agents.
Technique / Informatique	• Tester toutes les fonctionnalités techniques et analyser les performances. • Planifier la transition du pilote vers une organisation complète (plan de mise sur le marché).
Finance	• Vérifier le comportement frauduleux (interne du personnel et externe des clients et agents). • Assurer un rapprochement approprié entre les comptes du PSFN et de l'IF.
Facteurs clés de succès	
Réglementation et partenariats	• Informez toujours les autorités légales de l'état d'avancement (si nécessaire). • Examinez les résultats du projet pilote avec vos partenaires et gérez les relations.
Marché et produits	• Lancez des actions de communication pour le pilote. • Testez les services et apportez les ajustements nécessaires.
Organisation interne	• Adaptez les processus d'affaires selon les besoins. • Surveillez les indicateurs clés de performance sur une base quotidienne et hebdomadaire. • Identifiez les améliorations nécessaires et mettez les en oeuvre tout au long du lancement.
Gestion de projet	• Évaluez les résultats du projet pilote sur une base hebdomadaire ou mensuelle et préparez le plan de d'amélioration. • Planifiez le lancement commercial lorsque vous êtes prêt (le pilote devrait prendre le temps nécessaire pour régler les défis qui se posent).



Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en oeuvre dépend de l'IF. Il devient difficile de fournir des outils génériques applicables à toutes les IFs. Les auteurs recommandent de faire appel à des consultants pour cette phase. Ils vous aideront à concevoir des outils personnalisés.



Sommes-nous prêts à se lancer à l'échelle nationale?

Résultats du projet pilote disponibles (conformité à la réglementation)

- ☒ Vous avez procédé à des examens réguliers du projet pilote avec le(s) partenaire (s)
- ☒ Vous avez passé en revue le matériel de communication
- ☒ Vous avez complété le matériel de formation interne et vous avez examiné les résultats
- ☒ Vous avez élaboré le plan de transition pour une organisation permanente
- ☒ Vous avez passé en revue les résultats de conformité de fraude
- ☒ Vous avez suivi les ICPs
- ☒ Vous avez évalué les résultats du pilote et élaboré et mis en oeuvre un plan d'action pour l'amélioration
- ☒ Vous avez mis au point le plan de lancement commercial
- ☒ Vous avez passé en revue l'analyse de rentabilité avec des projections sur plusieurs années
- ☒ Vous avez complété l'arriéré des actions en attente



Conseils

- Commencez par un nombre restreint de produits / services (c.-à-d., Dépôt et retrait) - Ajoutez le déboursement / remboursement de prêt à l'étape ultérieure
- Commencez par un nombre restreint d'agents / branches (qui prennent en charge un nombre « x » d'agents) avec différents profils pour évaluer la prise en charge, puis décidez du plan d'expansion (progressif ou de toutes les branches à la fois)
- Rappelez-vous que la formation des agents et du personnel est essentielle et peut déterminer le succès ou l'échec du projet numérique. Le personnel du canal de distribution alternatif doit maîtriser les opérations et les procédures avant le lancement à grande échelle et les agents doivent être bien formés sur les nouveaux services
- Même si l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire pour le lancement, gardez le régulateur informé
- Préparez un plan d'éducation pour les clients, offert par l'IF, pour créer de la confiance dans le nouveau canal
- Effectuez des évaluations de pilote hebdomadaires et mensuelles et prenez des mesures correctives.
- Surveillez les indicateurs clés de performance et mettez en oeuvre des changements si nécessaire.

ÉTAPE 5 :

LANCEMENT/ MISE EN OEUVRE

34

OBJECTIF	Gérer l'entreprise au quotidien : • Passer officiellement de l'équipe du projet à l'équipe opérationnelle • Effectuer un test de résistance / capacité informatique: les systèmes peuvent-ils gérer la charge prévue? • Affiner le modèle d'affaires en fonction des résultats de la phase pilote • Compléter le plan pour un lancement complet avec allocation de ressources • Vérifier si toutes les conditions préalables au lancement ont été satisfaites et évaluer tous les aspects du service • Coordonner, affiner et régler la mise à l'échelle du lancement commercial et du système de surveillance.
ACTIVITÉS	Mettre en oeuvre l'expansion du produit, étendre, renforcer, évaluer, reporter et surveiller (voir le tableau 12 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)

Tableau 12 : Les activités de mise en oeuvre et les facteurs clés de succès de la mise en oeuvre

Axes de travail	Activités
 Distribution	• Élargir votre portée (expansion géographique), et recruter du personnel nouveau pour le siège et / ou les branches si nécessaire. • Étendre la formation de tout le personnel impliqué dans l'offre de services. • Fournir une formation au personnel du PSFN, en général formation de formateurs d'agents (elle ne fera pas partie de la formation typique du PSFN puisqu'elle inclura les nouveaux services offerts par votre IF). • Rendre visible les agents qui faciliteront ce service, en particulier les agents de gré à gré.
 Technique / Informatique	• Veiller à ce qu'il n'y ait pas de bugs dans l'intégration entre votre IF et le PSFN. • Recevoir les rapports réguliers du PSFN concernant les problèmes liés au système (problèmes de connectivité, système en panne, messages SMS non reçus, etc.).
 Facteurs clés de succès	
 Réglementation et partenariats	• Partagez les résultats du projet pilote avec le régulateur.
 Marché et produits	• Identifiez les nouveaux segments de marché et élargissez les offres de services au fil du temps si vous le souhaitez. • Assurez-vous que les agents sont bien indiqués avec des affiches de l'IF et disposez de matériel de communication pour profiter des opportunités de vente croisée si possible.
 Organisation interne	• Assurez-vous que l'équipe opérationnelle s'est pleinement approprié le(s) nouveau(x) service (s). • Évaluez les nouveaux processus métier et adaptez-vous au fil du temps (si nécessaire). • Préparez le plan de capacité des ressources humaines en tenant compte de la croissance prévue
 Finance	• Utilisez les résultats du projet pilote pour (1) évaluer le modèle d'affaires et (2) confirmer ou adapter les prix. • Assurez-vous un rapprochement approprié des données entre le PSFN et votre IF.
 Gestion de projet	• Assurez-vous que l'équipe du projet remet le projet à l'équipe opérationnelle qui gèrera le produit de façon continue. • Continuez de faire un suivi étroit des résultats.



Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en oeuvre dépend de l'IF. Il devient difficile de fournir des outils génériques applicables à toutes les IFs. Les auteurs recommandent de faire appel à des consultants pour cette phase. Ils vous aideront à concevoir des outils personnalisés.



Conseils

- Même si l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire pour le lancement, gardez le régulateur informé
- Commencez par un nombre restreint d'agents ciblant différents segments de clientèle afin d'évaluer la prise en charge et ensuite décider du plan d'expansion (progressif ou tout à la fois)
- Créez une boucle de rétroaction pour évaluer régulièrement (chaque trimestre, chaque mois, etc.) les résultats et prendre des mesures correctives
- Effectuez des tests anonymes du service en tant que client mystère sur une base régulière, car cela pourrait être une méthode efficace pour surveiller la mise en oeuvre réelle et identifier les problèmes auxquels peuvent faire face les clients ou qui pourraient être la source de risques opérationnels/financiers

ÉTAPE 6 :

AMÉLIORATION DES PERFORMANCES



HORIZON TEMPS RECOMMANDÉ : Après le lancement, 6 mois minimum, 12 mois idéalement

OBJECTIF	Améliorer les performances des services lancés et construire une culture d'amélioration continue : - Élaborer un plan d'amélioration à court terme - Mettre en place un système d'intelligence économique pour surveiller le service quotidiennement - Mettre en oeuvre des actions correctives
ACTIVITÉS	Effectuer une évaluation comprenant des entretiens avec des clients et le personnel pour évaluer les perceptions (voir le tableau 13 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)

Tableau 13 : Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès de l'amélioration des performances

Axes de travail	Activités
Distribution	- Aligner et évaluer l'expérience client de l'utilisation du nouveau canal/ des agents (quantité, qualité, localisation, performance) par le biais de groupes de discussion. - Évaluer la conformité avec l'ANS.
Technique / Informatique	- Évaluer les capacités informatiques du PSFN (perte de données, facilité d'utilisation, temps par transaction, etc.). - Évaluer l'intégration entre les systèmes.
Facteurs clés de succès	
Marché et produits	- Alignez la segmentation de la clientèle, la proposition de valeur et le parcours client. - Évaluez et améliorez la stratégie de vente croisée (exploiter le réseau d'agents).
Organisation interne	Identifiez les opportunités d'efficacité dans l'organisation interne, les ressources et les processus.
Finance	- Évaluez le plan d'affaires. - Évaluez la structure des prix et les perceptions des clients. - Évaluez la structure des primes.
Gestion de projet	Sur la base des évaluations, définissez les gains rapides, les améliorations à court terme et les améliorations à moyen terme.



Sommes-nous prêts à adopter l'amélioration continue?

Vous avez révisé la segmentation, la proposition de valeur et le parcours client :

- ☒ Expérience des clients et du personnel du canal évaluée
- ☒ Intégration entre votre système d'IF et le système du PSFN évaluée
- ☒ Plan d'affaires révisé
- ☒ Tarification validée par les clients
- ☒ Structure des primes validée par le personnel
- ☒ Plan d'amélioration continue des processus internes mis au point



RÉSUMÉ :

IL S'AGIT DU BON MODELE POUR VOTRE INSTITUTION SI...

VOUS ÊTES À LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION NUMÉRIQUE RÉPONDANT À CES CRITÈRES (voir tableau 14)...

Tableau 14 : Résumé de ce modèle

 TEMPS NECESSAIRE	6-7 mois pour tester	 OUTILS NECESSAIRES	Technologie • Intégration entre le SIG de l'IF et le système du PSFN • Interface Web • Téléphones portables ou périphériques TPE aux locaux des agents
 BUDGET	50 000US\$ - 100 000US\$. Dans de nombreux cas, la principale dépense est le branding et la formation des agents ainsi que le développement de nouveaux processus recrutement. Il peut également être nécessaire d'investir dans une mise à niveau ou un nouveau SIG, ainsi que prévoir des dépenses d'intégration avec le système du PSFN. Les autres dépenses pourraient inclure des études de marché et des incitations pour le personnel.	 OPERATIONS PERMISES	• Souscription des clients • Encaissements/décaissements • Dépôt/retrait • Déboursement de prêt • Paiement de facture
 OBJECTIFS	• Augmentation de la mobilisation des dépôts • Réduction de la fréquentation dans les branches/agences • Amélioration du service à la clientèle (commodité, coût et temps) • Amélioration de l'efficacité opérationnelle • Valeur ajoutée à la marque grâce au co-branding • Amélioration de la portée	 PERSONNEL NECESSAIRE	• Réseau d'agents disponible et efficace dans les zones cibles • Agents très liquides, si vous proposez le service de déboursement de prêt • PSFN avec une gestion efficace des agents et personnel de gestion de projet • Possibilité d'adapter votre propre personnel pour proposer des services grâce à ce nouveau canal de distribution alternatif et surtout pour recruter et / ou former le personnel des opérations sur le terrain, le personnel marketing, le personnel de gestion de nouveaux canaux, le personnel de back-office / finance et le personnel informatique

... ET VOUS AVEZ CONSIDÉRÉ CES FORCES, CES FAIBLESSES, CES OPPORTUNITÉS ET CES MENACES (voir le tableau 15).

Tableau 15 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Il est possible d'utiliser le personnel existant pour gérer le nouveau canal	Le PSFN gère le réseau d'agents et donc l'IF n'a que peu de contrôle sur les agents	Il peut améliorer la gamme de services offerts aux clients	Défaillance de l'interconnexion de la plate-forme
Un investissement limité est nécessaire pour ouvrir un nouveau canal	L'IF a généralement peu de pouvoir de négociation avec le PSFN en termes de frais et de commissions, à moins qu'elle n'atteigne de gros volumes de transaction	Il peut offrir des opportunités de vente croisée	Échec de la couverture du réseau
Le modèle est réalisable sans interconnexion entre les branches/agences (bien qu'elle soit préférable)	Sensibilisation et éducation financière des clients (en majorité ruraux et analphabètes) nécessaires	Il peut familiariser les clients aux SFN avec un investissement limité	Fraude client
La gestion des agents est généralement réalisée par le PSFN	Une formation approfondie du personnel est nécessaire	Cela n'empêche pas l'IF de mener ses propres services mobiles ou d'avoir ses propres agents	Fraude du personnel
Un investissement limité dans la plate-forme est nécessaire, selon la fonctionnalité/la capacité actuelle, puisque le PSFN peut fournir l'accès à sa plate-forme Web pour gérer les transactions			Fraude des agents
			Défaillance de l'équipement et ou de l'application mobile
			Problème de connectivité (web et/ou mobile)
			Rejet du service par le personnel (résistance au changement)
			Manque de gestion adéquate des liquidités par les agents du PSFN affectant négativement les services
			Risque d'image (propre ou via le PSFN partenaire)

À PROPOS DE MICROLEAD

MicroLead, une initiative mondiale de UNCDF, qui encourage les prestataires de services financiers (PSF) à développer, piloter et mettre en place des services d'épargne pour les populations à faible revenus, rurales, et en particulier les femmes, a été lancée en 2008 avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates et étendue en 2011 avec le soutien de The MasterCard Foundation et LIFT Myanmar. Elle contribue aux objectifs de développement durable de l'ONU, en particulier l'objectif 1 (Éliminer l'extrême pauvreté et la faim), l'objectif 2 (éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture durable) et l'objectif 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles), ainsi qu'au Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement (mobilisation des ressources intérieures).

MicroLead travaille avec divers PSF et fournisseurs de services techniques pour atteindre une clientèle rurale avec des produits centrés sur la demande, et à prix responsables, proposés à travers des canaux de distribution alternatifs tels que les agents ruraux, les téléphones mobiles, les agents itinérants, les TPE et la création de liens avec des groupes informels. Les produits sont accompagnés d'éducation financière, afin que les clients aient non seulement accès, mais aussi utilisent 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 les résultats qui appuie les partenariats qui renforcent la capacité des institutions financières à mettre en place des projets pilotes et à mettre en place des services financiers pérennes, en particulier de services d'épargne. Alors que l'UNCDF lance la prochaine phase de MicroLead, il continuera de mettre l'accent sur la facilitation de partenariats novateurs qui encourageront les PSFs à atteindre les populations rurales éloignées, s'appuyer sur l'infrastructure financière numérique existante et mettront l'accent sur la conception de produits centrés sur le client.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.uncdf.org/microlead. Suivez UNCDF MicroLead sur Twitter à @UNCDFMicroLead.

À PROPOS DE PHB ACADEMY

PHB Academy propose des formations et du coaching, destinés à améliorer l'inclusion financière. Nous oeuvrons à améliorer la pénétration et l'utilisation des services financiers numériques. PHB Academy propose des formations et un coaching en face à face et en ligne, ou en mélangeant les deux formats. Les ateliers et les programmes peuvent être élaborés sur mesure en fonction des besoins spécifiques des clients. Nos programmes sont basés sur les avancées les plus récentes en matière de formation des adultes et de coaching. Dans notre approche, nous ne nous contentons pas de transférer des connaissances techniques, nous travaillons également au développement de compétences pratiques et d'attitudes positives dont les cadres et le personnel sur le terrain ont besoin pour concevoir, gérer et proposer des services financiers numériques de manière pérenne. Notre succès tient entre autres à nos méthodes d'enseignement basées sur l'expérience et à l'accent que nous mettons sur l'autogestion. Nous proposons nos services aux institutions financières, aux opérateurs de téléphonie mobile, aux prestataires de paiement ou de transfert de fonds, et aux agences de développement souhaitant favoriser l'inclusion financière par le biais de canaux de distribution alternatifs.

PHB Academy est le pôle d'expertise spécialisé dans la formation et le coaching de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé de plus de 100 projets internationaux.

Pour plus d'informations, veuillez consulter notre site <http://phbdevelopment.com/>. Suivez PHB sur Twitter à @PHBDevelopment.

— 39 À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF est l'Agence d'investissement des Nations unies pour les 48 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du « last mile » permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, 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 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 des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, et au 17^e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en oeuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du « last mile », l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/> et vous inscrire à notre bulletin d'information à l'adresse <http://uncdf.us1.list-manage.com/subscribe?u=565a555b66f6c4de99f3bd48a&id=0942bd0b65>. Suivez UNCDF sur Twitter et Facebook à @UNCDF.

À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION

The MasterCard Foundation collabore avec des organisations visionnaires afin de fournir un plus grand accès à l'éducation, à la formation professionnelle et aux services financiers pour les personnes vivant dans la pauvreté, particulièrement en Afrique. Etant l'une des plus grandes fondations indépendantes, son travail est guidé par sa mission qui est de faire progresser l'éducation et de promouvoir l'inclusion financière afin de créer un monde inclusif et équitable. Basée à Toronto, au Canada, son indépendance a été établie par MasterCard lorsque la Fondation a été créée en 2006.

Pour plus d'informations et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation, veuillez visiter www.mastercardfdn.org. Suivez la Fondation @MastercardFdn sur Twitter.



Coordonnées :

Commanditaires du projet

Pamela Eser
UNCDF – MicroLead
pamela.eser@uncdf.org

Philippe Breul
PHB Development
pbreul@phbdevelopment.com

Gestion de projet et responsables du contenu

Hermann Messan
UNCDF – MicroLead
hermann.messan@uncdf.org

Aurélié Wildt Dagneaux
PHB Development
adagneaux@phbdevelopment.com

