

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

## BOITE À OUTILS #4 : DÉVELOPPER SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

### PARTIE 2: ÉTUDES DE CAS

- NBS BANK, MALAWI
- CEC, CAMEROUN
- MICROCRED, SÉNÉGAL\*

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



Employés de CEC Cameroun utilisant un terminal pour les services bancaires mobiles  
Avec la permission de Eric Kenkolla

(\*) Microcred n'est pas un partenaire de MicroLead mais a reçu le soutien de The MasterCard Foundation.

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de NBS Bank au Malawi, la Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun (CEC) et Microcred au Sénégal pour leur contribution 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 également à remercier l'équipe de Women's World Banking qui nous a aidé à dresser un portrait fidèle des efforts de NBS dans la mise en place et la gestion de son réseau d'agents.

Nous tenons à remercier en particulier les personnes suivantes pour le temps et les efforts qu'elles ont dédiées pour préparer cette série d'études de cas :

- Esnat Nchembe et Ntja Ntanda de NBS Malawi
- Eric Kenkolla de la CEC Cameroun
- Mareme Sène et Yoann Guirimand de Microcred Sénégal
- Jennifer McDonald, Alejandra Rios et Meghan Flaherty de Women's World Banking

## AUTEURS

**PHB Development** : Lisa Chassin et Ruth Thiemele Kadjo

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

## COMITÉ DE VALIDATION

**PHB Development** : Marie-Sophie Tar et Aurélie Wildt Dagneaux

**The MasterCard Foundation** : Ruth Dueck-Mbeba et Amos Odero

## ÉDITEUR

Chela Cea

## TRADUCTEUR

Tarik Khachiaa

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

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris le FENU, ou de ses États membres. Les appellations employées et la présentation des données sur les cartes et les graphiques contenus dans cette publication n'impliquent en aucun cas l'expression d'une quelconque opinion de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou du FENU sur le statut légal de tel ou tel pays, territoire, région ou agglomération, sur les Autorités qui les régissent ou sur le tracé de leurs frontières.

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liste des tableaux, figures et carte                                                                 | v  |
| Liste des acronymes                                                                                  | vi |
| <hr/>                                                                                                |    |
| VUE D'ENSEMBLE DE LA BOÎTE À OUTILS 4                                                                | 1  |
| <hr/>                                                                                                |    |
| RÉSUMÉ                                                                                               | 2  |
| <hr/>                                                                                                |    |
| ÉTUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI- TRANSITION ET OBJECTIFS                                          | 4  |
| Aperçu de NBS BANK                                                                                   | 4  |
| Objectifs du passage au numérique                                                                    | 5  |
| La transition vers le numérique                                                                      | 5  |
| <hr/>                                                                                                |    |
| ÉTUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI - APPROCHE DE LA MISE EN OEUVRE DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES | 7  |
| Réglementation et partenariats                                                                       | 7  |
| Produits et services                                                                                 | 7  |
| Canaux de distribution                                                                               | 12 |
| Organisation interne                                                                                 | 16 |
| Finances                                                                                             | 18 |
| <hr/>                                                                                                |    |
| ÉTUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI - RÉALISATIONS                                                    | 20 |
| Réalisation des objectifs pour la finance numérique                                                  | 20 |
| Adoption et utilisation du canal de services financiers numériques                                   | 21 |
| Analyse coût-bénéfice                                                                                | 22 |
| Avantages pour NBS Bank                                                                              | 24 |
| Avantages pour les clients                                                                           | 24 |
| Avantages pour les agents                                                                            | 25 |
| Résumé des avantages                                                                                 | 25 |
| <hr/>                                                                                                |    |
| ÉTUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI : PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE ET LEÇONS APPRISSES             | 26 |
| Analyse de la préparation                                                                            | 26 |
| Facteurs déterminants                                                                                | 29 |
| Les défis relevés et les stratégies d'atténuation déployées                                          | 30 |
| Leçons apprises                                                                                      | 33 |
| La voie à suivre pour NBS Bank                                                                       | 35 |
| <hr/>                                                                                                |    |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÉTUDE DE CAS DE LA CEC AU CAMEROUN - CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS</b>   | <b>36</b> |
| <b>Le modèle numérique en un mot</b>                                                 | <b>36</b> |
| <b>Objectifs pour développer son propre réseau d'agents</b>                          | <b>36</b> |
| <b>Canaux, outils et technologie</b>                                                 | <b>36</b> |
| <b>Transition vers le numérique</b>                                                  | <b>36</b> |
| <b>Analyse coût-bénéfice</b>                                                         | <b>37</b> |
| <b>Facteurs clés de succès</b>                                                       | <b>37</b> |
| <b>Défis et leçons apprises</b>                                                      | <b>37</b> |
| <b>Les prochaines étapes</b>                                                         | <b>38</b> |
| <b>ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL — CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS</b> | <b>39</b> |
| <b>Résumé</b>                                                                        | <b>39</b> |
| <b>Objectifs pour la création d'un réseau d'agents</b>                               | <b>39</b> |
| <b>Services proposés et canaux utilisés</b>                                          | <b>40</b> |
| <b>Efforts de mise en oeuvre</b>                                                     | <b>42</b> |
| <b>Modèle en action</b>                                                              | <b>42</b> |
| <b>Résultats obtenus et analyse coût / bénéfice</b>                                  | <b>44</b> |
| <b>Facteurs clés de succès</b>                                                       | <b>45</b> |
| <b>Défis et leçons apprises</b>                                                      | <b>46</b> |
| <b>Les prochaines étapes</b>                                                         | <b>46</b> |
| <b>Chiffres clés sur Microcred Sénégal (avril 2017)</b>                              | <b>46</b> |
| <b>Résultats obtenus grâce à la technologie au Sénégal (2016)</b>                    | <b>46</b> |
| <b>ANNEXE I: CONTEXTE MALAWIEN</b>                                                   | <b>47</b> |
| <b>À propos de MicroLead</b>                                                         | <b>49</b> |
| <b>À propos de PHB Academy</b>                                                       | <b>49</b> |
| <b>À propos de l'UNCDF</b>                                                           | <b>50</b> |
| <b>À propos de The Mastercard Foundation</b>                                         | <b>50</b> |

# LISTE DES TABLEAUX

|             |                                                                                                  |           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tableau 1:  | <b>Aperçu de NBS Bank</b>                                                                        | <b>5</b>  |
| Tableau 2:  | <b>Proposition de valeur des agents de NBS Bank: Avantages financiers et non financiers</b>      | <b>12</b> |
| Tableau 3:  | <b>Recrutement des agents de NBS Bank: Exemple de tableau de bord de recrutement</b>             | <b>14</b> |
| Tableau 4:  | <b>Suivi des agents de NBS Bank: Exemple d'enregistrement des transactions quotidiennes</b>      | <b>16</b> |
| Tableau 5:  | <b>Résumé des changements internes à NBS Bank</b>                                                | <b>17</b> |
| Tableau 6:  | <b>Capex pour le développement de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi</b>                | <b>18</b> |
| Tableau 7:  | <b>Opex pour le développement de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi</b>                 | <b>19</b> |
| Tableau 8:  | <b>Objectifs et réalisations en finance numérique de NBS Bank</b>                                | <b>20</b> |
| Tableau 9:  | <b>Scénarios de rentabilisation de Pafupi</b>                                                    | <b>22</b> |
| Tableau 10: | <b>Avantages pour les clients de NBS Bank</b>                                                    | <b>25</b> |
| Tableau 11: | <b>Sommaire des avantages pour NBS Bank, clients et agents</b>                                   | <b>25</b> |
| Tableau 12: | <b>Conformité de NBS Bank aux conditions préalables recommandées pour le modèle d'affaire #4</b> | <b>27</b> |
| Tableau 13: | <b>Coûts Capex pour Microcred Sénégal</b>                                                        | <b>44</b> |

# LISTE DES FIGURES

|              |                                                                                                     |           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Figure I:    | <b>La transition vers le numérique de NBS Bank</b>                                                  | <b>4</b>  |
| Figure II:   | <b>Dépôt chez l'agent de Banque Pafupi</b>                                                          | <b>10</b> |
| Figure III:  | <b>Retrait chez l'agent de Banque Pafupi</b>                                                        | <b>10</b> |
| Figure IV:   | <b>Architecture du système de Banque Pafupi</b>                                                     | <b>12</b> |
| Figure V:    | <b>Standardisation du processus de sélection par NBS Bank pour une qualité constante des agents</b> | <b>14</b> |
| Figure VI:   | <b>Approche de formation des formateurs utilisée par NBS Bank</b>                                   | <b>15</b> |
| Figure VII:  | <b>Croissance du réseau d'agents de NBS Bank</b>                                                    | <b>21</b> |
| Figure VIII: | <b>Adoption du compte d'épargne Pafupi</b>                                                          | <b>21</b> |
| Figure IX:   | <b>Croissance des dépôts sur le compte d'épargne Pafupi (en millions KM)</b>                        | <b>22</b> |
| Figure X:    | <b>Bénéfice net par année (en millions KM) sans subvention et aide extérieure pour NBS Bank</b>     | <b>23</b> |
| Figure XI:   | <b>Bénéfice net cumulé (en millions KM) avec des fonds de subvention pour NBS Bank</b>              | <b>23</b> |
| Figure XII:  | <b>Préparation de NBS Bank au moment de l'engagement dans les services financiers numériques</b>    | <b>26</b> |

|          |                                     |          |
|----------|-------------------------------------|----------|
| Carte 1: | <b>Réseau d'agences de NBS Bank</b> | <b>4</b> |
|----------|-------------------------------------|----------|

# LISTE DES ACRONYMES

|             |                                                       |                      |                                                                                               |
|-------------|-------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CDA</b>  | canal de distribution alternatif                      | <b>PIN</b>           | numéro d'identification personnelle                                                           |
| <b>CEC</b>  | Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun             | <b>RBM</b>           | banque centrale du Malawi (Reserve Bank of Malawi)                                            |
| <b>DAB</b>  | distributeur automatique de billet (aussi appelé GAB) | <b>SBC</b>           | système bancaire central                                                                      |
| <b>FCFA</b> | Franc CFA*                                            | <b>SIG</b>           | système d'information de gestion                                                              |
| <b>GPRS</b> | service général de radiocommunication par paquets     | <b>SMS</b>           | short message service                                                                         |
| <b>GRA</b>  | gestionnaire de réseau d'agents                       | <b>TI</b>            | technologies de l'information                                                                 |
| <b>ICP</b>  | indicateur clé de performance                         | <b>TPE</b>           | terminal de paiement électronique                                                             |
| <b>IF</b>   | institution financière                                | <b>UNCDF ou FENU</b> | United Nations Capital Development Fund (Fonds d'équipement des Nations unies)                |
| <b>IMF</b>  | institution de microfinance                           | <b>USSD</b>          | unstructured supplementary service data (Service supplémentaire pour données non structurées) |
| <b>KM</b>   | Kwacha malawien*                                      | <b>\$US</b>          | Dollar américain*                                                                             |
| <b>KYC</b>  | know your customer                                    |                      |                                                                                               |
| <b>OTM</b>  | opérateur de téléphonie mobile                        |                      |                                                                                               |

\* Symboles de devise : Le FENU utilise le symbole monétaire "\$US" pour le dollar des États-Unis, "KM" pour le Kwacha malawien et "FCFA" pour le franc CFA (communauté financière africaine), qui est le cours légal au Cameroun et au Sénégal (traité dans ces études de cas) aussi bien dans un certain nombre d'autres pays.

## VUE D'ENSEMBLE DE LA BOÎTE À OUTILS 4

1 —

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

Cette boîte à outils décrit le quatrième modèle qu'une institution financière peut choisir : **développer son propre réseau d'agents (propriétaire)**. Dans ce modèle, une institution financière identifie, recrute, forme, fait la publicité et gère son propre réseau d'agents pour distribuer ses produits et services financiers. Le fait que l'institution financière gère toutes les responsabilités liées à l'agent est une différence majeure par rapport au modèle 3 (« Utiliser un réseau d'agents existants »), dans lequel le prestataire de services financiers numériques (PSFN) (opérateur de réseau mobile ou prestataire de services de paiement) recrute, forme et gère le réseau d'agents et l'institution financière l'exploite. Une autre différence majeure entre les modèles 3 et 4 est que, dans le modèle 3, l'agent facilite les opérations de monnaie électronique, tandis que, dans le modèle 4, l'agent facilite les opérations directement sur un compte (bancaire) d'institution financière. Il n'y a le plus souvent pas de monnaie électronique dans le modèle 4.

Cette boîte à outils se compose de deux documents :

- Le document, « Partie 1 : Description du modèle d'affaires », décrit le modèle d'affaire et la recette du succès. Les exemples internationaux de Equity Bank au Kenya et FINCA en Tanzanie et en République Démocratique du Congo (RDC) illustrent comment mettre en œuvre ce modèle avec succès.
- Ce document « Partie 2 : Etudes de cas » décrit les cas détaillés de NBS Bank au Malawi et de Microcred au Sénégal, qui ont développé leur propre réseau d'agents, et met en lumière le cas de la Caisse d'Épargne et du Crédit au Cameroun, qui est en cours de mise en œuvre de son propre réseau d'agents itinérants et fixes.

Dans cette boîte à outils, les auteurs font une différence nette entre les prestataires de services financiers (PSF) et les institutions financières (IF, banques ou non banques).

Les IF sont une forme de PSF. Les PSF sont une catégorie plus large et comprennent les IF, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et les prestataires de services de paiement (PSP).

Lorsque le terme « IF » est utilisé dans cette boîte à outils, les auteurs se réfèrent spécifiquement aux institutions financières et aux institutions financières non bancaires, mais PAS aux opérateurs de téléphonie mobile et aux prestataires de services de paiement.

Bien que, dans de nombreux cas, une IF offrirait à la fois des services bancaires via agents et des services bancaires via mobiles, les auteurs ont supposé pour cette boîte à outil que **l'IF ne créera que son propre réseau d'agents et que l'interaction avec les clients se fera de gré à gré** avec l'agent utilisant un mobile / terminal de paiement électronique / interface web pour effectuer la transaction pour le compte du client de l'IF.

Les auteurs se réfèrent aux agents fixes dans cette boîte à outil le plus souvent (par opposition aux agents itinérants).

Les services bancaires via mobiles seront couverts dans la boîte à outil # 5 : « Développer ses propres services bancaires mobiles » et dans la boîte à outil # 6 : « Être un distributeur de services ».

## — 2 RÉSUMÉ

**NBS Bank (ci-après «NBS») au Malawi est une étude de cas de choix pour toute institution financière (IF) intéressée à développer son propre réseau d'agents: non seulement le cas révèle les nombreuses étapes et mesures qu'une IF doit prendre pour intégrer les services bancaires via agents dans ses opérations et son offre existantes, mais il souligne aussi que la voie du succès nécessite du temps et est semée d'embûches, quel que soit l'enthousiasme ou le degré de préparation de l'institution.**

NBS a été l'un des précurseurs au Malawi à se lancer dans l'expérience des canaux de distributions alternatifs (CDA) en 2012. Le motif sous-jacent était simple, se basant sur les révélations d'une étude FinScope de 2008:<sup>1</sup> il y avait alors un énorme potentiel pour les IF d'inclure les populations rurales et à faibles revenus dans l'écosystème financier formel du Malawi.

Mais accroître sa base de clientèle en y intégrant les populations rurales non bancarisées n'a pas été une manœuvre facile pour cette banque commerciale de premier plan (~450 000 clients à mars 2017). D'importants ajustements et adaptations ont été nécessaires pour répondre aux besoins de ces clients à bas revenus et venant de zones reculées. Bien que NBS ait d'abord testé son réseau d'agents appelée Banque Pafupi (qui signifie «tout près» dans la langue locale) en 2012, la banque n'a décidé de le déployer que trois ans plus tard, en 2015. Au vu des défis opérationnels rencontrés, NBS a bien compris que s'engager dans un déploiement national avant de résoudre les problèmes existants n'aurait pu qu'éroder la confiance des clients et compromettre leur utilisation future.

NBS a profité de ce temps pour s'entourer de partenaires de choix (entreprises, ou facilitateurs techniques et financiers) pour combler ses lacunes et planifier l'avenir. Avec l'assistance technique de Women's World Banking et de MicroLead, un programme du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU),

NBS a pu améliorer sa proposition de valeur et résoudre ses défaillances techniques. NBS a travaillé avec ses partenaires à la conception d'un produit d'épargne spécifique adapté au nouveau canal, appelé le compte d'épargne Pafupi.

Afin que NBS puisse mettre en oeuvre le canal des services bancaires via agent, des changements opérationnels et managériaux ont été nécessaires, comme l'organisation de sessions de formation des formateurs, le développement d'une plate-forme mobile intégrée au système bancaire central existant (SBC), la mise en place d'une équipe commerciale et la définition d'indicateurs clés de performance (ICP). Renforcer la capacité de son réseau d'agents est un effort quotidien pour NBS, qui se concentre sur quelques axes clés : amélioration de la proposition de valeur, sélection méticuleuse, formation efficace, supervision rigoureuse et gestion souple de la liquidité.

A présent, deux ans après le déploiement, le réseau d'agents NBS comprend 315 agents, individuels et entreprises, et sert plus de 85 000 clients inscrits au produit d'épargne Pafupi (données au 31 mars 2017). Le bouquet Pafupi (Banque Pafupi et compte d'épargne Pafupi) peut être considéré comme un succès pour NBS, et il a énormément contribué aux progrès vers l'inclusion financière au Malawi. Se rendre chez un agent est devenu le moyen préféré pour épargner (comparé à garder de l'argent à la maison ou à utiliser des groupes d'épargne villageois). Et, avec 86% des clients Pafupi qui étaient auparavant non bancarisés, NBS a clairement approfondi son positionnement de marché avec un segment nouveau et non saturé, ce qui présage des taux de croissance soutenus dans un futur proche. Cependant, l'adoption chez les femmes et les populations rurales<sup>2</sup> (30% et 34%, respectivement) - les cibles de Pafupi à l'origine - doit encore être améliorée pour atteindre les objectifs initiaux (48% et 51%, respectivement) établis lors de la création du projet. NBS est actuellement en train de traiter cette question par la mise en oeuvre de changements dans les opérations et dans les mentalités pour développer une culture de travail sur le terrain. Veuillez parcourir les sections suivantes pour en savoir plus sur l'expérience, l'approche, les réalisations et les leçons apprises par NBS.

1 Jason Agar, Hiten Savani et Laura Thompson, «FinScope Malawi 2008», rapport pour FinMark Trust (Lilongwe, Kadale Consultants, avril 2009). Disponible sur <http://www.finmark.org.za/wp-content/uploads/2016/08/FS-Malawi-2008-Report.pdf>

2 La définition de «rural» a récemment été modifiée par la banque centrale du Malawi pour inclure les populations rurales et semi-urbaines.

Cette publication partage également de manière succincte l'expérience de la Caisse d'Épargne et de Crédit (CEC), une institution de taille moyenne comptant 50 000 clients au Cameroun. La CEC a été l'une des premières institutions de microfinance (IMF) au Cameroun à développer son propre réseau d'agents, en 2015. La phase pilote vient de se terminer, et la CEC est maintenant en pleine expansion - comptant déjà 80 agents itinérants à la fin de 2016 et se préparant à introduire des agents fixes en 2017. La CEC a également développé sa propre plate-forme technique, utilisant la technologie Internet, et elle a équipé ses agents de smartphones et d'imprimantes Bluetooth. Pour l'instant, les transactions disponibles chez l'agent sont les ouvertures de compte, les dépôts et les retraits ; les remboursements de prêts et le paiement de factures seront bientôt disponibles. Veuillez-vous référer à la deuxième étude de cas pour en savoir plus sur l'expérience de la CEC.

Enfin, ce document présente une troisième étude de cas : le parcours numérique suivi par Microcred au Sénégal pour développer son propre réseau d'agents. Microcred n'est pas un partenaire de MicroLead, mais a reçu un soutien financier de The MasterCard Foundation. Microcred est une grande banque de microfinance (comme NBS au Malawi) avec ~ 230 000 clients et ~ 40 agences ; elle a réussi à recruter 520 agents en trois ans (2014-2017). Microcred a également développé une plate-forme technologique exclusive et a équipé ses agents de dispo-

sitifs biométriques qu'ils peuvent connecter à des ordinateurs pour effectuer des transactions. Microcred Sénégal fait partie de Microcred Holding, et l'expérience de Microcred Sénégal devrait profiter à ses filiales. Des millions ont été investis dans les nouveaux canaux et des ressources humaines considérables y ont été consacrées. Les opérations ont été profondément impactées et transformées pour que Microcred passe au numérique. Les leçons apprises en termes de recherche du bon modèle d'affaire tout en restant concentré sur l'activité principale peuvent bénéficier à d'autres IF. Veuillez consulter la troisième étude de cas pour en savoir plus sur l'expérience de Microcred Sénégal.

Ces trois études de cas mettent en évidence le point de vue d'une institution lors du développement d'un réseau d'agents. Elles expliquent les efforts requis, qui sont considérables – et ce d'un point de vue opérationnel, managérial et budgétaire - pour réussir un tel projet. En s'appuyant sur les enseignements tirés de ces trois cas, les IF qui veulent prendre la voie des services bancaires via agents devraient être conscientes du temps et du travail que ce modèle d'affaires implique. Reportez-vous à la partie 1 de cette boîte à outils pour plus de détails sur ce à quoi s'attendre le long du chemin.



NBS Bank a développé Pafupi, qui signifie « tout près », pour éliminer les obstacles de bancarisation pour les personnes vivant en zones rurales, en particulier pour les femmes. Pafupi est le moyen pour la banque de libérer le potentiel énorme que représentent les populations à faibles revenus et non bancarisées.

Fondée en 1964 en tant que société de crédit foncier, elle est devenue une banque à part entière en 2004, à la suite de la délivrance d'une licence bancaire par la banque centrale du Malawi (RBM). Elle détient maintenant un capital total de 137 millions de dollars.

NBS a été l'un des précurseurs dans le domaine des canaux de distribution alternatifs au Malawi avec le développement de la Banque Pafupi (signifiant « tout près » dans la langue locale) en 2012. NBS a développé Pafupi pour éliminer les obstacles de bancarisation pour les personnes vivant en zones rurales, en particulier pour les femmes.

[illegible]

Tableau 1: Aperçu de NBS Bank

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Statut réglementaire            | Licence bancaire de la banque centrale                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Durée des opérations            | Depuis 1964                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Couverture géographique         | Les trois régions du Malawi (Nord, Centre et Sud)                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Produits                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>NBS offre une gamme complète de produits commerciaux</li> <li>NBS dispose d'un produit d'épargne «Pafupi Savings» spécialement conçu et offert aux personnes à faibles revenus et rurales</li> <li>NBS offre de petits prêts pour le développement de petites et moyennes entreprises</li> </ul> |
| Nombre de clients               | 448 000 (données au 31 mars 2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Portefeuille de prêt (\$US)     | 53 000 000 (données au 31 mars 2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Taille moyenne d'un prêt (\$US) | ~7000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nombre d'employés / bénévoles   | 729                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## OBJECTIFS DU PASSAGE AU NUMÉRIQUE

L'objectif de NBS dans la mise en place d'un canal de services bancaires via agents a d'abord et avant tout été d'élargir sa clientèle, en développant une **offre sur mesure pour atteindre les segments non bancarisés du Malawi**. Comme l'a révélé une étude FinScope en 2008, 81% de la population du Malawi n'était pas encore bancarisée.<sup>3</sup> Ces résultats ont fait un bruit significatif dans le secteur financier du Malawi, mettant à jour un grand potentiel pour les acteurs financiers à aller vers **les segments à faibles revenus**. En effet, les deux grandes recommandations issues de cette étude étaient:

- D'engager les banques à concevoir des produits d'épargne plus adaptés : Le Malawi a été décrit dans l'étude comme une nation d'épargnants, avec des personnes économisant principalement à la maison plutôt qu'à la banque, suggérant une forte demande non satisfaite pour les produits d'épargne accessibles.
- D'encourager les banques à rechercher ces personnes économiquement actives mais non bancarisées, se basant sur les hauts niveaux d'utilisation des produits informels.

NBS a pris l'initiative d'explorer cette opportunité, en identifiant différents profils à fort potentiel - comme les entrepreneurs à faibles revenus, l'agriculture de subsistance rurale et les coopératives agricoles - et en menant des groupes de discussion et des entretiens approfondis.

Cependant, il était clair pour NBS qu'il ne s'agirait pas simplement de simplifier son offre existante, mais qu'il faudrait plutôt trouver **un moyen sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des personnes non bancarisées, en particulier les femmes et les populations rurales**. Les attentes des consommateurs, révélées dans le cadre d'une étude de Women's World Banking sur les barrières pour atteindre ces segments, ont eu de fortes implications dans la conception de la solution.<sup>4</sup>

Ces barrières comprenaient ce qui suit :

- Des barrières physiques : Il était difficile pour les gens, en particulier dans les zones rurales, d'accéder physiquement aux agences bancaires, car elles se trouvaient à des dizaines de kilomètres.
- Des barrières psychologiques : Les gens n'ayant pas accès aux services bancaires étaient convaincus que le secteur bancaire ne leur était pas destiné. Ce sentiment que «la banque est pour l'élite» était fortement lié aux niveaux économiques et scolaires, car beaucoup de ces personnes étaient néanmoins qualifiées pour accéder au service (en termes d'exigences financières).

En concevant une offre sur mesure destinée aux segments non bancarisés du Malawi, l'intention de NBS était de doubler sa clientèle dans les quatre ans à compter de la création du projet.

## LA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE

Selon le dicton, Rome ne s'est pas faite en un jour. Il a fallu plus de quatre ans pour donner forme, développer et mettre en oeuvre des solutions de services bancaires mobiles et via agent cohérentes propres à NBS.

NBS a commencé sa transition vers le numérique en 2011. À l'époque, l'objectif était de développer un **réseau de services bancaires via agents** pour accroître la présence physique de NBS (points de représentation) afin de pouvoir atteindre les clients ruraux, qui devaient jusqu'alors parcourir de grandes distances pour accéder aux agences existantes. Dans cette volonté de servir ces populations rurales, le réseau d'agents était considéré comme une approche judicieuse, remplaçant les agences physiques qui n'auraient pas été financièrement viables.

La première étape de NBS fut d'apprendre d'un marché plus développé dans ce domaine. Une équipe de cadres supérieurs a effectué un **voyage exploratoire au Kenya** (organisé par la banque KCB du Kenya) pour mieux comprendre les tenants et les aboutissants des services bancaires via agents là-bas.

<sup>3</sup> En 2008, 19% des Malawites utilisaient des produits bancaires, 26% des Malawites utilisaient d'autres services formels et informels et 55% des adultes géraient leur vie sans utiliser de produits financiers (formels ou informels). Source : Agar, Savani et Thompson, 'FinScope Malawi 2008'.

<sup>4</sup> Women's World Banking, 'Pafupi Pilot Assessment: Road Map to Profitability' (New York, Mai 2015).

6

NBS devait ensuite obtenir **l'approbation de la RBM**. À l'époque, la RBM se familiarisait également avec les services bancaires via agents et était sur le point de rédiger des lignes directrices sur la façon de mettre en oeuvre le modèle d'affaires au Malawi. Ces lignes directrices ont été publiées au début de 2012,<sup>5</sup> juste avant que l'approbation de NBS ne fusse accordée.

Une fois l'approbation réglementaire obtenue, NBS a lancé un projet **pilote pour la Banque Pafupi** (le réseau d'agents) en 2012 avec six agents en capacité de faciliter les transactions financières, (effectuant des encaissements et des décaissements, vérifiant les soldes et obtenant des mini-relevés). Au fur et à mesure que le projet pilote s'est développé, un certain nombre de défis sont apparus (liés aux ressources humaines et au système informatique), ce qui entrava le développement du projet. La portée du projet pilote fut alors réduite à une seule région (le Sud) afin de mieux comprendre comment ces problèmes de ressources humaines et de système pouvaient être résolus.

Pour aller de l'avant, NBS a conclu un **partenariat avec Women's World Banking en 2013**. Women's World Banking a, d'une part, fourni une assistance technique pour résoudre les problèmes rencontrés par le canal du réseau d'agents. D'autre part, les deux organisations ont collaboré pour élaborer un produit d'épargne s'adaptant aux spécificités des populations rurales, en particulier des femmes.

**Des recherches client approfondies** ont été menées pour fournir les informations nécessaires au développement du produit d'épargne, et le concept a été façonné en 2014. Les questions clés pour l'équipe de projet étaient la façon dont les femmes rurales non bancarisées épargnaient et ce qu'elles attendaient d'une banque comme NBS. L'étude de marché a donné à NBS une base précieuse pour comprendre comment permettre aux femmes de faire des transactions à proximité de chez elles par le biais d'agents fixes.

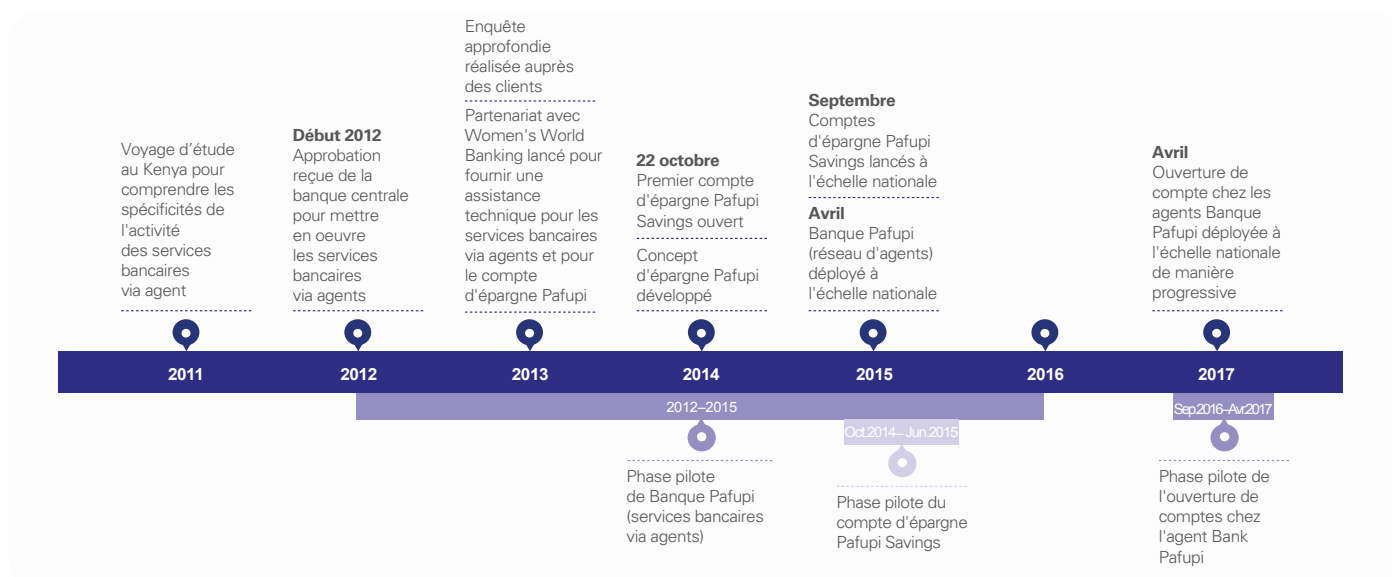
Alors que le canal des services bancaires via agents était encore en phase pilote, NBS a mené un **pilote pour le produit d'épargne « Pafupi Savings »** — le produit d'épargne via agents — dans sept agences pour une période de huit mois (d'octobre 2014 au juin 2015) afin de tester le produit, le modèle d'exploitation et les stratégies marketing. Ce pilote a été très apprécié des clients. Le produit a atteint sa cible chez les clients à faibles revenus, où la proposition de valeur a fortement résonné.

Le déploiement **du réseau d'agents** au niveau **national a eu lieu en avril 2015** et celui du **produit d'épargne Pafupi en septembre de la même année**, après que NBS ait revu les caractéristiques du produit pour s'assurer qu'elles correspondaient bien au canal de distribution.<sup>6</sup> NBS a recruté 29 agents commerciaux appelés **Bwenzi La Pafupi** (signifiant «ami proche» dans la langue locale) en charge de la vente du produit d'épargne (c.-à-d. du recrutement et de l'enregistrement des clients) sur le terrain. En outre, NBS a informé et formé tous les centres de service du pays sur le nouveau canal et le nouveau produit.

Alors que ces deux composantes du projet de canaux de distribution alternatifs se renforçaient à vue d'oeil, NBS a décidé, en 2016, de permettre **l'ouverture de comptes d'épargne Pafupi chez l'agent Banque Pafupi**. NBS l'a piloté avec 12 agents de septembre 2016 à avril 2017, et l'institution est actuellement en train de le déployer à l'échelle nationale (NBS envisage d'impliquer 50 agents Banque Pafupi de plus pour l'ouverture de compte d'épargne Pafupi à la fin du deuxième trimestre 2017). En ce qui concerne le réseau d'agents Banque Pafupi dans l'ensemble, **le nombre d'agents augmente chaque semaine dans tout le pays, atteignant maintenant le nombre de 315**.

La figure I résume la transition vers le numérique effectuée par NBS.

Figure I: La transition vers le numérique de NBS Bank



5 Malawi, *Loi sur les services financiers (loi n° 26 du 2010), Règlement sur les services financiers (Services bancaires via agent), 2012*, du 30 novembre 2012.

6 Ce sujet sera détaillé dans la section 5 lors de la discussion sur les défis rencontrés et les stratégies d'atténuation déployées.

# ÉTUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI - APPROCHE DE LA MISE EN OEUVRE DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

7

## RÉGLEMENTATION ET PARTENARIATS

### Partenariats

Afin de développer sa solution de services bancaires via agent, NBS a reçu le soutien précieux de deux organisations expertes en la matière : Women's World Banking et le programme UNCDF MicroLead.

**Women's World Banking** a fourni trois ans d'assistance technique sur le terrain pour développer le canal du réseau d'agents. Par l'intermédiaire de son conseiller résident sur place et de son équipe de consultants, Women's World Banking a appuyé NBS sur une vaste gamme d'activités : recherche, développement de concepts de produits, analyse de la rentabilité, évaluation de pilotes et formation du personnel pour Banque Pafupi et l'épargne Pafupi. Women's World Banking a assisté NBS dans de nombreuses étapes du processus de digitalisation, en particulier avec :

- La compréhension de la demande dans les zones rurales, en mettant l'accent sur la clientèle féminine
- L'organisation d'une visite d'étude au Kenya pour l'équipe de gestion de NBS
- Le développement du concept de produit d'épargne Pafupi
- La mise en place des équipes et des processus pour le réseau d'agents
- Plus récemment, avec l'aide à l'établissement de la nouvelle structure de commission en vue d'offrir une meilleure proposition de valeur aux agents

**MicroLead** oeuvre pour un meilleur accès aux produits d'épargne dans les zones rurales dans de nombreux pays africains ; s'associer à NBS a représenté une excellente opportunité d'atteindre sa mission et ses objectifs au Malawi. Le soutien de MicroLead a principalement consisté à **financer le développement de la solution**.

Au-delà de ces deux partenaires institutionnels, NBS s'est associé à des entreprises disposant d'un trafic de visiteurs potentiellement important grâce à de nombreux points de vente que NBS peut utiliser pour distribuer ses produits. Le premier partenariat que NBS a établi, en 2012, était avec la Malawi Posts Corporation (la banque postale au Malawi), qui compte 171 points de vente à travers le pays. NBS a depuis formé des partenariats avec deux IMF et une chaîne de magasins, qui compte 90 magasins à travers le pays, et elle est en discussion avec une organisation de transfert d'argent.<sup>7</sup>

### Règlementation

Bien que le modèle d'affaire des services bancaires via agents ne nécessite pas d'autorisation ou de licence spécifique de la part du régulateur (voir la "Partie 1: Description du modèle d'affaire" de cette boîte à outils), **NBS devait recevoir** l'approbation de la RBM pour poursuivre ces activités. RBM a spécifiquement demandé de recevoir des informations régulières sur le réseau d'agents, en particulier en ce qui concerne le nombre d'agents recrutés et leur emplacement.<sup>8</sup>

## PRODUITS ET SERVICES

### Compte d'épargne « Pafupi Savings »

**Le compte Pafupi Savings** est un compte d'épargne destiné aux personnes à faibles revenus - en particulier les femmes et les personnes vivant en zones rurales – dans le but d'épargner. Il donne aux clients la **Mtima Myaa** (qui signifie « tranquillité d'esprit » dans la langue locale) parce que le service est proche d'eux, les aidant à épargner et faire fructifier leur argent.

<sup>7</sup> NBS n'a pas de partenariat avec les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) en ce qui concerne les services bancaires via agent — NBS n'utilise pas les réseaux d'agents des OTM, mais elle est en accord pour permettre les transactions de versement et retrait du compte bancaire vers le portefeuille mobile.

<sup>8</sup> Cette information est fournie dans les rapports trimestriels ; Cela fait partie d'un rapport complet (couvrant la plupart des activités opérationnelles de NBS) qui est soumis chaque trimestre à la RBM.

## Caractéristiques

- **Proche de chez vous** : Les clients y ont facilement accès par le biais des petits commerces près de l'endroit où ils vivent.
- **Aucun montant n'est trop petit** : Les clients peuvent épargner n'importe quel montant, à partir de 200 Kwachas (KM) (0,28 \$US).<sup>9</sup>
- **Il est abordable** : Il n'y a pas de frais mensuels et le solde minimum est aussi bas que 500 KM (0,69 \$US), afin d'être accessible aux clients cibles.
- **Il est intelligent** : Les sommes d'argent augmentent avec les intérêts.

## Ouverture de compte

Le compte est généralement **ouvert par téléphone mobile et par le biais du marketing direct** (une équipe commerciale sur le terrain pour recruter des clients); cependant, les agents sont maintenant formés et autorisés à effectuer l'inscription des clients. Pour ouvrir un compte, l'équipe de vente ou l'agent collecte les informations client par le biais d'une application mobile et procède à l'enregistrement directement sur le téléphone mobile.<sup>10</sup>

**Les exigences d'identification sont abaissées au minimum**, avec n'importe quelle pièce d'identification valide acceptée (p. ex., carte d'électeur, lettre d'un Commissaire de District, chef religieux ou traditionnel). Les données du client sont transmises instantanément au système de gestion Pafupi (spécialement créé à cette fin) et au SBC. Le compte est automatiquement activé. Une fois les procédures administratives finalisées et les frais d'ouverture du compte de 1 100 KM (1,51 \$US) et le solde minimal de 500 KM (0,69 \$US) payés, le client reçoit un kit de démarrage avec son numéro de compte, une carte de débit et un numéro d'identification personnel (PIN). Il ne faut pas plus de 10 minutes pour ouvrir le compte d'épargne Pafupi. Une fois le processus terminé, **le compte peut être utilisé n'importe où : chez des agents, dans des centres de service et à des guichets automatiques (car il donne accès à une carte DAB).**

## Banque Pafupi

### Équipe commerciale Bwenzi La Pafupi

L'**équipe commerciale Bwenzi La Pafupi** est composée de 86 membres qui travaillent main dans la main avec les agents pour

augmenter l'adoption et l'utilisation du compte d'épargne Pafupi (données au 31 mars 2017).

Le personnel Bwenzi La Pafupi est généralement un **personnel de terrain** affilié aux centres de services. Une journée typique d'un membre de l'équipe Bwenzi La Pafupi peut être décrite comme suit:

- Le matin, visite du centre de service (agence) pour prendre un paquet de kits de démarrage et se renseigner sur la zone spécifique attribuée pour la journée.
- Pendant la journée, exploration de la zone attribuée et rencontre et salutation des clients potentiels.
- Dans la soirée, retour à l'agence pour finaliser la réconciliation (déposer l'argent reçu, vérifier par rapport au nombre de



comptes ouverts) et retourner les kits de démarrage restants.

L'équipe commerciale Bwenzi La Pafupi a vocation à disparaître peu à peu, dès le mois d'Août 2017. Trente d'entre eux (les plus performants) resteront en tant que Gestionnaires du réseau d'agents (GRA). Les efforts de vente précédemment

<sup>9</sup> Taux de conversion: 1 KM = 0,00137556 \$US ( Source: [www.xe.com](http://www.xe.com) , 19 mai 2017). Remarque: Ce taux est utilisé tout au long de cette étude de cas lorsque les équivalents en dollars américain sont fournis pour le Kwacha malawien.

<sup>10</sup> Les agents qui ne sont pas encore équipés d'un téléphone mobile doivent remplir un formulaire de demande physique à envoyer à l'agence. Lorsque l'agent atteint un nombre suffisant de demandes, il/elle les envoie pour traitement dans une agence.



gérés par les membres de Bwenzi La Pafupi seront repris par le réseau d'agents et les GRA.

#### Réseau d'agents

Le réseau d'agents est présenté sous la marque **Banque Pafupi**. NBS collabore à différents endroits avec divers entrepreneurs qui offrent des services financiers pour le compte de NBS à partir de leurs comptes d'agents (et leur liquidité propre). Ces agents restent dans leur magasin toute la journée, effectuant des services bancaires en parallèle de leurs transactions commerciales habituelles (p. ex., vente de savon, pain, boissons).

Les services bancaires offerts par l'intermédiaire de Banque Pafupi sont des services financiers numériques de base, tels que:

- Dépôts (voir la figure II pour le processus)
- Retraits (voir la figure III pour le processus)
- Information sur le compte
- Service à la clientèle (c.-à-d. réponse aux demandes des clients)
- Ouverture de compte d'épargne Pafupi

Pour assurer la **sécurité des transactions** chez l'agent, toutes les transactions sont autorisées à l'aide d'un code PIN à saisir par le client. En outre, pour chaque transaction effectuée, le client reçoit un reçu papier du point de vente ou un message SMS si la transaction est initiée par téléphone.

Les **agents investissent leurs propres fonds** dans le commerce des services bancaires via agents. NBS fournit les appareils nécessaires pour réaliser les transactions. Étant donné qu'il est important que leurs fonds et appareils soient protégés, NBS leur fournit une formation adaptée pour les sensibiliser à la façon de prendre soin des appareils et de les garder en sécurité comme s'ils étaient leurs.

Pour éviter la fraude et réduire les risques de vol, NBS a fixé des **limites de transaction** :

- Limite de retrait : 15,000 KM (21 \$US)
- Limite de dépôt : 30 000 KM (41 \$US)

Cependant, NBS a récemment décidé de porter ces limites à 40 000 KM (55 \$US) pour les deux types de transaction en raison de l'inflation et des demandes de certains clients pour une plus grande plage de transactions.

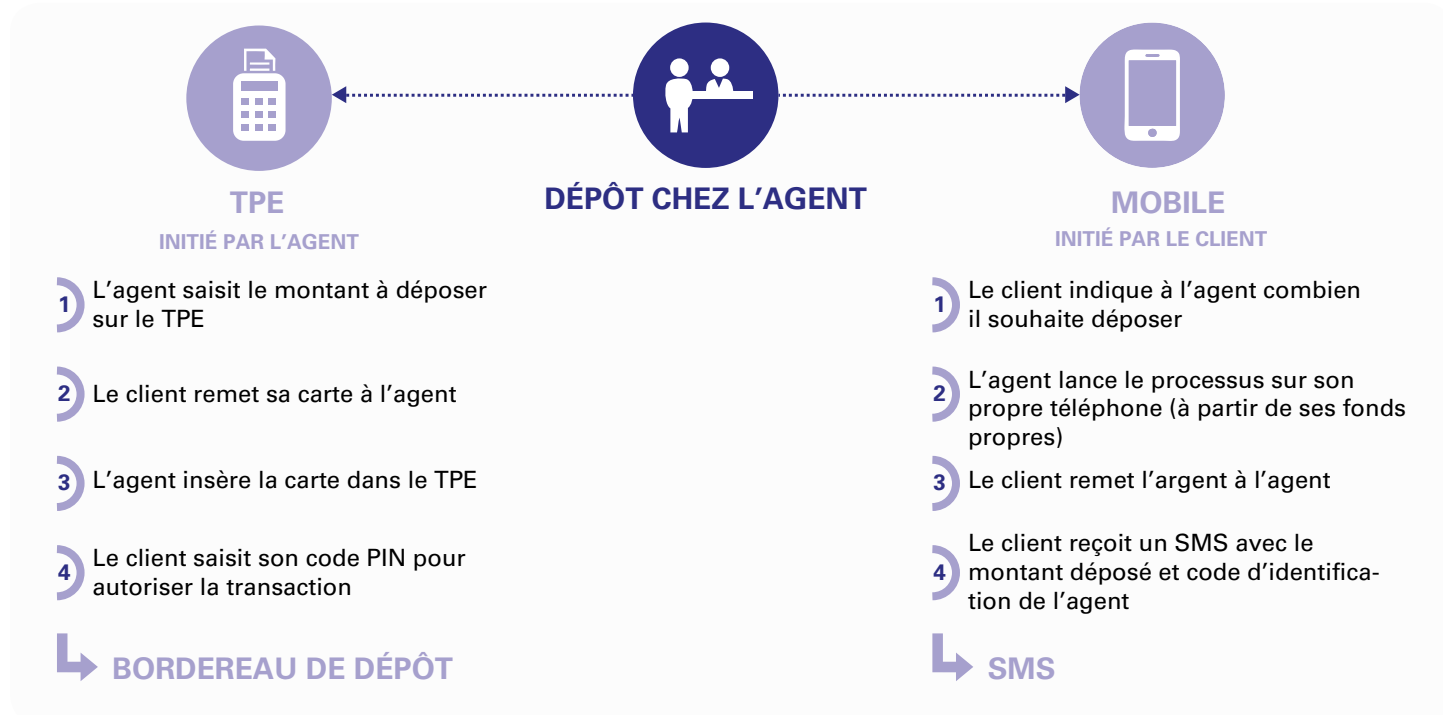
**Au 31 mars 2017, le réseau d'agents est composé de 315 agents** (avec environ 51 % en milieu urbain et 49% en milieu rural et semi urbain) répartis sur les trois régions du Malawi (Nord, Centre et Sud). À long terme, l'objectif de NBS est moins d'avoir de nombreux agents que d'avoir des agents de qualité. NBS vise à finir 2017 en contractant 400 agents. Mais alors que NBS oeuvre à atteindre le seuil des 400 agents, il continuera à se concentrer sur la gestion et la supervision de la qualité de ses agents. **L'objectif de NBS est d'atteindre un taux de 80% d'agents actifs à 30 jours** ; le taux actuel étant de 49% d'agents actifs à 90 jours.

#### Ouverture du compte « Pafupi Savings » chez l'agent

De septembre 2016 à avril 2017, **NBS a testé l'ouverture du compte d'épargne Pafupi directement chez l'agent**, avec 12 agents. À partir du mois d'avril 2017, NBS a commencé à déployer cette option dans l'ensemble du pays de manière progressive (c.-à-d. en commençant avec des agents qui ont une éducation secondaire, des volumes de transactions élevés et une activité commerciale importante avant de l'étendre progressivement à tous les agents).

L'avantage majeur de l'ouverture de compte chez l'agent est que les agents sont en mesure de mener un meilleur suivi des clients potentiels : beaucoup de clients ont besoin de temps pour réfléchir avant de souscrire au produit. Alors que l'équipe de Bwenzi La Pafupi peut avoir des difficultés à (re) localiser les clients potentiels qu'ils rencontrent, les agents opèrent à des endroits fixes, près des clients potentiels, et les voient plusieurs fois par semaine car ces derniers viennent dans leur magasin pour leurs ravitaillements quotidiens. Les agents sont en bonne position pour rappeler aux possibles clients de s'inscrire ou d'apporter des documents manquants pour compléter l'inscription. Un autre avantage, qui a été révélé par la phase pilote, est que les inscriptions chez l'agent enregistrent un pourcentage beaucoup plus élevé de la clientèle féminine, par rapport aux inscrip-

tions par l'équipe de vente Bwenzi La Pafupi. 53% des comptes ouverts par les 12 agents ayant participé à la phase pilote ont été ouverts à



des femmes (données au 31 mars 2017).

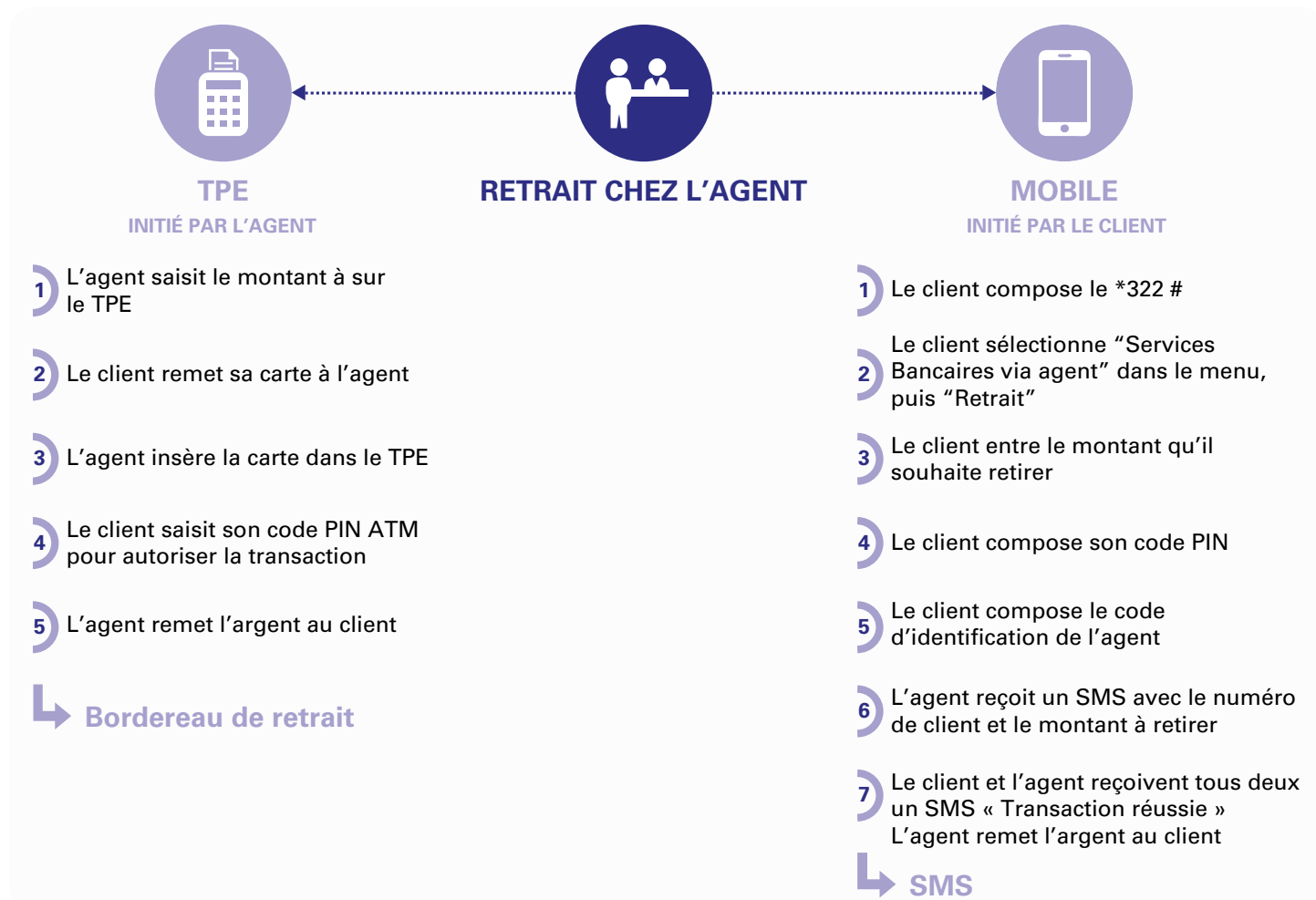


Figure II: Dépôt chez l'agent de Banque Pafupi

Figure III: Retrait chez l'agent de Banque Pafupi

## Solutions technologiques



Appareils utilisés pour Banque Pafupi



**Téléphones mobiles basiques :** Tous les agents reçoivent un téléphone basique connecté à la plate-forme bancaire mobile, appelée EazyMobile, pour les transactions par téléphone. Ces téléphones coûtent environ 30 \$US chacun.

**Smartphones :** Les smartphones sont également connectés à la plateforme bancaire mobile EazyMobile pour les transactions par téléphone. Cependant, ils peuvent également effectuer les manipulations d'enregistrement de clients et d'ouverture de compte puisqu'ils possèdent l'application d'ouverture de compte. Pour l'instant, ces téléphones sont seulement fournis aux agents qui font l'ouverture de compte. À terme, quand NBS aura déployé le service d'ouverture de compte chez l'agent au niveau national, ces téléphones seront distribués à tous les agents. Ils coûtent moins de 150 \$US chacun.

Pour que les clients accèdent aux services par le biais des téléphones basiques ou smartphones, ils ont d'abord besoin de s'inscrire sur EazyMobile (le service de banque mobile de NBS). Les clients ont alors accès à toute la gamme des services bancaires mobiles (par exemple, ils peuvent payer leur facture de télévision et autres services publics, acheter des recharges téléphoniques et effectuer des transferts d'un compte à un autre compte). Les transactions via le téléphone mobile s'élèvent à environ 30% du nombre total de transactions bancaires Pafupi.



**Terminaux de paiement électronique (TPE) :** Comme la plupart des clients ne sont pas inscrits sur la plateforme bancaire mobile EazyMobile, ils peuvent utiliser leur carte DAB chez l'agent pour effectuer une transaction par carte (à condition que l'agent dispose d'un TPE, ce qui n'est pas toujours le cas). Les TPE coûtent 500 à 600 \$US chacun.

**Banque Pafupi compte maintenant 160 000 clients inscrits sur la plate-forme EazyMobile** (parmi un total de 448 000 clients NBS). Les agents effectuent un total de 23 000 transactions par mois, dont 70% sont effectuées par l'intermédiaire d'un dispositif TPE et 30% via un téléphone mobile (données au 31 mars 2017).

Les téléphones mobiles sont essentiellement utilisés par les agents

dans les zones rurales, tandis que des combinaisons de téléphones mobiles et de dispositifs TPE (quand la connectivité est disponible) sont utilisées par les agents dans les zones urbaines.

Comme l'attestent les coûts respectifs ci-dessus, **la solution mobile est beaucoup plus économique** que les TPE. Par conséquent, NBS compte **s'orienter progressivement vers les transactions mobiles par téléphone**. En conséquence, NBS a besoin de commercialiser agressivement EazyMobile pour augmenter le nombre d'inscriptions. Malheureusement, les frais d'abonnement mensuels EazyMobile de 500 KM (0,69 \$US) dissuadent certains clients de s'inscrire.

### Plates-formes technologiques

#### EazyMobile, la plate-forme de banque mobile

NBS a mis au point un système autonome (c.-à-d. EazyMobile) pour **permettre aux transactions de se faire en temps réel**, s'exécutant sur une plate-forme de données de service supplémentaire non structurée (USSD). Les transactions sont effectuées à partir d'EazyMobile, qui transfère automatiquement les informations vers le SBC de NBS.

Les clients peuvent s'inscrire soit en se présentant à une agence NBS, soit en s'inscrivant eux-mêmes en composant le \* 322 \* 99 #. Une fois enregistrés, les clients peuvent faire des transactions sur leur compte, mais aussi utiliser leur compte pour accéder aux services à valeur ajoutée en composant le \* 322 #.

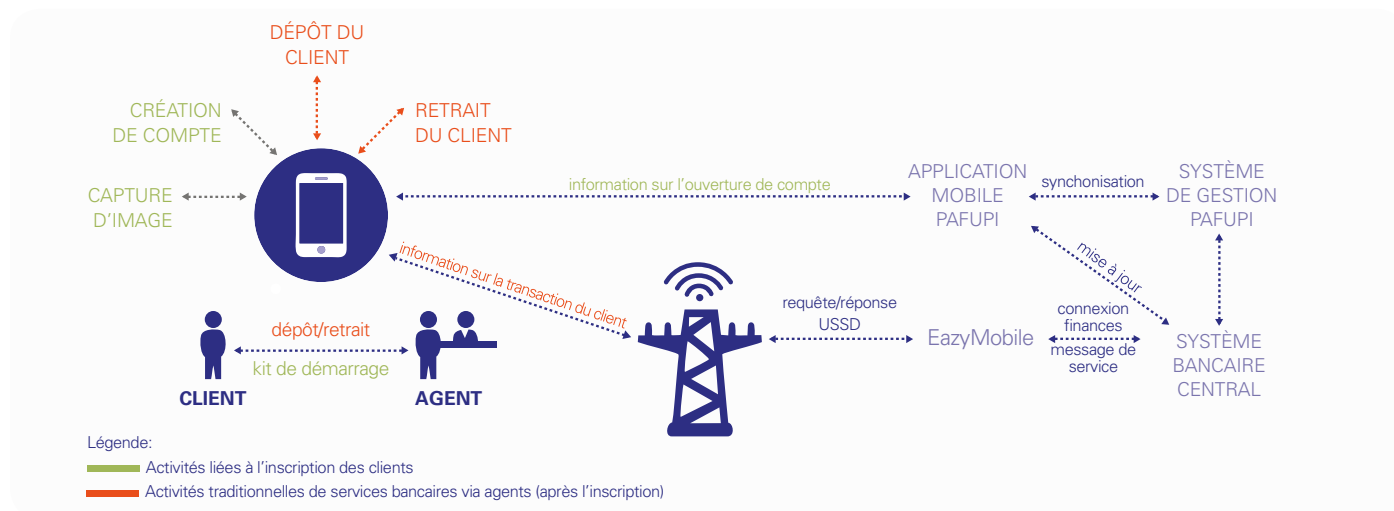
#### Application mobile Pafupi pour les agents

Outre EazyMobile, qui est une **plate-forme USSD purement transactionnelle**, NBS a également créé une application mobile Android Pafupi pour l'ouverture de comptes par les agents. Lors de l'ouverture d'un compte, les clients Pafupi sont automatiquement enregistrés sur EazyMobile Lite, une fonctionnalité qui leur permet d'accéder au menu de Banque Pafupi sur leur propre téléphone pour les retraits et les dépôts seulement (ne donne pas accès au bouquet complet de services) quand ils sont chez l'agent. S'ils veulent accéder à un plus large éventail de services (règlement de factures, transferts d'argent, etc.), ils doivent s'enregistrer en composant le \* 322 \* 99 # et seront facturés 500 KM (0,69 \$US) à chaque fin de mois.

#### Système de gestion de compte

Outre le SBC (Temenos T24), EazyMobile interagit (pour l'ouverture de compte uniquement) avec un système de gestion de compte créé en interne, appelé Pafupi Management System. Ce système a été développé pour créer les comptes et les Kits de Démarrage, assigner des Kits de Démarrage à un vendeur/agent, et traiter les informations reçues depuis les smartphones des agents (application

12 mobile Pafupi mobile) et les transférer au SBC.



Toutes les solutions technologiques (sauf T24) ont été développées en interne. Voir la figure IV pour un aperçu de la façon dont ces solutions interagissent entre elles.

**Figure IV:** Architecture du système de Banque Pafupi

Application smartphone pour les clients

EazySmart est l'application correspondante qui permet l'accès à EazyMobile à l'aide de n'importe quel smartphone. Au 31 mars 2017, cette application était encore en cours de développement.

## CANAUX DE DISTRIBUTION

### Gestion du réseau d'agents

Le réseau d'agents NBS est composé d'agents individuels et de points de vente des entreprises partenaires. Dans le cas des agents / points de vente d'une entreprise partenaire, la gestion du réseau relève de la responsabilité du partenaire. Le suivi de la part de NBS consiste à assurer la liaison avec le siège social du partenaire et à effectuer des visites occasionnelles pour s'assurer que tout fonctionne correctement.

Cette section se concentre sur la façon dont NBS gère ses propres agents.

Au moment où NBS posait les bases de la création et du développement de son réseau d'agents, elle s'est concentrée sur plusieurs aspects clés :

- La proposition de valeur pour les agents

- La sélection des agents
- La formation des agents
- Le suivi des agents
- La gestion des liquidités

#### Proposition de valeur pour les agents

La proposition de valeur pour les agents comprend les profits financiers (commissions fixes gagnées avec les dépôts et retraits) et les avantages non financiers (voir le tableau 2 pour plus de détails sur la proposition de valeur).

**Tableau 2:** Proposition de valeur des agents de NBS Bank: Avantages financiers et non financiers

| AVANTAGES FINANCIERS                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Commission fixe de 87,5 KM (0,12 \$US) pour les retraits</li> <li>Commission fixe de 37,5 KM (0,05 \$US) pour les dépôts</li> </ul>                                                                                                    |
| AVANTAGES NON FINANCIERS                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Association avec la marque NBS Bank</li> <li>Différenciation des concurrents dans la zone d'opération</li> <li>Visibilité accrue</li> <li>Augmentation de la fréquentation des clients et des opportunités de vente croisée</li> </ul> |

NBS travaille actuellement à la révision de cette proposition de valeur puisque de nombreux agents n'ont pas été satisfaits par l'offre. Les agents ont tendance à valoriser les profits financiers et à sous-estimer les avantages financiers indirects. Pour cette raison, la structure des recettes financières décrite au tableau 2 n'a pas été jugée suffisamment gratifiante par de nombreux agents, qui ont fini par privilégier leurs affaires habituelles aux services bancaires. De plus, en comparant la structure des commission de NBS à celles



mises en oeuvre par d'autres banques, NBS n'était pas compétitive. Cette proposition de valeur des agents considérée inéquitable constituait un défi considérable pour NBS pour attirer des agents, mais elle est maintenant en train d'être améliorée.

#### *Sélection et recrutement des agents*

NBS a formé une équipe de cinq gestionnaires de réseau d'agents centraux (GRA), responsables de la sélection et du recrutement des agents. L'objectif est d'élargir et de restructurer l'équipe à 30 membres, en grande partie basés dans les différentes agences, lorsque l'équipe de Bwenzi La Pafupi sera désengagée progressivement à partir d'août 2017. Chaque GRA est responsable d'une zone affectée, et en plus d'y sélectionner et d'y recruter des agents, chaque GRA est également en charge de la formation et du suivi des agents.

Lors du choix et du recrutement des agents, les GRA doivent s'assurer que certains critères soient respectés. Certains de ces critères/exigences ont été fournis par les lignes directrices réglementaires de la RBM, tels que:

- L'agent potentiel doit être dans une véritable boutique (pas d'agents mobiles).
- L'agent potentiel a besoin de documents d'identification adéquats (immatriculation de l'entreprise) / doit être connu par l'organisme de réglementation comme opérateur commercial.
- L'activité de l'agent potentiel doit satisfaire aux exigences de lutte contre le blanchiment d'argent.
- L'agent potentiel doit maintenir les exigences adéquates de know-your-customer (KYC).

D'autres critères de sélection ont été établis par NBS elle-même. Pour qu'un entrepreneur soit considéré comme un agent poten-

tiel, il/elle doit démontrer sa conformité avec les politiques de NBS suivantes :

- Les affaires de l'agent potentiel sont respectables et ne compromettent pas l'image de NBS (implications quant à la réputation).
- L'agent potentiel est bien situé (le magasin de l'agent doit être visible).
- L'agent potentiel maintient l'intérieur de son magasin et possède un stock suffisant (le magasin de l'agent doit être en ordre et la mise en rayon doit être adéquate, c'est-à-dire que l'agent potentiel doit démontrer que son entreprise est saine et sérieuse).
- L'agent potentiel conserve les registres de toutes ses transactions.

Pour assurer la qualité constante des agents, NBS a mis en place un processus de sélection normalisé. La sélection consiste d'abord en une analyse du marché, ou évaluation préalable, pour sélectionner les cinq meilleurs agents potentiels dans une région (voir la figure V), avec l'appui d'un tableau de bord pour le recrutement à des fins de vérification croisée (voir le tableau 3). Une fois que le GRA a évalué les agents potentiels, il/elle peut les classer de 1 à 5 et les approcher.

14 **Figure V:** Standardisation du processus de sélection par NBS Bank pour une qualité constante des agents



**Tableau 3:** Recrutement des agents de NBS Bank: Exemple de tableau de bord de recrutement

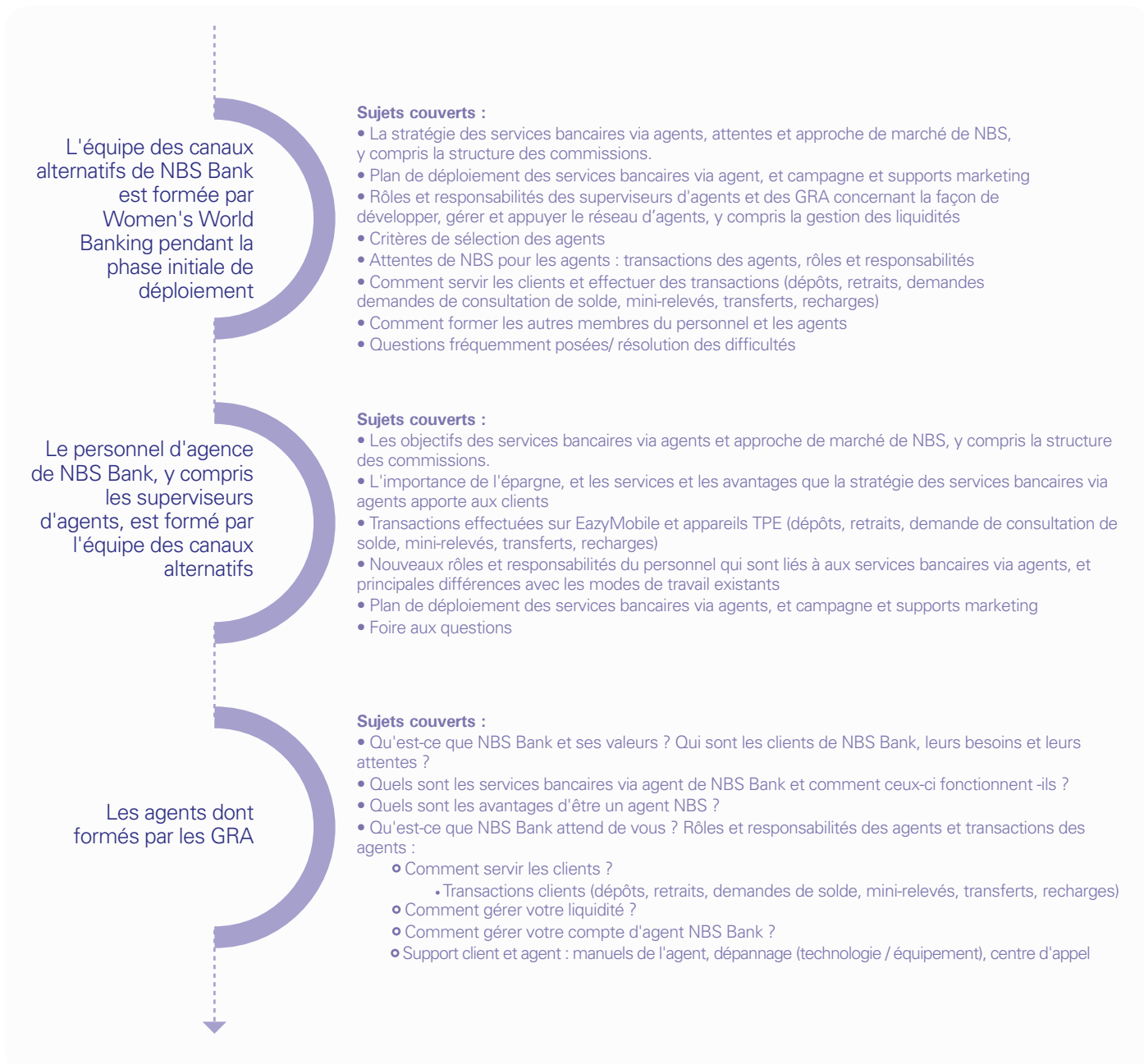
| TABLEAU DE BORD DE L'AGENT |                                               |                                                 |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             |       |
|----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
|                            | Nom de l'agent (Remplissez le nom de l'agent) |                                                 |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             |       |
|                            | Paramètres                                    | 1                                               | 2                                            | 3                                                                    | 4                                          | 5                                                                           | Score |
| 1                          | Emplacement du magasin                        | Tout autre emplacement                          | Près de l'agence bancaire                    | Près de 4 ou 5                                                       | Autoroute/<br>Route<br>principale          | Zone commerciale/<br>place du marché                                        | 4     |
| 2                          | Type de commerce                              | Tout autre magasin                              | Boutique ou magasin similaire à haute valeur | Magasin de vêtements<br>d'occasion,<br>magasin de vente de plastique | Pharmacie, magasin de téléphonie mobile    | Épicerie, supermarché, magasin de papeterie ou tout autre magasin similaire | 3     |
| 3                          | Intérieur du magasin et état du stock         | Intérieur mal entretenu avec des stocks faibles | Intérieur mal entretenu mais stock moyen     | Stock moyen                                                          | Intérieur bien entretenu mais faible stock | Intérieur bien entretenu et bien approvisionné                              | 5     |
| 4                          | Valeur en espèces de chaque transaction (KM)  | <100 ou > 1000                                  | 100–200                                      | Au moins 200                                                         | 200–500                                    | 500–800                                                                     | 4     |
| TOTAL                      |                                               |                                                 |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             | 16    |
| Visité par                 | (Remplissez le nom du GRA)                    | Autre information :                             |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             |       |
| Heure                      |                                               |                                                 |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             |       |
| Date                       |                                               |                                                 |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             |       |
| Lieu                       |                                               |                                                 |                                              |                                                                      |                                            |                                                                             |       |

#### Formation des agents

Pour assurer la qualité de la prestation de service, tous les agents sont formés par NBS sur la façon d'utiliser les outils numériques fournis (soit un téléphone basique ou un Smartphone et, le cas échéant, un dispositif TPE) et de traiter les demandes des clients de manière courtoise et efficace.

Le programme de formation de NBS pour le déploiement national du compte d'épargne Pafupi a été conçu pour suivre une approche de formation des formateurs, comme l'illustre la figure VI.

Figure VI: Approche de formation des formateurs utilisée par NBS Bank



Pour compléter leur formation, NBS fournissait, dans les premiers temps, deux outils cruciaux à tous les agents:

- Le **manuel des services bancaires via agents** qui est un court guide explicatif pour aider les agents à manipuler les téléphones mobiles transactionnels pour les opérations de Banque Pafupi. Il fournit des conseils sur la façon de se connecter, gérer les dépôts en espèces, afficher les dernières transactions, réinitialiser le code PIN et effectuer des retraits en espèces. Le manuel fournit non seulement des instructions écrites sur les processus, mais aussi des captures d'écran pour faciliter la compréhension.

- Le **manuel de l'agent** est un manuel complet destiné à guider les agents dans la prestation des services quotidiens d'agent. Le contenu comprend une introduction à NBS et aux services bancaires via agents, les lignes directrices du service à la clientèle (concernant la culture et les principes du service à la clientèle, les choses à faire et ne pas faire et le code vestimentaire), la gestion des plaintes, la gestion des risques, les opérations de services bancaires via agent (documentation des transactions, gestion des transactions et des procédures quotidiennes), les procédures de comptabilité, les opérations sur TPE (comment configurer, naviguer et traiter avec le périphérique) et enfin les points de contact NBS.

Aujourd'hui, NBS **fournit toujours le manuel des services bancaires via agents, mais n'offre plus le manuel de l'agent**. Il s'agissait d'un guide volumineux et coûteux qui n'était, au final, pas utilisé par les agents. L'accent a été mis sur l'intensification du suivi et sur le **coaching sur le tas** pour aider les agents à surmonter les problèmes qu'ils pourraient rencontrer.

#### Suivi des agents

Les GRA sont également en charge du suivi des agents, via des visites sur place (visites hebdomadaires sur le terrain)<sup>11</sup> et via une supervision hors site, en s'appuyant sur les enregistrements des transactions quotidiennes (voir le tableau 4 pour exemple) et sur les rapports de liquidités et d'équilibre des fonds de trésorerie. Les GRA effectuent aussi des visites ad hoc, en se basant sur les plaintes des clients pour décider de quels agents visiter de manière anonyme.

Pour NBS, l'interaction face-à-face et le renforcement des relations avec les agents représentent des éléments essentiels au suivi des agents. C'est pourquoi les GRA passent non seulement du temps à travailler avec les agents sur la résolution des problèmes, mais aussi à organiser des rencontres conviviales avec eux.

NBS a établi les ICP suivants pour appuyer le suivi et l'évaluation de la performance des agents :

- La mobilisation de dépôts (combien NBS touche de l'activité du réseau d'agents)
- Le nombre moyen de transactions par agent par jour
- Le nombre total d'agents (expansion du réseau d'agents)
- D'autres indicateurs qualitatifs tels que le service à la clientèle

**Tableau 4:** Suivi des agents de NBS Bank: Exemple d'enregistrement des transactions quotidiennes

| Résumé des transactions quotidiennes de Banque Pafupi |                    | Du 29-janv. 15 au 29-janv. 15 |                         |                       |                         |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Compte de l'agent                                     | Nom de l'agent     | Montant du dépôt (KM)         | Montant du retrait (KM) | Transactions de dépôt | Transactions de retrait |
| 00XXXXX0017                                           | Big Tafa           | 0                             | 60 225                  | 0                     | 12                      |
| 00XXXXX0015                                           | Chipoka            | 0                             | 17 000                  | 0                     | 2                       |
| 00XXXXX0005                                           | Dauda              | 1 000                         | 30 000                  | 1                     | 3                       |
| 00XXXXX0020                                           | E-Kwacha           | 38                            | 38                      | 1                     | 1                       |
| 00XXXXX0011                                           | E-Kwacha Chilomoni | 7 000                         | 3 000                   | 1                     | 1                       |

#### Gestion des liquidités

NBS recommande à ses agents d'avoir une répartition équitable entre la monnaie électronique et les espèces. Par exemple, si un agent décide de démarrer l'activité d'agent avec 100 000 KM (138 \$US), il/elle devrait avoir 50 000 KM (69 \$US) sur le compte électronique et 50 000 KM en espèces pour les retraits. Le montant dépend de la capacité de chaque agent.

Si un client veut retirer 10 000 KM (14 \$US), l'agent prend ce montant sur ses 50 000 KM (69 \$US) en espèces. Le téléphone ou le dispositif TPE (connecté au système) débite le compte du client et crédite le compte électronique de l'agent. Le montant des espèces de l'agent a diminué, mais sa monnaie électronique dans le compte électronique a augmenté.

L'inverse se produit dans le cas d'un dépôt : l'agent reçoit de l'argent en espèces, et le système débite le compte électronique de l'agent et crédite le compte bancaire du client.

Chaque agent a accès à un service où il/elle peut déposer/retirer de l'argent. Les agents peuvent soit (1) se rendre en agence pour déposer des liquidités dans le cas d'un défaut de valeur électronique, ou

retirer dans le cas d'un défaut d'espèces ; ou (2) en partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile (OTM), verser ou retirer des fonds du compte bancaire vers le portefeuille électronique. Il n'y a pas encore de super-agents.

En ce qui concerne l'ouverture de compte, pour les 12 agents qui faisaient partie du pilote, NBS leur a donné un certain nombre de kits de démarrage en stock qu'ils devaient vendre. L'agent paie ces kits par le biais d'un compte de règlement; chaque fois qu'un compte est activé, NBS déduit 1 100 KM (2 \$US) du compte de règlement.

## ORGANISATION INTERNE

**Pour que NBS mette en oeuvre le canal des services bancaires via agents, des changements majeurs dans les opérations et la gestion ont été nécessaires: en particulier, la mise en place de sessions de formation à tous les niveaux, le développement et l'intégration d'une plate-forme mobile avec le SBC existant, la mise en place d'une équipe commerciale et de ICP pour le canal, et la facilitation de la collaboration entre tous les départements de la banque (voir le tableau 5 pour un aperçu des changements).**

<sup>11</sup> En plus des GRA, il existe une équipe au siège en charge des services bancaires via agents. Le but de l'équipe des services bancaires via agents est de visiter chaque agent au moins une fois par mois. Les GRA font des visites sur le terrain chaque semaine, mais ils ne visitent pas chaque agent chaque semaine.

**Tableau 5:** Résumé des changements internes à NBS Bank

| Zone                                | Changements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Structure organisationnelle         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gestionnaires du réseau d'agents</u> : Recrutement et formation de cinq GRA en charge de la sélection, du recrutement, de la formation (de la formation initiale et du coaching sur le tas, à la formation de remise à niveau) des agents, de leur suivi et de leur gestion; Le nombre de GRA va s'élargir à 30, en adoptant une structure davantage basée sur le terrain à partir d'août 2017 (quand l'équipe commerciale Bwenzi La Pafupi sera démantelée), et aussi en ouvrant des comptes dans les groupes villageois</li> <li>• <u>Directeurs d'agence</u> : Responsabilisation des directeurs d'agence sur le réseau d'agents, l'équipe des canaux alternatifs et le gestionnaire de produits</li> <li>• <u>Équipe commerciale Bwenzi La Pafupi</u> : Création et formation d'une équipe de 86 agents (29 pendant la phase pilote) sur les caractéristiques et les avantages du compte, les processus du compte Banque Pafupi, la vente et les techniques promotionnelles</li> <li>• <u>Équipe des canaux alternatifs au siège social</u> : Embauche d'un employé additionnel pour les canaux alternatifs, qui s'occupe des efforts des GRA pour recruter, former et suivre les agents et aide également à la formation des GRA nouvellement recrutés</li> </ul> |
| Processus et normes internes        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation d'ICP et de cibles de vente pour les agents et pour les branches (p. ex., les agents commerciaux sont responsables de l'ouverture de 50 comptes par semaine, dont 30 doivent être attribués à des femmes)</li> <li>• Introduction de tableaux de bord pour les branches, visant à compter les nouveaux clients Pafupi et le volume des dépôts, de sorte que le canal puisse faire partie de l'activité principale</li> <li>• Création de nouveaux processus, y compris sur l'ouverture de compte sur le terrain par exemple</li> <li>• Révision des process maps avec les nouvelles procédures</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Formation                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception des boîtes à outils pour la formation</li> <li>• Facilitation de séances de formation des formateurs avec les équipes produit, services bancaires via agent et formation afin de permettre la réplique des formations à l'ensemble des membres de NBS</li> <li>• Formation de tout le personnel (au siège social et dans les branches, avec le personnel de terrain (GRA) et les agents) dans divers domaines, tels que l'acquisition et l'éducation des clients, la communication avec la clientèle féminine, la conduite des transactions et la gestion des équipes de vente pour atteindre les objectifs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Coordination interne / transversale | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un groupe de travail Pafupi de haut niveau, chargé de la résolution des problèmes, avec les chefs de départements de l'ensemble de NBS</li> <li>• Intégration de l'équipe TIC dans l'équipe produit afin que l'équipe TIC comprenne les changements informatiques requis et puisse répondre aux objectifs partagés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| TIC <sup>a</sup>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement en interne des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Plate-forme de banque mobile</li> <li>o Application mobile</li> <li>o Système de gestion de compte</li> </ul> </li> <li>• Ajustement systématique du SBC pour communiquer efficacement avec les nouvelles plates-formes technologiques et le flux de données</li> <li>• Équipement de l'équipe commerciale et des agents en téléphones et TPE</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Marketing                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des techniques marketing : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Production d'un stock de kits de démarrage avec cartes/PIN</li> <li>o Création du logo et du slogan pour Pafupi</li> <li>o Implication des principales personnes d'influence (leaders villageois) pour contribuer à la sensibilisation</li> <li>o Publicité sur la radio communautaire</li> <li>o Organisation de stands de marché</li> <li>o Conception de brochures et affiches</li> <li>o Conception de la signalisation de l'agent</li> <li>o Conception de cartes de référence</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

<sup>a</sup> TIC, Technologie de l'information et de la communication



## FINANCE

### Capex et Opex

La mise en place du réseau d'agents a été une opération coûteuse pour NBS. L'achat de l'équipement et le paiement des salaires du personnel et du matériel marketing ont été les principales dépenses engagées jusqu'à présent.

Les tableaux 6 et 7 listent les dépenses en capital (c.-à-d. «Capex») et les dépenses opérationnelles (c.-à-d. «Opex») de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi de 2012 à 2016.

**Tableau 6:** Capex pour le développement de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi

| Détails                                                                                                                                  | Coût total de 2012 à 2016 (KM) | Coût total de 2012 à 2016 (\$US) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Téléphones pour l'équipe Bwenzi La Pafupi                                                                                                | 99,128,571                     | 136,632                          |
| Téléphones portables pour les agents EazyMobile                                                                                          |                                |                                  |
| Dispositifs TPE pour les agents stratégiques                                                                                             |                                |                                  |
| Ressources supplémentaires pour l'équipe de gestion de produits                                                                          |                                |                                  |
| Kits de démarrage (cartes, PIN, transporteurs, cartes de parrainage) – coût supporté par le client sur la base du recouvrement des coûts |                                |                                  |
| Développement en interne des technologies requises                                                                                       |                                |                                  |
| Autres                                                                                                                                   |                                |                                  |

**Tableau 7:** Opex pour le développement de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi

| Poste de dépense           | Détails                                                                  | Coût total de 2012 à 2016 (KM) | Coût total de 2012 à 2016 (\$US) |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Ressources Humaines        | Salaires et commissions de Bwenzi La Pafupi                              | 95,419,321                     | 131,255                          |
|                            | Salaires des GRA                                                         |                                |                                  |
|                            | Agent de support du canal alternatif au siège social                     |                                |                                  |
|                            | Autres                                                                   |                                |                                  |
| Marketing                  | Marketing médias: radio                                                  | 151,639,405                    | 208,589                          |
|                            | Marketing hors médias: activations de marché                             |                                |                                  |
|                            | Matériel promotionnel                                                    |                                |                                  |
|                            | Promotion de la marque pour l'équipe commerciale (T-shirts, sacs)        |                                |                                  |
|                            | Visuels et promotions chez l'agent                                       |                                |                                  |
|                            | Marketing (signalisation de Banque Pafupi et matériel de marketing)      |                                |                                  |
|                            | Autres                                                                   |                                |                                  |
| Formations et déplacements | Formation et recrutement                                                 | 20,115,325                     | 27,670                           |
|                            | Autres (personnes d'influence clés, autres déplacements)                 |                                |                                  |
|                            | Frais de déplacement pour le personnel des services bancaires via agents |                                |                                  |
|                            | Autres                                                                   |                                |                                  |

Le budget total du déploiement national de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi s'élève à 366,302,622 KM (502 870 \$US), dont 67 500 000 KM (92 680 \$US) a été financé par UNCDF-Microlead. NBS n'a pas encore atteint l'équilibre financier pour ce projet.

Cependant, NBS espère qu'avec le temps, ces dépenses généreront des économies considérables, comme le coût de service d'un client dans une branche est en effet plus élevé que le coût encouru chez l'agent.

# ÉTUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI - RÉALISATIONS

Le bouquet Pafupi représente un succès pour NBS Bank ainsi qu'un tremplin, contribuant à de significatifs progrès vers l'inclusion financière au Malawi. Cependant, l'adoption chez les femmes et les populations rurales – les cibles initiales – nécessite encore quelques améliorations.

## RÉALISATION DES OBJECTIFS POUR LA FINANCE NUMÉRIQUE

Grâce au projet Pafupi, NBS a pu acquérir une connaissance plus approfondie de ses clients et de leurs besoins, développer de nouveaux produits et canaux de distribution et entrer sur un nouveau marché (voir le tableau 8).

Tableau 8: Objectifs et réalisations en finance numérique de NBS Bank

| Objectif initial                                                                            | Réalisations de NBS Bank                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atteindre les segments non bancarisés                                                       | La solution conçue est très attrayante pour les populations rurales: après la phase pilote, il a été constaté que 86% des 85 594 des clients totaux de Pafupi étaient auparavant non bancarisés => <b>Contribution à l'inclusion financière.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Trouver une façon adaptée de répondre aux besoins spécifiques des personnes non bancarisées | Le bouquet Pafupi est un succès pour NBS, répondant à des besoins spécifiques du marché. Les clients de la phase pilote ont signalé y avoir réaffecté leur épargne, qu'ils plaçaient auparavant ailleurs (mécanismes formels et informels), en citant les avantages du compte d'épargne Pafupi par rapport à d'autres mécanismes d'épargne => <b>Changement des comportements.</b><br><br>En développant Banque Pafupi et le compte d'épargne Pafupi, NBS a développé une solution adaptée aux besoins suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapproche la banque de la communauté.</li> <li>• Offre de la commodité et sécurité.</li> <li>• Aide les clients à épargner.</li> </ul> |
| Augmenter le nombre de femmes ayant un compte d'épargne                                     | NBS a réussi à <b>accroître le niveau de sensibilisation</b> à l'égard des services financiers chez les femmes et au sein des populations rurales et a fait de grands progrès vers la démystification des banques pour les pauvres.<br><br>Toutefois, le pourcentage de comptes d'épargne Pafupi détenus par les femmes et les clients ruraux reste faible (données au 31 mars 2017): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Femmes 30%</li> <li>• Rural 34%</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |

Légende: Vert: objectif atteint; Orange: objectif partiellement atteint

### RESULTATS PAFUPI (DONNÉES AU 31 MARS 2017)

- Comptes Pafupi : 85,594
- Total des dépôts sur les comptes Pafupi : 725,500,000 KM (996,143 \$US)
- Solde moyen des comptes : 8,476 KM (12 \$US)
- Pourcentage de femmes : 30% | Pourcentage rural / semi-urbain : 34%
- Agences : 32 | Agents de Banque Pafupi : 315
- Membres de l'équipe commerciale de Bwenzi La Pafupi: 86

## ADOPTION ET UTILISATION DU CANAL DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

Les figures VII à IX capturent l'adoption et l'utilisation du réseau d'agents et des produits de NBS.

### Un réseau d'agents en pleine croissance

Le concept Pafupi a été bien accueilli par les agents. En plus d'une nouvelle source de revenus, les agents y perçoivent d'autres avantages, comme l'augmentation du trafic dans leur magasin. NBS publicise le service de manière agressive pour stimuler la demande. L'ouverture de compte chez l'agent va également créer, au fil du temps, une demande pour les transactions.

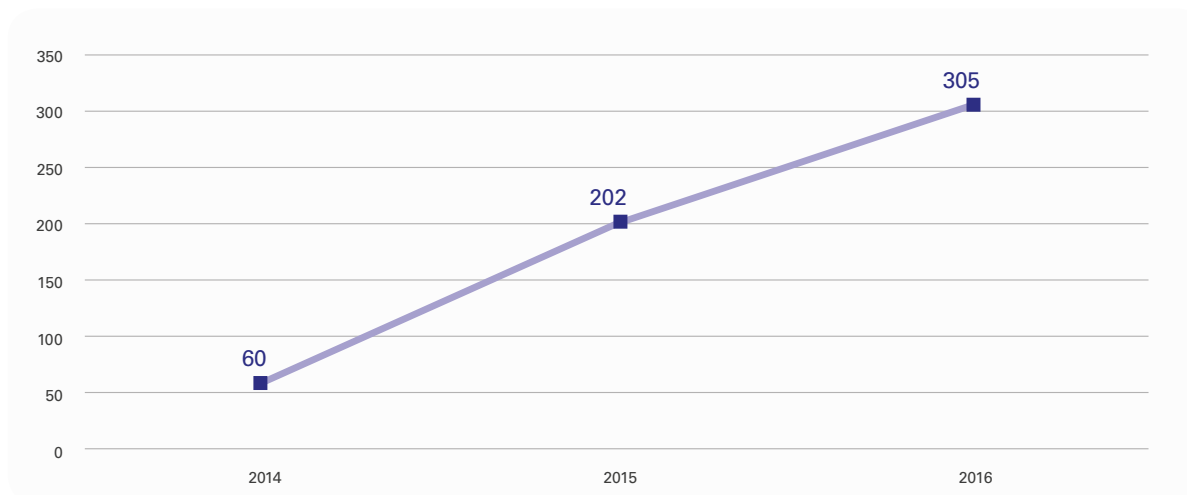
NBS compte 315 agents (305 à la fin 2016) et attire de plus en plus d'agents chaque jour. NBS a l'intention de finir 2017 en augmentant ce nombre à 400.

### Un nombre croissant de transactions

Au début du projet, NBS enregistrait un peu plus d'une transaction par jour par agent. Ce nombre a été porté à neuf en 2016, mais il a diminué à six transactions par jour par agent au premier semestre 2017 à mesure que de nouveaux agents ont été ajoutés à l'équipe. Cependant, certains agents sont en train de se démarquer nettement des autres, par exemple, ceux qui opèrent depuis longtemps ou ceux qui ont une activité commerciale prolifique et bien située, peuvent atteindre plus de 100 transactions par jour.

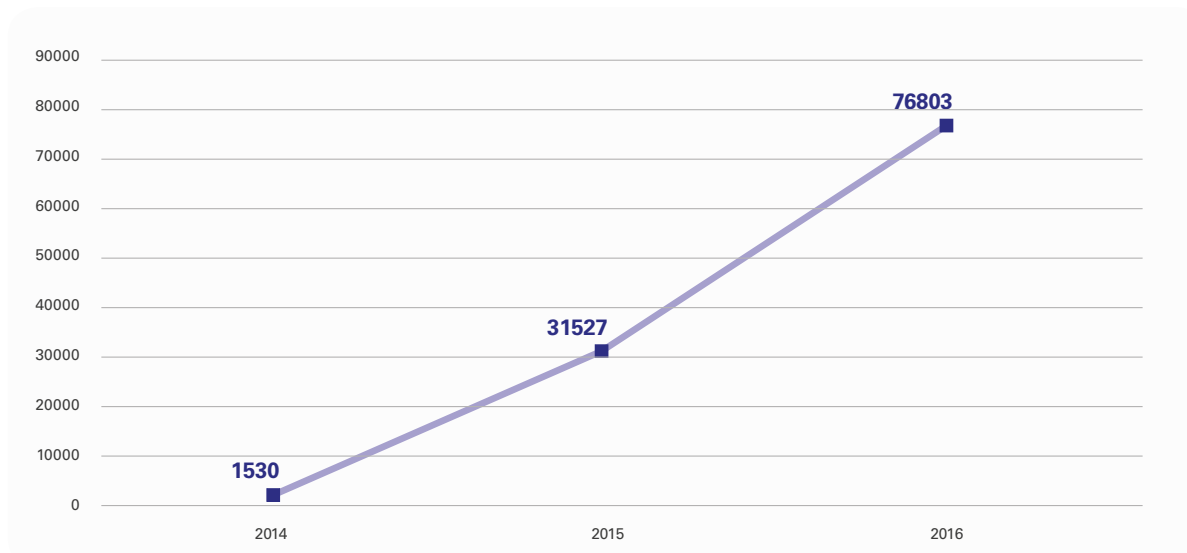
NBS s'attend à ce que, lorsque le réseau d'agent sera stabilisé, la moyenne s'améliore en raison de niveaux de sensibilisation plus élevés. L'ouverture de davantage de comptes sera également un moyen d'augmenter le nombre de transactions quotidiennes (dépôts et retraits). L'objectif est d'atteindre une moyenne de 15 transactions par jour par agent.

Figure VII: Croissance du réseau d'agents de NBS Bank



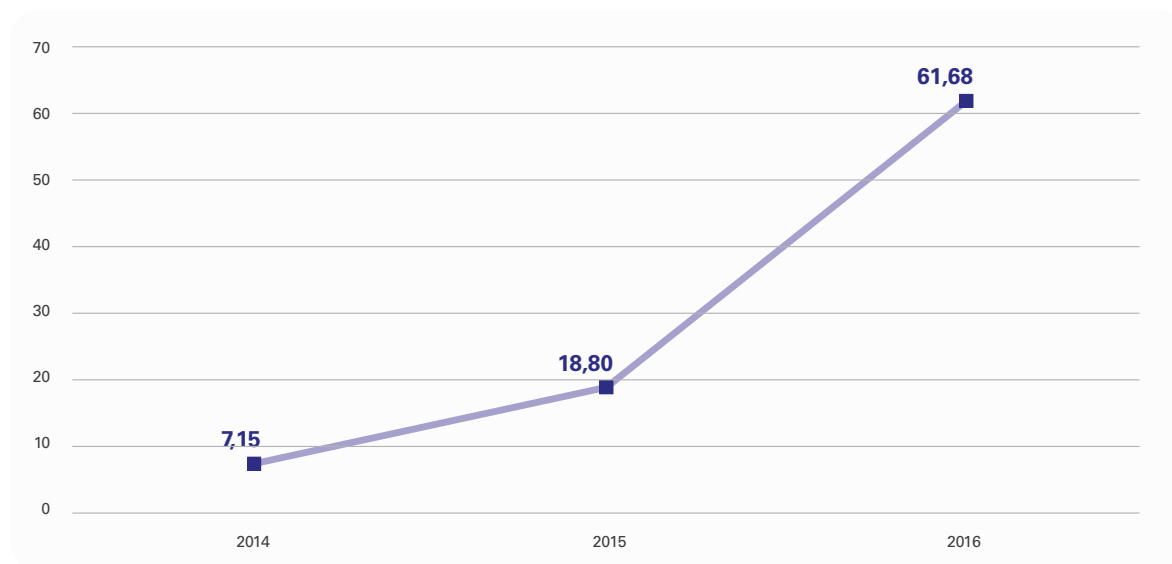
### Un nombre croissant de clients

Figure VIII: Adoption du compte d'épargne Pafupi



## — 22 Augmentation de l'épargne

**Figure IX:** Croissance des dépôts sur le compte d'épargne Pafupi (en millions KM)



### ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE

Lorsque NBS a commencé à mettre en place son réseau d'agents, l'analyse coût-bénéfice de Pafupi était basée sur des projections. Dans la première version du modèle d'affaire, faite en 2014, quatre scénarios différents étaient envisagés pour Banque Pafupi et le compte d'épargne Pafupi, comme le montre le tableau 9.

**Tableau 9:** Scénarios de rentabilisation de Pafupi

| Scénario                                                             | Hypothèses                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cas de base -<br>Tendance actuelle                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solde moyen des comptes à 4 200 KM (6 \$US), avec une augmentation de 8 400 KM (12 \$US) d'ici la fin de la période</li> <li>Trois nouveaux comptes ouverts par jour par commercial</li> <li>Cinquante pour cent des comptes avec soldes &gt; à 200 KM (0,27 \$US)</li> </ul> |
| Scénario 1 (S1) -<br>Soldes plus élevés                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solde moyen des comptes à 5200 KM (7\$US), avec une augmentation de 10500 KM (14 \$US) d'ici la fin de la période</li> <li>Aucun changement par rapport aux autres hypothèses</li> </ul>                                                                                      |
| Scénario 2 (S2) -<br>S1 et nombre de<br>comptes plus élevé           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cinq nouveaux comptes par jour par commercial et agent</li> <li>Aucun changement par rapport aux autres hypothèses</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Scénario 3 (S3) -<br>S2 et un nombre plus<br>élevé de comptes actifs | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solde moyen des comptes à 6500 KM (9 \$US), avec une augmentation de 13000 KM (18 \$US) d'ici la fin de la période</li> <li>Soixante-cinq pour cent des comptes avec des soldes &gt; à 200 KM (0.27 \$US)</li> </ul>                                                          |

Pour chacun de ces scénarios, le point de rentabilité et la date de retour sur investissement diffèrent. En considérant la tendance actuelle, le modèle d’affaire prévoyait que NBS atteindrait le seuil de rentabilité à la fin de 2016. Toutefois, le retour sur investissement n’était pas prévu avant 2020 (voir les figures X et XI). En prenant en compte des scénarios plus ambitieux, le retour sur investissement était prévu d’être atteint avant 2018.

Malheureusement, malgré des résultats significatifs, NBS n’a pas réussi à atteindre les nombres de comptes et volumes de dépôts initialement prévus sur les années 2015 et 2016. Le fait que ces objectifs ne soient pas atteints retarde par conséquent l’atteinte du seuil de rentabilité. Mais dans tous les cas, le modèle d’affaire démontre qu’il y a moyen d’atteindre la rentabilité si certains résultats commerciaux sont atteints.

Figure X: Bénéfice net par année (en millions KM) sans prendre en compte les subvention et aides extérieures reçues par NBS Bank

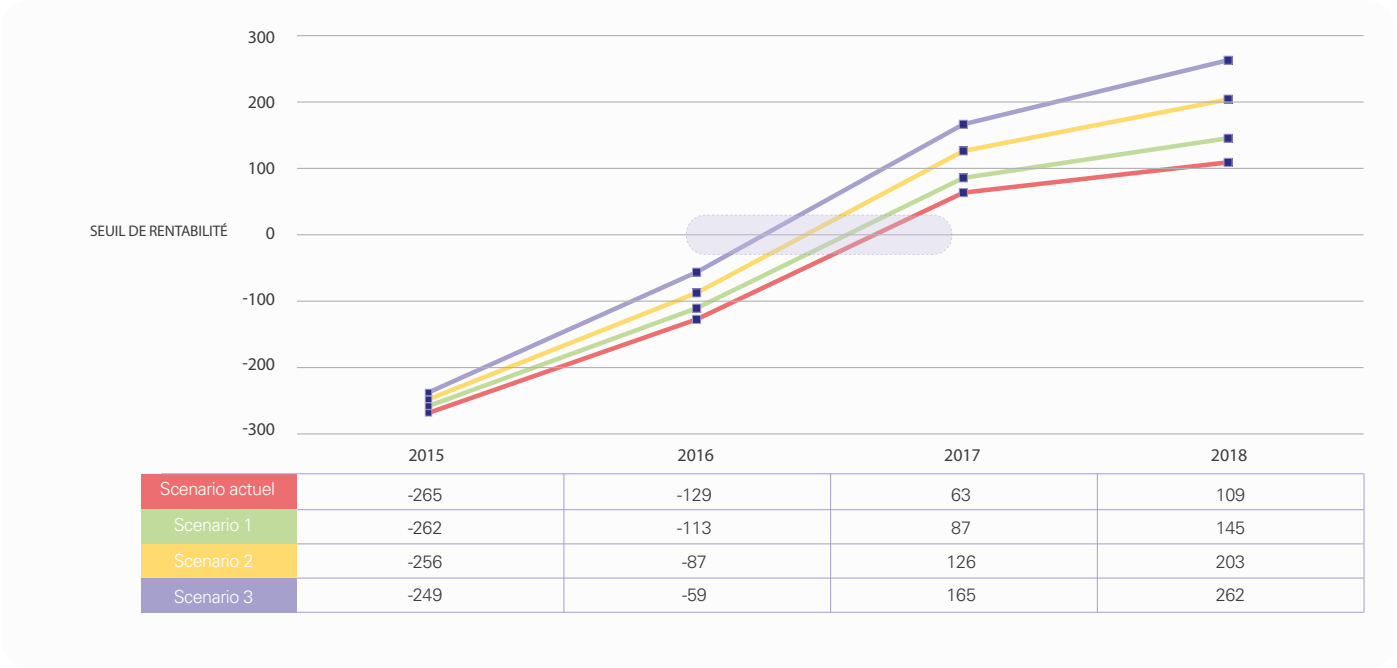
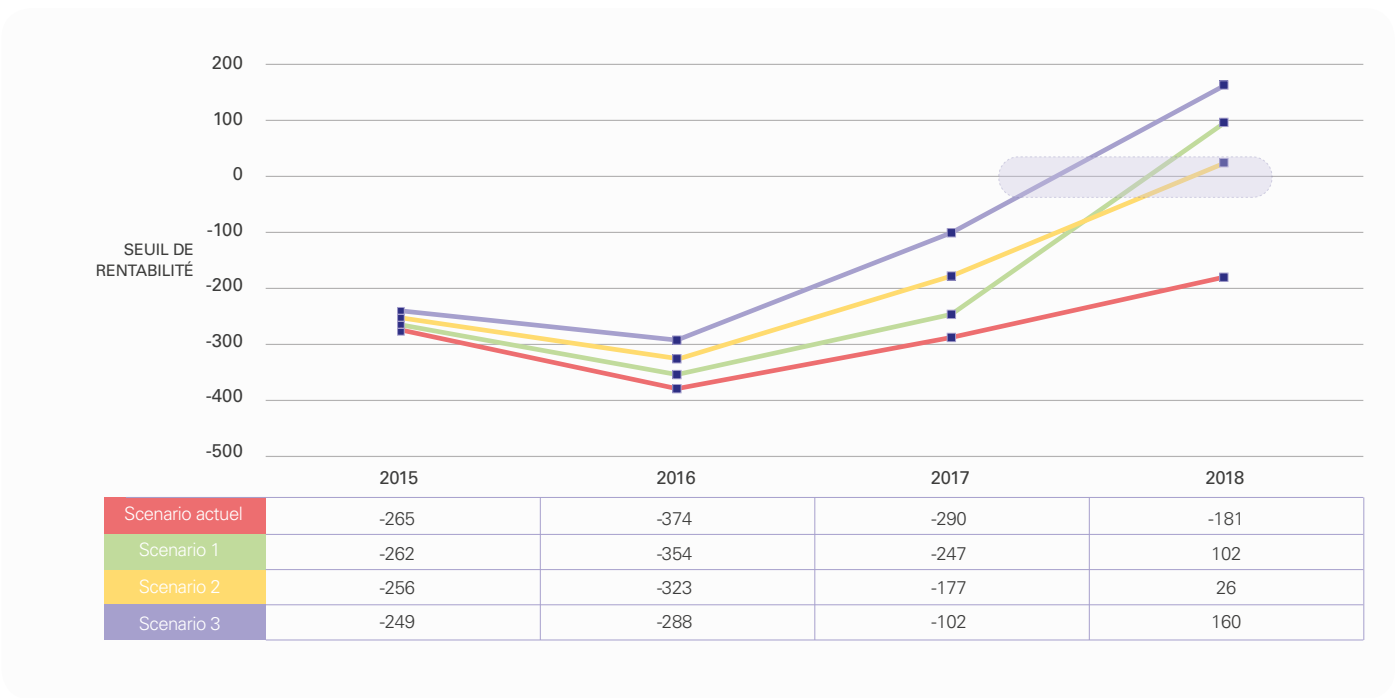


Figure XI: Bénéfice net cumulé (en millions KM) en prenant en compte les subventions accordées à NBS Bank



## — 24 AVANTAGES POUR NBS BANK

### Elargissement du marché

Pour une banque comme NBS, le développement de Banque Pafupi fut un moyen d'atteindre le secteur informel et non bancarisé. Se rendre chez l'agent est devenu le mécanisme d'épargne préféré (en comparaison à garder de l'argent à la maison ou à utiliser des groupes d'épargne villageois). Et, avec 86% des clients Pafupi qui étaient auparavant non bancarisés, NBS a clairement élargi sa présence sur le marché avec un tout nouveau segment non saturé, ce qui augure des taux de croissance soutenus dans un futur proche.

### Des économies sur le plan opérationnel sur le long terme

Bien que la mise en oeuvre du réseau d'agents ait été une opération coûteuse, cela permettra à NBS de réaliser des économies sur le long terme grâce à l'expansion vers de nouvelles localités à très faible coût. Bien que NBS n'ait pas réalisé d'analyse commerciale détaillée, les agents sont considérés comme beaucoup plus rentables que les agences physiques. Un agent est similaire à un caissier, mais possède son propre local physique. Pour un caissier, une banque doit payer son salaire, ses frais médicaux, sa retraite, son fonds d'études et autres dépenses patronales. En comparaison, pour un réseau d'agents, les dépenses pour la banque se résument aux commissions, et aux salaires des gestionnaires d'agents, qui gèrent plusieurs agents. Comme l'agent utilise son propre local, la banque ne doit pas supporter les coûts qui y sont associés (électricité, loyer, etc.).

### Augmentation de l'activité d'épargne

Les dépôts dans les comptes d'épargne Pafupi ont augmenté depuis leur création. Au 31 mars 2017, NBS a recueilli un total de 725 millions KM (996,990 \$US) de dépôts auprès de clients Pafupi qui avaient l'habitude d'utiliser des formes d'épargnes informelles, soit à domicile soit dans des groupes d'épargne.

Le fait de mettre la banque à portée de main du client a engendré des dépôts plus réguliers. Pafupi a fait augmenter l'activité d'épargne formelle, comme en témoigne le fait que 86% des clients de Pafupi étaient auparavant non bancarisés, mais ont maintenant la capacité de faire des dépôts dans un compte formel facilement accessible car à proximité de leur lieu de résidence.

### Avantage compétitif

Banque Pafupi est une offre unique au Malawi : les clients ne connaissent pas d'autres banques disposant d'un réseau d'agents en propre.

## AVANTAGES POUR LES CLIENTS

**"C'est le moyen le plus simple ... Avant, il était très difficile d'économiser de l'argent à la banque. Maintenant, tout le monde peut."**

**Client du compte d'épargne Pafupi**

**"La banque ferme à 15:00 alors que l'agent reste ouvert beaucoup plus tard, alors nous pouvons toujours obtenir de l'argent."**

**Client du compte d'épargne Pafupi**

Citations extraites de l'évaluation du pilote de Pafupi menée en mai 2015 par Women's World Banking, lors de groupes de discussion dans les zones urbaines et rurales

Au moment de l'évaluation du pilote menée par Women's World Banking en mai 2015, plus de 50% des transactions étaient faites chez l'agent. Les clients ont signalé divers avantages au recours à l'agent, notamment des économies sur les coûts de transport, la proximité, des heures d'ouverture étendues, la fin des files d'attente et la facilité d'utilisation (par exemple, certains clients ont indiqué qu'ils pouvaient envoyer leurs enfants faire des transactions à leur place quand ils étaient trop occupés pour le faire eux-mêmes).

### Économies sur les coûts de transport

L'option Banque Pafupi est moins coûteuse pour les clients : cela coûtait environ 8 \$US à une personne vivant en milieu rural d'accéder à un service financier (en tenant compte de l'infrastructure routière de mauvaise qualité, des pluies récurrentes et du réseau de transport limité). L'approche de NBS de mettre en place un réseau d'agents à proximité de l'endroit où les gens vivent diminue ces coûts pour les clients. Le tableau 10 résume les avantages pour les clients, mais révèle aussi certains obstacles qui persistent dans l'offre Pafupi.

Tableau 10 : Avantages et obstacles pour les clients de NBS Bank

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir une banque près de chez eux</li><li>• Ouvrir un compte rapidement, avec l’option DAB automatiquement activée</li><li>• Gagner des intérêts avec le compte d’épargne Pafupi</li><li>• Pouvoir faire des transactions de petits montants</li><li>• Éviter les files d’attente</li><li>• Profiter d’heures d’ouverture élargies (les agents restent ouverts plus longtemps que les agences bancaires)</li></ul>                                                              |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Attendre longtemps (dans le pire des cas, se voir refuser la transaction) quand les agents favorisent leurs activités commerciales régulières au détriment des services bancaires via agents</li><li>• Faire face au manque de liquidité chez l’agent (les agents manquent souvent d’argent pour permettre les retraits)</li><li>• Souffrir du manque d’agents actifs dans certaines régions</li><li>• Se confronter aux limites de solde et de transaction de Pafupi</li></ul> |

AVANTAGES POUR LES AGENTS

Banque Pafupi présente également de nombreux avantages pour les agents. Les retours des agents confirment que l’activité d’agent ajoute de la valeur, car cela amène plus de clients dans le magasin (trafic accru), ce qui peut entraîner des opportunités de vente croisée. En outre, la signalisation pour les services bancaires via agents améliore également la visibilité du magasin. En plus de ces avantages indirects, les agents perçoivent des avantages financiers directs sous forme de commissions, ce qui augmente leurs revenus.

RÉSUMÉ DES AVANTAGES

Le tableau 11 résume les avantages pour toutes les parties prenantes impliquées.

Tableau 11 : Résumé des avantages pour NBS Bank, clients et agents

| Avantages pour NBS Bank                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Avantages pour les clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Avantages pour les agents                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Offre un moyen d’atteindre le secteur informel</li><li>• Rentable (par rapport aux agences bancaires)</li><li>• Augmente l’activité d’épargne (dépôts mensuels ou trimestriels)</li><li>• Offre un avantage compétitif (offre unique pour les clients)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Se sent plus à l’aise de faire des transactions chez l’agent, qui accepte les petits montants</li><li>• L’argent est placé dans un endroit sûr (banque)</li><li>• Élimine les barrières d’épargner en banque</li><li>• Offre un accès aux services de proximité (dans le quartier)</li><li>• Moins coûteux que d’aller à la banque (économies sur les frais de transport)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fait gagner plus de revenus avec les commissions</li><li>• Offre des opportunités de vente croisée</li><li>• Augmente le trafic de clients dans sa boutique</li></ul> |

# ETUDE DE CAS DE NBS BANK AU MALAWI - PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE ET LEÇONS APPRISSES

L'expérience de NBS illustre que le parcours vers les services bancaires via agents doit être soigneusement planifié et testé - planifié à travers un soutien et des ressources appropriés (financières, techniques, managériales, etc.) et testé par des projets pilotes réguliers et concis. Une mise en oeuvre réussie de services bancaires via agents n'est pas bâtie dans la pierre, mais au contraire, c'est un chantier nécessitant des améliorations continues.

## ANALYSE DE LA PRÉPARATION

### Préparation de NBS au moment de s'engager dans les services financiers numériques

La figure XII résume l'état d'avancement de l'institution au moment de la conception de Banque Pafupi et du compte d'épargne Pafupi, notamment sur les aspects suivants :

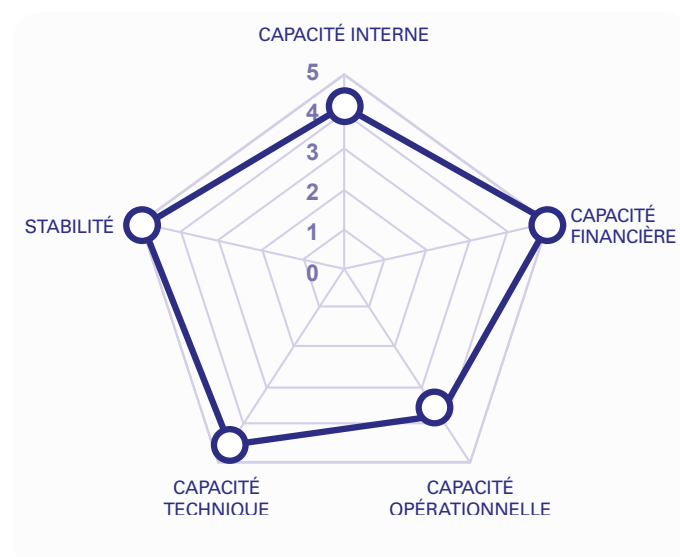
- Capacité interne (gestion, capacité du personnel, et politique des ressources humaines et formation)
- Capacité financière (ressources pour mettre en oeuvre ce modèle d'affaires)
- Capacité opérationnelle (gestion des liquidités/trésorerie, durabilité et respect de la réglementation)
- Capacité technique (connectivité, système d'information de gestion [SIG] et interfaces)
- Stabilité (portefeuille à risque et gouvernance)

Au moment de son engagement dans ce projet, NBS était dans une bonne posture pour développer son projet CAD. Le projet a été fortement soutenu par la direction et par les organisations partenaires, qui ont planifié et mis en oeuvre les changements requis dans la structure organisationnelle, qui ont mis en place de nouvelles politiques et processus et ont conçu un plan de formation efficace pour le personnel, du siège aux agents de terrain. Le projet a été alimenté par des ressources financières adéquates, provenant d'une combinaison de

ressources propres à l'institution et de ressources externes, et elle a été soutenue par un pilier de développement technologique solide, grâce à une équipe interne capable de développer des solutions de technologie de l'information (TI) maisons.

Cependant, certains éléments clés qu'une IF doit prendre compte pour ce modèle manquaient en 2012 : même si NBS était sur le point de mettre en place un réseau d'agents basé sur la technologie GPRS (General Packet Radio Services), il n'y avait pas de stratégie en cas de non connectivité dans le cadre du plan de gestion des risques. Les politiques de gestion de la liquidité étaient initialement faibles (s'appuyant uniquement sur les branches - pas de super-agents), ce qui a engendré des défis considérables pour la gestion opérationnelle. NBS essaie maintenant de résoudre ces problèmes de gestion de la liquidité, avec, par exemple, la mise en oeuvre de services de dépôts et retrait pour les agents en partenariat avec les OTM.

**Figure XII:** Niveau de préparation de NBS Bank au moment de son engagement dans les services financiers numériques



Note: L'évaluation de la capacité financière ne prend pas en compte l'auto-suffisance comme ces données n'ont pas pu être obtenues.

## Répondre aux conditions préalables recommandées

Toutes les dimensions sont décrites plus en détail dans le tableau 12.

**Tableau 12:** Conformité de NBS Bank aux conditions préalables recommandées pour le modèle d'affaires #4

| Dimension           | Conditions préalables                          | Description du pré-requis <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Statut de NBS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacité interne    | Management                                     | Un gestionnaire de réseau ou GRA doit être recruté / nommé au sein du personnel au siège (au niveau de la direction) et doit être exclusivement dédié à la construction / gestion du réseau d'agents. Le gestionnaire de réseau doit informer son superviseur des activités du réseau d'agents de manière régulière (par exemple : via rapports hebdomadaires dans un premier temps, qui peuvent évoluer plus tard vers des rapports mensuels).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le management de NBS a été impliqué depuis le premier jour dans la mise en place du nouveau canal, ayant participé une visite d'étude au Kenya et ayant soutenu le projet devant le Conseil d'Administration au cours des différentes phases.</li> <li>NBS a créé un groupe de travail Pafupi de haut niveau, chargé de la résolution des problèmes, composé des chefs de départements de NBS.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                     | Capacité du personnel                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF doit identifier le nombre d'agents dont elle a besoin au moment du lancement et disposer d'un plan de déploiement pour le recrutement des agents. Il est important d'avoir un processus détaillé pour identifier, recruter, former, marketer et gérer le réseau d'agents. Lors du lancement et au quotidien, il faut une équipe dédiée, comprenant les postes suivants: personnel marketing, personnel informatique (chargé de l'intégration et de la gestion des systèmes) et personnel de back-office en charge du suivi des services, du règlement avec les agents, du suivi des ICP, etc.</li> <li>L'IF a besoin d'un gestionnaire du réseau / GRA au niveau du siège, mais aussi d'un personnel chargé de la gestion des agents au niveau de ses branches.</li> <li>L'IF devrait veiller à ce que les auditeurs internes commencent à mesurer et à enregistrer les activités spécifiquement liées aux agents.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La structure interne a été modifiée pour s'adapter à l'introduction du nouveau canal, en introduisant notamment les gestionnaires du réseau et les superviseurs du réseau d'agents au siège.</li> <li>La capacité du personnel a été prévue pour les phases pilote et déploiement. Les processus ont été redéfinis afin que les responsabilités soient claires parmi les différents employés.</li> <li>En raison de l'intégration de l'équipe TIC dans l'équipe produits, l'équipe TIC a été en mesure de mieux comprendre les changements informatiques requis et comment réaliser les objectifs partagés.<sup>b</sup></li> <li>NBS a eu tendance à sous-estimer les efforts en ressources humaines requis au niveau des GRA ainsi qu'au niveau du back-office (en particulier en ce qui concerne la production des kits de démarrage).</li> </ul> |
|                     | Politique des Ressources Humaines et Formation | Quelqu'un ayant une expérience avec les agents devrait être recruté comme GRA car c'est un poste à temps plein. Les descriptions de poste doivent être adaptées/créées et le personnel impliqué dans le nouveau canal doit être formé. Selon le modèle d'affaires sélectionné, il peut y avoir un besoin en formation du personnel des super-agents.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les séances de formation des formateurs sur le produit, les services bancaires via agents et la formation des équipes ont permis la réplication des formations à l'ensemble du personnel de NBS.</li> <li>Une formation de tout le personnel (au siège social et dans les branches, avec le personnel commercial terrain et les agents) dans divers domaines, tels que l'acquisition et l'éducation des clients, la communication avec la clientèle féminine, la conduite des transactions et la gestion des équipes de vente pour atteindre les objectifs, a été organisée</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Capacité financière | Autosuffisance financière / Rentabilité        | L'IF devrait être financièrement autonome (FSS> 100%) pour s'engager dans ce modèle. <sup>c</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Non disponible                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                     | Ressources financières                         | L'IF devrait utiliser ses propres ressources, et compléter avec des ressources externes. L'IF devrait envisager de dépenser au moins 250 000 \$US pour développer son réseau d'agents, même si ce chiffre peut facilement aller jusqu'à 1 000 000 \$US en fonction du modèle choisi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | NBS a utilisé une combinaison de ressources financières propres et externes venant du programme UNCDF-MicroLead (couvrant uniquement les coûts marketing et de formation). NBS a soigneusement planifié ses dépenses par rapport aux bénéfices futurs dans des projections financières détaillées (basées sur des scénarios) pour identifier quand elle atteindrait le seuil de rentabilité. Cependant, NBS a commencé ce projet en passant par des difficultés financières, ce qui a rendu le Conseil d'Administration plus réticent à approuver les dépenses.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Légende: Vert: pré requis rempli; Orange: pré requis partiellement rempli; Rouge: pré requis non rempli; Blanc: absence de notation par manque de données

| Dimension            | Conditions préalables                 | Description du pré-requis <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Statut de NBS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacité financière  | Gestion de la trésorerie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF est seule responsable de la gestion de la liquidité (aux yeux du client). Potentiellement, si elle travaille avec un super-agent, l'IF peut fournir un fonds de liquidité initial (pour les retraits). Pour les agents indépendants, l'IF devrait avoir un plan de liquidité clair, en particulier pour les décaissements de prêts. Une réconciliation quotidienne devrait être effectuée dans toutes les branches / chez tous les agents et vérifiée au siège. Un gestionnaire de la liquidité d'agent devrait être nommé au sein de l'IF et interagir avec les représentants des agents ou le super-agent.</li> <li>La gestion de la liquidité doit être automatisée, et non manuelle.</li> </ul>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>NBS est responsable de la gestion de la liquidité. Les agents sont formés à la gestion de la liquidité, mais NBS connaît encore des défis - en particulier, le manque de motivation de l'agent pour investir du capital dans les activités bancaires, ce qui se traduit par des contraintes de trésorerie pour les transactions.</li> <li>Le rééquilibrage est également difficile. NBS a développé des services de versement et de retrait pour aider les agents à mieux gérer leur liquidité. À l'heure actuelle, il n'y a pas de super-agent car la taille de l'activité des services bancaires via agents ne le justifie pas. Mais, à mesure qu'elle grandit, NBS proposera aux agents les plus importants et les plus liquides de devenir des super-agents.</li> <li>Il n'existe aucune ressource spécifique pour gérer la liquidité chez les agents ; C'est le GRA qui s'en occupe.</li> </ul> |
|                      | Autonomie opérationnelle/ Rentabilité | L'autosuffisance opérationnelle est supérieure à 100%, en moyenne, autour de 120% -130%. L'IF ne devrait pas s'engager dans le développement de son propre réseau d'agents lorsqu'elle essaie toujours d'atteindre son équilibre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | L'autosuffisance opérationnelle est de 82%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                      | Règlementation                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF devrait avoir une licence d'IF classique. Il peut être nécessaire ou pas d'avoir une licence de distribution/ agent spécifique pour ce modèle. Au minimum, l'IF devrait avoir l'autorisation de la banque centrale pour avoir ses propres agents.</li> <li>Il y a toutefois un besoin certain pour l'IF de suivre la réglementation sur les agents établie par la banque centrale, notamment en ce qui concerne la politique de recrutement et de gestion des agents et les exigences KYC de l'agent. Il est important de vérifier la réglementation nationale sur les activités que les agents sont autorisés à effectuer (c.-à-d. les demandes de prêt) et de savoir si les agents doivent être exclusifs ou non. Informer la banque centrale de ses plans et lui demander une approbation est recommandé (et parfois obligatoire en fonction de la réglementation).</li> </ul> | NBS a une licence bancaire, et elle est en contact avec le régulateur sur toutes les activités liées aux services bancaires via agents.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Capacités techniques | Connectivité                          | Les agents doivent avoir une connectivité dans le réseau, idéalement à travers un VPN. L'IF devrait développer une stratégie en cas de non connectivité dans le cadre du plan de gestion des risques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | NBS a équipé l'équipe commerciale et les agents d'outils nécessaires (téléphones, périphériques TPE) connectés à Internet. Les agents ont reçu des cartes utilisant le GPRS, mais il n'y avait pas de stratégie en cas de non connectivité dans le cadre du plan de gestion des risques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Légende: Vert: pré requis rempli; Orange: pré requis partiellement rempli; Rouge: pré requis non rempli; Blanc: absence de notation par manque de données

| Dimension               | Conditions préalables   | Description du pré-requis <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Statut de NBS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacité opérationnelle | SIG                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Idéalement, l'IF devrait avoir un SBC / SIG qui comprend des modules pour la gestion des agents, des SMS, du centre d'appel et de la gestion des cartes. Selon le modèle d'affaires et la fonctionnalité de la plate-forme, l'IF pourrait vouloir / doit investir dans du nouveau matériel et de nouveaux logiciels.</li> <li>Les transactions devraient être en temps réel et non par lots pour éviter les problèmes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les transactions sont en temps réel.</li> <li>NBS a un SIG performant (Temenos T24).</li> <li>Des ajustements ont été apportés au SBC pour permettre l'intégration avec la nouvelle plate-forme technologique développée pour les services bancaires via agents.</li> </ul>              |
|                         | Interfaces              | L'IF doit être en mesure de réconcilier quotidiennement toutes les transactions effectuées par ses agents avec celles qui se sont enregistrées dans son SBC / SIG. L'IF devrait intégrer son SBC avec la plate-forme technique de son fournisseur en temps réel.                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les éléments suivant ont été développés en interne : <ul style="list-style-type: none"> <li>Plate-forme de banque mobile</li> <li>Application mobile</li> <li>Système de gestion de compte</li> </ul> </li> <li>Toutes les interfaces interagissent les unes avec les autres.</li> </ul> |
| Stabilité               | Qualité du portefeuille | Pour les IMF, le portefeuille à risque 30 jours (PAR30) doit être inférieur à 5 %. Pour les banques, le ratio d'adéquation du capital doit être au moins de 8 %.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | En 2012, le ratio d'adéquation du capital de NBS était de 14%.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                         | Gouvernance             | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF devrait avoir une gouvernance stable pour pouvoir planifier et déployer un réseau d'agents.</li> <li>Le conseil d'administration devrait soutenir pleinement le projet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           | NBS n'a jamais subi de crise de gouvernance. La structure est bien gouvernée.                                                                                                                                                                                                                                                   |

Légende: Vert: pré requis rempli; Orange: pré requis partiellement rempli; Rouge: pré requis non rempli; Blanc: absence de notation par manque de données

<sup>a</sup> Ces conditions préalables viennent de la 'Partie 1: Description du modèle d'affaires' de cette boîte à outils.

<sup>b</sup> TIC, Technologie de l'information et de la communication

<sup>c</sup> Les mesures de l'autosuffisance opérationnelle et de l'autosuffisance financière sont étroitement liées, mais ne sont pas les mêmes. L'autosuffisance opérationnelle est utilisée pour évaluer dans quelle mesure une IF couvre ses dépenses d'exploitation avec son bénéfice d'exploitation. La formule pour le calcul est le résultat d'exploitation / les charges d'exploitation totales. En revanche, l'autosuffisance financière est utilisée pour évaluer si une IF a gagné suffisamment de revenus pour couvrir tous les coûts: les charges d'exploitation, les coûts de financement, les provisions pour créances douteuses et le coût du capital. La formule est le résultat d'exploitation / (charges d'exploitation + frais de financement + provisions pour pertes sur prêts + coût du capital).

<sup>d</sup> VPN, réseau privé virtuel

## FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA RÉUSSITE DE NBS BANK

### Comprendre qu'une approche sur mesure était nécessaire pour démystifier les services bancaires

Comme l'a souligné l'enquête FinScope de 2008, qui a déclenché l'idée d'aborder les 80% de personnes sans accès aux services bancaires au Malawi,<sup>12</sup> des barrières psychologiques restreignaient de nombreuses personnes d'utiliser des banques commerciales comme NBS. En développant un canal spécifique et adapté et en travaillant avec des marchands locaux, chez qui les clients potentiels effectuent des transactions quotidiennes, NBS a progressivement gagné la confiance des clients, et ceux-ci ont trouvé de plus en plus facile de faire confiance et d'utiliser la plate-forme bancaire. NBS a également œuvré pour relever les niveaux de sensibilisation en termes d'épargne et d'autres services financiers offerts par NBS.

### Mieux comprendre les réalités de ce modèle par une exposition internationale

L'équipe Produits et la Direction de NBS ont participé à un partage de connaissances. Le groupe est parti en visite au Kenya pour connaître les opportunités et les défis liés au développement de réseaux d'agents. La visite a principalement porté sur la construction du réseau d'agents, le développement de produits mobiles innovants et la création de partenariats stratégiques avec les OTM en vue de l'expansion du modèle. Cette visite au Kenya a appris à NBS que le modèle des services bancaires via agents fonctionne et qu'il est évolutif.

<sup>12</sup> Agar, Savani et Thompson, 'FinScope Malawi 2008'.

Selon la Direction, les autres points retenus étaient les suivants :

- Comprendre l'importance d'une plate-forme technologique fiable pour les services bancaires via agents
- Utiliser les solutions mobiles pour les transactions aux points de vente des agents
- Savoir comment construire une proposition de valeur pour les agents
- Explorer le marketing du canal pour attirer et gagner la confiance des clients dans le canal

Cette visite d'étude a renforcée la motivation de NBS pour explorer les solutions mobiles, lui donnant une meilleure compréhension de la gestion d'un réseau d'agents (recrutement et suivi des agents, rôles et responsabilités de l'équipe des services bancaires via agents, etc.) et une compréhension du rôle des agents dans l'ouverture des comptes. Cette motivation et cette compréhension plus poussée ont conduit l'institution à plaider avec succès pour obtenir un soutien réglementaire et permettre ainsi le développement de solutions mobiles.

## Comprendre que la durabilité et l'adoption des services bancaires via agents prendra du temps

Les IF espèrent souvent que les solutions mobiles atteignent rapidement une taille critique et la rentabilité financière, ce qui exerce une forte pression sur les équipes. Dans le cas de NBS, une solide analyse de rentabilité a été élaborée pour affirmer que les bénéfices financiers ne seraient pas atteints instantanément. Avec le soutien de Women's World Banking, l'équipe a développé un modèle financier pour le produit d'épargne et le réseau d'agents Pafupi pour en déterminer la rentabilité. Comme le montrent les sections ci-dessus, le modèle a montré que la proposition de valeur ne serait pas rentable avant plusieurs années.

D'autres facteurs ont également contribué à faire de cette initiative un succès, notamment:

- **Avoir une position dominante sur le marché avec une présence nationale** (NBS dispose du plus grand réseau d'agences et de DAB au Malawi) **et être le premier acteur dans le numérique**
- **Avoir un engagement et un soutien solide** du conseil d'administration et de la direction pour introduire le nouveau produit dans une période d'incertitude financière et de difficultés économiques pour le pays
- **Avec une vision claire et des objectifs de croissance** (l'objectif de croissance stratégique ambitieux était de déployer une approche sur mesure pour doubler la clientèle quatre ans après le lancement du projet)

## LES DÉFIS RELEVÉS ET LES STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DÉPLOYÉES

### Défis liés aux agents

Au cours du projet, l'institution a rencontré de nombreux défis liés à la gestion du réseau d'agents. Certains ont été surmontés, mais d'autres sont encore en cours de traitement.

- **Les agents n'étaient pas satisfaits par la proposition de valeur** de la banque mobile, ce qui a donné lieu à une volonté limitée de mettre à disposition leur capital et d'augmenter le nombre de clients.

☞ *Structure de commission pas suffisamment attrayante*

Les agents sont des hommes/femmes d'affaires qui ont besoin de liquidité pour mener à bien leurs affaires. La mise en œuvre de ce modèle d'affaires signifie qu'ils doivent mettre du capital à part pour permettre les transactions de dépôt et de retrait. Par conséquent, la marge brute des services bancaires via agents doit être compétitive par rapport à leurs autres activités (par exemple, la vente de savon, de sucre, de pain). Les agents doivent être convaincus pour transférer une partie de leur fonds de commerce aux services bancaires. Cependant, dès le début, de nombreux agents n'ont pas considéré la structure de commission assez intéressante. Bien que les agents aient partagé (pendant des visites de consultants) que les avantages indirects étaient une force motrice (accroissement du trafic en magasin, amélioration de la confiance des clients, plus grande opportunité de ventes croisées, etc.), les agents recherchaient surtout des avantages financiers directs. Et, ces avantages financiers n'étaient pas assez motivants. En raison de cette faible proposition de valeur, les agents ont fini par ne pas mettre assez d'argent de côté pour assurer le succès de leur activité d'agent.

Cette question est maintenant en cours de traitement, avec l'élaboration d'une nouvelle structure de commissions : au lieu d'offrir une commission fixe de 87,5 KM (0,12 \$US) pour les retraits et 37,5 KM (0,05 \$US) pour les dépôts,<sup>13</sup> NBS envisage d'introduire une structure de commission variable qui dépendra du montant de la transaction effectuée. C'est-à-dire que plus le montant de la transaction est élevé, plus la commission sera élevée. L'objectif est de motiver les agents à investir des capitaux adéquats afin que les refus de service puissent être réduits. Il n'est pas prévu que cela ait un impact majeur sur les clients, car cette nouvelle structure de commission a été conçue de telle sorte que les clients finissent par payer une commission similaire pour les montants de transaction les plus fréquents.<sup>14</sup> La nouvelle structure de commission, qui s'harmonise avec les offres concurrentes sur le marché, sera bientôt en application.

<sup>13</sup> Pour un retrait, le client est facturé 150 KM (0,21 \$US), dont 87,5 KM (0,12 \$US) est versé à l'agent et 63,5 KM (0,09 \$US) est versé à NBS. Les dépôts sont gratuits pour les clients, mais les agents reçoivent une commission de 37,5 KM (0,05 \$US) de la part de NBS.

<sup>14</sup> Le montant moyen du retrait est d'environ 5.000 KM (7 \$US), tandis que le montant moyen du dépôt est d'environ 7.000 KM (10 \$US).

### *☞ Communication insuffisante autour de la proposition de valeur*

Un autre problème qui a contribué à ce que les agents ne soient pas satisfaits de la proposition de valeur au départ était que les bénéfices n'étaient pas correctement communiqués et expliqués. En cause, les GRA, chargés d'attirer et de recruter des agents, qui ne comprenaient pas vraiment eux-mêmes les avantages que les agents pouvaient tirer des activités de services bancaires. Étant donné que les activités de services bancaires étaient nouvelles pour la plupart des agents, ils devaient acquérir une compréhension claire de ce que cela impliquait et de ce qu'ils pouvaient en tirer (en plus des avantages financiers). Comme cela a été démontré dans d'autres marchés, cette compréhension est souvent essentielle pour attirer les agents.

Pour remédier à ce défi, en plus d'examiner la structure des commissions, NBS travaille de manière continue sur la formation des équipes impliquées dans la gestion du réseau d'agents afin que la banque puisse faire passer le bon message pour convaincre les agents.

En outre, à mesure que Pafupi gagne du terrain (c.-à-d., demande croissante), les agents peuvent commencer à évaluer les avantages indirects, voyant une augmentation du trafic dans leur magasin.

- **Il manquait une approche uniforme et standardisée pour sélectionner les agents.**

Lors du démarrage du projet, l'équipe NBS chargée de la gestion du réseau d'agents n'avait pas prévu d'approche uniforme de sélection des agents, ce qui a rendu le recrutement des agents difficile. D'une part, il y a eu un chevauchement des membres de l'équipe sur le même marché ou zone géographique, car les GRA n'étaient pas affectés à des territoires spécifiques. D'autre part, il y avait un nombre limité d'agents potentiels qui satisfaisaient aux exigences strictes établies par NBS. Ainsi, l'identification de ces agents sans système approprié en place s'est avérée difficile. NBS s'est rendu compte qu'il fallait supprimer certaines de ces exigences pour pouvoir créer un réseau d'agents plus prospère. Par exemple, dans les premiers temps, il était prévu qu'un agent doive avoir une liquidité d'au moins 600 \$US, ce qui était bien trop élevé pour la plupart des agents potentiels. NBS a réduit cette exigence à 100 \$US (minimum requis pour tous les agents), ce qui lui a permis de recruter plus d'agents entre 2015 et 2016.

Pour clarifier et homogénéiser la procédure de sélection des agents, NBS, avec le soutien de Women's World Banking, a conçu un processus standardisé de recrutement des agents. Ce processus, illustré plus haut dans la figure V, sert de guide aux GRA pour identifier, aborder et sélectionner des agents potentiels.

## Défis liés au produit

- **Bien qu'elle fût la cible visée par Pafupi, la clientèle féminine s'est avérée difficile à atteindre.**

L'objectif d'inclusion financière de NBS et de ses partenaires (Women's World Banking et MicroLead) était de se concentrer sur les femmes à faibles revenus, et de les aider à ouvrir des comptes bancaires et à épargner. Cet objectif était basé sur la recherche client faite au début du projet par Women's World Banking, qui avait révélé

les caractéristiques suivantes à propos des femmes au Malawi :

- Elles ont un rôle de gestionnaire de premier plan dans les finances des ménages
- Elles font face à de fortes pressions financières et économisent de manière active en utilisant des moyens informels
- Elles sont confrontées à divers obstacles pour accéder aux banques (distance psychologique et physique, coût, manque de moyens d'identification formels, faible niveau de connaissances en matière financière)
- Elles perçoivent les banques comme une aspiration, mais hors de portée

Bien que les femmes fussent l'objectif principal de Banque Pafupi, le projet n'a pas réussi à atteindre son objectif de 48% de femmes - il n'en a atteint que 30%. NBS s'est rendu compte que les femmes peuvent être difficiles à atteindre sans efforts de ciblage spécifiques. Elles prennent généralement leurs décisions après consultation de leur mari. Le plus souvent, le conjoint finit par ouvrir le compte en son nom plutôt qu'au nom de sa femme. Assurer le succès futur du compte d'épargne Pafupi impliquera de trouver des solutions pour que NBS augmente continuellement la représentation des femmes parmi la clientèle ; la recherche comportementale pourrait être un outil pertinent pour aider NBS à surmonter ce défi.

- **Certaines des caractéristiques du produit ont impacté négativement la satisfaction des clients.**

Au cours d'enquêtes informelles sur la satisfaction de la clientèle (groupes de discussion dans le cadre de l'évaluation de pilote) et de visites ad hoc des GRA aux agents, NBS s'est rendu compte que les clients aisés (ceux qui effectuent des transactions relativement importantes) ne favorisent pas le canal du réseau d'agents en raison des limites de transactions fixées sur les dépôts (30,000 KM ou 41 \$US) et sur les retraits (15,000 KM, ou 21 \$US); Ils préfèrent aller directement à l'agence ou au centre de service où ils peuvent faire des transactions de plus gros montants. Afin de surmonter ce défi, les plafonds ont été portés à 40 000 KM (55 \$US) pour les deux types de transactions, en fonction des valeurs moyennes des transactions.

NBS a dû faire d'autres modifications sur le produit d'épargne Pafupi, notamment en enlevant deux fonctionnalités qui avaient été conçues au départ, mais qui n'ont pas marché : les codes PIN à usage unique et les cartes de parrainage. Les kits de démarrage des comptes d'épargne Pafupi comprenaient, en plus de la carte bancaire, des codes PIN à usage unique pour pouvoir effectuer des transactions chez un agent, même sans avoir son propre téléphone portable.<sup>15</sup> Mais, suite à une évaluation du produit, NBS s'est rendu compte que produire ces codes lui coûtait beaucoup d'argent et qu'au final, peu de clients les utilisaient réellement - la plupart utilisaient simplement les cartes. En ce qui concerne les cartes de parrainage (une incitation promotionnelle pour les clients à inscrire des proches), NBS s'est rendu compte que ce n'était pas un moyen assez efficace et qu'il était difficile pour les employés de faire un suivi convenable avec les parrains.

<sup>15</sup> Chaque code ne peut être utilisé que pour effectuer une seule transaction.

- **Les techniques marketing n'étaient pas toujours appropriées, ce qui entraînait une faible connaissance et compréhension des clients.**

Les leçons préliminaires de la phase pilote ont appris à NBS que les techniques de commercialisation utilisées n'étaient pas toujours les plus appropriées / efficaces. En effet, le projet pilote ne reposait que sur des activités marketing hors média : pour répondre au marché à faibles revenus, NBS pensait que les canaux de communication communautaires (par exemple, la radio communautaire) étaient les plus appropriés ; en réalité, les gens sont beaucoup plus réceptifs aux canaux de communication nationaux (p. ex., radio nationale). L'impact souhaité de la campagne marketing n'a donc pas été atteint, l'adoption et les niveaux de sensibilisation sont restés bas.

En plus de s'avérer inefficaces, les techniques de marketing utilisées n'ont pas non plus aidé à la compréhension du client. Il était difficile pour les gens de comprendre que ce qu'ils font habituellement à la banque, ils peuvent maintenant le faire dans un magasin près de chez eux, le même magasin dans lequel ils vont normalement acheter leurs produits usuels. Les clients potentiels ont souvent exprimé des doutes sur le système.

Pour surmonter ce défi, NBS doit continuer à déployer des efforts considérables pour améliorer la connaissance et la compréhension des clients en matière d'épargne et de services financiers, notamment pour les services bancaires mobiles.

NBS a connu une croissance significative de ses activités, ayant bénéficié indirectement d'une campagne nationale visant à accroître l'adoption par le marché (une campagne conçue par le gouvernement, la banque centrale et d'autres acteurs du secteur financier). Sensibiliser les autorités gouvernementales à l'importance de l'inclusion financière peut aider les institutions financières à acquérir une certaine traction pour leurs activités (par exemple, canaux de distribution alternatifs) pour améliorer l'éducation financière et la sensibilisation, ce qui a un impact positif indirect sur les activités de l'IF.

## Problèmes liés aux ressources humaines

- **Il y a eu des difficultés à produire et à activer les kits de démarrage à temps pour satisfaire la demande des clients.**

NBS a fait face à des contraintes de ressources humaines sur la production de kits de démarrage, qui sont donnés aux clients lors de l'ouverture d'un compte d'épargne Pafupi. Ces kits sont fabriqués en interne, au siège, avant d'être vendus aux clients. Pendant la phase de production, le personnel de la banque doit associer une carte ATM à un numéro de compte dans le système, puis l'emballer et l'envoyer aux différentes branches.

Au départ, les ressources humaines existantes chez NBS ne pouvaient pas gérer le niveau de la demande. Le département des canaux de distribution alternatifs a dû rédiger une demande offi-

cielle au conseil d'administration pour pouvoir recruter du personnel supplémentaire pour aider à la production et à la commercialisation des kits de démarrage. Quatre employés supplémentaires ont été recrutés pour aider à surmonter ce défi.

- **Savoir retenir les GRA fut problématique.**

Les GRA sont embauchés temporairement et n'ont pas de contrat permanent ; ils ne restent donc pas sur le long terme, et ils finissent généralement par occuper un poste permanent ailleurs. C'est une perte considérable pour l'institution, qui a beaucoup investi dans leur formation. Les compétences acquises en cours de route sont perdues quand les GRA partent. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'équipe de GRA est si petite à l'heure actuelle.

## Problèmes liés au système

- **Il y a eu des problèmes de développement du système.**

La mise en place du réseau d'agents nécessitait le développement d'un système technologique de premier plan qui s'inscrirait dans les opérations existantes de NBS. Le développement a été réalisé en interne, avec des développeurs qui ne connaissaient pas la solution. Ces développeurs ont dû passer par plusieurs itérations du système pour combler les lacunes constatées et trouver la solution technologique parfaite. Par exemple, au départ, le système ne pouvait exécuter le refus de transaction. Les dépôts des clients étaient autorisés même si le compte «float»<sup>16</sup> de l'agent était vide. Maintenant, lorsque le compte «float» de l'agent est vide, la transaction est refusée. Ce type de problèmes liés au système devaient être résolus avant que le réseau d'agents ne soit mis en oeuvre, ce qui explique pourquoi la phase pilote a duré trois ans.

- **Il y a eu des problèmes de connectivité.**

NBS utilise un système basé sur Internet. Pourtant, l'infrastructure Internet au Malawi est problématique. Le réseau n'est pas conforme aux normes internationales. L'utilisation d'une plateforme GPRS s'est révélée difficile car la connexion Internet n'est pas stable. NBS ne peut pas quantifier exactement le nombre de transactions touchées par les problèmes de connectivité, car ce n'est pas un indicateur que suivent les agents. Toutefois, il pourrait être utile de le prendre en compte, et suivre le nombre de transactions impactées, car un nombre élevé pourrait pousser les opérateurs et le régulateur des télécommunications à agir.

Par rapport au début des opérations, plusieurs ajustements ont été effectués, mais cela n'a pas été encore suffisant pour surmonter complètement le problème. NBS espère qu'avec l'entrée de nouvelles parties prenantes sur le marché, l'infrastructure pourra continuer à s'améliorer.

<sup>16</sup> Terme anglais désignant le montant total de l'argent électronique, des espèces ou des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un agent, lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique (se référer aux définitions) (source : CGAP)

# LEÇONS APPRISSES

L'expérience de NBS avec le produit et le canal Pafupi offre des leçons intéressantes pour les autres banques commerciales et IF qui souhaitent intégrer les segments ruraux à faibles revenus dans leur clientèle. Les principales leçons tirées du développement et de l'adoption des produits sont les suivantes :

## 1. Apprendre de petits projets pilotes ciblés.

- Une IF qui met en place des changements majeurs, comme celui de la mise en place des services bancaires via agents, doit faire attention à ne pas précipiter les choses, mais doit au contraire prendre le temps de bien les faire. En mettant en œuvre plusieurs pilotes étalés sur trois ans, NBS a pu identifier des problèmes essentiels et trouver des moyens de les résoudre. Quand certains problèmes avec le pilote de compte d'épargne Pafupi furent constatés, NBS a même envisagé de réduire la portée du pilote à une seule région (le Sud) afin de pouvoir comprendre plus précisément comment ces problèmes de ressources humaines et de système informatique pourraient être résolus.
- Une IF qui teste ce modèle doit savoir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et pourquoi, et elle devrait normalement faire cette évaluation avant de passer à la phase de déploiement, de sorte que les complications n'influent pas sur la confiance des gens. Rester sur un petit périmètre et prendre des mesures circonscrites en début de projet est la clé d'une forte croissance.

## 2. Créer une relation solide avec le réseau d'agents.

- Dans ce modèle, les agents sont le visage de l'IF pour les clients; d'une certaine manière, les agents sont les ambassadeurs de l'IF. Ce modèle d'affaire ne réussira que si les agents fournissent un service de qualité aux clients de l'IF, s'ils les traitent bien et les servent rapidement. Sinon, le GRA doit en être conscient afin d'empêcher les agents de compromettre la crédibilité de l'IF. Un examen régulier des réclamations et des problèmes rencontrés par les clients en lien avec les agents peut être d'une grande utilité sur ces questions.

## 3. Assurer la qualité de la technologie.

- Au stade de la planification, il est nécessaire d'allouer suffisamment de temps pour tester et résoudre les problèmes potentiels.

- Des échecs de transaction fréquents engendrent une perte de confiance chez le client et endommagent la marque.
- Les défis informatiques peuvent retarder considérablement le lancement du pilote.
- Les défis technologiques requièrent la présence d'une équipe spécialisée pour que la solution fonctionne.

## 4. Garder à l'esprit qu'un lancement réussi de nouveaux produits et canaux implique l'utilisation de techniques de gestion du changement.

L'expérience de NBS prouve ce qui suit :

- **Hiérarchie et responsabilités** : Responsabiliser les forces de vente au niveau de l'agence et donner une fonction de surveillance accrue au siège est essentiel pour atteindre les objectifs et relever les défis de performance. L'engagement du siège chez NBS a permis d'augmenter le nombre de comptes ouverts de 3 comptes par jour par vendeur à 5.
- **Indicateurs clés de performance** : Il est important de définir des ICP clairs, mais il est tout aussi important de s'entendre sur leur définition.
- **Partage de l'information** : Un système de coordination interne doit être installé, avec le recours possible à un groupe de travail de haut niveau pour une coordination entre les différents départements de l'institution. Dans le cas de NBS, le système s'est avéré efficace pour résoudre les problèmes critiques.
- **Capacité interne** : Sensibiliser et former sur le produit à tous les niveaux de l'institution est essentiel pour le succès du déploiement du produit.

## 5. Mettre en œuvre des approches de vente et de marketing ciblées.

- **Ventes ciblées** : Donner des objectifs à l'équipe commerciale se traduit par un engagement plus élevé à attirer les clients. Parallèlement, avoir le bon personnel adéquat pour stimuler les ventes est important : tout le monde ne peut pas être un vendeur efficace. L'identification de champions au sein de l'équipe est essentielle à la réussite des opérations. Une fois identifiés, ces vendeurs doivent recevoir une formation spécifique sur la façon d'aborder le marché cible (c.-à-d., les femmes et les personnes vivant dans les zones rurales qui connaissent peu l'épargne et les services bancaires à distance). En effet, les personnes sur ce marché cible ont besoin de plus d'explications et d'éducation, dans un langage simple, que les clients habituels.

- **Marketing :** Trouver les bonnes techniques de marketing est important. L'énergie devrait être concentrée sur les tactiques les plus efficaces pour stimuler la croissance du nombre de comptes pendant le déploiement. Par exemple, NBS a réalisé que le marketing communautaire n'était pas la technique la plus efficace pour atteindre les femmes et les communautés rurales. Il fallait intégrer des messages d'éducation financière et le recours aux médias nationaux. NBS s'est rendu compte que la radio pouvait atteindre une plus grande proportion de Malawiens. Un sondage a révélé que 62% de la population utilise la radio comme source d'information.<sup>17</sup> Les journaux sont moins utiles, car ils sont principalement lus dans les zones urbaines. Les moyens modernes de communication tels qu'Internet et les SMS semblent être des véhicules encore moins efficaces pour l'éducation financière puisque 3,8% et 3,9% de la population utilisent régulièrement ces outils.<sup>18</sup>

## 6. Considérer que l'expertise peut être acquise grâce à des collaborations avec des partenaires techniques.

- NBS a acquis de précieuses connaissances en visitant et en apprenant d'autres institutions sur différents marchés.
- Avec le soutien de MicroLead et de Women's World Banking, NBS a eu accès à une expertise de premier plan et à des consultants compétents. En particulier, la mise à disposition d'un conseiller résident expérimenté fut une ressource très utile dans le projet Pafupi. Ce conseiller résident a aidé à mettre en place des lignes directrices normalisées en matière de recrutement et de suivi du réseau d'agents. Il a également supervisé le développement de produits, la formation du personnel et les améliorations dans les processus institutionnels.

## 7. Se rappeler qu'il est important d'échanger avec les régulateurs.

- Travailler en étroite collaboration avec les régulateurs peut aider une IF à résoudre certains problèmes qui entravent son activité. Par exemple, les procédures KYC étaient un problème pour les femmes à faibles revenus au début du projet. Il leur manque souvent les deux formes d'identification requises par la loi pour ouvrir un compte bancaire formel (passeport ou permis de conduire). NBS a ouvert les discussions avec le régulateur pour assouplir ces restrictions, ce qui a permis de pouvoir ajouter un document dans la liste des KYC que les femmes rurales peuvent avoir à disposition : la carte d'électeur.
- A l'heure actuelle, NBS essaie de résoudre avec le régulateur un autre problème rencontré par les clients. Comme mentionné précédemment, les limites de transaction chez l'agent pour le compte d'épargne Pafupi empêchent les clients d'épargner des montants importants et découragent les clients les plus aisés d'utiliser ce compte. NBS a demandé l'approbation de la RBM pour augmenter les limites de solde du compte d'épargne Pafupi de 50,000 KM à 200,000 KM (69 \$US à 275 \$US) pour répondre à la demande des épargnants les plus aisés. La demande est toujours en cours d'étude au niveau de la banque centrale.

17 Ephraïm W. Chirwa et Peter M. Mvula, Malawi: *Baseline Financial Literacy and Consumer Protection Household Survey*, Rapport final pour la banque centrale (Zomba, Malawi, Wadonda Consult, Août 2014).

18 Ibid.

## LA VOIE À SUIVRE POUR NBS BANK

Dans un avenir proche, NBS vise à continuer d'étendre la portée et la qualité / performance du réseau d'agents de Banque Pafupi et du produit d'épargne Pafupi à travers différentes actions :

- **Augmenter le nombre d'agents :** Pour étendre le nombre de points d'accès disponibles aux clients du compte d'épargne Pafupi, NBS est en train de former des partenariats avec les OTM (Airtel et Telekom Networks Malawi) pour étendre son réseau d'agents Banque Pafupi. Avec l'augmentation du nombre d'agents, NBS pourra réduire le nombre/impact des échecs de transaction. Il est plus facile de travailler avec les agents des OTM car ils ont déjà une bonne compréhension du concept des services bancaires via agents. En plus d'augmenter la taille de son réseau d'agents, NBS a mis en place un système d'intégration entre le compte bancaire et le porte-monnaie électronique (bank-to-wallet), permettant aux clients de pouvoir faire circuler leur argent de leur compte bancaire à leur porte-monnaie électronique et inversement.
- **Augmenter l'utilisation des comptes :** Pour accroître l'utilisation des comptes, NBS est en train de former des partenariats, d'engager des discussions avec des personnes influentes pour accroître la sensibilisation aux services financiers, et de cibler des segments clés tels que les coopératives agricoles. L'ouverture de comptes chez l'agent favorisera également l'utilisation des comptes. NBS va donc continuer à habiliter les agents à ouvrir des comptes d'épargne Pafupi.
- **Collecter davantage de dépôts en obtenant l'approbation de la RBM pour augmenter les limites de soldes du compte:** Étant donné que le compte d'épargne Pafupi est un compte aux normes KYC simplifiées, il dispose de limites de solde telles que stipulées par la RBM. Au niveau politique, NBS a demandé l'approbation de la RBM pour augmenter les limites de solde du compte d'épargne Pafupi car les limites actuelles sont restrictives et ne correspondent pas à la capacité d'épargne du marché cible.
- **Augmenter l'adoption chez les femmes par des actions ciblées et des incitations destinées aux forces de vente pour toucher plus de femmes :** Afin de toucher plus de femmes non bancarisées, NBS va se concentrer sur des actions ciblées pour les groupes d'épargne, les coopératives et autres groupes de femmes et y mener des présentations commerciales. Lorsque les femmes se rassemblent, il est possible d'aller au-delà du simple discours commercial et de pousser sur les thèmes de l'éducation financière, en donnant à ces groupes une compréhension du produit, de ses avantages, de comment fonctionne le taux d'intérêt, comment faire des transactions et comment gérer leur carte de retrait et code PIN. En outre, les forces de vente seront encouragées à faire un effort supplémentaire pour gagner la clientèle féminine: une récompense de 350KM (0,48 \$US) sera attribuée pour chaque recrutement de gente féminine, alors que la récompense pour recrutement d'un membre masculin est de 250 KM (0,34 \$US).
- **Former de nouveaux partenariats :** En 2016, avec le soutien du UNCDF-MicroLead, NBS a mené un projet pilote pour fournir à des groupes informels appartenant à une IMF locale (CUMO Microfinance Limited) un bouquet de services financiers, comprenant le produit d'épargne Pafupi et le réseau d'agents Banque Pafupi. NBS souhaite élargir ce partenariat avec CUMO et souhaite également établir un dialogue avec d'autres IMF (p. ex. CARE et World Vision) et associations villageoises d'épargne et de crédit afin de promouvoir la proposition du groupe NBS auprès de leurs clients.

## ÉTUDE DE CAS DE LA CEC AU CAMEROUN

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

36

La Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun (CEC) a été l'une des premières IMF au Cameroun à développer son propre réseau d'agents, l'ayant fait en 2015. La phase pilote vient de se terminer, et maintenant la CEC est en pleine expansion. Les transactions disponibles auprès des agents sont des ouvertures de compte, des dépôts et des retraits. Les remboursements de prêts et les paiements de factures devraient suivre sous peu.

Cette étude de cas illustre comment une institution de taille moyenne (30 000 à 60 000 clients) comme la CEC peut trouver des solutions innovantes pour offrir des services bancaires de proximité à ses clients.

### Le modèle numérique en résumé

La CEC a mis en place les services bancaires via agents **en créant un réseau d'agents de terrain mobiles sous contrat**. CEC a créé un modèle hybride, incorporant les caractéristiques du modèle d'affaire #1: Utiliser le mobile comme outil (p. ex., Disposer d'agents mobiles) tout en se penchant vers le modèle d'affaires actuel #4: Développer son propre réseau d'agents, avec des systèmes opérationnels, techniques et de supervision avancés pour des opérations efficaces. Les agents mobiles ont été une première étape pour la CEC dans son parcours numérique, pour servir les zones urbaines. Des agents fixes seront introduits en 2017 pour couvrir les zones rurales.

L'infrastructure en place est spécifique à la CEC et ne dépend pas d'un OTM. La CEC a créé sa propre plate-forme basée sur Internet, au lieu d'utiliser la technologie USSD d'un OTM. Chaque collecteur parcourt sa zone de compétence et collecte l'épargne des clients en l'enregistrant sur les terminaux fournis par la CEC. Les données fournies sont transmises au serveur de l'agence en utilisant la connectivité des données. En fin de journée, des réconciliations confirment les montants à verser en caisse par les agents de terrain.

### Objectifs pour développer son propre réseau d'agents

- Gagner en efficacité opérationnelle : sécuriser les fonds, limiter les fraudes et gagner du temps pour les agents mobiles
- Réduire le coût des opérations
- Réduire la pression sur les agences (en servant les clients sur le terrain)
- Gagner un avantage concurrentiel (parmi plus de 400 IMF au Cameroun) avec une approche innovante
- Accroître les ouvertures des comptes clients et le volume de collecte mensuel

### Canaux, outils et technologie

La CEC utilise ce qui suit :

1. **Un réseau de 80 agents en propre**, exclusivement dédiés à la collecte d'épargne sur le terrain :
  - Les opérations autorisées auprès des agents comprennent les débits de compte et, les dépôts. Les paiements de facture et les remboursements de prêts seront bientôt disponibles.
  - Les agents sont des travailleurs autonomes, payés au pro rata de l'épargne collectée (1,5% du montant perçu).
  - Chaque agent est attaché à une agence, et chaque agence couvre une superficie maximale de 25 à 50 km. Il n'y a pas de limite sur le nombre d'agents mobiles par agence.
2. **Le canal SMS Banking**, afin d'informer les clients du solde sur leur compte.
3. **Des smartphones Android** avec imprimantes Bluetooth, utilisés par les agents mobiles :
  - Les transactions sont maintenant réalisées en temps réel depuis la mise en place du SIG centralisé
4. **Un serveur central loué**, en raison de problèmes humains et financiers :
  - Le traitement des données est externalisé via la location d'un serveur dédié à grande capacité (exclusivement réservé à la CEC).
  - Les outils de surveillance sont utilisés pour surveiller en temps réel ce qui se passe sur le serveur.
5. Le logiciel **M-PERFECT** de CAGECFI, permettant des opérations sur Internet (avec une connectivité sécurisée via un réseau privé virtuel).

### Transition vers le numérique

La CEC a suivi quatre étapes dans son parcours numérique :

1. **Phase de recherche et voyages d'échange avec les pairs** : La CEC a effectué des recherches, des tests et des optimisations entre 2013 et 2016 ; elle a participé aux ateliers d'apprentissage entre pairs de MicroLead au Rwanda en 2014, en Ouganda en 2015 et au Ghana en 2016, et a reçu une formation sur la gestion du réseau d'agents au Sénégal en 2015.
2. **Développement interne d'une plate-forme propriétaire et d'une application Android**, couplée à un serveur web en ligne à partir duquel la CEC recueille des informations sur les opérations d'épargne sur le terrain : La plate-forme est synchronisée avec les différents serveurs de ses agences.

## ÉTUDE DE CAS DE LA CEC AU CAMEROUN

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

37

- 3. Une phase pilote de 6 mois** d'avril à septembre 2015 avec quatre agents mobiles, menée avec le soutien de MicroLead (partenaire technique et financier): des TPEs et des smartphones ont été testés. Les résultats ont été satisfaisants pour les deux options, mais les smartphones étaient beaucoup moins chers. Ainsi, la CEC a décidé de continuer avec les smartphones.<sup>19</sup>
- 4. Déploiement finalisé en juillet 2016**, avec formation, équipement et déploiement de 80 agents.

### Analyse coût-bénéfice

- Une agence doit réaliser des commissions d'au moins 120 000 FCFA (203 \$US)<sup>20</sup> pour supporter les charges minimales liées à la plate-forme et aux agents (une agence est responsable de plusieurs agents).
- Le coût mensuel direct pour toutes les transactions par agent est de 8 000 FCFA (14 \$US).
- Les clients paient une commission mensuelle calculée sur le montant mensuel enregistré : 500 FCFA (0,85 \$US) si l'épargne mensuelle est inférieure à 16 500 FCFA (28 \$US) ou 3% si l'épargne dépasse 16 500 FCFA.
- Les commissions sont ainsi réparties : 1,5% pour l'agent et 1,5% pour la CEC.

### RÉSULTATS OBTENUS

- Attentes initiales dépassées : La CEC avait planifié avec MicroLead la mise en place d'une plate-forme numérique et de 25 agents de terrain d'ici la fin de 2016 - La CEC a inscrit 80 agents
- Fonds garantis : Diminution des pertes dues aux fraudes de 30 à 10 millions de FCFA
- Augmentation des montants épargnés au fil du temps, preuve de la confiance des clients
- Amélioration de la gestion des portefeuilles des clients avec le SMS banking
- Gain de temps enregistré pour les agents de collecte (plus de temps dédié aux transactions de crédit)

### Facteurs clés de succès

- Voyages d'échanges : des voyages au Rwanda, en Ouganda, au Ghana et au Sénégal ont permis à la CEC de découvrir d'autres solutions tout en identifiant les défis, les pièges et les leçons apprises.
- Des efforts de recherche importants.
- Soutien institutionnel (du conseil d'administration) et formation d'une équipe de projet.
- Renforcement des capacités institutionnelles (par MicroLead), incluant le projet de finance digitale, et l'assistance technique reçue de BASIX et de Pamiga.
- Flexibilité de CEC : Le projet a d'abord été conçu en collaboration avec les OTM, mais les OTM n'étaient pas intéressés. La solution technique est donc uniquement basée sur des cartes SIM et une connexion Internet sécurisée.
- Des solutions technologiques fiables et des prestataires flexibles.
- Disponibilité et stabilité de l'électricité dans les zones couvertes.



Client de CEC Cameroun réalisant une transaction avec un agent  
Avec la permission de CEC Cameroun

<sup>19</sup> Le coût d'un périphérique TPE est égal au prix de trois smartphones couplés aux imprimantes.

<sup>20</sup> Taux de conversion: 1FCFA = 0,00169386 \$US ( Source: [www.xe.com](http://www.xe.com) , 17 mai 2017). Remarque: Ce taux est utilisé dans cette étude de cas lorsque les équivalents en dollars américain sont fournis pour des francs CFA sauf indication contraire.

## ÉTUDE DE CAS DE LA CEC AU CAMEROUN

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

— 38

#### Défis et leçons apprises

- La CEC a commencé par une plate-forme décentralisée dans laquelle chaque branche possédait son propre serveur et la consolidation était effectuée au siège. Le problème était le manque de transactions en temps réel, obligeant la CEC à migrer vers un SIG centralisé.
- Il y a une absence de réglementation sur la finance numérique pour les IMF au Cameroun. Le régulateur n'a autorisé les IF qu'à émettre de la monnaie électronique. Une réglementation est nécessaire pour élargir les options pour que les IF puissent passer au digital.
- La connectivité limitée dans certaines zones a obligé la CEC à utiliser des téléphones avec plusieurs cartes SIM pour passer d'un réseau OTM à un autre, selon la connectivité.
- Faible qualité des liaisons : les retards ou les interruptions de 10-15 minutes ralentissent la collecte d'épargne sur le terrain par des agents mobiles.
- Il y avait une résistance du personnel. Certains collecteurs mobiles, qui ne déclaraient auparavant pas la totalité des sommes collectées manuellement (c'est-à-dire qui commettaient des fraudes) ont réagi négativement à l'introduction de la technologie. La CEC a décidé de mettre l'accent sur la communication périodique des soldes par SMS aux clients, en améliorant le système de contrôle et en autorisant les transactions au prorata d'une caution financière déposée par chaque agent.
- La formation en continu des agents (actuellement, une fois par semestre pour les agents de terrain) s'est révélée comme étant essentielle au succès.

#### Les prochaines étapes

Les plans de la CEC comprennent les éléments suivants :

1. Amélioration du réseau d'agents
  - Création de **postes de superviseur d'agents**, chargés d'améliorer le contrôle des agents sur le terrain (comparaison des soldes et formation des agents et des clients), afin d'améliorer la gestion du réseau des agents
  - Introduction d'agents fixes dans les zones rurales (2017)
  - Réduction du nombre d'agences physiques et augmentation du nombre d'agents mobiles et fixes
2. Intégration des cartes Visa
3. Expansion de l'offre de produits et de services

- Ajouts des remboursements de prêts à l'offre de services, ainsi que le **règlement des factures** (électricité, eau, frais de scolarité) à partir des comptes CEC

#### CHIFFRES CLÉS

- Statut : Coopérative
- Portefeuille de prêts (2015): 2 900 679 322 FCFA (4,9 millions \$US)
- Portefeuille d'épargne (2016): 4 196 066 739 FCFA (7,1 millions \$US)
- Nombre d'emprunteurs (2015): 33 165
- Nombre d'épargnants (2015): 51 636
- Portefeuille à risque supérieur à 30 jours (2016): 12.51%
- Agences : 10



**SECURITE, DISPONIBILITE ET FLEXIBILITE POUR VOTRE EPARGNE**  
**SECURITY, AVAILABILITY ET FLEXIBILITY FOR YOUR SAVINGS**

|                                                                                                                               |                                                                                       |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NOS AGENTS A VOTRE SERVICE</b><br>Ouverture de comptes<br>Dépôts sur comptes<br>Retraits sur comptes<br>Transfert d'argent |  | <b>OUR AGENTS AT YOUR SERVICE</b><br>Account Opening<br>Cash In<br>Cash Out<br>Money Transfert |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|

Dépliant promotionnel CEC My Cash  
Avec l'autorisation de CEC Cameroun



233 429 589    mycash@ceccameroun.com

*Le bonheur de demain se prépare aujourd'hui*

Voir l'article suivant pour de plus amples lectures sur la CEC: UNCDF, 'MicroLead supports Digital Financial Services in Cameroon,' 12 Décembre 2016. Disponible sur <http://www.uncdf.org/article/175/microlead-supports-digital-financial-services-in-cameroon>

## ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

39

#### Résumé

Microcred Sénégal a débuté ses opérations en 2007. Elle fait partie de Microcred Holding, qui opère dans 10 pays en Afrique et en Asie avec 877 agences et points de service. Microcred Sénégal est la deuxième plus grande IMF au Sénégal en termes de portefeuille de crédit et troisième en termes d'épargne.<sup>21</sup>

Avec le financement de la Société financière internationale (SFI) et de The MasterCard Foundation, Microcred Sénégal a lancé en 2014 un projet pilote de services bancaires via agents. Le modèle utilise une plate-forme biométrique et permet aux clients de faire des dépôts, des retraits et des transferts de compte à compte chez n'importe lequel des 520 agents de Microcred simplement en utilisant leurs empreintes digitales. Le pilote a commencé avec 24 agents, dont la plupart étaient de petits propriétaires de magasins et étaient déjà agents de monnaie électronique ou réalisaient des transactions de gré à gré, afin d'assurer une liquidité suffisante.



Agent Baobab  
Avec l'autorisation de Microcred Sénégal

Les agents participants peuvent être reconnus grâce à la signalisation de la marque Baobab.

Chacune des 38 agences de Microcred gère les agents (Microcred appelle les agents des "correspondants") dans sa zone d'opérations, en rendant fréquemment visite aux agents. Microcred a mis en place un modèle sans monnaie électronique: les agents effectuent les transactions financières depuis leur propre compte Microcred. De cette façon, l'argent circule et reste dans le système Microcred. Tous les agents possèdent un compte Microcred aux fins de la gestion des fonds électroniques et sont donc connus de l'IMF. De fait, les agents sont souvent des clients de Microcred qui ont décidé de devenir des agents de Microcred.

Puisqu'il n'y a pas de monnaie électronique dans ce modèle, il n'était pas nécessaire de recevoir l'autorisation de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) pour tester ce modèle de services bancaires via agents.

À la fin de 2016 (deux ans après le lancement), les services bancaires via agents représentaient 30% des transactions de Microcred Sénégal (le reste étant effectué dans les agences) et 45% des clients étaient inscrits aux services bancaires via agents.

#### Objectifs pour la création d'un réseau d'agents

Microcred est une IMF traditionnelle qui a débuté avec des agences physiques (actuellement 38 agences au Sénégal) et a ensuite atteint les limites du modèle physique : coûts élevés pour l'ouverture d'une agence, concurrents avec de plus grands réseaux d'agences (par exemple, le Crédit Mutuel du Sénégal compte plus de 210 agences), principalement des clients urbains, et plus axée sur le crédit et pas assez sur l'épargne.

Pour élargir l'inclusion financière, Microcred a décidé de se concentrer sur le développement de l'approche numérique et en particulier sur l'utilisation des téléphones mobiles pour se rapprocher des clients, en particulier ceux situés dans des zones éloignées.

Microcred a choisi de créer un réseau de correspondants pour ces raisons principales :

- Augmenter la couverture géographique tout en limitant les coûts des nouvelles agences
- Augmenter la sensibilisation dans les zones rurales
- Diminuer la pression sur les agences

<sup>21</sup> Selon le département de la microfinance du Sénégal, le classement en termes de portefeuille de prêts bruts est le suivant : Crédit Mutuel du Sénégal, Microcred et Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production. En termes d'épargne, Microcred est troisième derrière le Crédit Mutuel du Sénégal et Pamecas (données de 2015).

## ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

— 40

Pour développer son propre réseau d'agents, nommé Baobab, Microcred Holding utilise une combinaison des éléments suivants :

- Plate-forme propriétaire indépendante de tout OTM : une **application mobile Android** fonctionne sur des tablettes, exploite la technologie (mobile, biométrie, SMS, GPS [système de positionnement global], OCR [reconnaissance optique de caractères]) et se concentre sur l'expérience utilisateur (interfaces utilisateur extrêmement intuitives, fonctionnement de l'application à faible bande passante, option sauvegarder -et-continuer ultérieurement). Pour créer sa plate-forme, Microcred a collaboré avec le fournisseur international de technologie Software Group. Plus précisément, la plate-forme basée sur le Web a été conçue par Microcred, est la propriété de Microcred et a été développée sur mesure par Software Group. Microcred a consacré trois concepteurs à temps plein au projet. L'**expérience d'inscription est centrée sur le client**, destinée à créer une à créer de la valeur pour le client qui, au-delà d'une focalisation simple sur le client, génère une valeur commerciale plus durable. L'ouverture de compte est un processus en 6 étapes qui dure moins de cinq minutes, grâce à l'utilisation intelligente de la technologie (voir la section sur l'ouverture du compte dans cette étude de cas pour plus de détails).
- Une **offre de compte de base**, ouvert à distance en moins de cinq minutes.<sup>22</sup>

### Services proposés et canaux utilisés

Grâce à son réseau d'agents Baobab, Microcred offre aux clients les services suivants :

- Collecte d'informations client pour la création de compte (l'ouverture de compte est finalisée au siège après validation des informations collectées par les agents)
- Dépôts
- Retraits d'argent
- Transferts d'espèces
- Remboursements de prêt
- Transferts d'argent d'un compte à l'autre
- Paiements de factures
- Renouvellement automatique des prêts (pour les clients ayant des prêts actifs)
- Nano prêts (petits prêts d'urgence qui sont décaissés instantanément et nécessitent un minimum d'informations).<sup>23</sup>

Toutes les transactions sont effectuées par le biais de dispositifs biométriques et d'ordinateurs portables connectés au système Microcred. Au cours de la phase de conception du modèle, l'équipe de recherche et de développement s'est concentrée sur la création de tablettes spécifiques avec des dispositifs de lecture d'empreintes digitales / TPE spécifiques. Cependant, Microcred a finalement opté pour le lecteur d'empreintes digitales SecuGen Hamster qui peut être connecté via USB à n'importe quel ordinateur ou appareil Android (téléphone, tablette). En fait, les dépenses requises pour le développement de tablettes / appareils spécifiques n'auraient pas été appropriées en termes d'investissement.

### Plate-forme informatique Baobab et ses composants principaux

Microcred Holding dispose d'un seul logiciel bancaire (Temenos). La plate-forme informatique interne de Baobab utilise des services cloud pour exécuter, sécuriser et gérer toutes les applications pour les agents, les chefs d'agences et les clients. Les composants spécifiques de la plate-forme sont activés en fonction du pays et du statut de l'utilisateur, qu'il s'agisse d'un client ou d'un agent.



Au Sénégal, Microcred a commencé avec une application de navigateur Web, qui utilisait des empreintes digitales et des appareils mobiles (téléphones portables, ordinateurs). Microcred ne fournit pas à ses agents des équipements en dehors du lecteur d'empreintes digitales. Les agents utilisent leur propre ordinateur et leur propre connexion Internet. L'application de caisse enregistreuse est installée sur leur appareil. Tout fonctionne sur une base Web ou Android ; il n'y a pas d'OTM ni d'USSD impliqués dans le processus. L'application fonctionne uniquement en mode en ligne (hors connexion hors ligne).

De plus, l'institution a développé une tablette appelée Baobab Pulse utilisée pour l'acquisition de clients par les agents de crédit. Enfin, une application Android pour la banque mobile a été déployée à un nombre limité de clients ; elle n'est pas encore entièrement déployée.

<sup>22</sup> Louis-Olivier Favot, 'Remote sign up makes opening an account a breeze,' 8 Janvier 2016. Disponible sur <https://medium.com/Microcred-on-andmission/remo-te-sign-up-makes-opening-an-account-a-breeze-6a48ea4c1629>

<sup>23</sup> Azalea Carisch, 'Une réponse supplémentaire pour les besoins de nos clients: le crédit Taka, un mini-crédit à impact maximal,' 11 janvier 2017. Disponible sur <https://medium.com/Microcred-on-a-mission-fr/une-r%C3%A9ponse-suppl%C3%A9mentaire-pourles-besoins-de-nos-clients-le-cr%C3%A9dit-taka-un-mini-cr%C3%A9dit-3382a4d3191a>

## ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

41



#### Réseau d'agents (agents traditionnels)

En plus de gérer leur propre activité, les « agents traditionnels » (appelés correspondants) guident les clients en tant qu'hôte. Ils apprennent des techniques de vente professionnelles pour être plus efficaces. Microcred consacre une attention particulière « pour traiter ses agents en tant que partenaires, en investissant dans leurs connaissances et en les dotant d'applications intuitives qui les habilite ».<sup>24</sup>

Quelques agents traditionnels sont équipés de la tablette Baobab Pulse pour l'acquisition des clients à Madagascar, mais pas au Sénégal. **Baobab Pulse** est une application mobile qui fonctionne sur des tablettes et a été utilisée par les agents commerciaux (personnel dédié à l'acquisition de clients uniquement) pour permettre l'ouverture à distance d'un compte bancaire sécurisé. Les étapes sont simples :

- Rencontrer les clients potentiels et prendre leurs empreintes digitales
- Créer un contrat électronique pour ouvrir un compte, un contrat que le client signe sur la tablette

Le processus prend moins de cinq minutes et « offre aux nouveaux clients une expérience positive et prometteuse en matière de services financiers ».<sup>25</sup>

#### Efforts de mise en oeuvre

La mise en oeuvre de son propre réseau d'agents a nécessité les éléments suivants :

1. Redéfinition de la stratégie globale de l'institution
2. Présentation du projet pour des suggestions (pas d'approbation nécessaire) aux autorités / régulateurs de supervision et présentation ultérieure des résultats du pilote
3. Acquisition d'une plate-forme informatique pour soutenir le nouveau canal de distribution
4. Renforcement du service informatique centralisé en charge du soutien
5. Création d'un nouveau département dédié à la gestion des réseaux d'agents : définition des procédures, recrutement, formation, suivi des agents, etc.
6. Mise à jour de la cartographie des risques et du processus de vérification / prévention des fraudes
7. Renforcement des efforts marketing et développement d'un centre de relations avec la clientèle
8. Mobilisation de ressources et d'experts (consultants, assistance technique de Microcred Holding, etc.) pour définir de nouveaux produits adaptés au nouveau canal

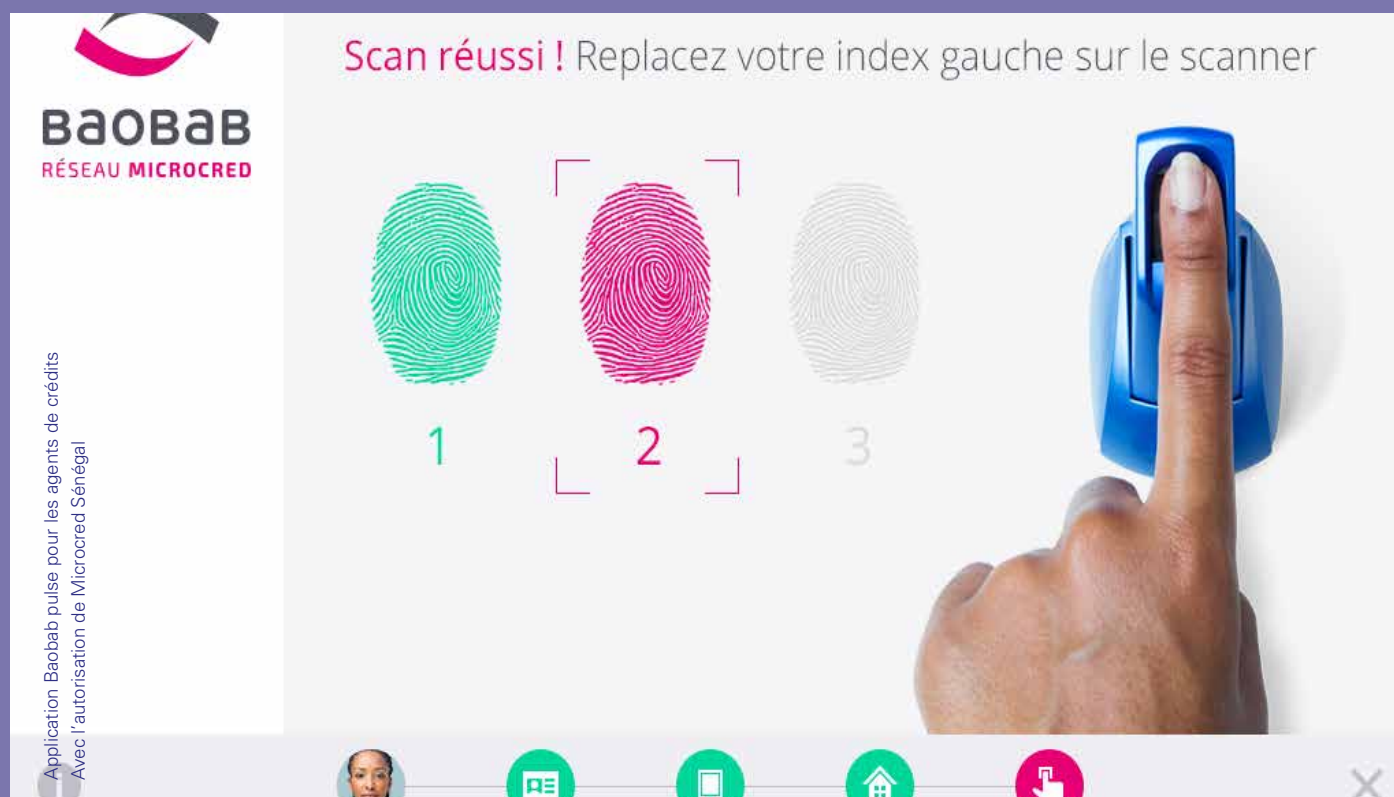
<sup>24</sup> Microcred, 'Microcred élargit son réseau Baobab', 11 septembre 2016. Disponible sur <http://www.microcredgroup.com/fr/actualites/MicroCred-Elargit-son-RE-SEAU-Baobab/c/64-102-484#on>

<sup>25</sup> Microcred, 'Microcred remporte l'award de la "meilleure banque de détail africaine"', 11 Avril 2016. Disponible sur <http://www.microcredgroup.com/fr/actualites/MicroCred-remporte-lAward-de-la-meilleure-banque-de-detail-africaine-/c/64-102-480>

## ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

— 42



Une nouvelle stratégie de marketing a également été mise en oeuvre :

- Adoption d'une nouvelle charte graphique pour accompagner le changement de stratégie (logo rafraîchi, nouvelles couleurs, nouveau nom pour le réseau des correspondants [Baobab], etc.)
- Création d'un centre d'appels
- Organisation de campagnes sur le terrain (stands d'animation avec correspondants, caravane, etc.)
- Communication par les agents avec les clients pour les informer du nouveau compte et du canal

### Modèle en action

#### Ouverture de compte

Le processus d'ouverture de compte comprend 6 étapes et prend 5 minutes (ou moins) et est possible grâce à l'utilisation intelligente de la technologie :

- **Étape 1** : Le client prend un selfie avec la tablette de l'agent.
- **Étape 2** : L'agent prend une photo de la carte d'identité du client. Grâce à la technologie OCR (reconnaissance optique de caractères), les informations de la carte d'identité sont extraites et remplissent automatiquement les champs du

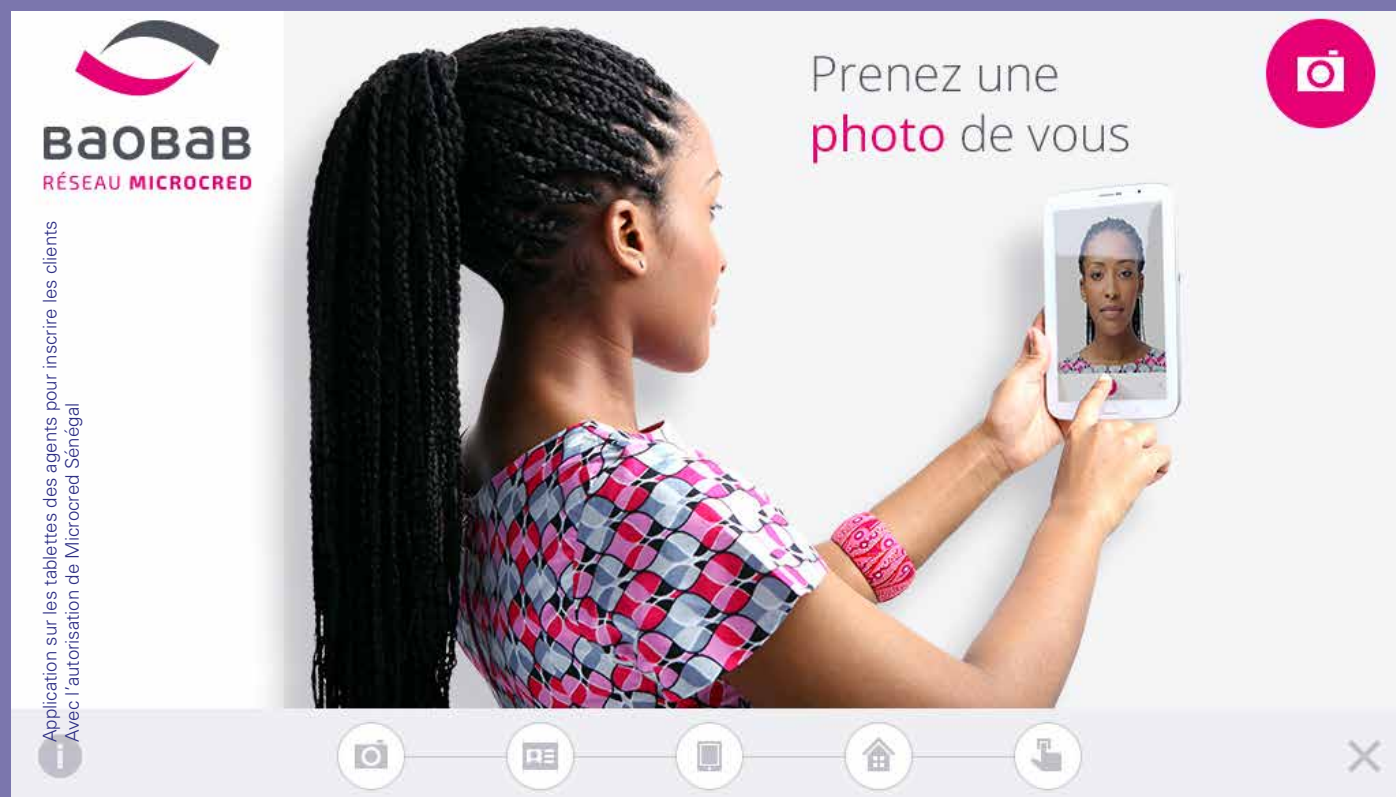
formulaire client. Cette fonction évite les entrées manuelles et les erreurs potentielles.

- **Étape 3** : Le numéro de téléphone portable du client est confirmé avec un mot de passe unique envoyé via SMS, que l'agent vérifie juste après sa réception sur le téléphone portable du client.
- **Étape 4** : Les empreintes digitales du client sont capturées avec un dispositif biométrique. La prise d'empreintes digitales est extrêmement importante car elle permet ensuite d'identifier le client et d'effectuer des transactions avec le réseau d'agents Microcred.
- **Étape 5** : Le client peut examiner les conditions contractuelles du compte et les approuver en signant électroniquement avec son empreinte digitale.
- **Étape 6** : Le compte est ouvert en temps réel après vérification par le siège social et le client reçoit un SMS le félicitant avec son numéro de compte. Pour se conformer à la réglementation, le solde du compte créé est plafonné et restreint en termes de montants de transaction, selon le canal utilisé pour accéder aux fonds.

## ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

### CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

43



La tablette est disponible pour les personnes suivantes :

- Les agents mobiles Microcred qui se consacrent à l'ouverture de ces comptes. Les comptes sont immédiatement actifs.

#### Gestion du réseau d'agents

Tous les agents de Baobab sont recrutés et surveillés par des agences de Microcred. Les agents de Baobab sont recrutés selon plusieurs critères, tels que leur expérience, leur emplacement et leurs capacités techniques et financières. Ils signent un contrat renouvelable automatiquement avec Microcred pour une période d'un an et ouvrent un compte Microcred. Chaque agent reçoit du matériel marketing pour son magasin et un dispositif biométrique. Ensuite, l'agent reçoit une formation pour utiliser la plate-forme Baobab.

À ce jour, Microcred Holding compte plus de 500 agents et 30 personnes dédiées à la gestion du réseau des agents (superviseurs d'agents et gestionnaires de zone). Les superviseurs d'agents sont axés uniquement sur le recrutement, la formation, l'assistance technique et le soutien de leurs agents. Ils sont attachés à une agence Microcred, et leur nombre varie en fonction du type de branche et du type d'agents. Il y a actuellement 25

Superviseurs d'Agents. Au niveau régional, cinq gestionnaires de zone supervisent et soutiennent les superviseurs d'agents. Leur rôle est de s'assurer que toutes les règles et tous les processus sont bien suivis dans tout le réseau. En outre, un centre d'appels est disponible pour tous les agents au cas où ils n'arrivent pas à joindre leurs superviseurs / gestionnaires.

#### Gestion de fonds de caisse / de la liquidité

Depuis son propre ordinateur, chaque agent a accès à une plate-forme sécurisée pour effectuer toutes les transactions. Puisqu'il s'agit de son propre compte bancaire Microcred et de son propre argent, l'agent gère seul son fonds de caisse, effectuant des transactions de son compte vers un compte client. Les agents n'ont aucune information sur le flux ou le volume de transactions à attendre.

# ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

## CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

— 44

### Résultats obtenus et analyse coût / bénéfice

Les services bancaires via agents ont été rapidement adoptés par les clients de Microcred. Pourtant, après deux / trois ans, ils ont atteint un seuil et Microcred a ressenti le besoin d'ajouter de nouveaux produits pour ce nouveau canal (qui avait commencé uniquement avec des dépôts et des retraits). Un partenariat avec The MasterCard Foundation a permis à Microcred de développer de nouveaux produits numériques, y compris les paiements de factures, les renouvellements automatiques de prêts, les nano prêts, le compte en espèces et le «pay as you go» pour les lampes solaires. Ces produits Baobab ont augmenté le nombre mensuel de transactions par agent et amélioré ainsi la viabilité du réseau.

### Capex

Les principaux coûts d'investissement au début étaient liés à l'informatique, aux ressources humaines et à l'assistance technique. Microcred a reçu 12 millions de dollars de the MasterCard Foundation pour trois de ses filiales pour mettre en oeuvre les services financiers numériques.

Le tableau 13 énumère les investissements que Microcred Holding a réalisés (Capex) pour les services bancaires via agents au Sénégal. Jusqu'à présent, Microcred Holding a lancé des services bancaires via agents dans ses filiales au Sénégal et à Madagascar, de sorte que son investissement profite actuellement à ces pays. Cependant, l'espoir est que ces investissements puissent bénéficier aux huit autres filiales du Microcred en Afrique et en Asie pour réduire les coûts.

**Tableau 13:** Coûts Capex pour Microcred Sénégal

| DÉPENSE                                                    | 2014                                            | 2015                                             | 2016                                            | 2017                                            |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Développement du canal, y compris la technologie (FCFA)    | 293 811 668<br>(596 438 \$US)                   | 876 793 451<br>(1 481 781 \$US)                  | 696 888 717<br>(1 177 742 \$US)                 | 661 204 656<br>(1 077 764 \$US)                 |
| Développement de produits, y compris la technologie (FCFA) | 349 775 951<br>(710 045 \$US)                   | 1 043 801 416<br>(1 764 024 \$US)                | 829 629 487<br>(1 402 074 \$US)                 | 787 148 400<br>(1 283 052 \$US)                 |
| Transformation de l'institution et formation (FCFA)        | 617 937 076<br>(1 254 412 \$US)                 | 1 844 049 933<br>(3 116 444 \$US)                | 1 465 678 848<br>(2 476 997 \$US)               | 1 267 709 058<br>(2 066 366 \$US)               |
| Développement du service à la clientèle (FCFA)             | 784 889 940<br>(1 593 327 \$US)                 | 2 342 271 577<br>(3 958 439 \$US)                | 1 961 502 969<br>(3 314 940 \$US)               | 1 978 132 791<br>(3 224 356 \$US)               |
| Gestion, évaluation et suivi du programme (FCFA)           | 233 183 530<br>(473 363 \$US)                   | 433 485 248<br>(732 590 \$US)                    | 290 703 743<br>(491 289 \$US)                   | 344 377 425<br>(561 335 \$US)                   |
| <b>TOTAL (FCFA)</b>                                        | <b>2 279 598 165</b><br><b>(4 627 584 \$US)</b> | <b>6 802 784 424</b><br><b>(11 496 706 \$US)</b> | <b>5 506 786 565</b><br><b>(9 306 469 \$US)</b> | <b>5 382 949 755</b><br><b>(8 774 208 \$US)</b> |

Taux de conversion : Les montants de Capex ont été prévus à l'origine en euros, qui ont été convertis en francs CFA en utilisant le taux de conversion fixe de 1 = 655,957 FCFA pour 2014-2017 ( Source: [www.xe.com](http://www.xe.com) ). Une fois convertis en francs CFA, les équivalents en dollars américains ont été fournis en utilisant le taux de conversion moyen pour chaque année pertinente: 1 FCFA = 0,00203 \$US pour 2014, 1 FCFA = 0,00169 \$US pour 2015 et 2016 et 1 FCFA = 0,00163 \$US pour 2017 ( Source: [www.oanda.com](http://www.oanda.com) ).

### Dépenses opérationnelles récurrentes

Les coûts récurrents annuels (marketing, ressources humaines, commissions d'agents) se sont élevés aux montants suivants:

- 2014 : 1,3 milliard de francs CFA (2,2 millions \$US)
- 2015 : 1,0 milliard de francs CFA (1,7 million \$US)

Les commissions pour les agents représentent 25% des coûts récurrents. Pour rendre la proposition de valeur attrayante pour les agents sur un marché concurrentiel comme le Sénégal, où il existe de nombreux services de gré à gré, Microcred a décidé de payer des commissions généreuses aux agents.

### Revenus

Les revenus pour Microcred proviennent des frais que les clients doivent payer sur les transactions effectuées par l'intermédiaire d'agents. L'encaissement et le décaissement ont d'abord été

subventionnés par Microcred pour inciter les clients à adopter le système. Cependant, pour atteindre la rentabilité et la pérennité, Microcred a changé sa politique en 2016 et fait à présent payer les clients. Le montant a été déterminé en fonction du coût du transport et du temps estimé que les clients passent à se rendre dans une agence au lieu d'un agent pour effectuer une transaction. Ce changement a initialement entraîné une baisse du nombre de clients.

### Seuil de rentabilité

Microcred Sénégal n'a pas encore atteint le seuil de rentabilité. L'investissement a été effectué par Microcred Holding dans son ensemble, étant donné qu'il profiterait à d'autres filiales à moyen et à long terme.

# ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

## CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

45

### Facteurs clés de succès

Les facteurs suivants ont été identifiés comme contributeurs au succès de Microcred Sénégal dans le développement de son propre réseau d'agents :

#### 1. IMF bien implantée avec une forte présence et des ressources pour gérer le changement

- Microcred Sénégal avait une forte présence sur le marché et une image de marque avant de démarrer le réseau d'agents.
- Microcred Sénégal avait des opérations solides, du personnel qualifié et la maîtrise de son activité de microfinance avant de commencer le réseau d'agents.
- Comme l'a déclaré le responsable de la cellule gestion de projet de Microcred: « Nous avons une IMF forte et robuste sur tous les aspects, atteignant un palier dans son marché et nous avons besoin du réseau d'agents pour continuer à croître. Cela n'aurait pas pu être possible si nous étions confrontés à un problème opérationnel / financier / ou à divers risques. De tels changements importants dans les opérations ne peuvent être effectués si l'institution est faible, car cela peut ruiner la confiance des clients et de l'institution ». <sup>26</sup>

#### 2. Un appui solide de Microcred Holding et l'internalisation des capacités

- Microcred Sénégal a bénéficié du soutien de Microcred Holding et des équipes au niveau du Holding. Par exemple, l'équipe interne pour l'innovation et la technologie est passée de 4 à 80 employés en cinq ans.
- Microcred Sénégal a bénéficié de compétences centralisées (c.-à-d. informatique, système d'information sur les plates-formes informatiques). Chez Microcred, tout ce qui a été conçu / piloté localement dans une filiale profite à l'ensemble du groupe et doit être reproduit dans toutes les filiales.

#### 3. Une équipe de gestion des risques dédiée ainsi que de solides processus de contrôle interne et d'audit

Microcred a également eu l'opportunité de bénéficier d'un partenariat avec The MasterCard Foundation et du financement de la Société financière internationale, qui a facilité la mise en œuvre de ce modèle d'affaire.

### Défis et leçons apprises

La création et l'exploitation du réseau d'agents n'était pas la tâche la plus difficile pour Microcred, car elle comptait sur un ré-

seau existant d'agences pour superviser les agents. Cependant, il y a eu quelques obstacles que Microcred a dû surmonter :

- **Construire et adapter un modèle commercial pérenne :** Selon les termes d'un responsable du Microcred, « Vous ne pouvez pas et vous ne devez pas lancer un réseau de correspondants sans valeur commerciale réelle tant pour l'institution que pour les agents. De fait, vouloir désencombrer les agences n'est pas suffisant. » <sup>27</sup>
- **Temps de mise en œuvre :** Microcred a pris trop de temps entre (a) le lancement du réseau d'agents avec une proposition de valeur pour l'acquisition des clients et (b) le lancement d'une offre de produits et de services qui a généré un trafic accru et une utilisation / un engagement répété (pour rendre l'écosystème dynamique, attrayant et financièrement viable).
- **Rester concentré sur son activité principale :** Au Sénégal, la concurrence fait rage pour les paiements de factures et les transferts en espèces (il y a déjà de nombreux acteurs impliqués, y compris Wari, leader sur le marché). La valeur ajoutée différentielle apportée par Microcred est son expertise en matière de crédit. L'institution travaille actuellement sur le développement d'une offre automatisée de nano-crédits pour créer un avantage concurrentiel, en tirant parti de ses atouts fondamentaux.

### Les prochaines étapes

Microcred Sénégal n'est pas la seule filiale de Microcred qui a développé son propre réseau d'agents : Microcred Madagascar a également développé un réseau de correspondants, principalement pour les remboursements de prêts. Les agents ne sont pas responsables de la mobilisation de l'épargne. Le modèle connaît actuellement des défis car une nouvelle réglementation empêche désormais les banques de gérer leurs propres agents. Enfin, Microcred est sur le point de lancer les services bancaires via agents en Côte d'Ivoire.

Outre l'expansion géographique de son modèle de services bancaires via agents à d'autres filiales, Microcred prévoit de faire ce qui suit:

1. Continuer à automatiser les processus afin de réduire les coûts et surtout de réduire les temps de traitement afin d'améliorer la satisfaction de la clientèle :
  - Acquisition des clients avec l'application Pulse
  - Dématérialisation électronique des fichiers de crédit
  - Application de suivi mobile
  - Notation de crédit automatisée, qui est déjà disponible pour les nano-crédits et les renouvellements de prêts

<sup>26</sup> Yoann Guirimand, responsable de la cellule gestion de projet, Microcred Holding, communication personnelle avec l'auteur, 10 mai 2017.

<sup>27</sup> Ibid.

# ÉTUDE DE CAS DE MICROCRED AU SÉNÉGAL

## CRÉATION DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

— 46

Les trois premiers éléments impliquent une amélioration continue et supposent donc une forte composante recherche et développement.

2. Se concentrer sur le développement de produits et services avec une valeur « différenciatrice » pour Microcred
  - Aucune priorité sur les paiements et les transferts sur un marché déjà extrêmement compétitif comme le Sénégal
  - Davantage de développement de l'offre de crédit et d'épargne (automatisés), qui sont les atouts de Microcred, en particulier la notation automatisée de crédit avec des partenaires tiers (sites Web, agrégateurs de données, etc.), de nouvelles offres de crédit et d'épargne spécifiques (groupe, rural) en profitant de la technologie de notation automatisée
3. Développer le réseau au Sénégal, notamment par des correspondants dédiés, et le déployer dans les autres pays de Microcred Holding

## Chiffres clés sur Microcred Sénégal (avril 2017)<sup>28</sup>

- Date de lancement : **Septembre 2007**
- Portefeuille d'encours de prêt : **62 milliards de francs CFA (105 millions \$US)**<sup>29</sup>
- Dépôts : **39 milliards de FCFA (66 millions \$US)**
- Nombre de clients : **230 834**
- Nombre de prêts actifs : **49 216**
- Nombre d'agences et points de vente : **40**
- Nombre d'agents : **+520**
- Nombre d'employés (fin d'année) : 667

## Résultats obtenus grâce à la technologie au Sénégal (2016)<sup>30</sup>

- Nombre de clients utilisateurs des services digitaux (fin d'année): 215 459
- Nombre de décaissements de prêts (moyenne mensuelle) : 57 681
- Volume des prêts actifs (moyenne mensuelle) : 79 milliards de francs CFA (134 millions \$US)
- Nombre de prêts radiés : 1 239

- Ratio moyen du portefeuille à risque (portefeuille à risque supérieur à 30 jours / encours du portefeuille) : 1.07%
- Nombre d'agents (fin d'année) : 540
- Nombre de comptes Baobab ouverts sur le terrain via Pulse (fin d'année) : 14 721
- Pourcentage de transactions d'encaissement, le restant étant des retraits (moyenne mensuelle) : 71%
- Pourcentage des transactions effectuées auprès des agents, le restant étant effectué en agences (moyenne mensuelle): 29%
- Pourcentage de clients Microcred inscrits aux services bancaires via agents : 45%
- Nombre de comptes de dépôt (fin d'année) : 307 982
- Volume d'épargne (fin d'année) : 30 milliards de francs CFA (51 millions \$US)

## Sources

- ☞ Carisch, Azalea. 'Une réponse supplémentaire pour les besoins de nos clients : le crédit Taka, un mini-crédit à impact maximal,' 11 janvier 2017. Disponible sur <https://medium.com/Microcred-on-a-mission-fr/une-r%C3%A9ponse-suppl%C3%A9mentaire-pour-les-besoins-de-nos-clients-le-cr%C3%A9dit-taka-un-mini-cr%C3%A9dit-3382a4d3191a>
- ☞ ———.Carisch, Azalea avec Louis Bidou. 'Microcred stimule ses gestionnaires de portefeuille (et sa productivité) avec l'application Baobab Portefeuille', 21 décembre 2016. Disponible sur <https://medium.com/Microcred-on-a-mission-fr/Microcred-stimule-ses-gestionnaires-de-portefeuille-et-sa-productiv%C3%A9-avec-lappli-baobab-89d1ec847f03>
- ☞ Favot, Louis-Olivier. 'Remote sign up makes opening an account a breeze,' 8 janvier 2016. Disponible sur <https://medium.com/Microcred-on-andmission/remote-sign-up-makes-opening-an-account-a-breeze-6a48ea4c1629>
- ☞ Microcred. 'Microcred élargit son réseau Baobab', 11 septembre 2016. Disponible sur <http://www.Microcredgroup.com/fr/actualites/MicroCred-Elargit-son-RESEAU-Baobab/c/64-102-484#on>
- ☞ ———. 'Microcred mise sur la technologie pour assurer l'excellence de ses services', 25 Mars 2016. Disponible sur <http://www.Microcredgroup.com/fr/actualites/Microcred-mise-sur-la-technologie-pour-assurer-l-excellence-de-ses-services/c/64-102-387#on>
- ☞ ———.Microcred remporte l'award de la «meilleure banque de détail africaine», 11 Avril 2016. Disponible sur <http://www.microcredgroup.com/fr/actualites/MicroCred-remporte-l-Award-de-la-meilleure-banque-de-detail-africaine-c/64-102-480>
- ☞ ———. 'Ouverture d'un compte Baobab sur le terrain', 10 Juin 2016. Disponible sur <http://www.Microcredgroup.com/fr/actualites/ouverture-d-un-compte-baobab-sur-le-terrain/c/64-102-416#on>

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Taux de conversion: 1 FCFA = 0.00169 \$US (source: [www.oanda.com](http://www.oanda.com), taux moyen pour 2016). *Remarque:* Ce même taux a été utilisé pour les points suivants concernant les chiffres clés et les résultats: Dépôts, volume de prêts actifs et volume d'épargne.

<sup>30</sup> Données fournies par Microcred

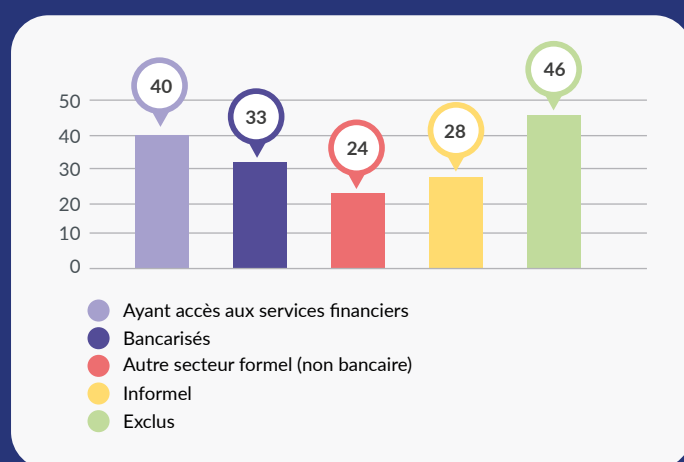
## ANNEXE I: CONTEXTE MALAWIEN

### L'inclusion financière

Selon un sondage client FinScope de 2014,<sup>31</sup> l'inclusion financière au Malawi est faible, avec près d'une personne sur deux n'utilisant aucun produit / service financier pour gérer sa vie financière. Pourtant, la situation s'améliore lentement, avec 54% de personnes ayant accès aux services financiers (contre 45% en 2008), dont 40% aux services financiers formels.<sup>32</sup> Les gens ont tendance à utiliser une combinaison de services (services bancaires, services informels comme les sociétés funéraires, d'autres services formels [non bancaires]) pour répondre à leurs besoins financiers (voir figure I.I).

Ces services financiers sont fournis par un large éventail d'IF: les banques, conformément à la Loi sur les banques (1989) et supervisées par la RBM; les IMF non bancaires, sous plusieurs formes juridiques et structures d'actionnariat; les organisations de membres, telles que les coopératives financières ou les coopératives d'épargne et de crédit; et les prestataires de services financiers informels, comprenant les prêteurs individuels (p. ex., Katapila).

**Figure I.I:** Inclusion financière dans tout le pays, 2014  
(% des personnes âgées de 18 ans et plus)



Source : FinScope Malawi, 'FinScope Consumer Survey 2014' (Johannesburg, FinMark Trust, 2014).

### Secteur des télécommunications

L'accès au téléphone mobile est de 56%, bien que seulement 36% de la population possède un téléphone portable (voir la figure I.II pour en savoir plus sur les OTM dans le pays).<sup>33</sup> Il y a un fort écart urbain-rural dans la possession de téléphones mobiles ; 71% des urbains possèdent un mobile, contre seulement 29% pour ceux vivant dans une zone rurale. Près de 40% des Malawiens disposent de plusieurs cartes SIM.<sup>34</sup>

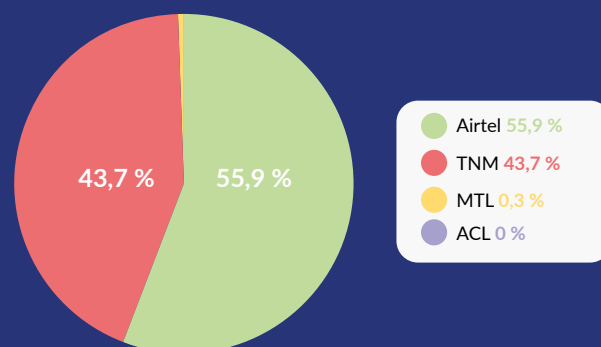
31 FinScope Malawi, 'FinScope Consumer Survey 2014' (Johannesburg, FinMark Trust, 2014).

32 Ibid.

33 Malawi, Office national de statistique / Autorité de réglementation des communications du Malawi, Enquête sur l'accès et l'utilisation des services TIC au Malawi (Kampala, 2014).

34 Ibid.

**Figure I.II:** Secteur des télécommunications



Acronymes ACL, Access Communications Limited; MTL, Malawi Telecommunications Limited; TNM, Telekom Networks Malawi

Source : Malawi, Office national de statistique / Autorité de réglementation des communications du Malawi, Enquête sur l'accès et l'utilisation des services TIC au Malawi (Kampala, 2014).

### Initiatives de services financiers numériques

La monnaie électronique au Malawi a été introduite début 2012. Mais le marché de la monnaie électronique et l'environnement réglementaire correspondant ont rapidement connu des développements considérables.<sup>35</sup> Six OTM sont maintenant investis dans l'offre de la monnaie électronique (voir figure I.III), bien que le marché soit largement dominé par Airtel Money et Telekom Networks Malawi (TNM) Mpamba.

Environ 20% de la population a connaissance de la monnaie électronique,<sup>36</sup> mais un peu moins de 8% l'utilise réellement.<sup>37</sup> Les opportunités pour les services financiers numériques au Malawi incluent les paiements de gouvernement à personne (G2P) et les paiements marchands via monnaie électronique et carte de débit sur TPE.

35 Jonathan Greenacre, Louise Malady et Ross Buckley, *La réglementation de la monnaie électronique au Malawi: Rapport de projet* (np, FENU, mars 2014).

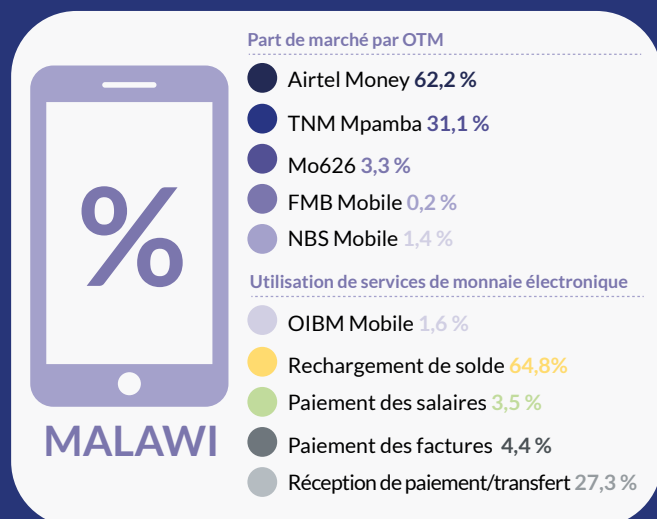
36 FinScope Malawi, 'FinScope Consumer Survey 2014.'

37 Malawi, Office national de statistique / Autorité de réglementation des communications du Malawi, Enquête sur l'accès et l'utilisation des services TIC au Malawi.

## ANNEX I: CONTEXTE MALAWIEN (SUITE)

— 48

**Figure I.III:** Opérateurs de téléphonie mobile et utilisation de produits de monnaie électronique



*Acronyms:* FMB, First Merchant Bank; OIBM, Opportunity International Bank Malawi; TNM, Telekom Networks Malawi

*Source:* Malawi, Office national de statistique / Autorité de réglementation des communications du Malawi, Enquête sur l'accès et l'utilisation des services TIC au Malawi, pp.12 et 14 (Kampala, 2014).

### Réglementation des services financiers mobiles

Le règlement sur la monnaie électronique (2014) a remplacé les lignes directrices existantes pour les systèmes de paiement mobile (2011). Ce règlement régit toutes les opérations de paiement numériques, y compris les exigences pour les entités impliquées dans l'émission et le stockage de fonds et l'exploitation des systèmes de paiement pour le transfert de la monnaie électronique.

Conformément au règlement, il n'est pas permis aux agents d'être exclusifs. Cependant, dans les petits centres commerciaux et villages, il est difficile de trouver beaucoup d'entreprises avec suffisamment de liquidité pour devenir agents. Dans ces cas-là, les OTM et les banques doivent cibler les mêmes entreprises comme 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'appuyer sur l'infrastructure financière numérique existante et mettront l'accent sur la conception de produits centrés sur le client.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site [www.uncdf.org/microlead](http://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](http://www.phbdevelopment.com). Suivez PHB sur Twitter à @PHBDevelopment.

## À PROPOS DE L'UNCDF

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

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

## À PROPOS DE MASTERCARD FOUNDATION

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

Pour plus d'informations et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation, veuillez visiter [www.mastercardfdn.org](http://www.mastercardfdn.org). Suivez la Fondation @MastercardFdn sur Twitter.



**Coordonnées :**

### Commanditaires du projet

Pamela Eser  
UNCDF – MicroLead  
[pamela.eser@uncdf.org](mailto:pamela.eser@uncdf.org)

Philippe Breul  
PHB Development  
[pbreul@phbdevelopment.com](mailto:pbreul@phbdevelopment.com)

### Gestion de projet et responsables du contenu

Hermann Messan  
UNCDF – MicroLead  
[hermann.messan@uncdf.org](mailto:hermann.messan@uncdf.org)

Aurélié Wildt Dagneaux  
PHB Development  
[adagneaux@phbdevelopment.com](mailto:adagneaux@phbdevelopment.com)

