

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

BOITE A OUTIL #3 : UTILISER UN RESEAU D'AGENTS EXISTANTS

PARTIE 2 : ÉTUDES DE CAS

- UGAFODE, OUGANDA
- SOFIPE, BURKINA FASO
- FINCA, TANZANIE *

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



Agricultrice en Ouganda
Cyril Ducottet, Photographe

*FINCA n'est pas un partenaire de MicroLead mais a reçu le soutien de The MasterCard Fondation.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel d'UGAFODE Microfinance Limited en Ouganda, la Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) au Burkina Faso et FINCA en Tanzanie pour avoir contribué à ces études de cas. 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 Nathan Barigye et Ronald Williams Lwanga d'UGAFODE, Salfo Ouedraogo de SOFIPE et Benoni Katende de FINCA pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boîte à outils. Nous souhaitons également remercier Jennifer Ferreri de MEDA pour son examen minutieux et ses ajouts à l'étude de cas sur UGAFODE.

AUTEURS

PHB Development: Aurélie Wildt Dagneaux, Isabelle Musat and Emmanuel Mudahemuka

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development: Marie-Sophie Tar, 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

TRADUCTEUR

Tarik Khachiaa

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	v
Liste des tableaux	v
Liste des acronymes	v
Définitions	v
INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS	01
SECTION 1 : RÉSUMÉ DES ÉTUDES DE CAS	04
SECTION 2 : ÉTUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - PARCOURS ET OBJECTIFS	06
UGAFODE en un coup d'oeil	06
La transition vers le numérique	07
Objectifs du passage au numérique	08
SECTION 3 : ÉTUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE	10
Réglementation et partenariats	10
Produits et services	11
Canaux de distribution	12
Capacité internes	16
Technologie	18
Finances	19
SECTION 4 : ÉTUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - RÉALISATIONS	22
Réalisation des objectifs pour la finance numérique	22
Autres avantages pour le client	23
Autres avantages pour l'institution financière	23
Résultats du pilote (Juin-Décembre 2014)	24
Adoption et utilisation du canal du service financier numérique après le projet pilote (2015-2016)	24
Analyse coût-bénéfice	25
SECTION 5 : ÉTUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - FACTEURS D'INFLUENCE, LEÇONS APPRISSES ET PROCHAINES ÉTAPES	26
Analyse de la préparation d'UGAFODE	26
Facteurs clés de succès, problèmes rencontrés et stratégies d'atténuation déployées	28
Leçons apprises	33
Prochaines étapes pour UGAFODE	35

— iv

ÉTUDE DE CAS DE SOFIPE AU BURKINA FASO	36
Chiffres-clés sur SOFIPE (2015)	36
Chiffres-clés sur les services financiers via agents(Avril 2015–Avril 2017)	36
Principaux objectifs pour passer au numérique	36
Produits et services SOFIPE offerts par le biais du canal numérique	36
Les avantages à exploiter le réseau d’agents d’Airtel Money	37
Comment le modèle opérationnel de SOFIPE fonctionne	37
Mettre en place les services bancaires via agents	37
Facteurs clés de succès et leçons tirées	38
ÉTUDE DE CAS DE FINCA EN TANZANIE	39
Chiffres-clés de FINCA Tanzanie (2015)	39
Produits et services FINCA Tanzanie proposés à travers les canaux numériques	39
Principaux objectifs des services bancaires mobiles	39
Produits et services FINCA Tanzanie accessibles via les réseaux d’agents des opérateurs de réseaux mobiles	40
Mise en place des services bancaires mobiles (par le biais d’agents d’opérateurs de réseaux mobiles)	40
Bénéfices retirés de l’utilisation des réseaux d’agents des opérateurs de réseaux mobiles	41
Facteurs clés de succès, leçons apprises et difficultés éprouvées	42
ANNEXE I : CONTEXTE EN OUGANDA	43
ANNEXE II : STRATÉGIE D’ENGAGEMENT DES AGENTS	45
À propos de MicroLead	46
À propos de PHB Academy	46
À propos de l’UNCDF	47
À propos de The Mastercard Foundation	47

LISTE DES FIGURES

Figure I : La transition vers le numérique de UGAFODE	07
Figure II : Mécanisme de fonctionnement de GroupSave	11
Figure III : Étapes pour effectuer une transaction sur AirSave	13
Figure IV : Captures d'écran du transfert d'argent du compte UGAFODE vers le portefeuille électronique	13
Figure V : Captures d'écran du transfert d'argent du portefeuille électronique vers le compte UGAFODE	14
Figure VI : Organigramme d'UGAFODE (en mai 2016)	17
Figure VII : Diagramme d'infrastructure de banque mobile de UGAFODE	19
Figure VIII : Analyse de la performance du pilote (acquisition de clients)	24
Figure IX : Performance du canal de services financiers numériques UGAFODE par rapport aux cibles (2014-2016)	24
Figure X : Niveaux d'activité des déposants (septembre 2013-avril 2016)	25
Figure XI : Préparation de UGAFODE au moment de l'engagement dans les services financiers numériques	26
Figure XII : Segmentation des clients GroupSave	29
Figure XIII : Points de contacts de l'engagement client UGAFODE	30

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Données clés sur UGAFODE (septembre 2016)	06
Tableau 2 : Exemple de frais pour les clients pour déplacer 10,000 U Sh entre le portefeuille MTN Mobile Money et le compte UGAFODE	09
Tableau 3 : Frais payés par les clients à MTN pour les transactions via AirSave	09
Tableau 4 : Système de prime du personnel à UGAFODE	18
Tableau 5 : Dépenses en immobilisations pour UGAFODE	20
Tableau 6 : Dépenses opérationnelles pour UGAFODE	20
Tableau 7 : Frais payés par les clients pour l'utilisation de AirSave	21
Tableau 8 : Sources de revenus pour UGAFODE	21
Tableau 9 : Objectifs et réalisations d'UGAFODE en matière de la finance numérique	22
Tableau 10 : Conditions préalables recommandées pour le modèle d'affaires #3	27
Tableau 11 : Indicateurs clés de performance clés utilisés par UGAFODE	35

LISTE DES ACRONYMES

API	interface de programmation d'application	PSFN	prestataire de services financiers numériques
AVEC	association villageoise d'épargne et de crédit	PSP	prestataire de services de paiement
BoU	Bank of Uganda	RTN	réseaux de téléphonie mobile
CapEx	dépenses en capital	SBC	système bancaire central
CGS	compte GroupSave	SFN	service (s) financier (s) numérique (s)
FINCA RDC	FINCA République démocratique du Congo	SIG	système d'information de gestion
FTP	protocole de transfert de fichiers	SILC	communauté d'épargne et crédit interne
GAG	gré à gré	SMS	short message service
GE	groupe d'épargne	SOFIPE	Société de Financement de la Petite Entreprise
ICP	indicateur clé de performance	TI	technologies de l'information
IF	institution financière	TPE	terminal de paiement électronique
IMF	institution de microfinance	U Sh	Shilling ougandais *
MDI	Institution de microfinance de dépôt	UNCDF ou FENU	United Nations Capital Development Fund (Fonds d'équipement des Nations unies)
OC	organisation communautaire	\$US	Dollar américain*
OpEx	dépenses opérationnelles		unstructured supplementary service data (Service supplémentaire pour données non structurées)
OTM	opérateur de téléphonie mobile	USSD	
PIN	numéro d'identification personnel		
PSF	prestataire de services financiers		

* Symboles de devise: Le FENU utilise le symbole monétaire '\$ US' pour le dollar américain et 'U Sh' pour le shilling ougandais.

DEFINITIONS

Veuillez-vous reporter à la "Partie 1: Description du modèle d'affaire" de cette boîte à outils pour les définitions.



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 oeuvre 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 ».



VUE D'ENSEMBLE DE LA BOÎTE À OUTILS 3

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.*
- L'utilisation d'un réseau d'agents existants peut également servir pour les services bancaires mobiles, comme le prouvent les cas de UGAFODE Microfinance Limited en Ouganda et FINCA en Tanzanie. Bien que le plus souvent lors du développement de leur propre canal de services bancaires mobiles, les IFs préfèrent avoir leur propre réseau d'agents, comme il sera discuté dans la "Boîte à Outils # 4: Développer son propre réseau d'agents" et la "Boîte à Outil # 5: Créer son propre canal des services bancaires mobiles. "

Cette boîte à outil est composée de deux documents principaux :

- Le 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. Diamond Bank a exploité à la fois le réseau d'agents d'un opérateur de réseau mobile (Mobile Telephone Networks [MTN]) et d'un PSP (Pagatech) pour atteindre des zones éloignées et une population financièrement exclue. Advans, une IMF « greenfield »², a exploité un réseau d'agents existants d'un opérateur de réseau mobile (MTN) pour se développer rapidement.
- Ce document, "Partie 2 : Études de cas", présente la transition vers le numérique de trois organisations partenaires de MicroLead ou The MasterCard Fondation :
 - **UGAFODE Microfinance Limited** (ci-après, UGAFODE) **en Ouganda**, un partenaire de MicroLead, qui a développé des partenariats avec deux des opérateurs de téléphonie mobiles (OTM) les plus importants du pays : Airtel et MTN. Les partenariats permettent à UGAFODE d'utiliser la plate-forme et le réseau d'agents des OTMs pour fournir ses propres produits et services.
 - **La Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) au Burkina Faso**, un partenaire de MicroLead, vient de signer un partenariat avec l'OTM Airtel pour tirer parti du réseau d'agents Airtel Money, après un an et demi d'opération en tant qu'agent d'Airtel Money.
 - **FINCA Tanzanie**, qui a réussi à tirer parti des agents des trois OTMs les plus importants Tanzanie et les leçons tirées de quatre années d'expérience (2013-2016).

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

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.

2 Les institutions «Greenfield» sont définies comme «des institutions nouvellement créées sans infrastructure, personnel, clients ou portefeuille déjà existant» ou «créées ex nihilo». La source: Julie Earne and others, 'Greenfield MFIs in Sub-Saharan Africa,' 10 February 2014. Disponible sur <http://www.cgap.org/publications/greenfield-mfis-sub-saharan-africa>

SECTION 1 : RESUME DES ETUDES DE CAS

— 4

Cette série d'études de cas illustre les implications d'un partenariat entre une IF et un OTM dans le but de fournir un accès facile aux services financiers aux clients de l'IF via le réseau d'agents et le portefeuille électronique de l'OTM. Veuillez-vous référer à la partie 1 de cette boîte à outils pour plus de détails sur le modèle d'affaire et les options pour exploiter un réseau d'agents existants.

Comme le montre la partie 1 de cette boîte à outils, établir un partenariat avec un OTM ou un PSP n'est pas toujours chose aisée. Il s'agit d'un processus qui prend du temps et requière un investissement humain et en temps. Néanmoins, il s'agit d'un modèle plus facile à mettre en place que de créer son propre réseau d'agents, qui -comme nous le verrons dans la boîte à outils #4 – requière un investissement humain, technique et financier très important, effort que seules un certain nombre d'institutions bien établies dans leurs marchés et avec une taille et un réseau important seront à même de réaliser.

UGAFODE a commencé son activité en 1994 en tant qu'organisation non gouvernementale. Son objectif principal était de fournir des services financiers de qualité et abordables aux Ougandais à faible revenu dans les régions rurales, périurbaines et urbaines du pays, tout en répondant à leurs besoins et aux changements de ces derniers. En 2011, UGAFODE a obtenu une licence d'institution de microfinance de dépôt (IMD), visant principalement des clients ruraux avec des produits d'épargne et de crédit. À la fin de 2016, UGAFODE avait ~ 17 000 emprunteurs et ~98 000 déposants dans 16 branches.

La transition vers le numérique pour UGAFODE a commencé en 2012 lorsqu'elle est devenue agent de MTN Mobile Money, ouvrant l'accès à un marché plus large et augmentant ses revenus (voir « Boîte à Outils # 2-Partie 1 : Description du modèle d'affaire » pour plus de détails sur l'expérience d'UGAFODE en tant qu'agent de MTN Mobile Money). Plus tard, UGAFODE est également devenu un agent de Airtel Money. Peu de temps après, en 2014, UGAFODE a compris les avantages de former un partenariat avec les OTMs pour distribuer ses produits à des clients nouveaux et existants via les agents Airtel et MTN. UGAFODE voulait également vendre ses autres services aux clients des OTMs qui effectuaient des transactions dans ses agences. Le développement du partenariat avec MTN a été un processus rapide, mais les négociations / mise en oeuvre avec Airtel ont pris plus de deux ans (encore en cours de mise en oeuvre) en raison des problèmes d'intégration liés à d'autres priorités de l'OTM. L'intégration avec Airtel n'est encore que partiellement complète, car les clients peuvent envoyer l'argent de leur compte UGAFODE à leur portefeuille Airtel mais pas l'inverse.

Avec MTN, le projet pilote a été réalisé dans quatre agences de juin à décembre 2014. UGAFODE a reçu l'approbation de Bank of Uganda (BoU), la banque centrale du pays, pour généraliser le projet sur toutes les agences en juin 2015. Le déploiement a commencé immédiatement après, au troisième trimestre de 2015. Avec Airtel, UGAFODE a reçu l'approbation pour une mise en oeuvre partielle en mars 2016 (du compte IF au portefeuille électronique).

UGAFODE a décidé de créer une plateforme de services bancaires mobiles propriétaire³, tout en tirant parti des réseaux d'agents existants de Airtel et MTN, pour permettre aux clients de déposer/retraiter. La plate-forme de banque mobile développée par UGAFODE, appelée AirSave, permet aux individus et aux groupes d'épargne (GE) dans les zones éloignées d'accéder à leur compte bancaire UGAFODE via un téléphone mobile. En utilisant un code de données de service supplémentaire non structuré (USSD)⁴ (* 230 #) sur leur téléphone mobile, les clients peuvent vérifier leur solde bancaire, payer des factures et déposer ou retirer de l'argent en utilisant leur portefeuille mobile Airtel ou MTN. AirSave permet aux clients de déplacer de l'argent entre leur portefeuille mobile et leur compte UGAFODE. Avec ce système, les clients UGAFODE peuvent accéder aux services à la fois via le menu MTN Mobile Money (en utilisant le code USSD * 165 #) et via AirSave, accessible aux propriétaires d'une ligne Airtel ou MTN à l'aide du code USSD UGAFODE (* 230 #).

La plate-forme AirSave était initialement destinée aux comptes GroupSave (GSA), un nouveau compte d'épargne UGAFODE qui ciblait les Groupes d'Épargne (GEs) informels existants avec une manière plus sûre de collecter, gérer et distribuer des fonds à leurs membres. AirSave permet aux GEs de collecter et de distribuer l'argent numériquement au lieu de le faire manuellement. Il a également été conçu pour aider les groupes à gérer les opérations sans avoir à se déplacer dans des agences éloignées.

Mettre en place le partenariat et la connexion entre son système et les systèmes de OTMs n'a pas été chose aisée pour UGAFODE. Cette dernière est encore loin d'avoir atteint les objectifs qu'elle s'était fixée. L'objectif de cette étude de cas est de montrer les différentes difficultés à anticiper et les possibles solutions que UGAFODE

³ En ce sens, UGAFODE pourrait se rapporter au modèle d'affaires # 5 («Créer son propre canal de services bancaires mobiles»), mais elle a décidé d'utiliser un réseau d'agents existant au lieu de créer son propre réseau d'agents.

⁴ USSD, parfois appelé «codes rapides» ou «codes de fonction», est un protocole utilisé par les téléphones cellulaires GSM pour communiquer avec les ordinateurs des prestataires de services.

a pu mettre en oeuvre. Les challenges rencontrés par UGAFODE peuvent servir de leçons pour d'autres IMFs souhaitant mettre en place ce modèle.

SOFIPE a été créée en 2008 en tant que société à responsabilité limitée pour promouvoir le financement des micros et petites entreprises au Burkina Faso grâce à une gamme de produits et services financiers et non financiers.⁵ Depuis 2010, elle est une filiale d'Eco-bank Microfinance en Afrique.⁶ Aujourd'hui, elle compte plus de 30 000 clients, avec plus de la moitié située dans les zones rurales.

Comme UGAFODE, SOFIPE a également commencé sa transition vers le numérique en tant qu'agent d'un OTM (Airtel). Pour augmenter sa portée dans les zones rurales, SOFIPE a décidé de s'associer à Airtel pour exploiter le grand réseau d'agents d'Airtel (plus de 4 000 agents contre 8 agences pour SOFIPE) pour distribuer les services SOFIPE. Les clients peuvent déposer et retirer et aussi décaisser et rembourser des prêts via les agents d'Airtel Money. L'éducation financière a été fournie aux clients avec le soutien de MicroLead et Freedom from Hunger.

Les résultats restent encore à évaluer car la connexion avec l'OTM Airtel a été achevée récemment. Les efforts particuliers mis en oeuvre par SOFIPE pour éduquer ses clients (un an de formation avant de pouvoir être opérationnel) peuvent servir d'inspiration à des PSF souhaitant s'engager dans cette voie.

FINCA Tanzanie a été créée en 1998 comme IMF et a reçu sa licence de dépôt en 2013. À la fin de 2015, FINCA comptait 63 000 emprunteurs et 107 000 déposants dans 26 agences. FINCA Tanzanie a commencé sa transition vers le numérique en pilotant les services bancaires mobiles en 2013 avec Vodacom (M-Pesa) en utilisant l'USSD pour les remboursements de prêts et l'épargne. Le déploiement à l'échelle nationale a eu lieu à la fin de 2013. En 2015, FINCA Tanzanie a étendu son offre de services bancaires mobiles en exploitant le réseau d'agents de trois OTMs (Vodacom, Airtel et Tigo), en utilisant USSD et SIM application toolkit (application de boîte à outils SIM), et en étendant l'offre de services aux remboursements de prêts, l'épargne, les retraits, les transferts et les portefeuilles électroniques.

FINCA Tanzanie a tiré des leçons de l'expérience de FINCA en République Démocratique du Congo (FINCA RDC), qui a été la première filiale de FINCA International à mettre en place des partenariats avec des OTMs pour exploiter leurs réseaux d'agents existants. Les principales leçons apprises étaient en termes de gestion de la liquidité, qui avait été difficile en RDC.

En examinant les risques encourus, les défis rencontrés et les bénéfices retirés de ces partenariats, cette série d'études de cas examine si et comment un partenariat avec un OTM peut être avantageux pour une IF.

Mettre en place un tel partenariat permet à une IF d'avoir accès à un vaste réseau d'agents déjà développé et formés pour assister les clients dans la réalisation de leurs transactions. Il suppose néanmoins de formaliser un partenariat clair entre l'IF et son fournisseur de réseau d'agents (le plus souvent un OTM) en identifiant clairement le rapport de force et l'avantage concurrentiel que l'IF apporte à l'OTM. La mise en oeuvre concrète prend plusieurs mois à plusieurs années selon les velléités du partenaire fournisseur du réseau d'agents, car il s'agit d'interconnecter le portefeuille électronique de l'OTM au compte bancaire de l'IF pour permettre au client de réaliser des transactions telles qu'épargne sur son compte de l'IF, retrait ou remboursement de prêt. Le succès n'est pas toujours garanti, mais les enseignements de cette boîte à outils, tant dans la partie 1 (modèle d'affaires) présentant les différentes étapes et conseils pour y parvenir, que dans la partie 2, leçons tirées de l'expérience des trois IFs mises en avant ici, devrait permettre aux IFs désireuses de s'engager dans cette voie, d'identifier leurs facteurs clés de succès et d'évaluer grâce aux outils fournis dans la boîte à outils (partie 1) leur degré de préparation pour s'engager dans un tel partenariat.



Clients SOFIPE réalisant des transactions chez un agent
Avec l'autorisation de SOFIPE, Burkina Faso

⁵ MIX Market, 'SOFIPE', informations accessibles en s'inscrivant sur le site (consulté en janvier 2017).

⁶ Ecobank, rapport annuel 2015 (Lomé, nd) Disponible sur https://www.ecobank.com/upload/publication/201606170409440664JNIFYHSGW3/Ecobank%202015%20Annual%20Report_v14_Final.pdf

SECTION 2 :

ÉTUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - PARCOURS ET OBJECTIFS

UGAFODE est allé vers le numérique pour mobiliser l'épargne et améliorer la commodité pour les clients. En tant qu'agent pour deux OTMs depuis 2012, UGAFODE a formé un partenariat en 2014 avec ces deux OTMs pour exploiter leurs vastes réseaux d'agents (plus de 30 000 agents), permettant aux clients d'effectuer des transactions chez les agents des deux OTMs.

Tableau 1 : Données clés sur UGAFODE (septembre 2016)

 UGAFODE	
Statut réglementaire	Licence MDI de niveau III (collecte de dépôts) depuis octobre 2011
Date de début des opérations	Depuis 1994
Couverture géographique	Nationale
Produits	Prêts, épargne, dépôts fixes, transferts d'argent, paiements de factures, CGEs
Personnel	244 (dont 93 agents de crédit)
Agences/ Branches	16
Emprunteurs actifs	17 165
Portefeuille de prêt brut (\$ US)	10 271 087
Déposants actifs	97 614
Total des dépôts (\$ US)	4 530 967

Source: MIX Market, 'UGAFODE,' données 2016 accessibles sur inscription.

UGAFODE en un coup d'oeil

Aujourd'hui, UGAFODE est l'une des cinq institutions de niveau III⁷ en Ouganda,⁸ après avoir reçu sa licence de dépôt en 2011. Voir le tableau 1 pour un résumé des données clés sur l'institution.

Avec 16 agences à l'échelle du pays (11 rurales et 5 urbaines), UGAFODE propose un portefeuille diversifié de produits comprenant six produits d'épargne⁹ (dont Compte d'épargne Groupe (CGE), un compte ciblé pour les GE informels) et onze produits de prêt.¹⁰

En outre, UGAFODE fournit des services de transfert d'argent via Western Union, Xpress Money et MoneyGram dans ses agences.

Pour mieux servir ses clients, UGAFODE a décidé de passer au numérique et de proposer des transferts de monnaie électronique, permettant à ses clients et au grand public d'envoyer et de recevoir de l'argent partout en Ouganda en utilisant leur téléphone, en étant pour ce faire un agent pour Airtel Money et MTN Mobile Money. En 2014, UGAFODE a ajouté sa plate-forme de services bancaires mobiles AirSave, permettant aux clients d'accéder à leur compte UGAFODE afin de réaliser des opérations via le portefeuille électronique, car les deux comptes (le portefeuille électronique et le compte UGAFODE) sont liés. L'épargne, les retraits, les paiements de factures, les demandes de solde du compte et les mini-relevé sont accessibles par le biais des téléphones mobiles utilisant AirSave, la plate-forme des services bancaires mobiles d'UGAFODE.

7 La catégorie d'IFs de niveau III en Ouganda comprend des IMFs autorisées à accepter des dépôts auprès de clients mais uniquement sous la forme de comptes d'épargne. Les membres de cette classe d'IFs sont appelés institutions de microfinance de dépôt (IMDs). Les IMDs ne sont pas autorisées à offrir des comptes chèques ou à échanger des devises étrangères.

8 Les institutions de niveau III autorisées en Ouganda au 30 juin 2016 étaient EFC Uganda Limited, Finca Uganda Limited, Pride Microfinance Limited, UGAFODE Microfinance Limited et Yako Microfinance Limited. Source : Bank of Uganda, rapport annuel FY2015 / 2016 (Kampala, nd). Disponible sur https://www.bou.or.ug/bou/bou-downloads/publications/Annual_Reports/Rprts/All/Annual-Report-2015-2016.pdf

9 Les comptes d'épargne UGAFODE comprennent les éléments suivants: Compte d'épargne ordinaire, un compte d'épargne traditionnel accessible dans une agence ou via la plate-forme de banque mobile AirSave; Compte d'épargne ciblé, un compte destiné aux personnes épargnant quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement pour un objectif futur; Compte d'épargne junior, un compte pour enfants; Compte de dépôt fixe, un compte à terme, déterminé par le client, qui reçoit un taux d'intérêt; Compte GroupSave, un compte ciblant les GE informels; Et le compte d'épargne institutionnel, un compte pour les organisations et leurs membres.

10 Les produits de crédit UGAFODE sont les suivants : Prêt agricole ; Prêt d'entreprise ; Prêt immobilier ; Prêt d'acquisition d'actifs, un prêt pour l'acquisition d'actifs ou d'entreprises ; Prêt pour salariés, un prêt de financement à court terme pour les pour les frais scolaires ; Et un Prêt de développement scolaire, un prêt pour les écoles pour acquérir des actifs ou pour se développer.

La transition vers le numérique

UGAFODE a commencé sa transition vers le numérique en 2012, après avoir signé un contrat pour devenir un agent de MTN Mobile Money. UGAFODE s'est rapprochée de MTN, puisque 70% de sa base de clients avaient une ligne MTN. Plus tard, UGAFODE est également devenue un agent Airtel Money dans le but de donner aux clients d'Airtel la possibilité de réaliser leurs remboursements de prêts à UGAFODE via la monnaie électronique.

Après avoir été agent de MTN Mobile Money pendant un an, UGAFODE a décidé de s'associer à MTN pour utiliser son réseau d'agents. Le développement du partenariat avec MTN a été un processus rapide, en s'appuyant sur la relation en tant qu'agent, alors que les négociations / intégration avec Airtel ont pris plus de deux ans en raison des priorités concurrentes de l'OTM et des problèmes d'intégration.¹¹ L'intégration avec la plate-forme MTN pour les transactions en temps réel a duré trois mois (Mars-Juin 2014). Avec Airtel, l'intégration a été achevée dans un sens (du compte au sein de l'IF vers le portefeuille électronique Airtel Money) en Mars 2016 et elle est toujours en attente pour les transactions du portefeuille vers le compte au sein de l'IF.

La phase pilote avec MTN a été réalisée dans quatre agences de Juin à Décembre 2014. UGAFODE a reçu l'approbation de BoU pour déployer à toutes les agences en juin 2015. Le déploiement a débuté au troisième trimestre de 2015.

En octobre 2016, après un an de négociations, le contrat avec MTN a été modifié et UGAFODE est devenu un super agent, ce qui a apporté des modifications favorables à la structure des commissions sur les transactions et des options pour le refinancement et traiter les problèmes de liquidité.¹² Voir la figure I pour un résumé de la transition vers le numérique de UGAFODE.

L'interconnexion entre UGAFODE et les deux OTMs fonctionne à travers un intégrateur (Pegasus). Les plates-formes sont interfacées en temps réel. Avec MTN, le processus a été simplifié car MTN et UGAFODE ont utilisé le même intégrateur (Pegasus).

Avec Airtel, en revanche, cette intégration a été plus difficile car Airtel utilisait un intégrateur différent de Pegasus et les deux intégrateurs devaient travailler conjointement. Airtel était également en phase d'intégration après avoir acquis un autre OTM (Warid Telecom), et le partenariat avec UGAFODE n'était pas une priorité. En fin de compte, UGAFODE et Airtel ont pu conclure des négociations et, depuis mars 2016, les clients peuvent accéder à la plate-forme de banque mobile à l'aide du menu Airtel Money ou MTN Mobile Money, ainsi qu'en utilisant le code UGAFODE USSD. Pourtant, cette intégration avec Airtel n'est que partielle car les clients peuvent envoyer de l'argent de leur compte UGAFODE à leur compte Airtel Money mais pas l'inverse.

Avec l'aide de MTN, UGAFODE a acquis son propre code USSD (* 230 #) de la Commission des communications de l'Ouganda, car les IFs n'étaient pas autorisés à effectuer des transactions bancaires mobiles à ce moment-là.¹³

UGAFODE a commencé l'aventure de la banque mobile avec une phase pilote impliquant 4 agences, après quoi elle a été autorisée par BoU à déployer AirSave dans ses 16 agences. La phase pilote a révélé de nombreux défis que UGAFODE a essayé de corriger avant le lancement national :

- Problèmes d'éducation financière chez les clients ;
- Problèmes d'éducation sur le mobile chez les clients ;
- Faible utilisation de la monnaie électronique par les membres des GE ;
- Les agents MTN ne sont pas toujours présents dans les zones où UGAFODE opère ;
- Faible liquidité des agents MTN dans les zones rurales ;
- Frais élevés pour les transactions à faible volume ;
- Limites de transaction pénalisant les grandes transactions de GE ;
- L'éloignement des lieux où UGAFODE opère constituant un défi de former les clients.

Figure I : La transition vers le numérique de UGAFODE



¹¹ Airtel a mis l'intégration en attente pendant qu'il réalisait la migration de ses plates-formes et un changement de ses équipes de direction. De plus, Airtel n'acceptait pas de laisser Pegasus, l'intégrateur, pénétrer sur le système Airtel. Même à ce jour, les préoccupations qu'Airtel envisage de vendre ses actifs à un autre OTM continuent d'empêcher l'intégration complète finale avec les transactions entre portefeuille et compte bancaire.

¹² MTN Ouganda n'autorise pas un agent à se refinancer auprès d'un autre agent, mais uniquement chez un super agent.

¹³ Les services bancaires via agents en Ouganda ont été rendus possibles au début de 2016 par une réglementation de la BoU. Son application n'est effective que depuis 2017.

Objectifs du passage au numérique

Objectifs pour UGAFODE



UGAFODE est allé vers le numérique principalement pour capter des nouveaux clients d'épargne grâce à un accès et une commodité accrus et à améliorer ses efforts de mobilisation d'épargne et diminuer ainsi sa dépendance à l'égard de la dette extérieure coûteuse pour financer son portefeuille de crédit. Devenir agent non seulement a permis à UGAFODE d'exploiter un marché potentiel plus important et d'accroître la proximité avec les clients, mais cela a également été un moyen d'augmenter ses revenus en générant des commissions et des frais supplémentaires.

L'utilisation du réseau d'agents MTN visait à améliorer l'efficacité et à réduire les coûts opérationnels, tout en augmentant la portée et la commodité pour les clients dans les régions éloignées où UGAFODE n'a pas d'agences.

UGAFODE a lancé des CGEs qui ciblent les GEs avec AirSave, sa plate-forme de banque mobile, pour les principales raisons suivantes :¹⁴

- Servir un marché inexploité ;
- Coûts opérationnels inférieurs pour l'institution ;
- Mobiliser l'épargne et réduire le coût du financement (15% -16%) ;
- Augmenter les dépôts d'épargne ;
- Soutenir et améliorer la commodité et l'accessibilité des services UGAFODE pour les clients existants et potentiels ;
- Réduire le coût des transactions pour les clients.¹⁵

Objectifs pour les clients

En introduisant la plate-forme de banque mobile AirSave, accessible via Airtel Money et MTN Mobile Money, UGAFODE a fourni aux clients un accès facile à leurs comptes pour épargner, retirer, rembourser des prêts, consulter leurs soldes et visualiser l'historique des transactions, ainsi que fourni une option supplémentaire pour l'achat de crédit téléphonique lorsque nécessaire.

Les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- Réduire les coûts opérationnels en supprimant le besoin de transporter et de gérer les liquidités ;
- Augmenter la commodité : Diminuer le coût et le temps des clients pour se déplacer dans une agence, en plus d'empêcher sur le temps de travail ;
- Diminuer le risque opérationnel en supprimant l'utilisation de l'argent dans les branches ;
- Maintenir un avantage concurrentiel dans un marché des services financiers en développement rapide en Ouganda.

Les clients peuvent simplement déposer de l'argent sur leur portefeuille électronique avec un agent Airtel ou MTN et le transférer vers leur compte UGAFODE (vrai dans le cas de MTN, encore à venir pour Airtel). Un retrait implique le transfert de l'argent du compte UGAFODE au portefeuille électronique de l'OTM (opérationnel pour Airtel et MTN), puis l'encaisser chez un agent (voir le tableau 2 pour les frais de transfert du portefeuille électronique vers le compte UGAFODE à l'aide d'un exemple et du tableau 3 pour les frais pour les transactions AirSave).

¹⁴ Dans la "Section 4: Réalisations", les objectifs sont examinés un par un pour évaluer ceux qui ont été atteints.

¹⁵ Les clients qui utilisent AirSave déclarent qu'ils dépensent moins à la fois en temps et en espèces.

Tableau 2 : Exemple de frais pour les clients pour déplacer 10,000 U Sh entre le portefeuille MTN Mobile Money et le compte UGAFODE

Exemple : Envoi de 10,000 U Sh depuis le portefeuille MTN Mobile Money vers le compte UGAFODE

1. Frais pour déposer sur le portefeuille Mobile Money	2. Crédit téléphonique pour le client (session USSD)	3. Frais pour le client d'envoyer de l'argent à UGAFODE selon la grille tarifaire MTN	Total des frais
0 U Sh	210 U Sh	500 U Sh	710 U Sh (7%)

Exemple : Envoi de 10,000 U Sh depuis le compte UGAFODE vers le portefeuille MTN Mobile Money

1. Crédit téléphonique pour le client (session USSD)	2. Frais pour le client pour envoyer l'argent vers le portefeuille électronique	3. Frais de retrait pour le client selon la grille tarifaire MTN	Total des frais
210 U Sh	0 U Sh (UGAFODE paie 540 U Sh à l'OTM)	800 U Sh (frais de retrait)	1010 U Sh (10%)

Tableau 3 : Frais payés par les clients à MTN pour les transactions via AirSave

Paliers de transactions		Transaction type and customer fees (U Sh)					
		Envoi d'argent vers		Retrait d'argent auprès de		Réaliser des paiements pour	
Minimum	Maximum	Utilisateurs MTN Mobile Money	Utilisateurs non inscrits	Agent	DAB	Factures, marchandises et services	Frais de parking
500–2 500		500	1 000	300	NA	110	190
2 501–5 000		500	1 000	400	NA	140	330
5 001–15 000		1 000	2 000	800	1 000	500	1 000
15 001–30 000		1 000	2 200	800	1 000	500	1 600
30 001–45 000		1 100	2 800	1 100	1 200	500	2 000
45 001–60 000		1 100	2 800	1 100	1 200	550	2 650
60 001–125 000		1 400	4 400	1 750	1 850	660	3 500
125 001–250 000		1 400	8 400	3 250	3 450	950	3 950
250 001–500 000		1 400	11 000	5 250	5 750	1 250	5 050
500 001–1 000 000		2 200	21 000	9 500	10 350	3 200	10 700
1 000 001–2 000 000		2 200	40 000	18 000	19 600	5 500	20 500
2 000 001–4 000 000		2 200	70 500	32 000	35 500	10 000	40 000

Source: MTN Ouganda

FRAIS PAYÉS PAR LES CLIENTS POUR RETIRER DE LEUR COMPTE

Objectifs pour les opérateurs de téléphonie mobiles



La proposition de valeur offerte par UGAFODE aux OTMs s'appuyait sur la base de clients UGAFODE en tant que nouveaux clients potentiels pour les OTMs, et sur les revenus générés par les frais payés par UGAFODE pour l'utilisation d'un réseau d'agents que les OTMs avaient déjà développé.

Les principaux avantages pour les OTMs étaient :

- Gagner des frais sur les transactions effectuées par les clients sur AirSave ;
- Acquérir des clients supplémentaires pour leur activité de monnaie électronique (parmi les clients UGAFODE) ;
- Bénéficier d'une publicité de marque gratuite grâce à UGAFODE ;
- Bénéficier d'une éducation financière gratuite pour leurs clients.

SECTION 3 :

ETUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - APPROCHE DE MISE EN OEUVRE

Réglementation et partenariats

UGAFODE a débuté en tant qu'agent pour MTN Mobile Money en 2012 et pour Airtel Money en 2013, offrant ses services dans toutes les agences UGAFODE dans tout le pays. En tant qu'agent, UGAFODE permet à ses clients et au grand public d'envoyer et de recevoir de l'argent partout en Ouganda en utilisant leur téléphone. Aucune licence spéciale n'était nécessaire pour devenir un agent.

En 2014 et 2015, UGAFODE s'est associée à Airtel et à MTN pour tirer parti de leurs réseaux d'agents et relier les comptes UGAFODE aux portefeuilles mobiles des OTMs.

Dans le cadre de ce processus, UGAFODE a demandé à la Commission des communications de l'Ouganda d'obtenir une plate-forme USSD accessible depuis les téléphones mobiles. UGAFODE devait postuler pour en avoir une puisque la plate-forme USSD de MTN n'avait pas toutes les fonctionnalités requises pour les services financiers mobiles à l'époque.¹⁶

Avec le financement de MicroLead, une initiative du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et l'assistance technique d'IDEO.org, 17 Triggers et MEDA, le CGE et la plate-forme AirSave ont été développés et testés dans quatre agences rurales UGAFODE. Le projet pilote a eu lieu de juin à décembre 2014, avec des résultats significatifs en termes d'augmentation de la pénétration des régions rurales, d'amélioration de l'éducation financière et d'accès accru aux services financiers formels par des populations rurales autrefois exclues, en particulier les femmes. Toutefois, le pilote n'a pas atteint les objectifs fixés en matière d'acquisition des clients.¹⁷ En juin 2015, UGAFODE a reçu l'approbation de BoU pour déployer le canal mobile AirSave dans toutes les agences (y compris les nouvelles agences).

¹⁶ Le code MTN USSD ne permettait pas les services bancaires mobiles à l'époque alors qu'il le fait maintenant.

¹⁷ Enclude, 'Rapport d'évaluation du pilote' (document interne, Février 2015).



Au cours du projet pilote du CGE et AirSave, des partenariats ont été négociés avec des intermédiaires comme Catholic Relief Services et CARE International, qui forment et travaillent étroitement avec les organisations communautaires locales (OC, approche expliquée ci-dessous). Avec le soutien de MicroLead, UGAFODE a collaboré avec quatre OCs : Community Initiative for Prosperity and Advancement (CIPA)¹⁸ et Villa Maria à Kyotera, Nkozi Agri-Business Training Association (NABTA) à Mpigi, et Rural Action Community Organization (RACOB AO)¹⁹ à Lyantonde, alors qu'un protocole d'entente a été signé avec un autre OC, Muhorro Area Co-operative Enterprise (MACE),²⁰ à Kagadi.

Produits et services

Dans le but d'accroître l'inclusion financière, UGAFODE a lancé un nouveau produit d'épargne, GroupSave, ciblant les populations rurales, auparavant sans compte bancaire, qui détiennent leurs épargnes dans des caisses d'épargne informelles. Le produit a été conçu pour « éliminer la barrière invisible entre les populations rurales, et en particulier les femmes, et les banques formelles ».²¹

UGAFODE a également considéré ce produit comme une opportunité d'attirer efficacement davantage de clients vers la marque, en bancarisant les membres individuels du groupe.

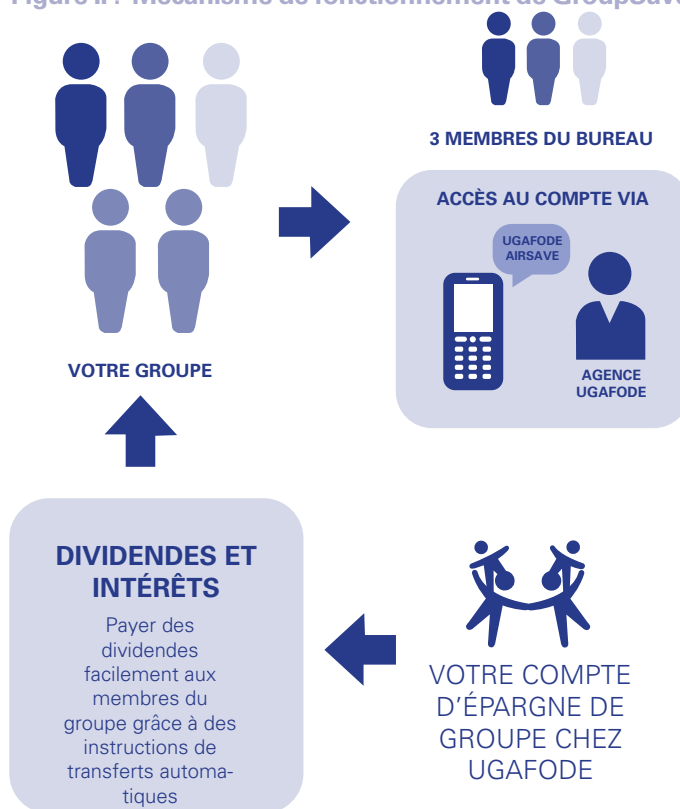
Le produit GroupSave est destiné aux GE, qui sont des groupes informels de 15 à 30 membres (principalement des femmes) qui se réunissent chaque semaine pour épargner et prêter leurs économies générées en interne aux membres du groupe à tour de rôle. Les GE élisent leurs dirigeants, décident du taux d'intérêt facturé aux membres pour les prêts et la fréquence de répartition. Les GE permettent la fourniture de services financiers du « dernier kilomètre ». Le produit GroupSave est un compte d'épargne collectif qui offre aux membres un accès facile à une IF officielle et fiable, un lieu sûr pour économiser et une opportunité de gagner 7 % d'intérêt annuel sur leurs dépôts.²² En plus du compte de groupe, des comptes individuels sont également ouverts pour chaque membre.²³

La liaison des GE à une IF formelle permet aux groupes de stocker en toute sécurité leur épargne (actuellement détenue par un membre du groupe dans un boîtier avec un verrou dont deux ou trois autres membres détiennent les clés de la serrure) et peuvent exposer les membres du GE aux institutions formelles et à leurs services supplémentaires (p. Ex. , L'utilisation d'agents, l'éducation financière sur les produits du prestataire de services financiers [PSF] et le crédit une fois que le GE est assez mature).

GroupSave réplique le système de cadenas des GE : les trois signataires / Bureau du GE (c.-à-d., Trésorier, secrétaire et président) ont chacun deux chiffres d'un code PIN à six chiffres. Ils ont donc besoin du numéro d'identification personnel (PIN) des deux autres pour approuver une transaction sur le compte de groupe. Les trois doivent entrer leurs PINs et recevoir un message push du système afin d'autoriser la transaction. Pour chaque transaction effectuée, une confirmation de transaction via SMS est envoyée aux trois membres du Bureau, ainsi qu'à trois à cinq membres supplémentaires du groupe, choisis au hasard par le système UGAFODE afin d'éviter toute connivence.

La figure II résume le mécanisme de fonctionnement de GroupSave.

Figure II : Mécanisme de fonctionnement de GroupSave



Source: MEDA, Rapport de consultance pour UNCDF (document interne, non disponible publiquement, Décembre 2015)

¹⁸ Voir <http://www.cipacommunity.org/>

¹⁹ Voir <http://racobao.org/>

²⁰ Voir <http://muhorroacelimited.blogspot.mx/>

²¹ MEDA, rapport de consultance pour l'UNCDF (document interne non disponible publiquement, décembre 2015).

²² Les intérêts sont payés sur le solde minimum mensuel.

²³ Un compte individuel concerne les transactions d'une personne et n'a aucun lien avec le compte de groupe. Toutefois, le titulaire du compte individuel peut mettre en place des instructions pour les transactions entre son compte individuel et le compte de groupe.



UGAFODE a décidé de ne pas se concentrer sur la constitution des GEs. Au lieu de cela, UGAFODE a travaillé avec des OCs et des organisations internationales non gouvernementales qui ont facilité, formé et géré des GEs existants. Le produit a été initialement conçu pour cibler les GEs formés par les OCs et les organisations internationales non gouvernementales, mais UGAFODE l'a étendu à d'autres organisations qui épargnent collectivement, telles que les associations d'épargne et de crédit tournantes (tontines), les associations de chauffeurs («boda boda» en Ouganda) et les églises.

Le produit GroupSave nécessitait un canal de distribution qui permettrait l'accès aux comptes d'épargne en temps réel pour permettre le dépôt et / ou le retrait de l'épargne afin que les membres puissent se prêter ou partager à la fin du cycle d'épargne. Pour relever ce défi, UGAFODE a déployé la plate-forme de banque mobile AirSave pour accroître l'accès et la commodité, réduire le coût des transactions pour les clients ciblés et améliorer l'efficacité opérationnelle pour l'organisation. AirSave a augmenté l'accès à tous les comptes d'épargne (dépôts et retraits en temps réel, consultation de solde, mini-relevé et achats de crédit téléphonique). À fin 2016, plus de 1.072 U Sh milliards (321.600 \$ US²⁴) en dépôts et retraits avaient transité par le canal AirSave.²⁵

Canaux de distribution

AirSave, la plate-forme de banque mobile

AirSave, la plate-forme de banque mobile, est l'un des canaux possibles que les clients GroupSave peuvent utiliser pour accéder aux services UGAFODE. AirSave est accessible à tous les clients d'UGAFODE, et pas seulement aux clients GroupSave. Les clients peuvent accéder à AirSave via USSD sur le code court 230 d'UGAFODE ou 165 sur la plate-forme MTN.

Avec AirSave, les clients peuvent effectuer les opérations suivantes :

- Accéder à leur compte d'épargne en temps réel, n'importe quand et n'importe où ;
- Ajouter de l'argent à leur portefeuille mobile via un agent Airtel Money ou MTN Mobile Money ;
- Retirer / déposer de l'argent via des agents ;
- Transférer des fonds vers / depuis leur compte d'épargne UGAFODE vers leur portefeuille électronique (de / vers le portefeuille MTN et compte UGAFODE, du compte UGAFODE au portefeuille Airtel ;
- Vérifier les soldes du compte ;
- Voir l'historique des transactions (cinq dernières transactions) ;
- Acheter du crédit téléphonique ;
- Payer les factures d'eau, électricité...

Les figures III à V fournissent plus de détails et illustrent le mécanisme de la plate-forme AirSave.

24 Taux de change 1 U Sh = 0,0003 \$ US (Source: www.xe.com, 15 janvier 2017).
Remarque: Ce taux de change est utilisé dans tout le document lorsque des équivalents en dollars américain sont prévus pour les shillings ougandais.

25 UGAFODE, Rapport annuel 2015 (Kampala, 2016).

Figure III : Étapes pour effectuer une transaction sur AirSave



Source: MEDA, rapport de consultation pour l'UNCDF (document interne non disponible publiquement, décembre 2015).

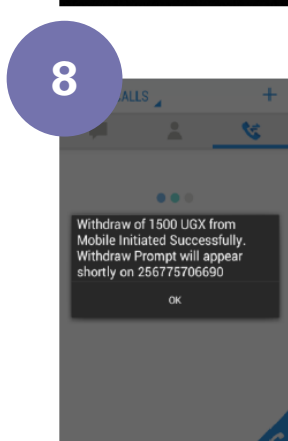
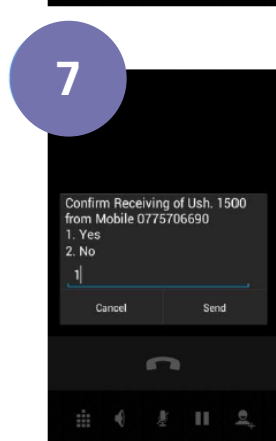
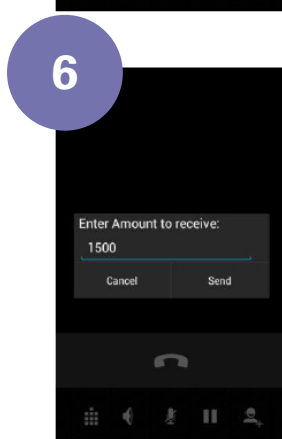
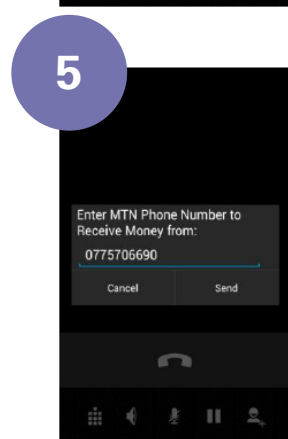
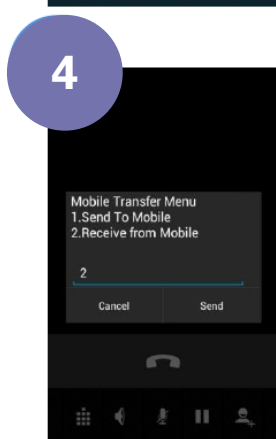
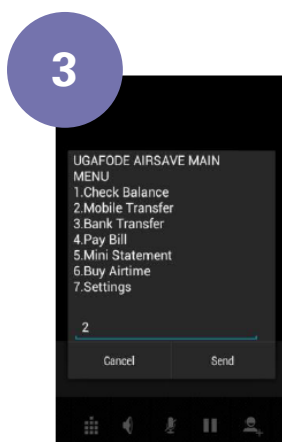
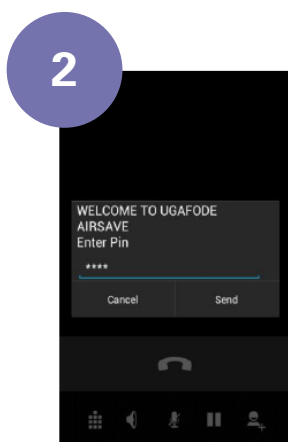
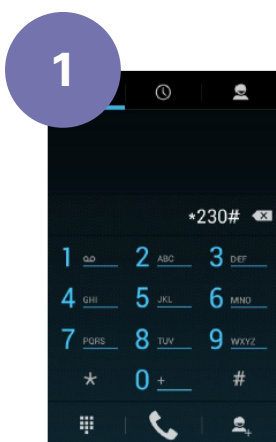
Figure IV : Captures d'écran du transfert d'argent du compte UGAFODE vers le portefeuille électronique

The screenshots are numbered 1 through 9, showing the following steps:

- Écran 1 :** *230# (Dialing the USSD code).
- Écran 2 :** Bienvenue chez AirSave par UGAFODE. Entrez votre PIN (Welcome to AirSave by UGAFODE. Enter your PIN).
- Écran 3 :** Menu Principal de AirSave par UGAFODE. 1. Consultation solde, 2. Transfert mobile, 3. Transfert bancaire, 4. Paiement factures, 5. Mini relevé de compte, 6. Achat crédit téléphonique, 7. Paramètres. (Main menu of AirSave by UGAFODE).
- Écran 4 :** Menu de Transfert Mobile. 1. Envoi vers mobile, 2. Réception depuis mobile. (Mobile Transfer Menu).
- Écran 5 :** Entrez le numéro de téléphone auquel envoyer de l'argent (Enter the phone number to which to send money).
- Écran 6 :** Entrez le montant à envoyer (Enter the amount to send).
- Écran 7 :** Confirmez l'envoi de USh1500 au numéro de téléphone 0775706690 (Confirm sending of USh1500 to the phone number 0775706690).
- Écran 8 :** Envoi de 1500 UGX vers 256775706690 réalisé avec succès. (Sending of 1500 UGX to 256775706690 successfully).
- Écran 9 :** Vous avez reçu UGX1,500 de PEGASUS TECHNOLOGIES LIMITED. Raison: UGAFODE Paiement: 256775706690. Code 123. Votre solde est UGX7,260. (You have received UGX1,500 from PEGASUS TECHNOLOGIES LIMITED. Reason: UGAFODE Payment: 256775706690. Code 123. Your balance is UGX7,260).

Figure V : Captures d'écran du transfert d'argent du portefeuille électronique vers le compte UGAFODE

La partie AirSave :



Écran 1 : *230#

Écran 2 : Bienvenue chez AirSave par UGAFODE
Entrez votre PIN

Écran 3 : Menu Principal de AirSave par UGAFODE

1. Consultation solde
2. Transfert mobile
3. Transfert bancaire
4. Paiement factures
5. Mini relevé de compte
6. Achat crédit téléphonique
7. Paramètres

Écran 4 : Menu de Transfert Mobile

1. Envoi vers mobile
2. Réception depuis mobile

Écran 5 : Entrez votre numéro de téléphone MTN duquel recevoir de l'argent

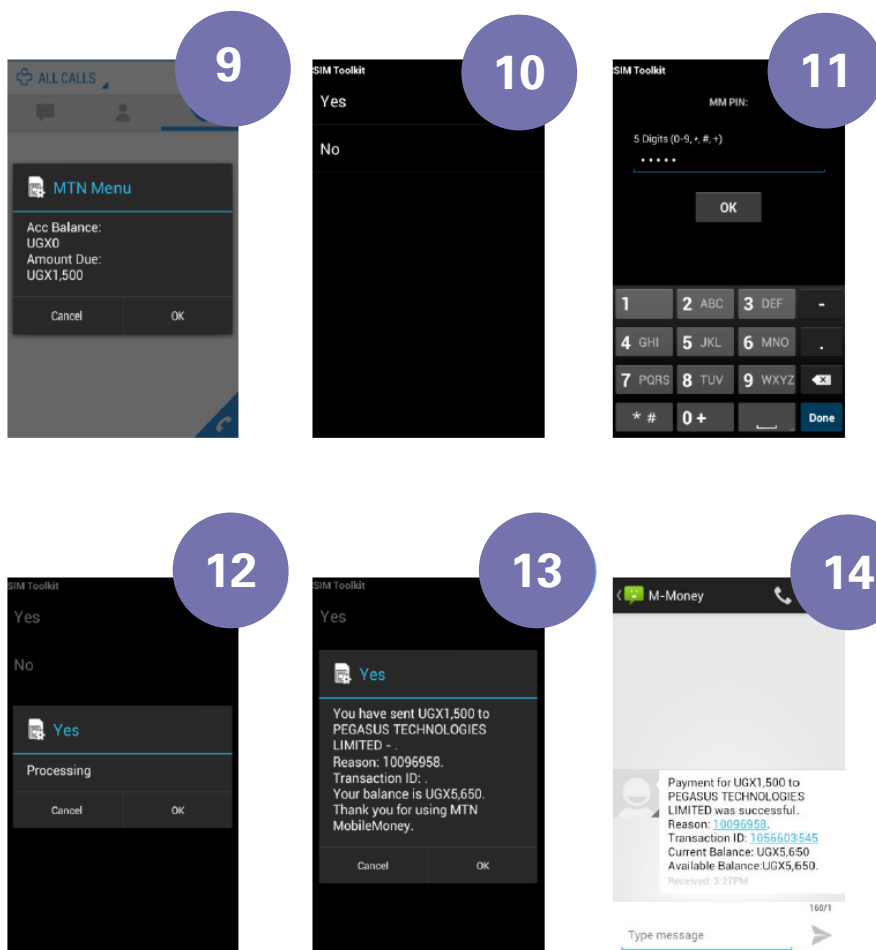
Écran 6 : Entrez le montant à recevoir

Écran 7 : Confirmez la réception de USh1500 depuis le numéro de téléphone 0775706690

1. Oui
2. Non

Écran 8 : Retrait de 1500 UGX depuis le compte mobile réalisé avec succès. Le retrait apparaîtra très bientôt sur 256775706690

Menu MTN (qui apparaît juste ensuite)



Écran 9 : MENU MTN

Solde de compte: UGX0
Montant du: UGX 1500

Écran 10 : Oui/ Non

Écran 11: Code PIN Mobile Money
5 chiffres

Écran 12 : OUI
En cours

Écran 13 : OUI
Vous avez envoyé UGX1,500 vers PEGASUS
TECHNOLOGIES LIMITED
Raison 10096958
Identification de transaction :
Votre solde est UGX5,650
Merci d'avoir utilisé MTN MobileMoney

Écran 14 : (SMS reçu) Le paiement de UGX1,500
à Pegasus Technologies Limited a été réalisé avec
succès
Raison 10096958
Identification de transaction : 1056603545
Nouveau solde : UGX5,650
Solde disponible: UGX5,650

En résumé, les clients envoient de l'argent de leur compte MTN Mobile Money à leur compte d'épargne UGAFODE et vice versa en utilisant la plate-forme AirSave. Dans le cas d'Airtel, les clients peuvent envoyer leur argent de leur compte d'épargne UGAFODE à leur compte Airtel Money mais pas encore l'inverse. La charge associée au transfert du compte UGAFODE au portefeuille électronique est subventionnée par UGAFODE pour inciter les clients à utiliser les services (les clients paient toujours les frais de décaissement et les frais de crédit téléphonique pour les sessions USSD aux OTMs). Les clients doivent payer des frais de transfert pour virer l'argent du portefeuille électronique vers le compte UGAFODE (en plus de payer des frais de crédit téléphonique). Il n'y a pas de frais de dépôt sur le portefeuille électronique.

Transactions effectuées avec des agents

Les agents d'Airtel Money et de MTN Mobile Money sont l'interface humaine permettant aux clients d'encaisser et de décaisser (c.-à-d. déposer ou retirer de l'argent de leur portefeuille électronique Airtel ou MTN). Ensuite, les clients doivent envoyer ou retirer de l'argent de leur portefeuille électronique à leur compte d'épargne UGAFODE ou viceversa. Les opérations de gré à gré n'ont lieu que pour l'achat de crédit téléphonique supplémentaire et les retraits de monnaie électronique pour des comptes non enregistrés, ce qui signifie que l'agent effectue la transaction pour le client. En raison de la faible alphabétisation, certains clients ruraux font confiance aux agents pour réaliser l'ensemble des transactions pour eux (modèle de gré à gré).

Les agents effectuant les transactions pour les clients travaillent pour les deux OTMs. UGAFODE ne gère pas les agents ni ne leur paie une commission. UGAFODE ne paie pas Airtel ou MTN pour utiliser leurs agents. Les clients paient pour utiliser le service (crédit téléphonique pour la session USD et frais de retrait). UGAFODE ne paie que les frais de transfert aux deux OTMs lorsque les clients transfèrent de l'argent de leur compte UGAFODE à leur portefeuille électronique.

Gestion du réseau des agents

L'objectif principal des partenariats avec Airtel et MTN était d'exploiter leurs réseaux de distribution (agents) afin que les clients d'UGAFODE effectuent des transactions. Ainsi, UGAFODE ne gère pas son propre réseau d'agents, mais utilise plutôt les réseaux d'agents Airtel et MTN pour distribuer ses produits, y compris l'épargne et les prêts.²⁶

Les agents sont gérés par Airtel et MTN, qui ont une bonne couverture de l'ensemble du pays, bien que la couverture dans les villages éloignés ait tendance à être limitée. En ce qui concerne la couverture, MTN a une couverture plus large que Airtel. Veuillez-vous référer à l'Annexe I pour plus de détails sur le contexte de l'Ouganda.

À l'heure actuelle, 200 agents MTN et 150 agents Airtel effectuent des transactions pour les clients UGAFODE.

UGAFODE n'a aucun contrôle sur les agents mais voulait s'assurer de la fiabilité des agents. Une stratégie d'engagement avec les OTMs a été conçue pour être mutuellement bénéfique, de sorte que les agents puissent avoir une base de clientèle fiable, les clients puissent s'attendre à des agents fiables, les OTMs puissent avoir une activité de monnaie électronique accrue et UGAFODE puisse réussir à mobiliser l'épargne via AirSave. UGAFODE est en train de la mettre en œuvre avec MTN. Veuillez-vous référer à l'Annexe II pour la stratégie détaillée d'engagement des agents.

Capacité internes

Structure organisationnelle

Au cours du projet pilote, les responsabilités ont été partagées entre le Chargé de Développement qui était responsable du marketing et GroupSave (le nouveau produit), le responsable de la technologie de l'information (IT) qui a traité le backend et le Directeur des opérations qui prenait en charge AirSave (le nouveau canal).

Après le projet pilote, qui a révélé un manque d'attention accordé à l'épargne, UGAFODE a créé une équipe, comme suit, en charge de l'épargne :

Au niveau du siège

Un Département en charge des Canaux de Distribution Alternatifs a été créé pour soutenir AirSave, et un Directeur des canaux a été nommé en septembre 2016. L'équipe en charge du développement des affaires fixe les objectifs et commercialise et surveille tous les efforts de mobilisation d'épargne en suivant un processus d'engagement client défini.

Au niveau des agences

Des « Ambassadeurs d'épargne » ont été identifiés : Les agents de vente et de marketing ont d'abord été identifiés pour attirer de nouveaux épargnants à mi-temps (l'autre mi-temps étant axé sur le crédit). Le poste était un contrat à court terme de six mois renouvelable avec un salaire équivalent à la moitié de celui d'un agent de crédit et sans primes ni bonus. Le taux de démissions était élevé. Le poste a été revu pour devenir permanent avec un salaire égal à celui d'un agent de crédit et renommé « Agent de mobilisation de l'épargne ». Le nouveau format du contrat a attiré des personnes talentueuses en provenance des banques avec des compétences en marketing et ventes et a changé la perception du poste au sein d'UGAFODE.

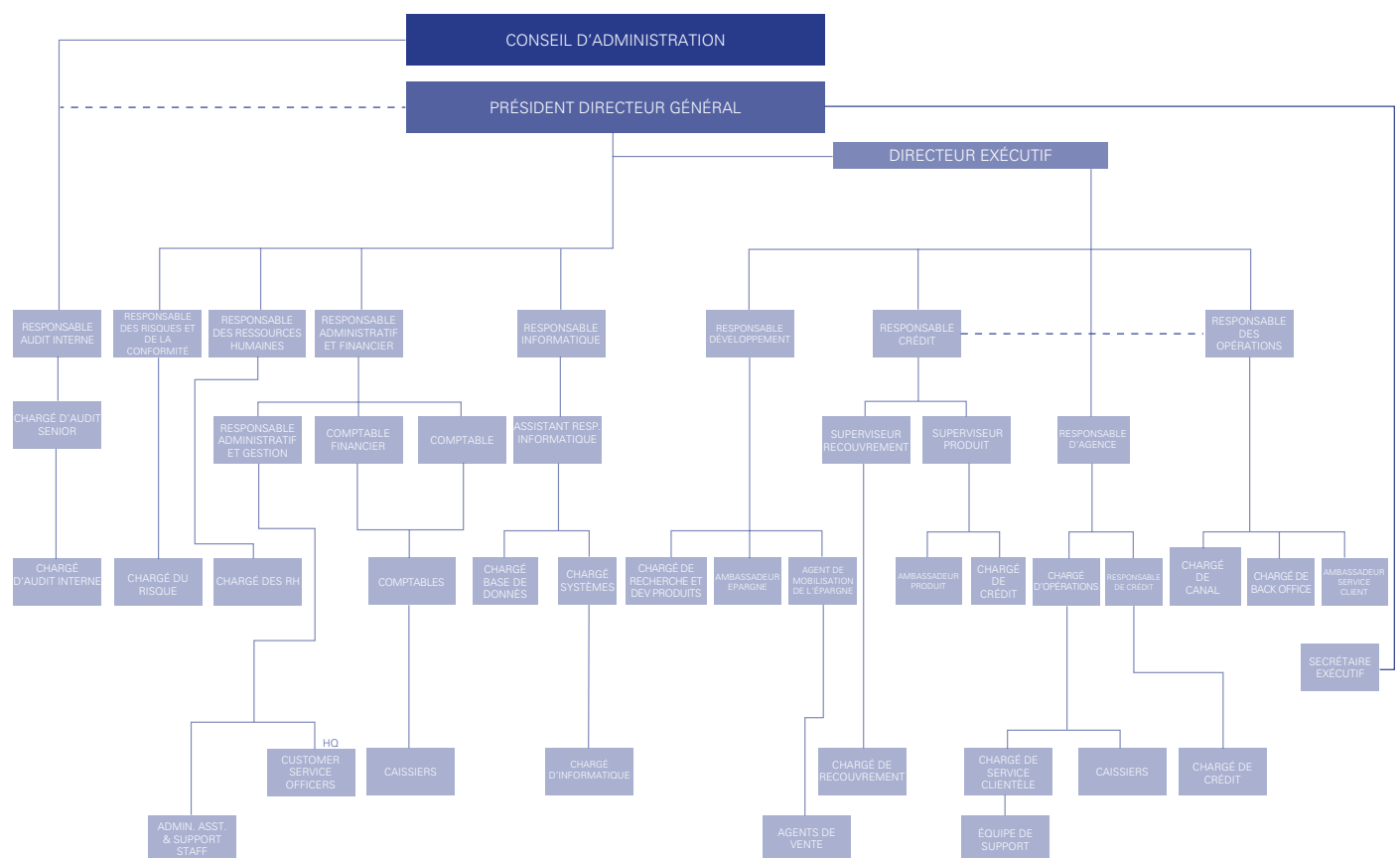
26 Enclude, 'Rapport d'évaluation du pilote.'



de UGAFODE de mobiliser l'épargne et étendre le crédit. Une présence significative sur le terrain a été requise, les représentants des ventes ont effectué des visites initiales et on fait la promotion auprès des GE, car ces groupes avaient peu de confiance dans le système bancaire et devaient donc rencontrer des membres du personnel de l'agence à plusieurs reprises pour être convaincus d'ouvrir un compte et d'y déposer leur argent.

La figure VI contient d'autres détails et illustre la structure organisationnelle d'UGAFODE.

Figure VI : Organigramme d'UGAFODE (en mai 2016)



Le personnel de la direction a reçu une formation sur la stratégie d'engagement des clients (stratégie de mobilisation de l'épargne, segmentation des clients, propositions de valeur, un nouveau processus pour l'engagement des clients pour tous les produits d'épargne et le canal de distribution AirSave), sur la stratégie d'engagement de l'agent (le tableau de bord de l'agent et les rôles et responsabilités de l'agence) et la stratégie d'engagement de l'OC (recrutement et gestion des OCs). Le personnel qui a reçu la formation comprenait des Chefs de branches, des agents de vente, des agents de service à la clientèle, des agents de crédit et des superviseurs de crédit.

Le renforcement des capacités institutionnelles a été réalisé aux niveaux du siège et des agences.

Le personnel de UGAFODE a reçu trois formations de mobilisation d'épargne pour les préparer et les remettre à niveau — une en juin 2014 avant le début de la phase pilote de GroupSave et AirSave, une en avril 2015 avant le déploiement dans les 16 agences et une remise à niveau sur la segmentation, l'engagement et la commercialisation auprès des clients en août 2016.

Les Primes

Un programme de prime du personnel a été conçu en 2016, mais il est toujours en attente d'exécution (voir tableau 4).

Table 4 : Système de prime du personnel à UGAFODE

Objectif	Pour inciter les employés des agences à atteindre les objectifs de mobilisation de l'épargne d'UGAFODE
Buts	- Augmenter la collecte de l'épargne ; - Augmenter l'activité sur les comptes clients.
Principes	- Suivre le principe de l'équité : une relation claire entre l'effort de travail et la production ; - Être honnête, simple et réactif ; - Prendre en compte l'importance des efforts individuels et collectifs.
Les Primes	- Incitatif sur le rendement des nouveaux comptes (individuel), en fonction du nombre de comptes référencés ; - Incitatif sur les performances d'épargne (équipe), en fonction de l'augmentation nette du volume d'épargne.

Source : MEDA, rapport de consultance pour l'UNCDF (document interne non disponible publiquement, décembre 2015).

La technologie

L'utilisation des réseaux d'agents d'Airtel et MTN nécessitait une intégration avec leurs plates-formes de monnaie électronique pour des transactions en temps réel. Cette intégration a été réalisée par l'intégrateur Pegasus. Il n'a nécessité que trois mois avec MTN (mars-juin 2014) puisque UGAFODE et MTN utilisaient le même intégrateur, alors qu'il a pris plus de deux ans avec Airtel (2014-2016), car Airtel utilisait un intégrateur différent et avait d'autres priorités que la connexion avec UGAFODE.²⁸ UGAFODE a depuis intégré une fonction de retrait depuis Airtel et travaille pour compléter l'intégration de virement.

Les équipes informatiques internes d'UGAFODE ont accompagné l'intégration entre le système bancaire central UGAFODE (SBC), Pegasus et MTN, en acquérant de nouvelles compétences dans le cadre du projet UNCDF-MicroLead.

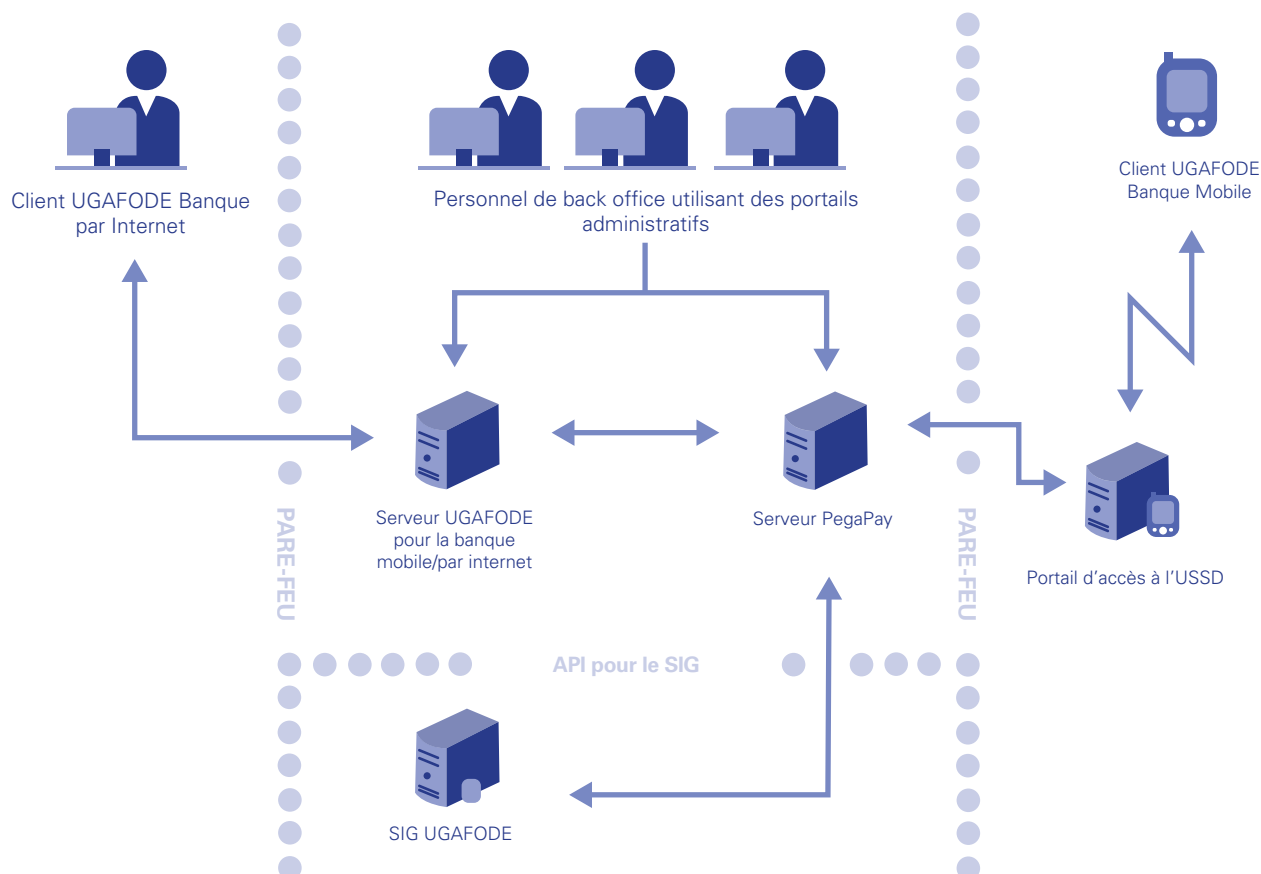
Pour atteindre cette intégration, UGAFODE a également dû mettre à niveau son système d'information de gestion (SIG). Les coûts d'intégration et de mise à niveau de la technologie se sont élevés à 86 000 \$ US, qui ont été payés par une subvention du UNCDF MicroLead.

UGAFODE utilise un portail d'administration Web pour enregistrer ses clients, approuver de nouveaux comptes et les activer, afficher toutes les transactions et réinitialiser les PIN. Le système utilisé est le SIG « Bankers Realm ».

La figure VII montre l'infrastructure de la banque mobile utilisée par UGAFODE.

²⁸ Ces autres priorités comprenaient l'intégration de l'OTM (Warid) que Airtel avait acheté en 2014 et l'évolution de la structure de gestion.

Figure VII : Diagramme d'infrastructure de banque mobile de UGAFODE



Remarque : API signifie interface de programmation d'application

Source : MEDA, rapport de consultation pour l'UNCDF (document interne non disponible publiquement, décembre 2015).

Finance

Dépenses en immobilisations et dépenses opérationnelles

Le partenariat avec un OTM est un modèle d'affaire qui nécessite des investissements financiers importants dans les ressources informatiques ainsi que sur le matériel. UNCDF-MicroLead a payé la mise à niveau du SIG et l'intégration avec la plate-forme MTN.

UGAFODE a également investi dans la formation et le marketing. MTN a éduqué les clients sur les attributs de la monnaie électronique, alors que UGAFODE a éduqué les clients sur l'aspect des services bancaires mobiles. UGAFODE n'a pas suffisamment investi dans l'éducation des clients et la formation du personnel jusqu'à présent.

Les tableaux 5 et 6 énumèrent les dépenses en immobilisations (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx) que UGAFODE a engagées.

Tableau 5 : Dépenses en immobilisations pour UGAFODE

CapEx (investissement ponctuel, \$US)	
Mise à niveau du SIG et intégration avec la plate-forme MTN	86 000
Acquisition du canal USSD	10 500
Coûts d'intégration avec la plate-forme Airtel (plate-forme de banque mobile, API Telecom USSD, passerelle SMS)	47 050
Marketing / Promotion / Éducation	Montant non divulgué
TOTAL	>150 000

CapEx par agence (U Sh)	
Formation initiale	4 000 000 (US\$1 200)
Formation pour chaque nouvelle agence	16 000 000 (US\$4 800)
Matériel marketing pour chaque nouvelle agence	16 000 000 (US\$4 800)
TOTAL par agence	36 000 000 (US\$10 800)

Un API signifie interface de programmation d'application

Tableau 6 : Dépenses opérationnelles pour UGAFODE

OpEx par agence (coût annuel récurrent, U Sh)	
Meubles / Accessoires	75 000
Salaires du personnel	3 360 000
Suivi par le siège social / gestionnaire	480 000
Allocation d'assistant de terrain	1 600 000
Agent de transport sur le terrain	4 200 000
Intérêts payés sur les CGEs	12 000 000
Intérêts payés sur les comptes individuels	800 000
Documentation du compte	1 200 000
TOTAL par an	~24 000 000 (~US\$7 200)

Commissions et frais

En vertu de l'accord de partenariat, Airtel et MTN collectent des frais auprès des clients UGAFODE lorsque ceux-ci effectuent des transactions avec leurs agents. Les agents d'Airtel et MTN reçoivent une partie de cette commission et leurs sociétés respectives reçoivent le reste. UGAFODE ne reçoit aucune commission de l'agent ni de l'OTM pour leur envoyer des clients UGAFODE.

UGAFODE n'a pas pu négocier les frais pour ses clients. Les clients paient trois types de frais (voir le tableau 7 pour les montants réels) :

- Frais de crédit téléphonique pour l'utilisation de la session USSD ;
- Frais de transaction / frais de transfert pour transférer de l'argent entre leur portefeuille mobile et le compte UGAFODE ;

- Frais de décaissement de l'agent pour les retraits (les clients sont facturés pour les retraits mais pas les dépôts).

Pour accroître l'utilisation du service, UGAFODE a initialement subventionné les frais de transfert de compte à portefeuille pour les clients (de leur compte UGAFODE à leur compte MTN ou Airtel). Les clients n'ont payé que les commissions aux agents. Pourtant, UGAFODE n'a pas pu absorber le coût des transferts de portefeuille-à-compte et fait désormais porter ce coût au client.

Tableau 7 : Frais payés par les clients pour l’utilisation de AirSave

	Frais d’utilisation (U Sh)	Frais de transfert entre le compte UGAFODE et le portefeuille de l’OTM (U Sh)	Frais d’ encaissement / décaissement de l’agent (U Sh)
Du portefeuille électronique au compte UGAFODE	210	700-1000 (0,21 \$US à 0,30 \$US, soit 1% à 10% du montant)	PAS de frais d’encaissement
Du compte UGAFODE au portefeuille électronique	210	540 (Payé par UGAFODE à l’OTM)	330–35200 (1% - 3% du montant retiré)

Paliers de transactions AirSave		Frais de transactions	Paliers de transactions		Frais à payer à l’agent
500	2 000 000	700	500	2 500	330
500 001	2 000 000	800	2 501	5 000	440
2 000 001	4 000 000	1 000	5 001	15 000	880
			15 001	30 000	880
			30 001	45 000	1 210
			45 001	60 000	1 210
			60 001	125 000	1 925
			125 001	250 000	3 575
			250 001	500 000	5 775
			500 001	1 000 000	10 450
			1 000 001	2 000 000	19 800
			2 000 001	4 000 000	35 200

Source: UGAFODE

Autres revenus

Les seules sources de revenus sont les suivantes (voir tableau 8 pour les montants annuels) :

- Intérêts gagnés sur les placements ;
- Frais de service mensuels de 10,000 U Sh sur CGE, s’élevant à 5 millions de U Sh par an (1500 \$ US) ;
- Frais de retrait AirSave.²⁹

Tableau 8 : Sources de revenus pour UGAFODE

Sources de revenus (annuel, U Sh)	
Intérêts gagnés sur les placements	12 000 000 (US\$3 600)
Frais de service pour GroupSave	5 000 000 (US\$1 500)
Retraits avant la date fixée	1 600 000 (US\$480)
TOTAL	18 600 000 (US\$5 580)

29 Cette charge concerne uniquement les clients qui retirent leur épargne avant la date fixée.

SECTION 4 :

ETUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA - REALISATIONS

Les résultats du pilote étaient inférieurs aux objectifs fixés en termes d'acquisition de clientèle et de taux d'activité. Depuis le pilote, l'adoption a été plutôt lente et l'inactivité a été un problème. Bien que la proximité et la commodité se soient améliorées pour les clients, les avantages pour UGAFODE sont moins évidents que pour les OTM, puisque UGAFODE a supporté la plupart des coûts pour mettre en œuvre le modèle mais n'a pas encore constaté une nette augmentation de la clientèle ou une diminution des coûts opérationnels.

Réalisation des objectifs pour la finance numérique

Les réalisations de UGAFODE doivent être analysées à la lumière des objectifs initiaux de l'institution pour la finance numérique (voir tableau 9). Bien qu'aucune donnée chiffrée ne supporte ces hypothèses, UGAFODE est convaincue en raison de ses conversations avec les clients que la proximité et la commodité ont augmenté. D'autre part, UGAFODE n'a pas atteint ses objectifs en tant qu'institution.

Tableau 9 : Objectifs et réalisations d'UGAFODE en matière de la finance numérique

	OBJECTIF ORIGINEL	RÉALISATIONS
Objectifs pour les clients	1. Accroître la proximité	Bien qu'aucune recherche sur les clients n'ait été effectuée, UGAFODE est convaincue que la proximité aux clients a augmenté et la justifie par la croissance de la clientèle.
	2. Améliorer la commodité	UGAFODE est convaincue que la commodité pour les clients s'est améliorée.
Objectifs pour UGAFODE	1. Réduire les coûts opérationnels pour l'institution	Le nouveau canal a augmenté les coûts opérationnels (nouveaux coûts d'acquisition des clients) et n'est pas encore au seuil de rentabilité. UGAFODE perd en moyenne 1 \$US par GE par mois.
	2. Mobiliser les dépôts : atteindre 80 000 nouveaux déposants	UGAFODE a ouvert 35 000 comptes d'épargne et a mobilisé quelque 5 milliards d'U Sh (1,5 million de dollars) grâce à ses efforts d'épargne (au-delà du simple canal numérique).
	3. Réduire le coût de financement	Une réduction du coût de financement n'est pas encore constatée car les objectifs d'épargne n'ont pas été atteints.
	4. Accroître la clientèle	Plus de 379 groupes ont des CGEs à la fin de juin 2016, représentant plus de 6 420 clients ayant accès à des services financiers formels. L'objectif était de 1 232 groupes d'ici la fin de 2016.
	5. Réduire le coût des transactions pour les clients	La baisse des coûts de transaction n'est pas encore observée pour trois raisons principales : (1) la plupart des membres de GroupSave n'utilisent pas les agents de monnaie électronique, (2) les petites transactions sont encore coûteuses en raison des frais facturés par l'OTM, et (3) les gens aiment venir en ville pour faire ce qu'ils ont à faire, et ils viennent à l'agence UGAFODE pour faire leurs transactions au lieu d'utiliser les agents MTN ou Airtel.



Autres avantages pour les clients

Économies de temps et de coût de transport

Les clients n'ont pas besoin de se rendre à l'agence la plus proche pour déposer ou retirer de leur compte. Ils déposent simplement leur argent avec l'agent Airtel Money ou MTN Mobile Money le plus proche et transfèrent à leur compte d'épargne UGAFODE en réalisant une session USSD. De même, ils virent des fonds vers leur compte Airtel ou MTN et les retirent auprès de l'agent le plus proche. Bien qu'aucune étude client n'ait été effectuée, UGAFODE constate à partir des commentaires des clients que les clients réalisent des économies en temps et en coûts de transport et que les frais payés par les clients aux agents sont inférieurs aux coûts de transport qu'ils avaient auparavant.

Sécurité accrue

Il existe un grand avantage en termes de sécurité pour l'ensemble du GE ainsi que ses membres. Lorsqu'un GE a épargné un montant important, il y a eu par le passé des cas de mauvaise gestion ou détournement de fonds par les dirigeants du GE aux dépens des membres.

Avec AirSave, toutes les transactions sont initiées par un trésorier à partir d'un téléphone mobile et doivent être autorisées par les deux autres signataires / membres du Bureau (habituellement, le président et le secrétaire) depuis leur propre téléphone en utilisant leur propre code PIN. Après la transaction, les confirmations par SMS sont envoyées aux trois signataires / membres du Bureau ainsi qu'à trois à cinq membres supplémentaires du GE, choisis au hasard par le système UGAFODE, ce qui crée un mécanisme de suivi et diminue les risques de mauvaise gestion par ceux qui sont à l'origine de ces transactions.

Autres avantages pour l'institution financière

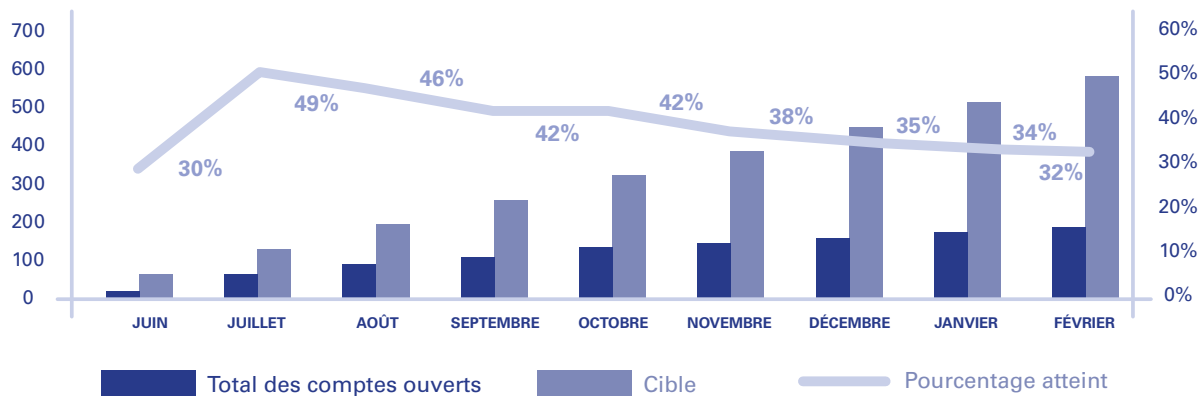
Visibilité et réputation de la marque

En proposant AirSave, sa plate-forme de banque mobile propriétaire, UGAFODE a été un pionnier et a fait avancer les SFN, devançant la concurrence (étant le premier service de banque mobile en Ouganda). Cependant, le retard pris dans l'intégration avec Airtel a affecté cette image positive. Néanmoins, UGAFODE bénéficie d'une notoriété accrue comparée à avant l'introduction du nouveau canal. Bien qu'il n'y ait pas d'étude pour le confirmer, UGAFODE croit que cet effort donne aux clients une image positive de l'institution et rend UGAFODE plus attrayant pour les nouveaux clients.

Résultats du pilote (juin-décembre 2014)

Le pilote n'a pas atteint les objectifs d'acquisition des clients. Les résultats ont été de 30% à 50% des objectifs fixés (voir la figure VIII).³⁰ Au 19 février 2015 (deux mois après la fin du projet pilote), un total de 189 comptes avait été ouvert contre une cible de 576, avec un solde total de 36 338 183 U Sh (10 901\$US), en moyenne 192 265 U Sh par compte (58\$US).

Figure VIII : Analyse de la performance du pilote (acquisition de clients)



Remarque : Données au 19 février 2015

Sources : Enclude, 'Rapport d'évaluation du pilote' (document interne, Février 2015) ; base de données UGAFODE

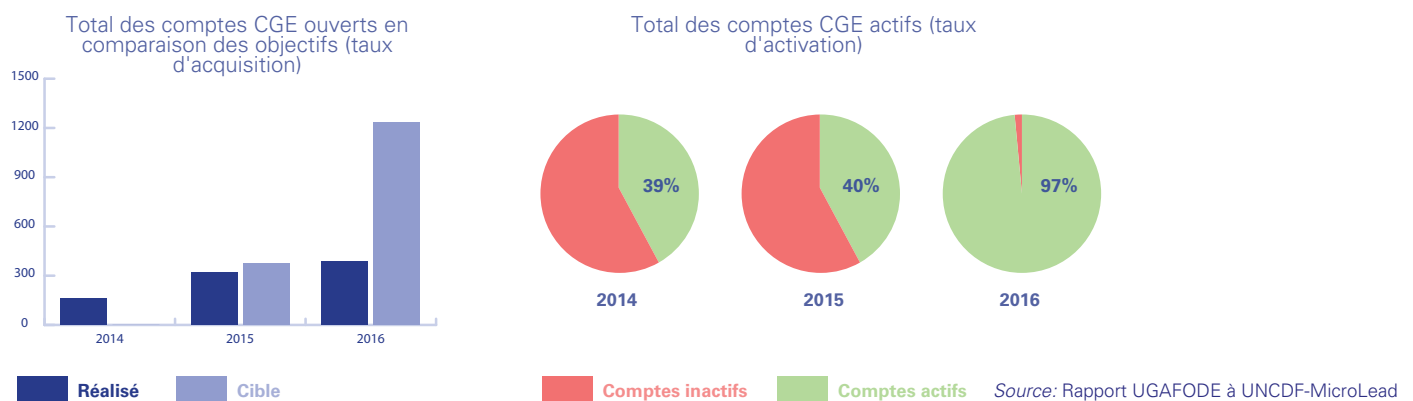
Le taux d'activation moyen des comptes dans toutes les agences était d'environ 50%. Un compte est défini comme actif comme lorsque au moins une transaction (dépôt ou retrait) est effectuée après l'ouverture du compte par le client.³¹ Ce résultat signifie que 50% des clients n'ont jamais effectué une transaction après l'inscription et sont maintenant considérés comme des comptes dormants.

Adoption et utilisation du canal du service financier numérique après le projet pilote (2015-2016)

Faible adoption

UGAFODE ouvre une moyenne de 15 CGE par mois dans ses 16 branches (c.-à-d., ~ 1 compte par branche par mois en moyenne). En 2015, 51% des transactions ont été effectuées par le personnel d'UGAFODE et seulement 49% par des clients.³² En juin 2016, UGAFODE avait 379 CGE, loin de son objectif de 1 232 à la fin de 2016. Seulement 2 de ces groupes utilisaient activement le canal AirSave. La figure IX souligne encore la question de la faible adoption.

Figure IX : Performance du canal de services financiers numériques UGAFODE par rapport aux objectifs (2014-2016)



³⁰ Enclude, 'Rapport d'évaluation du pilote.'

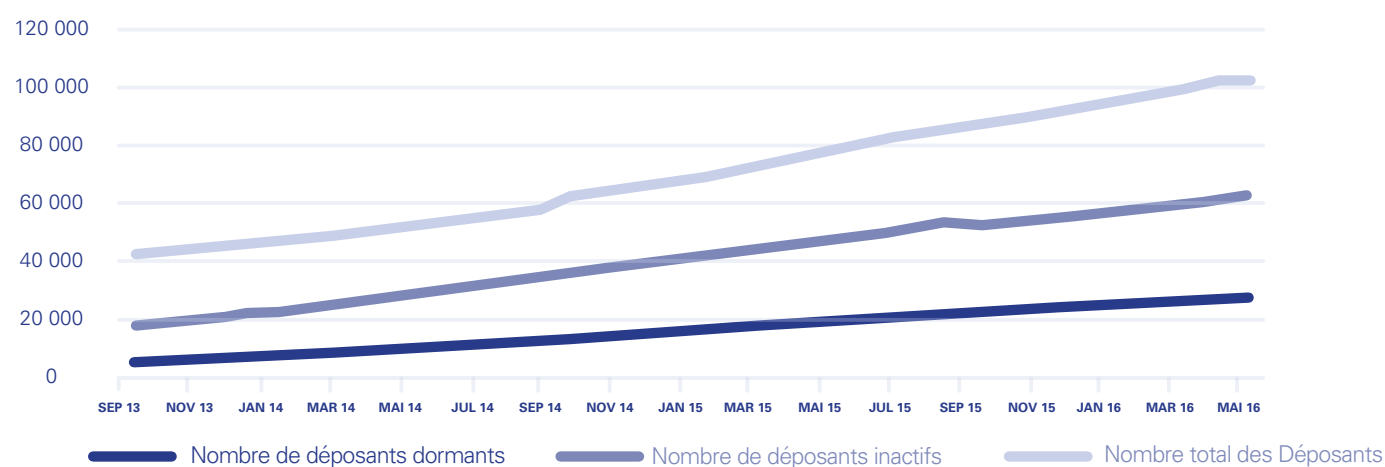
³¹ Les comptes ouverts en janvier et février 2015 ne sont pas considérés comme le projet pilote a pris fin en décembre 2014.

³² Ces transactions étaient des transactions AirSave du personnel sur leurs comptes de salaire ou leurs comptes individuels. Source : MEDA, rapport de consultation pour l'UNCDF.

Forte inactivité

La faible adoption n'est pas le seul problème. L'inactivité est également un problème (voir la figure X). Au cours de la période pilote, le nombre total de clients réalisant des dépôts a augmenté de 24%, mais le nombre de comptes dormants a augmenté encore plus de 43%. À la fin du projet pilote, seulement 39% de tous les comptes de dépôt étaient actifs.³³ Environ 40% des comptes étaient actifs à la fin de 2015 (c.-à-d. Un taux d'inactivité de 60%). En mettant l'accent sur la réduction de l'inactivité, UGAFODE a réussi à la réduire à 3% vers la fin de 2016 en raison de la fermeture des comptes inactifs avec des soldes à zéro dans le SIG UGAFODE (opération de nettoyage).

Figure X : Niveaux d'activité des déposants (septembre 2013-avril 2016)



Source : MEDA, rapport de consultance pour l'UNCDF (document interne non disponible publiquement, décembre 2015).

Analyse coût-bénéfice

Comme décrit dans la section financière, UGAFODE a des sources de revenus limitées (~6 000 \$US par an).

Les retombées financières de l'investissement sont attendus de ce qui suit :

1. Diminution du coût de la mobilisation de l'épargne ;
2. Amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
3. Augmentation de la base de clientèle.

Ceci est encore à évaluer.

Les projections réalisées au début du projet prévoyaient un seuil de rentabilité après deux ans (fin 2017). Sur la base de l'état actuel, le seuil de rentabilité sera atteint à un stade ultérieur (date non définie).

UGAFODE a effectué une analyse des coûts et des avantages avec l'aide de consultants à fin 2016, en examinant les indicateurs clés de performance suivants (ICP) : croissance du nombre de comptes, nombre de clients précédemment non bancarisés captés, augmentation de la portée, augmentation du nombre de femmes clients, augmentation des clients ruraux, utilisateurs actifs et l'impact des canaux (adoption et utilisation).

Les résultats atteints jusqu'ici sont très limités. Les clients ruraux représentent 71 % du portefeuille de prêts de l'institution et 67 % des dépôts en septembre 2016, inchangé par rapport à décembre 2014 lorsque le canal AirSave a été introduit. Les femmes représentent 33 % des emprunteurs et 37 % des déposants en septembre 2016 contre 30 % et 33 % respectivement en 2014.³⁴

UGAFODE n'est pas encore à la viabilité financière. Les coûts opérationnels de GroupSave restent supérieurs aux revenus. Actuellement, UGAFODE perd 1 \$ US par GE par mois.

³³ MEDA, rapport de consultance pour UNCDF

³⁴ MIX Market, 'UGAFODE,' données 2016 accessibles sur inscription.

SECTION 5:

ÉTUDE DE CAS DE UGAFODE EN OUGANDA — FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS, LEÇONS APPRISES ET PROCHAINES ÉTAPES

UGAFODE avait les capacités techniques pour s'engager dans ce modèle, mais n'avait pas les capacités internes ni les capacités de gestion de liquidité. Parmi les facteurs clés de succès se trouvaient l'approche centrée sur le client, une proposition de valeur claire pour les clients, un processus de négociation rapide et une rapide mise en œuvre avec MTN qui a tiré profit de la relation existante et de l'utilisation d'un intégrateur partagé ainsi qu'un marketing en commun et un effort de communication partagé. Parmi les difficultés figuraient (i) le manque de segmentation et ciblage, (ii) le manque d'articulation dans la proposition de valeur, (iii) une relation déséquilibrée avec l'OTM (aucun pouvoir de négociation pour UGAFODE), (iv) un manque de personnel dédié et formé pour piloter GroupSave au niveau des agences, (v) un manque d'éducation concernant les canaux de services bancaires mobiles, (vi) les difficultés aux niveaux de la répartition des agents et de leur liquidité. UGAFODE était probablement trop ambitieux en lançant simultanément un nouveau produit (GroupSave) pour un nouveau segment (GEs) avec un nouveau canal (agents des OTMs) sur une nouvelle plateforme de services bancaires mobiles (AirSave), qui exigeait une éducation conséquente et des efforts de sensibilisation qu'UGAFODE n'a pas pu réaliser pleinement par manque de ressources sur le terrain pour soutenir l'effort.

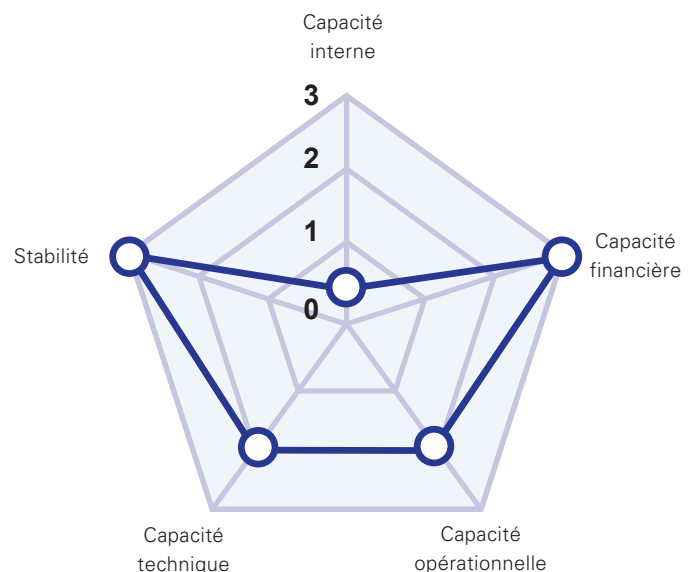
Analyse de la préparation d'UGAFODE

Préparation au moment de l'engagements dans les services financiers numériques

La Figure XI résume le niveau de préparation de l'institution au moment de l'engagement avec Airtel et MTN, sur les dimensions suivantes :

- Capacité interne (équipe de direction, ressources humaines disponibles, et politique des ressources humaines et formation) ;
- Capacité Financière (ressources financières pour mettre en œuvre le modèle d'affaires) ;
- Capacité opérationnelle (gestion des liquidités/trésorerie, durabilité et respect de la réglementation) ;
- Capacité techniques (connectivité, SIG et interfaces) ;
- Stabilité (qualité du portefeuille et gouvernance).

Figure XI : Préparation de UGAFODE au moment de l'engagement dans les services financiers numériques



Remplir les conditions préalables recommandées

Toutes les dimensions sont décrites en détail dans le tableau 10.

Tableau 10 : Conditions préalables recommandées pour le modèle d'affaires #3

Dimension	Conditions préalables	Description des Conditions préalables	Statut d'UGAFODE au moment du lancement
Capacité Interne	Gestion	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).	UGAFODE n'avait pas de gestionnaire de canal de sorte que les SFN ont été répartis entre le département Développement et le département Opérationnel. Un nouveau gestionnaire de canal chargé des SFN a été nommé seulement en septembre 2016.
	Ressources humaines	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.).	UGAFODE avait une équipe partiellement dédiée en agences. Le manque de ressource a été résolu par la création d'une unité en charge des canaux pour décharger les fonctions et redistribuer les rôles. Il y a maintenant une unité de canal responsable de toutes les activités des SFN. UGAFODE manquait de capacités en termes de management, de reporting, de processus de mise en marché ainsi que les ressources au niveau des agences pour soutenir l'effort.
	Politique des Ressources Humaines 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).	Manque de ressources humaines : les cadres commerciaux étaient nouveaux lorsque le projet a commencé, et il y a un taux de rotation du personnel élevée. De nouveaux postes de travail, descriptions et une nouvelle unité ont été créés lorsque l'activité a commencé à se développer. De nouvelles mesures incitatives ont été conçues et proposées au personnel en 2016.
Capacité Financière	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.	UGAFODE a utilisé un mélange de ses propres ressources et les ressources de MicroLead.
Capacité Opérationnelle	Gestion de la Liquidité/ 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.	Au début, la liquidité n'était pas gérée par UGAFODE. Au lieu de cela, UGAFODE s'est appuyé sur les agents pour avoir les liquidités nécessaires mais ne les avertissaient pas des pics afin de pouvoir les anticiper. Cette approche a résulté dans l'incapacité des clients à faire des retraits ou des dépôts lorsque cela était nécessaire.
	Autosuffisance opérationnelle / Equilibre atteint	L'autosuffisance opérationnelle est supérieure à 70%.	L'autosuffisance opérationnelle était de 107% en juin 2015 quand UGAFODE a déployé son nouveau canal. Elle était de 96% en septembre 2016.

Dimension	Conditions préalables	Description des Conditions préalables	Statut d'UGAFODE au moment du lancement
Capacité Opérationnelle	Réglementation	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.	Après le projet pilote (juin 2015), UGAFODE a été homologué par BoU, Banque centrale du pays, pour fournir AirSave dans toutes ses branches, ainsi que par l'Uganda Communications Commission afin d'utiliser l'USSD. UGAFODE a reçu l'approbation de se déployer avec Airtel en mars 2016.
Capacité Technique	Connectivité	L'IF doit avoir une connectivité Internet dans ses principales branches / siège.	UGAFODE dispose d'une connectivité au 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.	UGAFODE a dû moderniser son SIG pour s'intégrer à Airtel et MTN.
	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.	L'interface avec MTN permet de s'intégrer en temps réel, donc les clients peuvent procéder à un transfert entre AirSave et leur portefeuille mobile MTN. L'intégration est dans un seul sens pour Airtel.
Stabilité	Qualité du portefeuille	Le portefeuille à risque (PAR) supérieur à 30 jours est inférieur à 5%.	Au début du projet pilote, le portefeuille à risque de plus de 30 jours était de 3,74 % en juin 2014. À la fin de 2016, il était de 6,43%.
	Gouvernance	L'IF devrait avoir une gouvernance stable pour pouvoir planifier et développer une transition numérique réussie.	UGAFODE avait un plan stratégique de 3 à 5 ans pour la mobilisation de l'épargne. En 2015, Accion International est devenu un actionnaire avec 2 postes dans le Conseil d'administration et a nommé 2 membres de l'équipe de direction (Directeur des SI et Directeur de Crédit).

a FTP/API est l'abréviation d'un fichier de protocole de transfert/interface de programmation.

Facteurs clés de succès, problèmes rencontrés et stratégies d'atténuation déployées

1. Positionnement : Orientation client forte mais manque de stratégie pour la segmentation et le ciblage

Facteur clé du succès : un produit centré sur le client développé en utilisant une approche de recherche centrée sur l'humain

L'étude de marché pour la recherche de nouveaux produits a été réalisée par IDEO.org en utilisant une approche centrée sur l'humain. À la suite de cette recherche, un produit d'épargne novateur et un nouveau canal (GroupSave et AirSave) ont été élaborés pour cibler les clients à faible revenus. Une autre société avec une approche centrée sur l'humain (17 Triggers) a mis au point une campagne de marketing et une stratégie de marque pour le produit d'épargne.

Difficulté : Manque d'une stratégie pour la segmentation et le ciblage

Une des leçons apprises durant le projet pilote est que les agences manquaient d'une solide stratégie pour quels clients cibler avec leurs ressources déjà limitées.³⁵

Après le projet pilote, les consultants d'Enclude ont identifié un certain nombre de difficultés :³⁶

- Opportunités manquées résultant du ciblage des GE dans des zones éloignées, plutôt que de cibler des groupes informels près des branches (conducteurs boda boda [moto-taxis], marchandes, etc.) ;
- Comptes dormants faute de bonne compréhension du comportement de groupe, de la saisonnalité et du cycle inter-prêt ;

35 MEDA, Rapport de consultance pour UNCDF.

36 Enclude, « Rapport d'évaluation du pilote. »

- Accent mis sur l'augmentation du nombre de comptes au lieu de les rendre plus actifs.

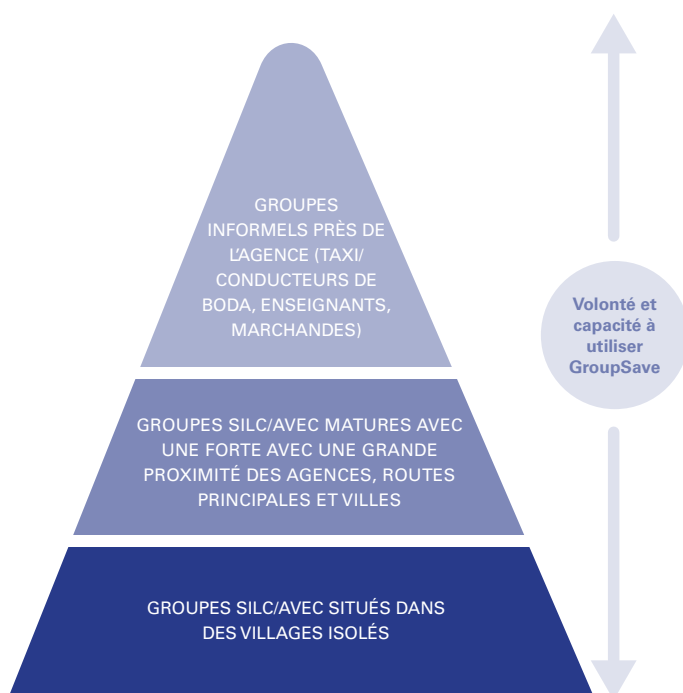
Tous ces facteurs ont abouti à une faible acquisition de clients, un solde d'épargne faible sur les GSA, un taux d'inactivité élevé et un faible rendement du pilote.

Pour faire face à ces difficultés, UGAFODE a créé une stratégie d'engagement du client portant sur la mobilisation de l'épargne, segmentation de la clientèle et proposition de valeur, ainsi que d'un nouveau processus d'engagement client pour tous les produits d'épargne et le canal AirSave, qui a été mis en place début 2016. Cependant, aucun résultat n'a pu être mesuré, faute de disposer d'un outil de surveillance.

Les consultants MEDA accompagnant UGAFODE l'ont aidé à prioriser. Les segments de clientèle ont été affinés : communautés d'épargnes et d'emprunts internes (SILC)/Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC), les clients des prêts UGAFODE et les GE réguliers (voir figure XII). Le haut du triangle représentant la plus haute priorité qui est les clients les plus intéressés par GroupSave et plus faciles à servir. Au fur et à mesure que le triangle se développe, le nombre de clients potentiels est plus élevé mais plus difficile à recruter.

Les groupes informels ont la plus forte activité potentielle car ils épargnent souvent pour des raisons disciplinaires, plutôt que pour des fins d'emprunt. Les conducteurs de Boda boda et les marchandes ont généralement aussi un revenu quotidien et épargnent plus fréquemment par rapport à d'autres métiers. En revanche, les groupes SILC/AVEC ont des comptes vides durant les trois quarts de l'année en raison des prêts entre les groupes, et ne vont pas pour la plupart être aussi actifs sur GroupSave.

Figure XII : Segmentation des clients GroupSave



2. Proposition de valeur : clairement articulée mais manque de stratégie d'engagement du client

Facteur clé du succès : une proposition de valeur claire pour les clients

UGAFODE a exprimé quatre fonctions principales de GroupSave dans sa proposition de valeur et sa communication :

1. Sécurité : « Protégez votre argent du feu, du vol à la maison et du braquage. »
2. Assurance : « Nous avons une licence de la Banque de l'Ouganda. Cela signifie que votre argent est toujours en lieu sûr. »
3. Facile d'accès : « Accédez à votre compte facilement avec AirSave, notre service bancaire mobile, ou visitez l'une de nos 16 succursales locales. »
4. Intérêt : « Laissez votre argent travailler pour vous en accumulant de l'intérêt. »

Difficulté : Concentration uniquement sur l'atténuation des risques et manque de différenciation par segment

La proposition de valeur initiale définie avec IDEO.org a été « Epargner n'importe quel montant (Dépôt de tout montant, grand ou petit), Epargner n'importe quand (Faire des dépôts de jour ou de nuit, chaque fois que de l'argent supplémentaire est disponible), Epargner n'importe où (Pas besoin de dépenser de l'argent et du temps dans le transport vers la banque). »

La proposition de valeur client était initialement très concentrée sur l'atténuation des risques : le compte a été commercialisé comme atténuant le risque de vol dans la caisse commune. Les autres éléments de proposition de valeur comme le confort et la rentabilité n'étaient pas soulignés. **La proposition de valeur n'était pas assez forte pour les clients.**

La proposition de valeur n'était pas différenciée par segment.

Les recherches effectuées après le projet pilote ont montré que les différents segments de clientèle avaient des objectifs différents et utilisaient le compte à des fins différentes. Les différences dans les objectifs des groupes de clients ont aussi déterminé leur attitude et le modèle d'épargne :

- Les Groupes de conducteurs (boda boda) ont des flux de trésorerie réguliers. Ils peuvent économiser chaque mois et peuvent atteindre de hauts soldes cumulés dans leurs comptes. Ils épargnent ensemble pour limiter les risques face à des événements imprévus tels que les accidents et les réparations de motos ou utilisent l'épargne collective comme garantie afin d'acheter de nouvelles motos.
- Les membres du groupe GE épargnent afin de s'emprunter de l'argent pour améliorer leur rendement et répondre aux objectifs d'épargne individuelle à la fin du cycle d'épargne. Les comptes GE actifs n'ont pas d'épargne inactive pendant 10 mois de l'année. Ils laissent leur argent tourner sous forme de prêts intérieurs au sein du groupe. Seule une petite fraction de leur épargne (par exemple le fond social) est conservée dans leur caisse d'épargne pour les soutenir en cas d'urgence. Cette tendance affecte l'utilisation de GSA : la plupart des mois, les GE sont incapables d'épargner quoique ce soit. Les membres déposent un montant très élevé au début du cycle et retirent la somme entière à la fin du cycle.

Après le projet pilote, UGAFODE a créé une stratégie d'engagement client claire, limitant la diffusion à un rayon de 50 km autour d'une agence et créé une segmentation client (proche, loin, trop loin). Sept points de contact/ d'interaction avec le client ont été définis et mis en œuvre tout au long de quatre étapes : introduction, ouverture d'un compte, vente croisée et éducation financière (voir fig. XIII).

Les caractéristiques du produit ont aussi été affinées et différenciées par segment en termes de prestations.

La proposition de valeur client est maintenant articulée pour chacun des segments identifiés : épargnants ordinaires, les GE et les emprunteurs UGAFODE.

Figure XIII : Points de contacts de l'engagement client UGAFODE

LES 7 POINTS DE CONTACTS DE UGAFODE



Source : MEDA, Rapport de consultance pour UNCDF (Document interne non encore disponible publiquement, Décembre 2015).

3. Partenariats : Négociation rapide versus manque de concentration et relation déséquilibrée avec les opérateurs de réseaux mobiles

Facteur clé du succès : Temps de négociation et mise en œuvre rapide tirant parti d'une relation existante et de l'utilisation d'un intégrateur partagé avec MTN

Avec MTN, la négociation est allée très vite et le processus a été achevé en 3 mois. La simplicité d'installation a été facilitée par la relation existante qu'UGAFODE avait avec MTN comme agent et le fait que les deux partagent un même intégrateur.

Difficulté : Manque de concentration du second partenaire

La négociation/intégration avec Airtel a pris 2 ans malgré la relation existante qu'UGAFODE avait également avec Airtel comme agent (en fait, plus récemment qu'avec MTN). Les deux principales difficultés avec Airtel étaient le manque de concentration d'Airtel, qui était occupé à intégrer un OTM qu'il avait acquis (Warid), et le fait qu'Airtel et UGAFODE utilisaient chacun leur propre intégrateur.

Difficulté : Relation déséquilibrée avec les OTM

Les OTM comme Airtel et MTN ont joué un grand rôle dans le développement du marché de la monnaie électronique en Ouganda. En tant que tels, ils jouent un rôle central dans l'écosystème des SFN. Ce rôle central leur donne le pouvoir dans la négociation avec les institutions financières, surtout lorsque ces dernières sont petites par rapport à l'OTM, comme c'est le cas pour UGAFODE. UGAFODE n'avait aucun pouvoir de négociation quand il s'agissait d'influencer les frais payés par les abonnés ou pour obtenir une part des commissions, ce qu'il n'a pas obtenu.

MTN est ensuite rentré en concurrence directe avec UGAFODE : MTN a développé un service concurrent sur sa propre plateforme de monnaie électronique (USSD *165#) qui permet aux clients de déposer et retirer de l'argent de leur portefeuille électronique vers un ensemble de banques, dont UGAFODE. AirSave n'était plus la seule option pour les services bancaires mobiles.

Malheureusement, la lenteur de l'intégration avec Airtel a nui à AirSave, permettant aux autres concurrents de développer leur propre plateforme. En 2016, lorsque l'intégration s'est achevée, une plateforme de services bancaires mobiles comme AirSave n'était plus un avantage concurrentiel mais un service « standard » auquel les clients s'attendaient désormais.

4. Marketing et Education : effort partagé avec les opérateurs de réseaux mobiles mais problèmes d'alphabétisation

Facteur clé du succès : une promotion commune et un effort marketing partagé

Le succès de ce modèle dépend également de la stratégie marketing choisie pour le produit et le canal. Comme dans ce modèle, les PSF utilisent les réseaux des agents OTM, ils ont une influence limitée sur le marketing dans les points de vente. Cependant, la promotion conjointe entre UGAFODE et ses partenaires OTMs s'est révélée fructueuse : MTN a éduqué les clients en matière de monnaie électronique et UGAFODE les a instruits au sujet de la plateforme AirSave et comment utiliser les services bancaires mobiles.

Le choix du marché cible influence également le marketing. Dans le cas d'UGAFODE, c'est surtout à la suite de l'atteinte efficace des clients GroupSave principalement par des organisations communautaires mais aussi un marketing de masse et un marketing ciblé. Les canaux ciblés et les actions initialement utilisées étaient les suivants :

- Communication interne (formations, dévotions matinales, réunion mensuelle avec les directeurs d'agences /la direction) ;
- Médias de masse (radio, télévision, presse) ;
- Van de promotion ;

- Publicité dans les agences : signalisation externe, cartes d'épargnant, affiches de marque et dépliants dans les agences ;
- Réunions pour la promotion de GroupSave (point d'entrée clé pour la commercialisation des produits d'épargne) ;
- Agents de crédit ;
- Messages par SMS.

Les messages clés pour les clients sont centrés sur la confiance, les besoins, l'accès et l'accessibilité :

1. Confiance à UGAFODE : « Avec nous, votre épargne est sûre. » ;
2. Messages du produit : « Nos produits d'épargne répondent à vos besoins. » ;
3. Accès facile aux produits d'épargne par l'intermédiaire de services bancaires mobiles ;
4. Epargne par étapes : « Epargner régulièrement et en petite quantité. »

Le succès des méthodes de marketing utilisées n'a pas été évalué par manque d'indicateurs connexes. Pour réaliser la mobilisation de l'épargne de façon stratégique au niveau des agences, MEDA a présenté un Plan de Mobilisation de l'Epargne contenant les éléments suivants :

- Stratégie (par exemple : réactiver les comptes dormants, augmenter l'utilisation d'AirSave) ;
- Métriques à suivre (par exemple : nombre d'entreprises visitées, nombre de comptes d'épargne ordinaire ouverts par membre du personnel) ;
- Partie responsable (par exemple : tout le personnel, Directeur, Directeur des ventes et du Marketing) ;
- Fréquences (par exemple : journalier, hebdomadaire, mensuel) ;
- Résultats attendus (par exemple : pourcentage des comptes réactivés, pourcentage de la croissance dans les comptes).
- Les indicateurs clés de performance : les indicateurs clés de performance étaient en conflit avec les objectifs fixés dans les plans stratégiques, alors UGAFODE est en train de les fusionner dans un seul tableau.

Le plan marketing a été affiné en 2016 avec une différenciation des efforts selon l'auditoire et les outils utilisés qui sont :

- Sensibilisation de masse : radio, Facebook, site Web, van promotionnel, parrainage de rallye, événement d'ouverture d'agence, brochures et dépliants ;
- Sensibilisation ciblée : journées des clients, fête des mères et déjeuners clients ;
- Sensibilisation interne : formations, séminaires de ventes, rapports mensuels et incitations au niveau agence.



Difficulté : Problèmes d'alphabétisation concernant les services bancaires mobiles

Les clients avaient du mal à apprendre à utiliser AirSave. Le problème de l'alphabétisation était triple : problème de langue (anglais), manque d'éducation financière et manque d'éducation sur le mobile. Un certain nombre de personnes dans les zones rurales, un marché cible pour UGAFODE, n'ont pas le niveau d'alphabétisation financière requise pour comprendre facilement les transactions financières et l'utilisation des codes USSD. De plus, la plupart utilisent leur téléphone seulement pour appeler, et seulement quelques-uns utilisent la technologie SMS. Les clients étaient incapables de lire le menu AirSave et les brochures en anglais expliquant comment utiliser AirSave.

Les clients n'aimaient pas stocker de l'argent dans un téléphone parce qu'ils n'avaient pas compris ou n'avaient pas confiance dans le système de monnaie électronique. Ils évitaient complètement d'utiliser la monnaie électronique ou prenaient le risque d'être arnaqués en dépendant d'autrui pour effectuer des transactions pour eux.

Bien qu'AirSave soit l'option la plus viable pour les clients ruraux d'envoyer et de retirer de l'argent de leur compte, il leur faudra du temps pour comprendre comment utiliser la plateforme USSD et pour renforcer la confiance dans son usage en raison du niveau élevé d'analphabétisme. Les risques concernant l'adoption et l'utilisation du produit sont élevés.

UGAFODE a mis au point une stratégie d'éducation financière qui comprenait la conduite de manifestations publiques (par exemple : journées client, rallye et volley-ball, marathon) et des argumentaires de vente trimestriels par agence.

Des agents de monnaie électronique de l'OTM ont été identifiés par agences pour soutenir les transactions des clients AirSave et l'effort de formation. Leur rôle est d'identifier les besoins en

matière de formation, former les clients sur les flux de trésorerie, fournir des liquidités et fonds de caisse, gérer le trafic client et fournir un appui pour le service à la clientèle.

5. Ressources humaines : Ressources dédiées au siège, mais pas au niveau des agences.

Facteur clé du succès : un gestionnaire de canal dédié au siège

UGAFODE n'avait pas de gestionnaire de canal et les SFN étaient partagés entre le département Développement et le département Opérations. Depuis septembre 2016, un nouveau gestionnaire de canal chargé des SFN a été nommé. Le clivage entre le Développement et les Opérations a permis de clarifier les responsabilités des employés à gérer, surveiller et mettre en œuvre la stratégie entre les deux départements.

Difficulté : Manque de personnel dédié et qualifié pour diriger GroupSave au niveau des agences

Le projet pilote a permis UGAFODE d'identifier le manque de ressources au niveau des agences pour identifier de nouveaux clients, mener des campagnes de ventes et fournir l'éducation, ainsi que l'absence de prise de décision au niveau des agences.

Des modifications ont été mises en œuvre pour créer une position de chargé des ventes et du Marketing, une position qui au départ n'a pas convaincu car le salaire proposé et la perception de la position au sein de l'organisation n'étaient pas assez élevés. Cependant, il est devenu un poste plus prestigieux lorsqu'il fut transformé en un emploi permanent avec un bon salaire, des avantages, des incitations et rebaptisé « Chargé de la mobilisation d'épargne ».

Les incitations ont été introduites mais initialement uniquement centrés sur le nombre d'inscrits et non pas sur le nombre d'actifs. Les incitations sur l'épargne pour le personnel ont été conçues en 2016 et sont en attente de lancement. Elles comprennent l'activité des comptes, l'utilisation d'AirSave, l'efficacité opérationnelle et un meilleur service à la clientèle.

6. Gestion inadéquate de la liquidité

Difficulté : Problème de répartition des agents et de liquidité qui constituaient une menace pour l'adoption d'AirSave par les clients GroupSave

La mauvaise distribution des agents de monnaie électronique durant le projet pilote dans les régions éloignées, où se trouvent la majorité des clients cibles d'UGAFODE GroupSave, posait un sérieux problème dans l'adoption du canal par les clients. À Masaka et Mpigi, certains groupes ont déclaré que l'agent le plus proche était à environ 10 km et de plus, ces agents n'avaient pas les fonds de caisse et liquidités requis. La conséquence était que les clients pouvaient être contraints de voyager plusieurs fois pour effectuer une transaction avec un agent, ce qui augmenterait les coûts de transaction et le risque inhérent lié au transport de l'argent. Cette situation pourrait les décourager d'utiliser leur compte GSA.

Au départ, en raison des habitudes d'épargne des clients, les agents ne pouvaient pas fournir le genre de liquidité requis par les clients : un GE typique a deux ou trois mois (mois de récupération) pour verser jusqu'à 20 millions U Sh à la Banque et retirer la même somme en un mois (décaissement). Les agents proches des GE ne pouvaient offrir le type de services de décaissement/encaissement dont les clients avaient besoin. Ce problème est encore présent dans certaines régions, mais est en cours de résolution par la transformation d'UGAFODE en super agent (UGAFODE peut fournir un refinancement aux agents si nécessaire).

UGAFODE envisage de fournir un soutien supplémentaire aux agents de monnaie électronique dans la gestion de la liquidité et l'expansion de leur présence, y compris la fourniture de crédits aux agents de monnaie électronique pour faciliter leur expansion dans les zones d'opération d'UGAFODE.

7. Lancement trop ambitieux

Difficulté clé : Lancer en même temps un nouveau produit, un nouveau canal et une nouvelle plateforme ciblant de nouveaux clients

UGAFODE était très ambitieux en lançant en même temps un nouveau produit (GroupSave), ciblant de nouveaux clients (les GE) dont les besoins n'étaient pas bien compris à cette époque par UGAFODE et avec qui il n'était pas habitué à travailler, et nécessitant des efforts de sensibilisation et d'éducation importants,

via un nouveau canal (agents d'OTM) et une nouvelle plateforme (AirSave, code USSD). Ainsi, UGAFODE devait informer ses clients sur les services bancaires via agents (comment utiliser les agents) et les services bancaires mobiles (comment utiliser un téléphone pour envoyer de l'argent à partir d'un portefeuille électronique vers un compte UGAFODE). Compte tenu de l'alphabétisation des groupes cibles (les GE dans les zones rurales), introduire des services bancaires mobiles était peut-être un pas de trop à réaliser pour eux. Et dans tous les cas, il n'aurait pas dû être introduit en même temps que le nouveau canal (agents de l'OTM) à cause de l'éducation requise qui était trop importante.

Leçons apprises

L'expérience qu'UGAFODE a connue était très instructive. UGAFODE a mis en place un certain nombre de facteurs de succès mais a eu à surmonter des défis plus grands. Les leçons tirées de l'expérience d'UGAFODE peuvent être bénéfiques pour les autres prestataires de services financiers afin qu'ils puissent anticiper ou atténuer les difficultés et réussir leur parcours.

De son expérience, UGAFODE a tiré les leçons et les recommandations suivantes à partager avec les autres prestataires de services financiers :

Comprendre et segmenter adéquatement le marché :

- Veiller à ce que les différents segments de clientèle soient clairement définis et priorisés ;
- Comprendre la dynamique des différents segments et leurs objectifs respectifs pour épargner au sein du PSF ;
- Avoir une stratégie différente pour cibler les différents segments : celui qui est facile à servir, mais à faible volume, celui qui a du volume, mais nécessite plus d'efforts en termes de formation, etc ;
- Comprendre que tous les segments ne contribueront pas sur le même pied d'égalité à la rentabilité de l'agence ;
- Reconnaître que les différents groupes exigent différents argumentaires de vente étant donné que certaines fonctionnalités du produit pourraient être plus attrayantes pour eux que pour les autres, et s'assurer que le personnel de vente est bien formé pour être en mesure d'utiliser différents discours appropriés pour acquérir différents segments de clientèle.

Réaliser une évaluation du Marché et/ou des opportunités et préparer l'analyse de rentabilisation avant de décider de mettre en oeuvre le projet :

- Les évaluations du marché et/ou des opportunités fournissent des points de décision importants afin d'identifier les meilleurs partenaires en termes de réseau d'agents, degré de préparation pour un partenariat pour les nouveaux produits, etc. La capacité interne doit être évaluée et un plan élaboré afin d'identifier comment les lacunes seront traitées pour permettre une mise en oeuvre efficace.

S'assurer la connectivité est assez bonne pour effectuer des transactions :

- **Phase d'évaluation des opportunités** : Evaluer la connectivité à l'Internet et au mobile dans le marché cible ;
- **Phase de stratégie de mise en marché** : Etablir une liste restreinte des OTM avec la meilleure couverture dans les zones d'intervention du PSF ;
- **Phase de lancement** : Lancer des services pilotes dans certaines zones où la connexion est bonne ;
- **Phase d'amélioration** : Évaluer la connectivité des périphériques mobiles et utiliser les résultats pour s'améliorer avec l'OTM.

Faire des plans pour éduquer correctement :

- Définir le niveau d'alphabétisation des groupes cibles, basé sur la localité selon la segmentation des clients précédemment définie ;
- S'assurer que les campagnes marketing du PSF intègrent des composantes d'éducation ;
- Préparer le projet pilote ;
- Former le personnel sur la communication et la sensibilisation du produit auprès des illettrés ;
- Commencer avec une gamme limitée de produits : bien que de nombreux prestataires de services financiers offrent déjà un large éventail de services, considérer le lancement avec les services essentiels pour éviter de surcharger les clients ;
- **Phase de lancement** : Mener des campagnes pour partager les avantages du produit, y compris sa commodité et apprendre aux clients à l'utiliser ;
- **Phase d'amélioration** : Évaluer les résultats des campagnes et affiner les programmes de formation pour répondre aux commentaires des clients ;

Trouver le bon intégrateur :

- **Phase d'évaluation de l'opportunité** : Evaluer les besoins du PSF et les solutions d'intégrateurs disponibles sur le marché et s'assurer qu'ils sont compatibles avec la préférence de l'OTM ;
- **Phase de stratégie de mise en marché** : Etablir une liste restreinte des intégrateurs avec la meilleure solution possible.
- **Phase de lancement** : Lancer des services pilotes dans des zones choisies ;
- **Phase d'amélioration** : Évaluer la performance par rapport aux objectifs et utiliser les commentaires pour améliorer l'offre.

Planifier la gestion de liquidité avec l'OTM :

- Identifier les besoins de liquidité et les pics de clients (par exemple les GE requièrent un décaissement de 20 millions d'U Sh en 1 mois. Cela devait être prévu et communiqué à l'OTM afin que les agents puissent planifier la liquidité adéquate) ;
- Identifier la localisation actuelle des agents qui ont accès à des liquidités suffisantes pour répondre aux exigences des clients du PSF et diriger les clients vers un agent donné qui peut répondre à leur besoin de liquidités ;
- Partager l'intelligence interne avec les OTM et intégrateurs sur la localisation des clients actuels ainsi que le temps de cycle de décaissement/encaissement des clients, qui permettra aux intégrateurs de faire l'effort délibéré pour acquérir des agents dans ces zones et de déployer des services de gestion de trésorerie pour les agents en périodes de pointe des transactions des clients.

Test de prix avec les clients : Dans le cas d'UGAFODE, les clients ont eu à payer des frais pour pouvoir faire des encaissements auprès des agents et des frais pour le transfert de portefeuille-compte (pour envoyer l'argent du portefeuille électronique vers le compte UGAFODE). Le prix n'était pas transparent ni correctement communiqué aux clients, ayant eu pour résultat un sentiment d'arnaque par UGAFODE instauré chez les clients. Valider l'acceptation des frais est cruciale. Certains clients d'UGAFODE se sont avérés très sensibles aux prix pendant le projet pilote et ont comparé les taux d'intérêt reçus par rapport aux frais payés pour évaluer l'érosion du capital.

Fournir un personnel dédié au siège social et au niveau des branches pour promouvoir le produit, le canal et l'éducation des clients. S'assurer de la présence d'un système d'incitation lié aux indicateurs de performance clés pour motiver le personnel. S'assurer que tout le personnel impliqué dans le nouveau canal est formé et reçoit une formation suivie.

Incorporer un rôle de gestionnaire principal de projet pour des projets complexes, y compris un nouveau canal et un nouveau produit.

Suivre, recueillir des données et évaluer la performance du partenariat au regard des projections et attentes. Cette surveillance permettra au PSF de rester sur les rails et de diriger les activités vers les zones optimales, comme le suggèrent les données recueillies.

S'assurer que les Indicateurs clés de performance tiennent compte des objectifs : Dans le cas d'UGAFODE, au départ le personnel n'avait pas comme indicateur de performance clé les

comptes actifs, il n'y avait que les comptes supplémentaires. Ainsi, l'accent était mis sur l'acquisition au lieu de sur l'activation. Les comptes actifs sont désormais un indicateur clé de performance pour la mobilisation d'épargne, pour les Agents de Mobilisation de l'épargne, les agents de ventes, les agents de crédit et les Directeurs d'agences, et sont désagregés par genre et par pourcentage. Les nouveaux indicateurs clés de performance mis en oeuvre comprennent ceux énumérés dans le tableau 11.

Tableau 11 : Indicateurs clés de performance clés utilisés par UGAFODE

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR L'AGENT	INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR AIRSAVE/GROUPSAVE
• Nombre total d'agents • Nombre total de clients avec des comptes actifs • Clients précédemment non bancarisés • Clients femmes (%) • Clients ruraux (%) • Solde total des comptes clients (en US\$) • Solde moyen des comptes clients (en US\$) • Nombre total de transactions • Nombre moyen de transactions par client • Type de comptes accessibles par agents	• Nombre de nouveaux comptes ce trimestre • Nombre de comptes actifs • Total de solde des comptes clients (en U Sh) • Solde moyen par compte • Nombre de dépôts • Nombre de retraits • Nombre de transferts • Nombre de transactions de paiement de facture • Nombre d'achats de crédit téléphonique • Nombre total de transactions • Nombre moyen de transactions

Mener des activités conjointes avec l'OTM : Les IFs devraient se joindre aux efforts marketing de leur partenaires OTM et y ajouter leurs propres produits et services. Ces activités conjointes créent une opportunité de liens renforcés entre les OTM et les IFs qui peuvent être cruciaux dans la poursuite des négociations et des efforts communs. UGAFODE a mené des campagnes de commercialisation conjointes réussies avec MTN pour éduquer les clients.

Prochaines étapes pour UGAFODE

La principale recommandation qu'UGAFODE a voulu partager de son expérience, est que construire une relation avec un OTM prend du temps. UGAFODE a été en mesure de tirer profit de sa précédente relation en tant qu'agent avec MTN pour accélérer le processus (3 mois), mais il a fallu plus de temps avec Airtel (2 ans). UGAFODE estime qu'au moins en Ouganda, les OTMs regardent les IFs comme des concurrents et ne sont pas tellement désireux de s'associer avec eux.

Au début, UGAFODE voulait avoir son propre canal de services bancaires mobiles avec sa propre plateforme de services bancaires mobiles (AirSave) et son propre réseau d'agents (par exemple : branches, supermarchés, stations d'essence, des commerces en gros) au lieu de compter sur les agents Airtel et MTN³⁷. Cependant, UGAFODE s'est rendu compte qu'il n'avait ni la capacité en ressources humaines et financières, ni le temps nécessaire d'investir dans un tel projet. S'engager dans les services bancaires mobiles (où les clients doivent effectuer seuls des transactions à l'aide de leur téléphone mobile), au lieu des services bancaires via agents (où les clients sont aidés par les agents), n'était peut-être pas le chemin d'accès le plus approprié étant donné son intervention en milieu rural et le niveau d'alphabétisation faible de sa clientèle et de la cible UGAFODE.

UGAFODE devra continuer d'investir du temps, des efforts et de l'argent pour que ce canal fonctionne. Les leçons tirées de cette aventure numérique lui seront utiles pour aller de l'avant.

37 Ce modèle sera exploré dans la boîte à outil #5.

ÉTUDE DE CAS DE SOFIPE AU BURKINA FASO

— 36

La Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) a été créée en 2008 en tant que société anonyme pour promouvoir le financement des micros et petites entreprises au Burkina Faso grâce à une gamme de produits et services financiers et non financiers. Depuis 2010, elle est une filiale d'Ecobank Microfinance en Afrique. Aujourd'hui, elle a plus de 30 000 clients, avec plus de la moitié située en milieu rural.

Chiffres-clés sur SOFIPE (2015)³⁸

- Portefeuille de prêts bruts : 4,72 millions de dollars
- Dépôts : 2,82 millions de dollars
- Actifs : 5,2 millions de dollars
- Nombre d'emprunteurs actifs : 12 210
- Nombre de déposants : 30 960
- Nombre d'agences : 8

Chiffres-clés sur les services financiers via agents (Avril 2015–Avril 2017)

- Nombre de clients les utilisant : non connu (en attente de l'intégration complète pour disposer de données fiables)
- Nombre d'agents d'Airtel Money servant les clients SOFIPE : 62 dans une zone, 30 dans la deuxième zone³⁹
- Nombre de femmes formées en finance numérique : 30 000 (à travers 1 200 GEs)
- Nombre de GEs qui ont ouvert des comptes à SOFIPE : 500 (environ 40 % des personnes formées)

Principaux objectifs pour passer au numérique

SOFIPE est la première institution bancaire au Burkina Faso exclusivement dédiée au financement des petites entreprises. Depuis Avril 2015, SOFIPE est associée à Freedom from Hunger pour les services bancaires via agents.

Utiliser les agents d'Airtel Money pour servir les clients dans les zones rurales au lieu de l'ouverture de succursales coûteuses a aidé SOFIPE à mieux couvrir sa cible de clientèle de groupes. Contrairement à RCPB (Réseau des Caisses Populaires du Burkina), une autre IMF au Burkina Faso qui a décidé de créer son propre réseau d'agents, SOFIPE a estimé qu'il était plus logique pour une petite IMF d'exploiter un réseau existant.

Le partenariat avec Airtel a aidé SOFIPE à promouvoir l'inclusion financière, se rapprocher des clients dans les zones rurales et offrir des services à faible coût. SOFIPE espère atteindre davantage de clients par le biais d'Airtel, un leader établi du marché avec un réseau étendu d'agents et pourrait utiliser le partenariat comme une alternative peu coûteuse à l'ouverture de ses propres agences.

Produits et services SOFIPE offerts par le biais du canal numérique

SOFIPE met à disposition des prêts, y compris des fonds spéciaux pour l'importation et autres produits financiers pour les petits entrepreneurs et les entreprises qui autrement auraient des difficultés à accéder à des banques conventionnelles. La gamme de produits financiers comprend le crédit pour les associations féminines, les micro-entreprises et petites entreprises.⁴⁰

Pour faciliter l'accès des clients aux services financiers, SOFIPE est devenu un agent Airtel Money dans ses huit agences (se référer à « Boîte à outil #2 — Partie 1 : Description du modèle d'affaires » pour plus de détails), offrant des services tels que les dépôts et retraits, et les transferts entre personnes.

40 Burkina PME PMI, « Démarrage au Burkina d'une banque de financement des petites entreprises », 24 Août 2010. Disponible sur <http://www.burkinapmepmi.com/spip.php?article1928>



38 MIX Market, 'SOFIPE.'

39 Sur un réseau total de 4 200 agents Airtel

ÉTUDE DE CAS DE SOFIPE AU BURKINA FASO (SUITE)

37

Afin de rendre plus commode l'accessibilité à ses services n'importe où et n'importe quand pour les clients, SOFIPE donne à ses clients la possibilité de se rendre chez n'importe quel agent d'Airtel Money pour les opérations de retrait/dépôt, y compris le déboursement et remboursement de prêt. SOFIPE s'appuie sur le vaste réseau d'agents d'Airtel Money (plus de 4 200 agents dans tout le pays⁴¹) pour répondre aux besoins des clients, en particulier dans les zones reculées où SOFIPE n'a pas de branches ou d'agents.

Les avantages à exploiter le réseau d'agents d'Airtel Money

Pour SOFIPE

- Évite d'avoir à construire son propre réseau d'agents
- Atteindre les clients dans les zones encore plus rurales. En 2 ans (Avril 2015 – Avril 2017), 500 nouveaux comptes de groupe SOFIPE ont été ouverts à la suite du partenariat, soit environ 12 500 femmes.
- Offrir des services à un prix plus économique⁴²

Pour les clients

- Gain de commodité
- Economie dans les coûts de transport et de temps

Comment le modèle opérationnel de SOFIPE fonctionne

Comment les clients accèdent au service

Les clients de SOFIPE peuvent accéder à leur compte SOFIPE via le compte d'Airtel Money, en utilisant un code USSD. Pour les dépôts et les retraits, il est nécessaire de se rendre chez un agent d'Airtel Money.

Pour que les clients puissent accéder au service, ils doivent satisfaire à ces exigences :

- Avoir un compte SOFIPE, qui peut être ouvert en visitant une des agences SOFIPE, et
- Avoir un compte Airtel Money.

⁴¹ Voir Carte des [Agents Airtel ici](#).

⁴² La rentabilité sera mesurée une fois que SOFIPE aura achevé son intégration en temps réel avec Airtel.

Les clients peuvent envoyer de l'argent entre leur compte Airtel Money et leur compte SOFIPE dans les deux sens. Cependant pour l'instant, les deux systèmes ne sont pas interfacés en temps réel.

Comment cela marche-t-il en coulisses

Étant une filiale d'Ecobank, SOFIPE a débuté en offrant ses services de dépôt et de retrait par le biais de la plateforme Ecobank, dont le système bancaire central était déjà intégré dans la plateforme d'Airtel. À partir de juillet 2015, une interface a été développée entre la plateforme d'Airtel Money et SOFIPE pour permettre à l'IMF d'aviser Airtel Money de la disponibilité des fonds, chaque fois qu'un client envoie une demande de débit.

Pour les dépôts, le montant déposé par un client SOFIPE sur son compte Airtel Money est tout d'abord transmis à Ecobank et ensuite versé sur le compte SOFIPE. Pour les retraits, après que le client ait fait une demande, SOFIPE est notifié par Airtel. Si des fonds sont disponibles, Airtel facilite le retrait depuis le compte SOFIPE par Ecobank et le client peut se rendre chez un agent pour obtenir la somme demandée.

L'intégration en temps réel entre les systèmes Airtel et SOFIPE devrait être effective au cours de la seconde moitié de 2017.

Mettre en place les services bancaires via agents

Formation des agents et clients

Airtel offre une formation générale à tous les agents, mais SOFIPE fournit une formation ainsi qu'une éducation complémentaires. L'éducation financière est également offerte aux clients nouvellement inscrits par le personnel SOFIPE, à l'aide de vidéos développées par Freedom from Hunger et la mise en pratique d'opérations. Les clients sont formés de manière intensive sur une période d'un an à utiliser les services bancaires mobiles et effectuer seuls les opérations.

Implications techniques

SOFIPE a dû mettre à jour son SIG pour réaliser l'intégration avec la plateforme d'Airtel Money, intégration nécessaire pour des transactions en temps réel. Des défis sont apparus lors de l'intégration, résultant en des coûts d'intégration supplémentaire de 20.000 dollars, payés par l'UNCDF-MicroLead en 2017.

Implications financières

La structure des frais a été non négociable pour les clients SOFIPE. SOFIPE reçoit seulement une commission si un client se rend dans une agence SOFIPE qui est un agent d'Airtel Money. Aucune commission n'est reçue si un client SOFIPE utilise un autre agent d'Airtel Money.

ÉTUDE DE CAS DE SOFIPE AU BURKINA FASO (SUITE)

Gestion de la liquidité

SOFIPE agit comme un intégrateur, chargé de la gestion des agents d'Airtel Money. Pour la liquidité, SOFIPE doit cartographier ses groupes de clients existants pour les attacher à un agent particulier. En conséquence, SOFIPE peut partager la planification des décaissements de prêts avec les agents d'Airtel Money, ce qui leur permet d'anticiper les besoins de liquidités.

Facteurs clés de succès et leçons tirées

Facteurs clés de succès

1. L'aide offerte par Freedom from Hunger (assistance technique) et UNCDF-MicroLead (aide financière) a été un élément clé de la réussite.
2. L'image de SOFIPE a été renforcée grâce au partenariat avec Airtel, une institution majeure dans le pays.
3. Par la réduction du délai de traitement des transactions, une plus grande facilité d'utilisation et de commodité ont été atteints, avec moins de files d'attente dans les agences et une amélioration de la qualité du service.

Défis et leçons tirées

- L'analphabétisme client est élevé (64 % de la population totale du Burkina Faso). Ainsi Freedom from Hunger a élaboré un programme d'alphabétisation financière par le biais de vidéos qui sont présentées par le personnel de SOFIPE.
- Un SMS de confirmation d'une transaction n'est pas assez fiable pour les clients. Un reçu imprimé ou physique serait plus rassurant.
- SOFIPE n'avait aucun pouvoir de négociation puisque Airtel est le leader sur le marché (part de marché de 32 %. 4,6 millions de clients Airtel inscrits sur 14,4 millions d'abonnés mobiles).⁴³
- La connectivité peut être difficile dans les zones rurales. Les clients se déplacent vers les zones de marché et effectuent leurs transactions numériques les jours de marché quand ils ont une connexion réseau.

Étapes suivantes

Les plans de SOFIPE comprennent les points suivants :

1. Lier le compte en banque aux portefeuilles mobiles en temps réel : les comptes Airtel Money seront reliés aux comptes

SOFIPE afin que les clients puissent facilement mener tous les types de transactions en temps réel (dépôts, retraits d'espèces et les demandes de crédit). Un pilote a commencé en 2015, en offrant des comptes d'épargne formels intégrés avec le porte-monnaie mobile et en s'appuyant sur le réseau OTM des agents d'Airtel Money.⁴⁴ SOFIPE s'apprête à lancer sa solution de services bancaires mobiles (seconde moitié de 2017).

2. Offrir une éducation financière supplémentaire sur une base régulière aux clients.
3. Assurer l'achèvement de l'intégration de la plateforme pour les transactions en temps réel pour rassurer les clients existants.

SOFIPE envisage également d'équiper des agents itinérants avec des téléphones mobiles ou terminaux de paiement (TPE) pour permettre la réalisation des transactions de dépôts en espèces là où les clients vivent ou travaillent. Un premier test a été effectué, mais les clients avaient un faible niveau de confiance puisque deux IMF au Burkina Faso avaient fermé : les clients avaient ainsi eu peur que les agents s'enfuient avec l'argent. En outre, comme les transactions en temps réel n'ont pas encore été activées, les agents devaient revenir aux agences de SOFIPE pour inscrire manuellement les transactions. Ce retard entre le temps où l'argent a été déposé et enregistré sur le compte a créé des problèmes de confiance supplémentaire auprès des clients. Les clients ne pouvaient pas faire un décaissement et un encaissement dans la même journée, car ils devaient attendre que les transactions soient enregistrées. SOFIPE envisage donc d'utiliser des équipements POS avec l'installation d'impression de reçus. Ce qui serait d'autant plus nécessaire que la prochaine étape que SOFIPE veut réaliser est d'avoir ses propres agents qui effectueront des dépôts et des remboursements de prêts. Pour l'instant, les encaissements/décaissements ne peuvent pas être réalisés compte tenu des questions de sécurité pour les agents itinérants transportant l'argent liquide.

À l'avenir, SOFIPE envisage de mettre en place son propre réseau d'agents fixes mais pourrait faire face à des limitations contractuelles par rapport à Airtel (vu comme un concurrent) qui devront être prises en compte. Les autres difficultés, en particulier dans les zones rurales, se rapportent aux exigences minimales que chaque agent devrait avoir conformément à la réglementation nationale.⁴⁵ Au final, des services supplémentaires telles que le crédit instantané, le règlement de facture et le paiement de la micro-assurance (en matière de santé, mariage par exemple), et des droits d'inscription à l'école par l'intermédiaire de la monnaie électronique seront ajoutés.

⁴³ Orange, « Orange conclut l'acquisition de l'opérateur mobile Airtel au Burkina Faso », 22 Juin 2016. Disponible sur <http://www.orange.com/fr/Press-Room/communiqués-2017/communiqués-2016/Orange-conclut-l'acquisition-de-l'opérateur-mobile-Airtel-au-Burkina-Faso>

⁴⁴ Alice Allan, Brendan Ahern and Matt Wilson, « The State of Linkage Report » (Londres, CARE/Plan/Barclays, 2016). Disponible sur <http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2016/03/the-state-of-linkage-report-20161.pdf>

⁴⁵ Un registre de commerce et un budget de 500 000 FCFA au Burkina Faso.

ÉTUDE DE CAS DE FINCA EN TANZANIE

39

En 2016, **FINCA International** comptait plus de 1,6 millions de clients par le biais de ses 21 filiales en Afrique, en Eurasie, au Moyen-Orient, en Asie du Sud et en Amérique latine.⁴⁶ Sa portée figure parmi la plus large et la plus complète des réseaux de microfinance aujourd'hui.

Créée en 1998, **FINCA Tanzanie** est une filiale de FINCA International. Sa mission est de lutter contre la pauvreté en fournissant des services financiers pour les entrepreneurs à faibles revenus, afin de créer des emplois, générer des actifs et améliorer le niveau de vie. FINCA Tanzanie a été la première IMF dans le pays à obtenir une licence de banque de microfinance (2013),⁴⁷ lui permettant de mobiliser l'épargne dans le but de réduire ses coûts de financement.

FINCA Tanzanie a commencé son parcours numérique en réalisant un pilote en 2013 de services bancaires mobiles avec Vodacom (M-Pesa), en utilisant l'USSD pour les remboursements de prêts et d'épargne. Le déploiement national a eu lieu à la fin de 2013. En 2015, FINCA Tanzanie a élargi son offre de services bancaires mobiles en s'appuyant sur les réseaux d'agents de trois OTM (Vodacom, Airtel et Tigo), en utilisant l'USSD et l'application SIM toolkit, et a étendu l'offre de service aux remboursements de prêts, à l'épargne, aux retraits, transferts et portefeuilles électroniques.

FINCA Tanzanie a tiré les enseignements de l'expérience de FINCA RDC, qui a été la première filiale à s'associer avec des OTMs afin d'exploiter leurs réseaux d'agents existants. Les principales leçons tirées étaient en termes de gestion de la liquidité, qui avait été difficile en RDC.

Chiffres-clés de FINCA Tanzanie (2015)⁴⁸

- Portefeuille de prêts bruts : 29,21 millions de dollars
- Dépôts : 10,4 millions de dollars
- Actifs : 38,4 millions de dollars
- Nombre d'emprunteurs actifs : 63 020
- Nombre de déposants : 107 200
- Nombre d'agences : 26
- **Canaux SFN** : 50 % des transactions dans les agences, 30 % chez les agents et 20 % via mobile

46 FINCA, « Où travaillons-nous » Disponible sur <http://www.finca.org/where-we-work/global/> (consulté en Avril 2017).

47 FINCA, « Histoire » Disponible sur <http://www.finca.co.tz/who-we-are/history/> (consulté en Avril 2017).

48 MIX Market, « FINCA – TZA », 2015. Données accessibles uniquement sur inscription.

Produits et services FINCA Tanzanie proposés à travers les canaux numériques

FINCA Tanzanie propose une large gamme de produits financiers et de services, y compris différents types de prêts (entreprise, éducation et petit groupe), différents types de comptes d'épargne, des solutions de canaux de distribution tels que FINCA Mobile (service bancaire mobile) et FINCA Wakala Express (services bancaires via agents), des solutions de paie et de gestion de trésorerie et des alertes de SMS pour aider les clients à surveiller leur compte.

FINCA Tanzanie a combiné les services bancaires via agents et les services bancaires mobiles pour améliorer ses canaux de distribution, accroître sa portée et améliorer l'expérience globale du client. L'institution a expérimenté une variété de modèles puisqu'elle a développé son propre réseau d'agents (services bancaires via agents), appelé FINCA Express, mais aussi ses services bancaires mobile qui utilisent les agents des OTMs. FINCA Tanzanie est en partenariat avec trois des OTM en Tanzanie (Vodacom, Airtel et Tigo) afin de fournir des services bancaires mobiles à des clients situés loin d'un agent FINCA Express.⁴⁹ Le canal bancaire mobile utilise la monnaie électronique de l'OTM.

Bien que FINCA Tanzanie ait mis en oeuvre à la fois le modèle d'utilisation des réseaux d'agents existants et le modèle de développement de son propre réseau d'agents, cette étude de cas se concentre uniquement sur son expérience d'utilisation des réseaux d'agents existants. Son expérience dans le développement de son propre réseau d'agents est discutée dans la Boîte à Outils #4.

Principaux objectifs des services bancaires mobiles

À travers les services bancaires mobiles, FINCA Tanzanie visait à réduire ses coûts d'exploitation. Ce canal devait également aider l'institution à accroître sa clientèle et augmenter sa portée.

FINCA Tanzanie a identifié une occasion de tirer parti des vastes réseaux d'agents que les OTM ont construits, pour distribuer les services de FINCA.

49 PHB Development avec e-MFP Digital Innovations pour Financial Empowerment Action Group, « FINCA EXPRESS Tanzanie: Mobiliser l'épargne par le biais des services bancaires via agents. » (n.p., Octobre 2015). Disponible sur https://www.phbdevelopment.com/pdf/FINCA_Tanzania_Success_Story_final_web.pdf

ÉTUDE DE CAS DE FINCA EN TANZANIE (SUITE)

— 40

Le marché tanzanien de monnaie électronique est dominé par Vodacom qui dispose de plus de 86 000 agents M-Pesa dans tout le pays⁵⁰ et Airtel qui dispose de plus de 20 000 agents⁵¹ d'Airtel Money. FINCA Tanzanie a commencé à offrir ses services bancaires mobiles avec Vodacom Tanzanie, à l'aide du portefeuille M-Pesa, pour atteindre davantage de clients dans les régions éloignées. FINCA Mobile permet aux clients d'accéder à leur compte FINCA par le biais de leur compte M-Pesa afin de pouvoir épargner, rembourser les prêts, faire une demande de solde, obtenir un relevé de compte, payer les factures de services publics et effectuer des transferts internes. Les clients FINCA peuvent déposer de l'argent sur leur portefeuille M-Pesa via un agent de Vodacom et l'envoyer ensuite sur leur compte FINCA. Selon FINCA, après « un an de partenariat, 28 % de la valeur totale des dépôts et 34 % du nombre total de transactions [de FINCA Tanzanie] ont été réalisées par le biais de M-Pesa, et FINCA Tanzanie représente la cinquième plus grande source de volume de transactions pour Vodacom en Tanzanie. »⁵²

En 2015, FINCA Tanzanie a par la suite établi des partenariats avec deux autres fournisseurs de services de monnaie électronique dans le pays (Airtel et Tigo) afin d'améliorer l'accessibilité pour la clientèle.

Produits et services FINCA Tanzanie accessibles via les réseaux d'agents des opérateurs de réseaux mobiles



Grâce aux **services bancaires mobiles**, les clients peuvent effectuer les opérations suivantes :

dépôts, retraits, transferts (compte à compte, compte à portefeuille électronique, portefeuille électronique au compte), paiements de factures, achats de crédit téléphonique et les demandes de mini-relevés de comptes.

Comment les clients accèdent au service

L'inscription du client est un processus simple, mais est uniquement réalisée dans les agences de FINCA Tanzanie (les clients ne peuvent pas s'inscrire auprès des agents des OTMs). Les clients sont inscrits à la fois pour les services bancaires via agents et pour les services bancaires mobiles. Pour les services bancaires mobiles, les clients doivent fournir un numéro de téléphone enregistré sous le

même nom que le compte FINCA. Comme mesure supplémentaire de sécurité, en Tanzanie, le nom enregistré pour une carte SIM peut être vérifié grâce à un code USSD. Cela signifie qu'un agent de FINCA peut voir si le numéro de téléphone est enregistré sous le même nom que le compte FINCA. Grâce aux services bancaires mobiles fournis par les agents de Vodacom M-Pesa, Airtel Money et Tigo Pesa, les clients FINCA peuvent entreprendre des transactions à travers leur portefeuille électronique en utilisant un code USSD (depuis 2013) ou via l'application SIM toolkit (depuis 2015).

Mise en place des services bancaires mobiles (par le biais d'agents d'opérateurs de téléphonie mobiles)

Formation des agents

La formation des agents est entièrement réalisée par les OTMs. FINCA n'est pas impliqué. La formation du client sur la façon d'utiliser le canal est réalisée par les agents de crédit FINCA dans les agences de FINCA Tanzanie.

Gestion de la liquidité

La gestion de la liquidité peut comporter des risques puisque FINCA Tanzanie ne gère pas les agents de monnaie électronique. La liquidité est gérée par l'OTM.

Opérations

FINCA Tanzanie a débuté dans les services bancaires numériques, avec le personnel de back office pour gérer les nouveaux canaux. Plus tard, il en a transféré la responsabilité au Directeur Commercial.

Un directeur de Canal, qui reporte au Directeur des Opérations, dirige les canaux mobiles et les services bancaires via agents et est chargé de gérer les agents commerciaux du canal numérique qui promeuvent ces canaux au niveau des agences.

FINCA Tanzanie dispose d'un département en charge de la gestion de réseaux des agents pour ses agents FINCA Express (ses propres agents), mais il ne gère pas les agents des OTM (les OTMs se chargent de gérer leurs propres agents).

Implications financières

Pour son canal de services bancaires mobiles (les agents des OTMs), FINCA Tanzanie reçoit comme revenu une partie des frais que les clients doivent payer pour leurs transactions avec les agents des OTMs : 60 % va à FINCA Tanzanie, 40 % pour les agents. FINCA Tanzanie doit payer un coût de soutien annuel estimé à 10 000 dollars.

50 Philemon Matoi, Présentation de « M-Pesa en Tanzanie : Le parcours jusqu'à maintenant ». Disponible sur https://www.udbs.udsm.ac.tz/images/ICAESB2016/M-Pesa_in_Tanzania.pdf (consulté en Avril 2017).

51 Airtel, « Pourquoi Airtel Money ». Disponible sur <http://www.africa.airtel.com/wps/wcm/connect/africarevamp/tanzania/> (consulté en Avril 2017).

52 FINCA International, « Les services bancaires mobiles et la technologie POS » (n.p., Juin 2016). Disponible sur <http://www.finca.org/wp-content/blogs.dir/1/files/2016/06/FINCA-Mobile-Banking-Factsheet.pdf>

ÉTUDE DE CAS DE FINCA EN TANZANIE (SUITE)

41

Implications techniques

FINCA Tanzanie a commencé dans les services bancaires mobiles en 2013 avec une intégration directe avec M-Pesa. Plus tard, en 2014 et 2015, FINCA a changé d'approche en utilisant un intégrateur (Selcom) pour faire le lien entre sa plateforme et les plateformes des OTMs, offrant ainsi aux clients plus d'accessibilité à leurs comptes. Toutes les transactions sont en temps réel et gérées par l'intégrateur. L'intégration entre les plateformes de FINCA Tanzanie et l'intégrateur a pris plus de six mois pour être complète et des annulations manuelles étaient nécessaires au début pour certaines transactions.

Bénéfices retirés de l'utilisation des réseaux d'agents des opérateurs de téléphonie mobiles

Pour FINCA Tanzanie

- Atteinte d'un volume plus élevé de clients dans les zones plus rurales.
- Augmentation de la mobilisation d'épargne. Les agents étant situés près des lieux d'activités, et résidentiels pour faciliter l'accès aux services.
- Diminution du coût pour offrir des services de qualité, puisque FINCA Tanzanie verse seulement une commission à l'intégrateur (Selcom) et l'OTM paye les agents.

Pour les clients

- Réduction des risques associés au transport d'argent.
- Gain de commodité d'accès, en raison de la disponibilité du service 24 heures sur 24 et ne pas avoir à attendre dans une file d'attente à la Banque.
- Effectuer des virements en toute sécurité, rapidement et facilement.
- Gain de temps et de coûts de transport, puisque les transactions peuvent se faire depuis n'importe où.

Résultats obtenus (2013-2015)

- Le coût de transaction pour FINCA Tanzanie a diminué d'1,21 dollars pour une transaction en agence à 0,50 dollars pour une transaction auprès d'un agent OTM.
- Le service a considérablement allégé la congestion dans les branches, qui à son tour a amélioré le service à la clientèle en réduisant les temps d'attente pour les autres services réalisés dans les branches.
- Le volume des transactions entre les différents canaux de FINCA Tanzanie est de 50 % dans les agences, 30 % avec les agents et 20 % via mobile, à la fin de 2015.
- Cependant la mobilisation de l'épargne et la montée en charge du service doivent encore être surveillés par FINCA Tanzanie.

Actuellement, l'utilisation par les clients des services bancaires mobiles auprès des agents OTMs est moins chère pour FINCA Tanzanie : 0,50 dollars par transaction avec un agent OTM contre 0,85 dollar avec un agent de FINCA.

Cependant, du point de vue des clients, la proposition de valeur est moins intéressante car ils ont à payer des frais comme tous les autres clients des services mobiles en Tanzanie lors de l'utilisation des agents des OTMs (pour faire des retraits ou des transferts). En revanche, les transactions sont gratuites auprès des agents FINCA Express (subventionnés par FINCA Tanzanie). En conséquence, les services bancaires mobiles et les agents des OTMs ne sont principalement utilisés que pour effectuer le remboursement de prêts. Ainsi, les agents FINCA sont plus utilisés que les agents des OTMs.



ÉTUDE DE CAS DE FINCA EN TANZANIE (SUITE)

— 42

Facteurs clés de succès, leçons apprises et difficultés éprouvées

Facteurs clés de succès et leçons apprises

Tirées d'une étude de cas réalisée par FINCA⁵³ et la Fondation MasterCard et d'une autre étude de cas réalisée par FINCA et PHB Development⁵⁴, les facteurs de succès et les leçons apprises mis en évidence sont les suivants :

1. Une évaluation institutionnelle doit être réalisée et un contrat de niveau de service doit être formalisé avant de s'engager dans un partenariat.
2. L'appropriation du canal numérique doit être assurée dès le départ et pilotée par le Directeur des Opérations et le Directeur de la banque de détail
3. Une équipe dédiée pour le canal des SFN doit être mise en place pour réduire le surmenage et la démotivation.
4. Un pilote devrait être effectué avant le lancement commercial.
5. Les processus doivent être simplifiés afin d'éviter de forcer les anciens processus manuels de microfinance à s'intégrer dans la structure de paiement électronique modernisée.
6. Les opérations devraient être continuellement soumises à l'analyse des risques.
7. Des campagnes périodiques qui mettent l'accent sur la sensibilisation de la clientèle et l'éducation, ainsi que la vente dédiée, sont essentielles pour le succès et devraient être réalisées.
8. Les mécanismes de feedback basés sur les interactions avec les clients doivent permettre de réaliser les améliorations nécessaires.
9. Il faut reconnaître que la mise en place des services financiers numériques va significativement perturber les opérations.
10. Un accompagnement doit être recherché auprès de consultants externes expérimentés afin d'assurer une analyse détaillée des difficultés.

Difficultés éprouvées

1. Le réseau de téléphonie mobile est faible dans la plupart des zones rurales.
2. La fraude mène à une perte de confiance de la clientèle.
3. La rigidité de l'OTM à inverser les opérations se traduit par des retards.
4. Le manque de conscience des avantages de FINCA Mobile entraîne une adoption faible du service par les clients.
5. La concurrence en Tanzanie est très élevée lorsqu'il s'agit de services bancaires via agents et de services bancaires mobiles. Malgré les résultats positifs dans la mise en place du canal numérique, FINCA Tanzanie se bat pour accroître son portefeuille de dépôts et de prêts

Les étapes suivantes

1. FINCA Tanzanie voudrait élargir son réseau d'agents en propre et utiliser les agents OTMs dans les régions éloignées.
2. Sur le long terme, la stratégie de canal de distribution de FINCA Tanzanie est d'utiliser les services bancaires mobiles comme point d'entrée accessible à tous les clients et les exploiter essentiellement dans les zones rurales reculées, puisqu'ils sont en tout temps facilement accessibles.

L'exemple réussi de FINCA Tanzanie et ses partenariats avec les OTMs aidera les filiales FINCA dans d'autres pays à reproduire ou adapter ce modèle, en attendant de développer leurs propres réseaux d'agents.

53 FINCA/The MasterCard Fondation, « Elargir l'accès au financement par le biais des paiements mobiles. » (n.p., Juin 2015). Disponible sur <http://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-Case-study-2015.pdf>

54 PHB Development avec e-MFP Digital Innovations for Financial Empowerment Action Group, "FINCA EXPRESS Tanzanie : Mobiliser l'épargne par le biais des Services bancaires via agents."

ANNEXE I : CONTEXTE EN OUGANDA

Secteur Financier

Le secteur financier en Ouganda compte 25 banques commerciales, 4 établissements de crédit et 5 institutions de microfinance de dépôts supervisés par BoU, mais aussi un certain nombre de coopératives d'épargne et de crédit enregistrées comme organisations non gouvernementales ou associations qui offrent des services financiers aux personnes dans les zones périurbaines et rurales (voir tableau 1.1)⁵⁵. En outre, 20 compagnies d'assurance sont autorisées et réglementées par l'Autorité de Régulation d'Assurance.

Tableau 1.1 : Secteur financier ougandais en chiffres, Juin 2016

Banques Commerciales ^a	25
Agences bancaires ^b	566
Institutions de microfinance de dépôt (IMD)	5
Établissements de crédit	4
Coopératives de crédit et d'épargne	1 940

a Banque d'Ouganda (BoU), *Annual Report FY2015/2016* (Kampala, n.d.).

b UGAFODE, *Annual Report 2015* (Kampala, 2016).

c Caryn Vesperman, "Les Caisses populaires essaient de créer un avenir meilleur en Ouganda" (n.p., World Council of Credit Unions, n.d.), et Uganda Co-operative Savings and Credit Union Limited, "Home."

Parmi les institutions qui ciblent les clients de la microfinance, seules deux banques (Equity Bank et Centenary Bank) ont une taille suffisante pour atteindre une masse de clients mal desservis. Les autres sont concentrés dans certaines régions ou sur certains types de clients. Alors que la plupart des autres acteurs servent le marché en général, y compris les entreprises et les consommateurs, EFC Ouganda (une IMD) se concentre exclusivement sur les micros, petites et moyennes entreprises avec l'expertise et les produits qui répondent à leur besoin.

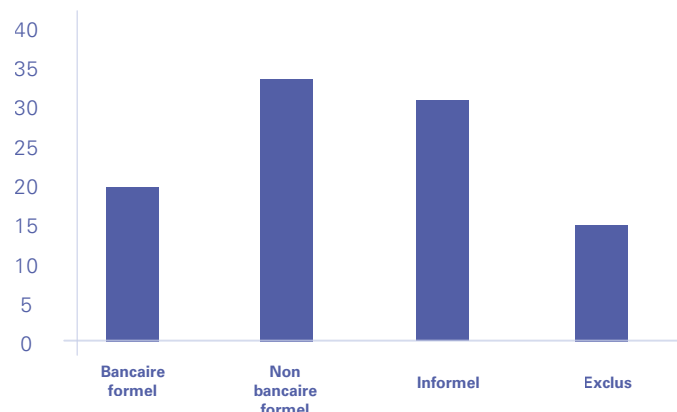
Depuis 2009, il y a eu une évolution considérable des services de monnaie électronique qui a changé le paysage financier en Ouganda pour inclure une grande proportion de la population qui était autrefois exclue du secteur des services financiers (voir figure I.I). Selon la déclaration d'un représentant de BoU : « L'accès aux services financiers formels a augmenté de 28 % en 2009 à 54% en 2013 et [...] une partie importante de cette augmentation est attribuée à un accès accru aux services de monnaie électronique »⁵⁶.

Selon un rapport de FinScope 2013 : « La pénétration de services financiers en Ouganda est encore très faible et le système financier reste sous-développé à un certain nombre d'égards. Le secteur bancaire est toujours très concentré avec 3 des 24 banques commerciales représentant 50 % de la part de marché totale (c'est-à-dire actifs, dépôts et nombre d'agences). La plupart des agences des banques

commerciales sont concentrées dans la capitale, Kampala et autres centres urbains, laissant la population rurale sans accès à des services bancaires commerciaux. »⁵⁷

La majorité des populations pauvres des zones rurales en Ouganda se reposent sur les services financiers informels, composée principalement de groupes d'entraide communautaires et des groupements où ils épargnent et se prêtent de l'argent entre eux. Les VSLA (groupe d'épargne et de prêt villageois) sont particulièrement populaires auprès des populations pauvres des zones rurales. Ils économisent et se prêtent au sein du groupe, comprenant le fait de payer les taux d'intérêt fixés par le groupe.

Figure I.I : Inclusion financière dans tout le pays (% de ceux âgés de 15 ans et plus), Novembre 2013



Source : FinScope Ouganda, *Uganda 2013 FinScope III Survey Report Findings* (Kampala, Centre de recherches de politique économique, Novembre 2013).

Secteur des Télécommunications

Les données de l'Ouganda Communications Commission (l'organe de réglementation des OTMs dans le pays) montre que l'Ouganda comptait plus de 21 millions de personnes⁵⁸ connectées aux différentes télécommunications mobiles au 1er trimestre 2016, dont Airtel et MTN ayant la plus grande part avec plus de 17 millions d'utilisateurs répartis entre eux (voir figure I.II).⁵⁹

Le nombre estimé d'utilisateurs de l'internet s'élevait à 14,5 millions en mars 2016, avec un taux de pénétration d'internet de 39,8 %.⁶⁰ Ces dernières années, les abonnements à internet ont connu une croissance rapide, avec l'abonnement mobile augmentant plus vite que l'internet fixe, ce qui est attribué au fait que le téléphone mobile est plus attrayant pour les utilisateurs individuels, en termes de coût et de flexibilité, laissant l'internet fixe principalement pour les grandes institutions.

57 FinScope Uganda, *Uganda 2013 FinScope III Conclusions du rapport*, p. 2 (Kampala, Economic Policy Research Centre, Novembre 2013). Disponible sur https://www.bou.or.ug/opencms/bou/bou-downloads/Financial_Inclusion/Finscope-Report-2013.pdf

58 Sur une population totale de 39 millions. Source : Banque Mondiale, « Où travaillons nous : Ouganda », 2015. Données disponibles sur <http://data.worldbank.org/country/uganda?view=chart>

59 Cartesian, « Accès au réseau mobile pour MVNO : évaluation du marché », v. 1.0 (n.p., 30 Janvier 2015). Disponible sur http://www.ucc.co.ug/files/downloads/SMP_Report_Mobile%20Network%20Access_April%202015.pdf

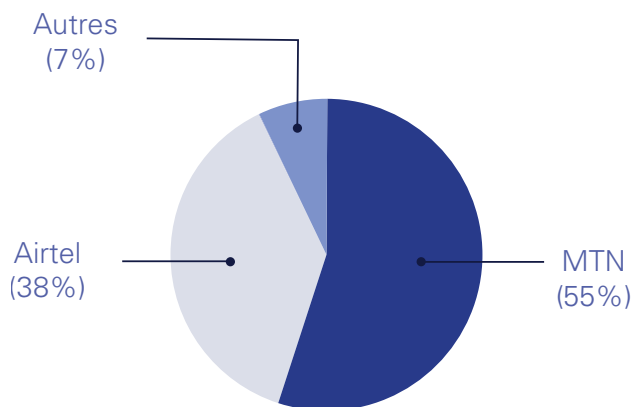
60 Uganda Communications Commission, « Poste, Marché de la radiodiffusion et télécommunications et Rapport Industriel : 1er trimestre. » (Janvier-Mars 2016) (Kampala, n.d.). Disponible sur <http://www.ucc.co.ug/files/downloads/Q1-Market-Report-for-Jan-March-2016-Mbaga.pdf> (consulté en Avril 2017).

55 Banque d'Ouganda, *Rapport Annuel FY2015/2016*.

56 Ivan James Ssettimba, Présentation de « L'argent mobile au Ouganda », 14-16 Mars 2016, slide 5. Disponible sur <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2016/03/3-Ivan-Ssettimba-Bank-of-Uganda.pdf>

Selon un sondage d'InterMedia en 2015, 85% des Ougandais ont accès à un téléphone mobile et 55% possèdent leur propre téléphone.⁶¹

Figure I. II : Parts de marché des opérateurs de réseau mobile (% d'abonnés), 2015



Source : Cartesian, 'Accès au réseau mobile pour MVNO : évaluation du marché', v. 1.0 (n.p., 30 Janvier 2015).

Initiatives de services financiers numériques

La monnaie électronique a été introduite en Ouganda en mars 2009. À la fin de 2016, il y avait 5 fournisseurs de monnaie électronique. Les services de monnaie électronique s'intitulent : MTN Mobile Money par MTN, Airtel Money par Airtel, Orange Money par Africell, M-Sente par Uganda Telecom et Smart Pesa par Smart Telecom.

Les prestataires de monnaie électronique doivent former un partenariat avec une IF réglementée, au sein de laquelle ils doivent détenir dans un compte séquestre l'équivalent de la valeur de monnaie électronique qui a été émise. Les prestataires de monnaie électronique et leur IF partenaire sont supervisés par BoU.

Les services financiers numériques, en particulier la monnaie électronique, et les services bancaires via agents, ont connu une croissance rapide au cours des dernières années en Ouganda et couvrent l'ensemble du pays. En date de janvier 2017, 92% de la population a accès à un agent de monnaie électronique à moins de 5 km, tandis que seulement 2 % ont accès à une IMF et seulement 1 % à une succursale bancaire à moins de 5 km.⁶² Comme il est expliqué sur un site Web : « L'accès aux services financiers numériques est fondamental pour permettre aux populations pauvres de devenir plus économiquement stables, prospères et résilientes. Ces services, incluant les paiements, le crédit, l'épargne et l'assurance, offerts par le biais de téléphones portables ou d'autres technologies, atteignent des millions de personnes dans le monde qui auparavant n'étaient pas inclus dans le système financier. Historiquement, être inclus dans le système signifiait vivre assez près pour accéder à une agence bancaire physique, un organisme de crédit ou un DAB. Avec l'avènement de l'argent mobile, l'emplacement reste encore important, mais la proximité de l'agent de

monnaie électronique le plus proche est maintenant plus importante que la succursale bancaire ou le DAB le plus proche. »⁶³

Selon un rapport de la Banque européenne d'investissement et UN-CDF, il y avait 14,2 millions d'utilisateurs enregistrés en Ouganda à la fin de 2013, ce qui représente 77 % des adultes, avec des taux d'utilisateurs actifs juste en dessous de 29 % des adultes.⁶⁴ Le nombre d'utilisateurs enregistrés de monnaie électronique en date de juin 2016 était de 19,6 millions (>50 % de la population totale). Selon un sondage d'InterMedia⁶⁵, la possession de compte actif est passée de 30 % d'Ougandais en 2013 à 34 % en 2015.

En date de juin 2016, le nombre de transactions de monnaie électronique s'établissait à 809 millions, ce qui représente 37 billions d'U Sh (11 milliards de dollars), une augmentation de 41 % par rapport à l'année précédente.⁶⁶

Réglementation des services financiers mobiles

En Ouganda, les SFN sont régies par la BoU, qui a publié des lignes directrices fournissant plus de clarté sur les rôles et les responsabilités des prestataires de services de monnaie électronique, des clients, des prestataires de services financiers, des agents de monnaie électronique et des autres parties impliquées dans la fourniture de services de monnaie électronique en Ouganda. Les premières lignes directrices ont été émises en octobre 2013.⁶⁷ En Janvier 2016, la BoU a publié des nouvelles lignes directrices pour les services bancaires via agents : « the Financial Institutions Amendement Act, 2016 ». Ces nouvelles lignes directrices ont été élaborées en partenariat avec l'Uganda Communications Commission. Jusqu'alors, la réglementation autorisait les OTMs à proposer des SFN, y compris les portefeuilles électroniques et les agents. La nouvelle réglementation ouvre la voie pour les institutions financières leur permettant de s'engager dans les services bancaires via agents. Les banques en Ouganda sont actuellement en train d'élaborer leurs propres services bancaires via agents ou services bancaires mobiles.

63 HOT, « Cartographie de l'Inclusion financière en Ouganda ». Disponible sur https://www.hotosm.org/projects/mapping_financial_inclusion_in_uganda (consulté en Avril 2017).

64 Banque Européenne d'investissement et UNCDF, « Services financiers numériques en Afrique : au-delà de l'histoire à succès du Kenya ». (n.p., Décembre 2014). Disponible sur http://www.eib.org/attachments/country/study_digital_financial_services_in_africa_en.pdf

65 N=3,000, 15+, Juillet-Août 2015. Source : InterMedia, 'Uganda : Wave 3 Report—FI Tracker Survey.'

66 Banque d'Ouganda, Annual Report FY2015/2016.

67 Bank of Uganda, Mobile Money Guidelines, 2013. Disponible sur https://www.bou.or.ug/bou-downloads/Financial_Inclusion/Mobile-Money-Guidelines-2013.pdf

68 Ouganda, Les Institutions Financières (Amendement) Actes, 2016, Actes 2 du 4 Février 2016. Disponible sur https://www.bou.or.ug/bou-downloads/acts/supervision_acts_regulations/FI_Act/Fin-Amendment-Act-2016.pdf

61 N=3,000, 15+, Juillet-Août 2015. Source : InterMedia, « Uganda : Wave 3 Report—FI Tracker Survey' » (n.p., Février 2016). Disponible sur <http://finclusion.org/uploads/file/reports/2015%20InterMedia%20FI%20UGANDA%20Wave%20Report.pdf>

62 www.fspmaps.com, « Ouganda » Disponible sur <http://www.fspmaps.com/#/Uganda/finance/map@9.317.93.z6.dark> (consulté en Janvier 2017).

ANNEXE 2: STRATEGIE D'ENGAGEMENT DES AGENTS

1

- UGAFODE acquiert une liste d'agents de MTN
- UGAFODE vérifie/ confirme les agents

2

- Les agences établissent une cartographie des emplacements et distances des agents par rapport aux emplacements des agences

3

UGAFODE évalue et classe les agents comme suit:

- Expérience, viabilité commerciale et engagement
- Capacité de transaction et fiabilité
- Service à la clientèle et expérience

4

UGAFODE assiste aux conventions d'agents MTN dans les villes où UGAFODE opère

UGAFODE montre aux agents les:

- Possibilités et avantages de AirSave pour les clients
- Possibilités et avantages du partenariat UGAFODE

5

UGAFODE forme les agents sur ce qui suit:

- Comment enregistrer un client pour AirSave
- Fonctionnement d'AirSave

6

- Les agents qualifiés qui s'inscrivent reçoivent les éléments de marque pour «certifier» l'agent en tant qu'agent de confiance UGAFODE
- L'agence envoie les clients AirSave aux agents

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 étendu 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 des services d'épargne. Alors que 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'appuyant 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 développement 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 plus de 100 projets internationaux.

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

À PROPOS DE L'UNCDF

47 —

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 œuvre. 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. Étant 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

