

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

## BOITE À OUTILS #5 : DEVELOPPER SES PROPRES SERVICES BANCAIRES MOBILES

### PARTIE 1 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



Agent de services bancaires mobiles chez UOB Rwanda  
Avec l'autorisation de PHB Development

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel d'Accion Microfinance Bank au Nigéria, Equity Bank en République-Unie de Tanzanie, Fidelity Bank au Ghana, Mwanga Community Bank en République-Unie de Tanzanie et Urwego Opportunity Bank au Rwanda pour leur contribution à l'élaboration de ce modèle d'affaires et les études de cas qui l'accompagnent. Nous les remercions pour le temps qu'ils y ont consacré et pour les informations partagées, ainsi que pour les enseignements qu'ils ont permis de tirer et pour leurs recommandations, qui permettront à d'autres prestataires de services financiers de réussir leur transition vers les services financiers numériques.

Nous tenons à remercier en particulier les personnes suivantes pour le temps et les efforts qu'elles ont dédiés pour préparer cette boîte à outils :

- Oladapo Famuyide de Accion Microfinance Bank au Nigéria
- Andrew Tushabe de Urwego Opportunity Bank au Rwanda
- Joseph Iha, Stephen Mwaniki et Mwita Rhobi de Equity Bank en République-Unie de Tanzanie
- Hamisi Chimwaga de Mwanga Community Bank en République-Unie de Tanzanie
- Daniel Amankwah-Aboagye et Merene Botsio de Fidelity Bank au Ghana

## AUTEURS

**PHB Development** : Chris Statham, Aurélie Wildt Dagneaux et Isabelle Musat

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

## COMITÉ DE VALIDATION

**Fonds d'équipement des Nations unies - MicroLead** : Sachin Bansal et Alejandro González Caro

**PHB Development** : Aurélie Wildt Dagneaux

**Mastercard Foundation** : Ruth Dueck-Mbeba et Amos Odera

## TRADUCTEUR

Tarik Khachiaa

# TABLE DES MATIÈRES

|           |                                                                                     |           |                                                            |           |                                                                            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| iv        | Liste des figures                                                                   | 18        | Analyse financière pour les services bancaires mobiles     | 41        | Étape 5 : Lancement / mise en œuvre                                        |
| iv        | Liste des encadrés                                                                  | 19        | Formation des clients sur les services bancaires mobiles   | 42        | Étape 6 : Amélioration des performances                                    |
| v         | Liste des tableaux                                                                  |           |                                                            |           |                                                                            |
| vi        | Liste des acronymes                                                                 |           |                                                            |           |                                                                            |
| vii       | Définitions                                                                         |           |                                                            |           |                                                                            |
| <b>01</b> | <b>INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS</b>                           | <b>20</b> | <b>SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DÉTAIL</b>                 | <b>43</b> | <b>RESUME : IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE SI</b> |
|           |                                                                                     | 20        | Perspective de l'institution financière                    |           |                                                                            |
|           |                                                                                     | 21        | Perspective des clients                                    |           |                                                                            |
|           |                                                                                     | 22        | Perspective des partenaires                                | <b>44</b> | <b>BOÎTE À OUTILS MICROLEAD ET PHB</b>                                     |
| <b>04</b> | <b>SECTION 1 : RESUME</b>                                                           |           |                                                            |           |                                                                            |
| <b>07</b> | <b>SECTION 2 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES</b>                                 | <b>31</b> | <b>SECTION 4 : INGREDIENTS DU SUCCÈS</b>                   | 45        | À propos de MicroLead                                                      |
| 07        | Distribution et accès au canal de services bancaires mobiles                        | 31        | Conditions préalables                                      | 45        | À propos de PHB Academy                                                    |
|           |                                                                                     | 32        | Prérequis à mettre en place pour ce modèle                 | 46        | À propos de l'UNCDF                                                        |
| 09        | Produits et services offerts à travers la plate-forme de services bancaires mobiles | 34        | Défis et risques à anticiper                               | 46        | À propos de Mastercard Foundation                                          |
| 12        | Frais de transactions de services bancaires mobiles                                 | <b>35</b> | <b>SECTION 5 : RECETTE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »</b> |           |                                                                            |
| 13        | Partenariats et / ou accords commerciaux pour les services bancaires mobiles        | 37        | Étape 1 : Évaluation du marché et de l'opportunité         |           |                                                                            |
| 13        | Technologie utilisée pour les services bancaires mobiles                            | 38        | Étape 2 : Stratégie de mise en marché                      |           |                                                                            |
| 18        | Équipe en charge des services bancaires mobiles                                     | 39        | Étape 3 : Préparation du pilote                            |           |                                                                            |
|           |                                                                                     | 40        | Étape 4 : Pilote                                           |           |                                                                            |

# LISTE DES FIGURES

## 05 FIGURE I

Modèle d'interface 1: Interface avec chaque partenaire

## 05 FIGURE II

Modèle d'interface 2: Se connecter avec les agrégateurs

## 10 FIGURE III

Étapes effectuées par le client pour un dépôt auprès d'un agent de monnaie électronique

## 10 FIGURE IV

Étapes effectuées par le client pour un dépôt auprès d'un agent de l'institution financière

## 11 FIGURE V

Étapes effectuées par le client pour un retrait auprès d'un agent de monnaie électronique

## 11 FIGURE VI

Étapes effectuées par le client pour un retrait auprès d'un agent d'institution financière

## 16 FIGURE VII

Modèle d'interface 1 : Se connecter à chaque partenaire

## 16 FIGURE VIII

Modèle d'interface 2 : Se connecter avec les agrégateurs

## 21 FIGURE IX

Transactions des agents d'Equity Bank Tanzanie, 2014-2016

## 31 FIGURE X

Conditions préalables pour l'utilisation de ce modèle

## 35 FIGURE XI

Étapes à suivre pour une mise en œuvre réussie

## 35 FIGURE XII

Axes de travail

# LISTE DES ENCADRÉS

## 24 ENCADRÉ 1

Création de son propre canal de services bancaires mobiles - Le cas de Accion Microfinance Bank au Nigéria

## 27 ENCADRÉ 2

Création de son propre canal de services bancaires mobiles - Le cas de Urwego Opportunity Bank au Rwanda

# LISTE DES TABLEAUX

## 06 TABLEAU 1

Exemples d'institutions financières qui ont développé des services bancaires mobiles en Afrique

## 07 TABLEAU 2

Résumé des trois options pour la mise en place d'un réseau d'agents propriétaires

## 09 TABLEAU 3

Les raisons pour un opérateur de téléphonie mobile et une institution financière de former un partenariat pour les services bancaires mobiles

## 13 TABLEAU 4

Modèles de frais selon le type de transaction

## 18 TABLEAU 5

Exemple de coûts supportés par les institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles

## 19 TABLEAU 6

Exemple de dépenses opérationnelles provenant d'institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles

## 19 TABLEAU 7

Exemple de formation dispensée par les institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles

## 20 TABLEAU 8

Croissance des agences physiques à Equity Bank Tanzanie par rapport aux agents, 2013-2016

## 21 TABLEAU 9

Avantages liés à la confiance accrue des clients pour Fidelity Bank et ses clients et agents

## 22 TABLEAU 10

Croissance des comptes à Fidelity Bank, 2013-2016

## 23 TABLEAU 11

Codes courts pour les transactions bancaires mobiles chez Accion Microfinance Bank

## 34 TABLEAU 12

Prérequis à mettre en place pour ce modèle

## 35 TABLEAU 13

Les défis les plus fréquents avec ce modèle

## 36 TABLEAU 14

Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce modèle

## 37 TABLEAU 15

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

## 38 TABLEAU 16

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

## 39 TABLEAU 17

Activités de préparation du projet pilote et facteurs clés de succès

## 40 TABLEAU 18

Les activités et facteurs clés de succès du projet pilote

## 41 TABLEAU 19

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

## 42 TABLEAU 20

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

## 43 TABLEAU 21

Résumé de ce modèle

## 44 TABLEAU 22

Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce modèle

# LISTE DES ACRONYMES

|              |                                          |                      |                                                                                               |
|--------------|------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CDA</b>   | canal de distribution alternatif         | <b>OpEx</b>          | dépenses opérationnelles                                                                      |
| <b>AMfB</b>  | Accion Microfinance Bank                 | <b>PIN/NIP</b>       | Numéro d'identification personnelle                                                           |
| <b>API</b>   | interface de programmation d'application | <b>TPE</b>           | terminal de paiement électronique                                                             |
| <b>GA</b>    | guichet automatique                      | <b>FR</b>            | Franc du Rwanda *                                                                             |
| <b>CapEx</b> | dépenses en capital                      | <b>SMS</b>           | short message service                                                                         |
| <b>SBC</b>   | système bancaire central                 | <b>SOFIPE</b>        | Société de Financement de la Petite Entreprise                                                |
| <b>IF</b>    | institution financière                   | <b>STK</b>           | SIM application toolkit (application de boîte à outils SIM)                                   |
| <b>PSF</b>   | prestataire de services financiers       | <b>UOB</b>           | Urwego Opportunity Bank                                                                       |
| <b>RH</b>    | ressources humaines                      | <b>UNCDF ou FENU</b> | United Nations Capital Development Fund (Fonds d'équipement des Nations unies)                |
| <b>SFI</b>   | Société financière internationale        | <b>\$US</b>          | Dollar américain *                                                                            |
| <b>TI</b>    | technologies de l'information            | <b>USSD</b>          | unstructured supplementary service data (Service supplémentaire pour données non structurées) |
| <b>ICP</b>   | indicateur clé de performance            | <b>AVEC</b>          | Association villageoise d'épargne et de crédit                                                |
| <b>MCBL</b>  | Mwanga Community Bank Limited            |                      |                                                                                               |
| <b>IMF</b>   | institution de microfinance              |                      |                                                                                               |
| <b>SIG</b>   | système d'information de gestion         |                      |                                                                                               |
| <b>OTM</b>   | opérateur de téléphonie mobile           |                      |                                                                                               |
| <b>₦</b>     | Naira du Nigeria *                       |                      |                                                                                               |

\* Symboles de devise : Le FENU utilise le symbole monétaire « ₦ » pour le naira du Nigeria, « FR » pour le franc rwandais et « \$US » ou seulement « \$ » pour le dollar américain.

# DEFINITIONS

vii —

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

| CONCEPTS                                | DÉFINITIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPERATEURS DE TELEPHONIE MOBILE (OTMs)  | 'Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs mobiles'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| AGENT                                   | 'Toute tierce partie agissant au nom d'une banque, d'un opérateur de téléphonie mobile (OTM) ou d'un autre prestataire de services financiers (PSF) appelé à traiter directement avec la clientèle'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| DÉPÔT D'ESPÈCE/ RETRAIT                 | 'Le dépôt d'espèces (cash-in en anglais) est un échange d'argent liquide en monnaie électronique ; le retrait d'espèces (cash-out en anglais) est un échange de monnaie électronique en argent liquide'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| MONNAIE ÉLECTRONIQUE (E-MONEY)          | 'Une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sous forme électronique, y compris magnétique, délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant non inférieur à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| EMETTEUR DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE (EMEs) | 'Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à l'émission de monnaie électronique, la mise à la disposition du public de monnaie électronique et la gestion de monnaie électronique'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| PORTE-MONNAIE ÉLECTRONIQUE (E-WALLETS)  | 'Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer des transferts de paiement vers un autre porte-monnaie électronique ou à un marchand'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| FLOAT                                   | 'Terme anglais désignant le montant total de l'argent électronique, des espèces ou des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un agent, lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique'. <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| INTERMÉDIAIRE BANCAIRE                  | 'Agent offrant des services financiers ailleurs que dans une agence bancaire classique, qui n'est pas employé par un établissement bancaire (souvent employé d'un bureau de poste ou d'un point de vente y compris un magasin d'alimentation, une pharmacie, d'un centre de vente de semences et d'engrais ou d'une station essence) et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour la transmission des informations relatives aux transactions — généralement des terminaux points de vente (TPV) dotés de lecteurs de cartes bancaires ou des téléphones portables'. <sup>a</sup> |

a M<sup>1</sup> Raksha Vasudevan et autres, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU,' CGAP Working Paper, pp. xxi–xxiii (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur : <http://www.cgap.org/publications/market-system-assessment-digital-financial-services-waemu>

# DEFINITIONS

| CONCEPTS                                           | DÉFINITIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KNOW YOUR CUSTOMER (KYC)                           | ‘Ensemble de mesures de précaution – telles que des règles de procédure – prises par une institution financière pour vérifier l’identité de ses clients et déterminer les facteurs qui sous-tendent leurs activités financières. Il s’agit d’un élément clé des efforts de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBA/LFT).’ <sup>a</sup>                                                                                           |
| TRANSACTION DE GRÉ À GRÉ OU OVER-THE-COUNTER (OTC) | ‘Dans une transaction OTC, les clients remettent ou reçoivent des espèces à un / d’un agent qui se charge d’effectuer pour eux le transfert électronique requis. De telles transactions n’exigent pas des clients qu’ils possèdent leur propre porte-monnaie électronique.’ <sup>a</sup>                                                                                                                                                                               |
| EDGE                                               | Enhanced Data Rates for GSM Evolution (EDGE) est une technologie qui peut fournir jusqu’à trois fois la capacité de données GPRS. La technologie EDGE permet de fournir des services mobiles plus exigeants, tels que la messagerie multimédia, la navigation web complète et e-mail en déplacement. (source : GSMA <sup>c</sup> )                                                                                                                                     |
| GPRS                                               | Le GPRS est un service de données sans fil vastement déployé qui permet de bénéficier de services de transfert de données avancés avec de nombreuses fonctionnalités telles que les e-mails mobiles, les messages multimédias, les réseaux sociaux et les services géo-localisés (définition de GSMA <sup>d</sup> ). Ce système de transfert de données est facturé en fonction de la quantité de données transférées et non pas en fonction de la durée de connexion. |
| MPOS (MOBILE POINT OF SALES)                       | Le m-POS ou TPE mobile est une application mobile combinée à un lecteur de carte connecté au mobile qui permet d’accepter les paiements par carte. Le Mobile Point of Sale est un substitut aux terminaux de paiement traditionnels (source: TechTarget <sup>e</sup> )                                                                                                                                                                                                 |
| SYSTÈME BANCAIRE CENTRAL                           | Un système bancaire central est une application/ un logiciel d’enregistrement et analyse des données liées aux transactions qui ont eu lieu au cours d’une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients. (Source : Gartner <sup>b</sup> ).                                                                                                                                                                                                            |

| CONCEPTS                                       | DÉFINITIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SIG (SYSTÈME D’INFORMATION ET DE GESTION)      | Appellation utilisée en microfinance pour décrire l’ensemble du système de back office, y compris gestion du portefeuille, reporting et autres fonctionnalités. Un SIG est plus large qu’un système bancaire central, qui enregistre et analyse les données.<br><br>Comme décrit par la Banque Mondiale, un SIG aide le management à prendre des décisions, à les suivre et à les contrôler. Un SIG enregistre et stocke les données, il les analyse pour produire des rapports pertinents et aider les opérations à mettre en place les processus définis. Le SIG fournit également une base de données pour les audits (source : CGAP, 2012 <sup>f</sup> ). |
| TPE (TERMINAL DE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE)        | Un terminal de paiement électronique (aussi appelé TPE) est un appareil électronique capable de lire les données d’une carte bancaire, d’enregistrer une transaction, et de communiquer avec un serveur d’authentification à distance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| RÉSEAU ÉTENDU (WAN)                            | Un réseau étendu, souvent désigné par son acronyme anglais WAN (Wide Area Network), est un réseau informatique ou un réseau de télécommunications couvrant une grande zone géographique, typiquement à l’échelle d’un pays, d’un continent, ou de la planète entière. Le plus grand WAN est le réseau Internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| UNSTRUCTURED SUPPLEMENTARY SERVICE DATA (USSD) | Unstructured supplementary service data (USSD) est un service de communications contrôlé par les OTMs. Ce service est accessible depuis n’importe quel téléphone portable en composant un numéro commençant par * et finissant par # (chaque opérateur a son propre code USSD). Composer le code USSD ouvre une session permettant de réaliser des transactions telles que des paiements mobiles.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| VALUE ADDED SERVICE (VAS)                      | Est un terme populaire de l’industrie des télécommunications pour les services non essentiels des opérateurs de réseaux mobiles <sup>a</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| VIRTUAL PRIVATE NETWORK (VPN)                  | Un VPN (Virtual Private Network) est un réseau qui est construit en utilisant des câbles publics – habituellement l’internet – pour se connecter à un réseau privé, tel que le réseau interne d’une entreprise. Il existe un certain nombre de systèmes qui permettent de créer des réseaux utilisant Internet comme moyen de transport de données.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

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

b Gartner, ‘IT Glossary: Core Banking System.’ Disponible sur : <http://www.gartner.com/it-glossary/core-banking-systems/> (accédé en Avril 2017).

c GSMA, ‘EDGE.’ Disponible sur : <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/edge> (accédé en Avril 2017).

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

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

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



# INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS

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

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

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

## L'initiative des Boîtes à Outils de MicroLead

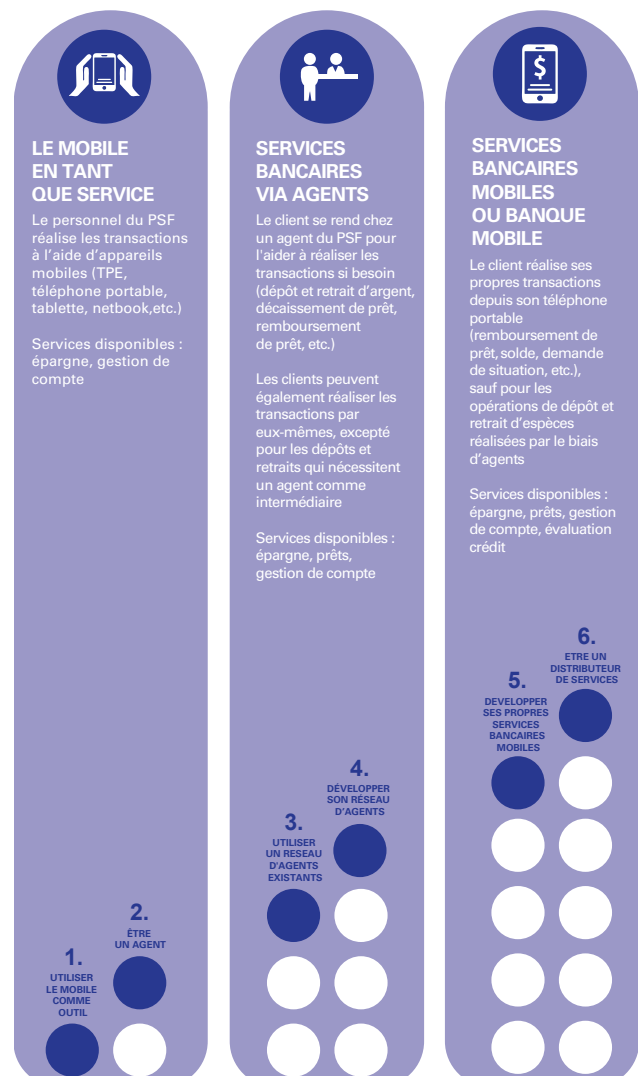
PHB Academy assiste MicroLead de l'UNCDF dans son initiative visant à publier un ensemble de boîtes à outils pour aider les prestataires de services financiers à réussir leur transition vers le numérique, en se concentrant sur les institutions financières en particulier.

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

## Le modèle d'affaires en 6 étapes

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

### Illustration 1 : Le modèle d'affaires en 6 étapes



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

d'agents existants » et 4 « Développer son propre réseau d'agents ». Les modèles 5 et 6 reposent sur les services bancaires mobiles pour lesquels les clients opèrent leurs transactions directement sur leur compte au sein de l'institution financière, en réalisant eux-mêmes les opérations à l'aide de leur téléphone portable. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 5 « Développer ses propres services bancaires mobiles » et 6 « Être un distributeur de services ».

2 —



Clients réalisant une transaction via leur téléphone portable  
Avec l'autorisation de Women's World Banking

## VUE D'ENSEMBLE DE LA BOÎTE À OUTILS 5

— 3

Cette boîte à outils est la **cinquième** d'une série de six boîtes à outils visant à permettre aux prestataires de services financiers d'intégrer les canaux numériques dans leurs approches de prestation de services.

Elle décrit le cinquième modèle qu'un prestataire de services financiers peut choisir : **Créer son propre canal de services bancaires mobiles en interne**. Tel que défini dans une publication du CGAP, « les services bancaires mobiles consistent à fournir des services financiers en dehors des agences bancaires classiques à l'aide de téléphones mobiles et d'agents commerciaux non bancaires ». <sup>1</sup> Dans ce modèle, un prestataire de services financiers (PSF) investit dans une plate-forme de services bancaires mobiles pour permettre à ses clients d'effectuer une gamme de transactions à partir de leur téléphone mobile. (Les agents du prestataire de services financiers sont utilisés comme points de dépôt / retrait). Les transactions ont un impact sur le système bancaire central (SBC) du PSF en temps réel et nécessitent une intégration entre le SBC et la plate-forme de services bancaires mobiles.

Les auteurs utilisent la définition suivante des services bancaires mobiles : l'utilisation d'un appareil mobile comme canal pour accéder aux transactions financières sur un compte qui a été ouvert auprès d'une institution financière.

Cette boîte à outils se compose de deux documents :

- Ce document, «Partie 1 : Description du modèle d'affaires,» décrit le modèle d'affaires et la recette du succès. Deux études de cas internationales, Accion Microfinance Bank (AMfB) au Nigéria et Urwego Opportunity Bank (UOB) au Rwanda, illustrent comment mettre en oeuvre ce modèle avec succès.
- Le document « Partie 2 : Études de cas » décrit le cas détaillé de trois partenaires de MicroLead qui ont développé leurs propres canaux de services bancaires mobiles : Equity Bank et Mwanga Community Bank Limited (MCBL) en République-Unie de Tanzanie et Fidelity Bank au Ghana.

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 plus larges et couvrent les IF, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et les prestataires de services de paiement.

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 prestataires de services de paiement et aux OTM.

Alors que dans de nombreux cas, une IF offrirait à la fois des services bancaires via agents et des services bancaires mobiles, cette boîte à outils se concentre sur les services bancaires mobiles. <sup>2</sup> Il convient de noter que, puisque les dépôts et les retraits nécessitent encore un agent comme intermédiaire pour les services bancaires mobiles, l'IF peut décider de tirer parti d'un réseau d'agents existants (tel qu'expliqué dans la boîte à outils n° 3) ou de développer son propre réseau d'agents (comme décrit dans la boîte à outils n° 4).

Dans cette boîte à outils, les auteurs vont plus loin que les opérations bancaires mobiles, qui sont partiellement couvertes dans la boîte à outils n° 3 dans les études de cas de UGAFODE en Ouganda et SOFIPE (Société de Financement de la Petite Entreprise) au Burkina Faso. Les opérations bancaires mobiles couvertes dans la boîte n° 3 comprennent les déboursements / remboursements de prêts et les dépôts. Les IF mises en avant dans la boîte à outil #3 ont choisi d'utiliser des réseaux d'agents existants et des plates-formes de services bancaires mobiles des OTM pour permettre aux clients d'effectuer leurs transactions. Cependant, dans cette boîte à outils, les auteurs couvrent une gamme plus large de transactions et discutent des IF qui ont choisi de créer leur propre canal / plate-forme de services bancaires mobiles, y compris un réseau d'agents, au lieu de tirer parti d'un système de services bancaires mobiles existant pour des opérations de prêt ou d'épargne ou d'un réseau d'agents tel que décrit dans la boîte à outils n° 3.

Les auteurs recommandent de lire la boîte à outils n° 3 et la boîte à outils n° 4 avant celle-ci. En outre, comme l'a suggéré dans la note d'Introduction de ces boîtes à outils (Voir l'annexe B: Publications clés de référence) publiée pour accompagner toute la série des boîtes à outils, les auteurs recommandent de lire ce qui suit: [Mobile Money Toolkit](#) par International Finance Corporation (IFC) (2014); [Alternative Delivery Channels and Technology Handbook](#) par IFC, Mastercard Foundation et Software Group (2015); [Agent Management Toolkit](#) par CGAP (2011); [Digital Financial Services Toolkit for Financial Institutions](#) par Accion International (2016); et [Digital Financial Services and Risk Management Handbook](#) par IFC et Mastercard Foundation (2016).

**Avertissement :** Bien que les services financiers numériques et les services bancaires mobiles en particulier se soient développés dans le monde entier, cette série de six boîtes à outils se concentre uniquement sur des exemples en Afrique, où la plupart des partenaires de MicroLead et Mastercard Foundation exercent leurs activités. Des références aux exemples asiatiques et sud-américains sont parfois faites, mais l'accent est principalement mis sur l'Afrique, qui est également le berceau des services financiers numériques et où l'expérience permet déjà de tirer des leçons.

<sup>1</sup> Kabir Kumar, Claudia McKay et Sarah Rotman, "Microfinance and Mobile Banking: The Story So Far", CGAP Focus note n° 62, p. 1 (Washington DC, CGAP, juillet 2010). Disponible sur <http://www.cgap.org/publications/microfinance-and-mobile-banking-story-so-far>

<sup>2</sup> Les services bancaires via agents sont couverts dans les boîtes à outils #3 et #4

## SECTION 1 : RÉSUMÉ

Les services bancaires mobiles sont définis ici comme l'utilisation d'un appareil mobile comme canal pour accéder / effectuer des transactions financières sur un compte qui a été ouvert auprès d'une IF.

Bien que les services bancaires mobiles soient également développés pour les clients haut de gamme qui peuvent déposer et transférer entre leurs comptes sans avoir recours à un agent, les auteurs se réfèrent uniquement ici aux services bancaires mobiles pour les populations non bancarisées. Comme indiqué dans une publication du CGAP en 2010 et qui est toujours valable en 2017, «la plupart des services bancaires mobiles utilisés par les banques commerciales se concentrent sur les clients existants (souvent haut de gamme) recherchant davantage de commodité, par opposition à l'intégration des personnes non bancarisées dans le système financier. » <sup>3</sup>

Il convient de noter que les dépôts et les retraits pour les services bancaires mobiles nécessitent toujours un agent en tant qu'intermédiaire (convertir l'argent électronique en espèces et vice versa). Un agent fait référence ici à une tierce partie agissant au nom d'une banque, d'un OTM ou d'un autre PSF pour traiter directement avec les clients.

Dans ce modèle, les **transactions sont toujours initiées par le client sur son téléphone portable**. Contrairement au premier modèle (voir "Boîte à outils # 1 : Utiliser le mobile comme outil") dans lequel un membre du personnel de l'IF est celui qui utilise l'appareil mobile pour effectuer des transactions, ou aux modèles précédents dans lesquels le client est assisté par un agent, dans ce modèle, le client est responsable de ses propres transactions directement sur son téléphone portable. Ce modèle exige que le client ait un compte (bancaire) puis qu'il interagisse directement avec son compte via un appareil mobile. Le client accède le plus souvent au compte via un menu USSD (Service supplémentaire pour données non structurées) de l'IF sur son téléphone mobile. En général, le client peut effectuer les opérations suivantes :

1. Dépôts : transferts wallet2bank (portemonnaie à banque) (compte de monnaie électronique vers le compte bancaire)
2. Retraits : transferts bank2wallet (banque à portemonnaie) (du compte bancaire au compte de monnaie électronique)
3. Déboursement et remboursements de prêts (en utilisant la même logique de transferts bank2wallet et wallet2bank)
4. Transferts interbancaires et intra bancaires

5. Demandes de prêt instantané
6. Accès aux informations du compte (relevés de compte, soldes, etc.)
7. Autres produits tels que les paiements de factures directement à partir du compte bancaire mobile (électricité, eau, DStv, etc.)

Les transactions sont enregistrées directement sur le SBC de l'IF (ou via intergiciel). Il convient de noter que certaines IF ont un « SBC Lite » séparé pour leurs comptes d'inclusion financière afin d'économiser de l'argent.

Les services bancaires mobiles ne permettent pas ce qui suit :

1. Dépôt/ retrait, qui se fait via un agent
2. L'ouverture du compte, qui se fait normalement dans une agence, même si l'agent peut recueillir le formulaire de demande et la documentation know-your-customer (selon la réglementation du pays)
3. Opérations de change

Pour une IF, le bénéfice de l'investissement dans la technologie des services bancaires mobiles est de fournir un accès à une large gamme de services financiers aux clients, qui peuvent accéder aux services 24/7 sur leur téléphone mobile directement de chez eux. En substance, le modèle augmente le nombre de points d'accès financiers (le nombre de clients enregistrés) de manière rentable (même si l'investissement initial est élevé <sup>4</sup>), par opposition à l'utilisation du personnel salarié, itinérant (comme dans la boîte à outils # 1) ou d'investir dans un réseau d'agents (comme dans les boîtes à outils # 3 et # 4). Toutefois, dans de nombreux cas, l'IF investit **également** dans un réseau d'agents, qu'il soit son propre réseau ou celui de ses partenaires, et/ou dispose d'un personnel itinérant.

Une IF qui souhaite offrir aux clients la possibilité d'utiliser des services bancaires mobiles doit investir dans une plate-forme avec des capacités étendues. L'IF peut le faire via l'une de ces options :

1. Ajouter la fonctionnalité des services bancaires mobiles à partir de son fournisseur de SBC existant
2. Acheter une plate-forme standard (intergiciel) et faire l'interface avec le SBC
3. Développer / personnaliser sa propre plate-forme

<sup>3</sup> Ibid., p. 2.

<sup>4</sup> Pour que ce soit un investissement rentable, l'IF a besoin d'un volume très élevé de transactions pour atteindre des économies d'échelle.

Ces options sont détaillées dans la partie Technologie de cette boîte à outils. Quelle que soit l'option qu'une IF choisisse, il est impératif d'avoir une **connectivité en temps réel** entre le menu USSD (la fonctionnalité des services bancaires mobiles dans laquelle l'IF a investi) et le SBC, ce qui signifie que le SBC doit être capable de traiter les transactions en temps réel. La plate-forme de services bancaires mobiles doit également s'interfacer avec les plates-formes de monnaie électronique des OTM pour les opérations banque-portemonnaie et portemonnaie-banque. Cette connectivité peut être obtenue grâce à un intergiciel (« middleware ») robuste lié au SBC, mais de nos jours les SBC intègrent de plus en plus la fonction intergiciel. En outre, l'IF devrait avoir un code USSD accessible sur n'importe quel réseau téléphonique (l'accès combiné USSD et au portemonnaie électronique peut représenter une grande partie des investissements financiers et techniques que l'IF doit faire). Dans certains cas, les clients peuvent uniquement accéder au service sur un seul réseau téléphonique, bien que cela puisse seulement être le cas durant la phase du déploiement. L'IF doit également s'interfacer avec les PSF si elle souhaite offrir à ses clients la possibilité, par exemple, d'acheter du crédit téléphonique, de payer des

factures et de mener des transferts de monnaie électronique. Dans tous les cas, la plate-forme doit disposer d'une interface utilisateur prenant en compte la grande variété de téléphones mobiles sur le marché, des téléphones de base jusqu'au smartphone.

Il existe deux modèles d'API (interface de programmation d'applications) pour l'interfaçage avec les PSF parmi lesquels une IF peut choisir :

1. Développer une interface API avec chaque partenaire individuellement (p. Ex., Pour un « switch », OTM, PSF, société de services publics, voir la figure I, comme indiqué par la ligne rouge)
2. Développer une ou plusieurs interfaces avec les partenaires suivants (voir la figure II) :
  - a. Les agrégateurs de paiement ou fournisseurs de paiements autorisés (p. Ex., Les « switches » d'agrégation, les PSF, les guichets automatiques [ATM] / les terminaux de paiement électronique [TPE], les entreprises de services publics)
  - b. Agrégateurs d'OTM

**Figure I : Modèle d'interface 1 : Interface avec chaque partenaire**

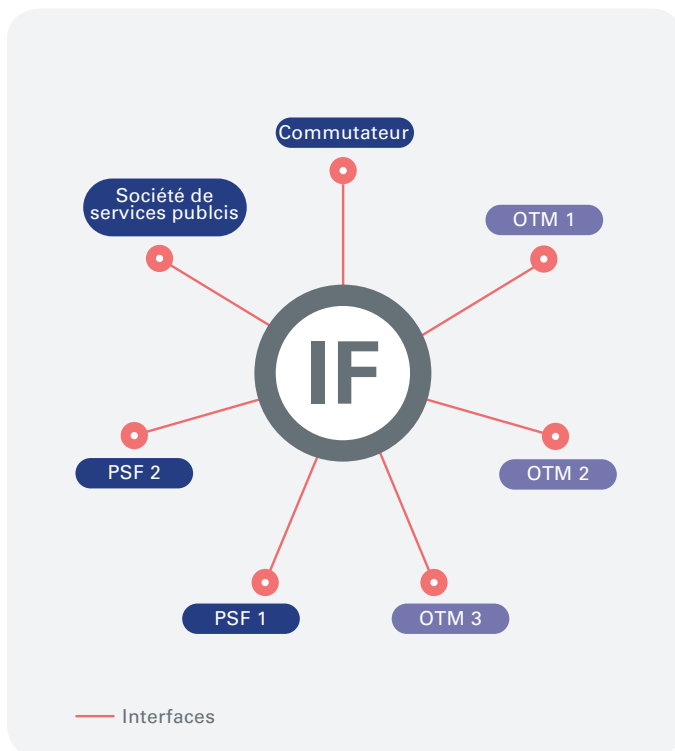
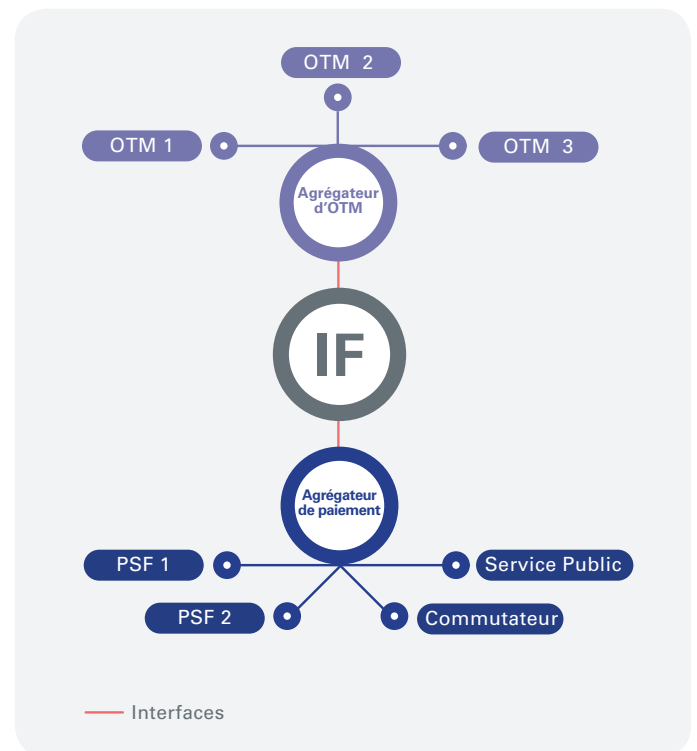


**Figure II : Modèle d'interface 2 : Se connecter avec les agrégateurs**



Le principal avantage du modèle d'interface 1 est qu'il n'y a pas de tiers (intégrateur), et les frais facturés au client ne sont divisés qu'entre l'IF et le partenaire. En tant que tel, les revenus sont plus élevés pour l'IF avec ce modèle. Le principal inconvénient est que l'IF doit signer un partenariat individuel ou un accord commercial avec chaque partenaire, ce qui nécessite beaucoup de temps et peut être assez difficile pour une IF de petite taille / taille moyenne avec un pouvoir de négociation limité et un manque de ressources disponibles à dédier à cette tâche.

Le principal avantage du modèle d'interface 2 est que l'IF peut offrir une large gamme de services aux clients rapidement, car les interfaces sont déjà établies. Le principal inconvénient est d'avoir un intermédiaire entre l'IF et les partenaires, qui prend sa part des revenus et peut compliquer la relation si les responsabilités de chaque partie prenante ne sont pas très clairement définies.

Une IF qui souhaite adopter les services bancaires mobiles doit savoir qu'ils nécessitent une planification considérable, des investissements financiers, des ressources humaines (RH), des changements organisationnels et opérationnels, des compétences techniques et du temps. Pour cette raison, la création de sa propre plate-forme de services bancaires mobiles n'est recommandée que pour les institutions et les banques de microfinance (IMF) qui disposent de ressources importantes et d'une infrastructure stable. Toutefois, pour les IF qui ont le pouvoir financier, les services bancaires mobiles leur donnent un contrôle total sur les frais, la qualité du service, l'image de marque et la gamme de produits, car il n'y a pas de tiers facilitant les transactions avec les clients (sauf les agents pour les services de dépôt / retrait). Le développement d'une plate-forme de services bancaires mobiles nécessite environ 1 million à 3 millions de dollars américains. Il représente un investissement considérable à la fois dans le temps et les ressources financières, et aucune des IF présentées dans les études de cas de cette boîte à outils n'a atteint le seuil de rentabilité dans les trois à cinq ans.

Il ne faut pas non plus sous-estimer l'éducation des clients, en particulier lorsqu'on travaille dans des zones rurales ou avec des clients à faible niveau d'alphabétisation. Montrer aux clients comment effectuer des transactions sur un téléphone mobile nécessite un effort important de la part d'une IF et, en tant que tel, l'IF doit investir des ressources importantes dans le domaine de la sensibilisation et de l'éducation du client (par exemple, les agents de terrain et le matériel marketing / de formation) et dédier du temps pour l'éducation / la formation des clients. Par exemple, SOFIPE au Burkina Faso a consacré une année entière à la formation de ses clients (sur une base mensuelle) pour effectuer des transactions bancaires mobiles.

Les IF n'ont pas toutes la capacité ou le nombre suffisant de clients pour s'engager dans ce modèle.<sup>5</sup> Ainsi, à l'heure de la rédaction de cette boîte à outils, le nombre d'IF qui ont créé un canal de services bancaires mobiles est encore limité et se limite aux grandes IF et aux banques de microfinance en raison des lourdes exigences techniques, financières et opérationnelles requises (voir le tableau 1 pour des exemples). Dans les études de cas incluses dans cette boîte à outils, les auteurs présentent des exemples d'IF qui ont développé un canal de services bancaires mobiles alors qu'elle avait plus de 100 000 clients : 120 000 clients pour MCBL en République-Unie de Tanzanie, 350 000 clients pour Equity Bank en République-Unie de Tanzanie et 1 000 000 de clients pour Fidelity Bank au Ghana.

**Tableau 1 : Exemples d'institutions financières qui ont développé des services bancaires mobiles en Afrique**

| Zone               | Exemples d'IF en Afrique                                                                                                                                                                                                                                         | Partenaires de MicroLead                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Afrique de l'est   | <ul style="list-style-type: none"> <li>AccessBank, République-Unie de Tanzanie</li> <li>Equity Bank, Kenya</li> <li>FINCA, République-Unie de Tanzanie</li> <li>National Microfinance Bank, République-Unie de Tanzanie</li> <li>Zemen Bank, Ethiopie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equity Bank, République-Unie de Tanzanie</li> <li>Mwanga Community Bank Limited, République-Unie de Tanzanie</li> <li>UGAFODE, Ouganda</li> </ul>                               |
| Afrique de l'ouest | <ul style="list-style-type: none"> <li>AccessBank, Nigeria</li> <li>Accion Microfinance Bank, Nigéria</li> <li>Diamond Bank, Nigeria (compte Y'ello)</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelity Bank, Ghana</li> <li>Réseau des Caisses Populaires du Burkina, Burkina Faso</li> <li>Société de Financement de la Petite Entreprise, Burkina Faso (bientôt)</li> </ul> |
| Afrique australe   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunity International Bank, Malawi</li> <li>Urwego Opportunity Bank, Rwanda</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>NBS Bank, Malawi</li> </ul>                                                                                                                                                     |

<sup>5</sup> Il est recommandé pour une IF d'avoir plus de 50 000 clients pour implémenter ce modèle.

## SECTION 2 :

# DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Comme vu dans les boîtes à outils précédentes, l'augmentation du taux de possession de téléphones portables a radicalement changé la manière dont les clients précédemment non bancarisés dans le monde ont désormais accès aux services financiers, notamment avec l'augmentation rapide des clients qui ouvrent des portefeuilles de monnaie électronique. En effet, dans de nombreux cas, la première fois que les clients interagissent avec le secteur financier formel, c'est en ouvrant et en utilisant un portefeuille électronique.

Les services bancaires mobiles représentent donc un moyen pour les IF d'utiliser les téléphones mobiles comme un canal permettant aux clients d'accéder à leur compte bancaire. Les clients n'ont plus besoin d'un compte de monnaie électronique en tant qu'intermédiaire pour accéder à leur compte bancaire, mais peuvent effectuer des transactions directement sur leur compte bancaire à partir de leur téléphone et de chez eux.

Cette boîte à outils examine les avantages et les défis pour les IF qui décident de fournir leurs propres produits et services

financiers grâce à une plate-forme de services bancaires mobiles, les types de partenariats qu'elles doivent développer et la façon dont les services bancaires mobiles s'appuient sur un réseau d'agents tel que décrit dans les boîtes à outils # 3 et # 4.

## DISTRIBUTION ET ACCÈS AU CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES

### Distribution : choix des agents

Une IF qui souhaite créer son propre canal de services bancaires mobiles décide généralement de créer également un réseau d'agents propriétaires afin de faciliter les dépôts et les retraits et permettre au client de faire des transactions directement sur son compte d'IF chez un agent. Une IF a trois options pour le faire (voir aussi le tableau 2) :

**Option 1 :** Tirer parti d'un réseau existant en signant un contrat avec un agrégateur de réseau d'agents

**Option 2 :** Tirer parti d'un réseau existant en signant un contrat avec une chaîne de magasins existante (pas un réseau d'agents mais un réseau de distribution organisé)

**Option 3 :** Créer un réseau d'agents à partir de zéro

**Tableau 2 : Résumé des trois options pour la mise en place d'un réseau d'agents propriétaires**

|                                                     | <b>Option 1 : Tirer parti d'un réseau existant - signer un contrat avec un agrégateur de réseau d'agents</b>    | <b>Option 2 : Tirer parti d'un réseau existant - signer un contrat avec une chaîne de magasins existante</b>                                              | <b>Option 3 : Créer un réseau d'agents à partir de zéro</b> |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Partenaire                                          | Gestionnaire d'un réseau existant de points de vente / de services                                              | Un réseau existant de points de vente organisés (p. Ex. Bureau de poste, compagnie de station-service, chaîne de vente au détail ou chaîne de pharmacies) | Aucun                                                       |
| <b>Partager les rôles pour le réseau des agents</b> |                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |                                                             |
| <i>Identification des agents</i>                    | Partenaire / Super Dealer en coordination avec le Gestionnaire de réseau d'agent (GRA) de l'IF                  | Partenaire                                                                                                                                                | IF                                                          |
| <i>Recrutement des agents</i>                       | Partenaire / Super Dealer en coordination avec le GRA de l'IF                                                   | Partenaire                                                                                                                                                | IF                                                          |
| <i>Formation des agents</i>                         | Partenaire / Super Dealer en coordination avec le GRA de l'IF                                                   | IF                                                                                                                                                        | IF                                                          |
| <i>Gestion des agents</i>                           | Partenaire / Super Dealer en coordination avec le GRA de l'IF                                                   | IF                                                                                                                                                        | IF                                                          |
| <i>Gestion de la liquidité</i>                      | Partenaire / Super Dealer en coordination avec le GRA et/ ou Gestionnaire de liquidité des agents (GLA) de l'IF | IF                                                                                                                                                        | IF                                                          |

**Tableau 2 : Résumé des trois options pour la mise en place d'un réseau d'agents propriétaires (suite)**

|                                                     | <b>Option 1 : Tirer parti d'un réseau existant - signer un contrat avec un agrégateur de réseau d'agents</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Option 2 : Tirer parti d'un réseau existant - signer un contrat avec une chaîne de magasins existante</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Option 3 : Créer un réseau d'agents à partir de zéro</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Partager les rôles pour le réseau des agents</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Suivi de la qualité</i>                          | Partenaire / Super Dealer en coordination avec le GRA de l'IF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | IF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | IF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Rôle du GRA</b>                                  | Surveille le réseau d'agents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Forme et surveille le réseau d'agents                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Recrute, forme, gère et surveille les agents                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Rôle du GLA</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de liquidité</li> <li>Assure la réconciliation</li> <li>Gère les commissions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de liquidité</li> <li>Assure la réconciliation</li> <li>Gère les commissions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de liquidité</li> <li>Assure la réconciliation</li> <li>Gère les commissions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Avantages</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF peut s'appuyer rapidement sur un réseau de points de service</li> <li>Le partenaire sait déjà comment gérer un réseau d'agents</li> <li>Il n'est pas nécessaire d'identifier et de recruter des agents un par un</li> <li>Les pics de besoins en liquidités (par exemple, les déboursements de prêts) peuvent être plus facilement prévisibles et gérés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF peut s'appuyer rapidement sur un réseau de points de service</li> <li>Il n'est pas nécessaire d'identifier et de recruter des agents un par un</li> <li>Les pics de besoins en liquidités (par exemple, les déboursements de prêts) peuvent être plus facilement prévisibles et gérés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF a un contrôle total sur l'ensemble de la structure du réseau d'agents</li> <li>L'IF a une visibilité maximale de ses agents (qui sont clairement identifiables comme agents de l'IF)</li> <li>L'IF évite les conflits d'intérêts potentiels, comme dans l'option super-dealer</li> </ul> |
| <b>Inconvénients</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>La visibilité de l'IF peut être réduite</li> <li>Les agents peuvent ne pas vouloir prendre un ensemble supplémentaire de fonctions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>La chaîne de vente au détail partenaire peut ne pas être alignée avec les segments de clients cibles de l'IF</li> <li>Les magasins peuvent avoir d'autres priorités que d'être les agents de l'IF</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Option coûteuse et qui prend beaucoup de temps</li> <li>La multiplication de différents réseaux d'agents développés par une variété de prestataires tels que les OTM, les IF, etc. peut conduire à une concurrence accrue sur le temps et la liquidité des agents</li> </ul>                  |
| <b>Coût / bénéfice</b>                              | Les revenus provenant des frais de transaction facturés et des économies réalisées (sur les coûts de transaction, par exemple) doivent se situer dans la fourchette de 300 000 \$ à 1 000 000 \$ par an pour rendre le modèle rentable. Habituellement, le seuil de rentabilité n'est pas atteint avant la 3ème année au mieux, la 5ème année le plus souvent.                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Investissement</b>                               | Le coût initial d'investissement (dépenses en capital) pour ces modèles est estimé à 250 000 \$, mais peut facilement aller jusqu'à 500 000 \$ à 1 000 000 \$, selon l'investissement nécessaire pour les technologies de l'information et la taille du réseau d'agents.<br>Le coût récurrent (dépenses opérationnelles) se situe dans la fourchette de 250 000 \$ à 500 000 \$ par an.                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Reportez-vous à la boîte à outils # 4 pour plus de détails sur la façon dont une IF peut développer son propre réseau d'agents.

Fidelity Bank au Ghana a choisi l'option 3. Les agents tiers (p. ex., épiceries, supermarchés, pharmacies, téléboutiques) sont recrutés, formés et certifiés par Fidelity Bank pour effectuer des opérations bancaires de base en son nom et devenir des agents de Fidelity Bank (c.-à-d. Réseau propriétaire).

Une IF peut également décider d'utiliser un réseau d'agents existants, dans ce cas, il s'agit d'un modèle hybride et non de son propre canal de services bancaires mobiles.

Pour plus d'informations sur la façon dont une IF peut exploiter un réseau d'agents existant, veuillez-vous référer à la boîte à outils # 3.

## Accès des clients au service

Selon l'option de distribution (c.-à-d., le réseau d'agents) que l'IF choisit, le client effectue des transactions directement sur son compte d'IF en utilisant un code USSD spécifique à l'IF ou une application mobile. L'IF peut également avoir des fonctionnalités liant le compte bancaire à un compte de monnaie électronique d'un OTM (wallet2bank et bank2wallet) ; bien que l'IF ne soit pas directement associée à un prestataire de services de monnaie électronique, l'IF doit être consciente des éventuels problèmes de liquidité impliqués dans ces fonctionnalités liant le compte de monnaie électronique et bancaire. Dans ce cas, l'IF utilise indirectement des agents tiers. Pour plus de détails sur la façon dont un client effectue chaque transaction, veuillez-vous référer à la section sur les transactions.

## PRODUITS ET SERVICES OFFERTS À TRAVERS LA PLATE-FORME DE SERVICES BANCAIRES MOBILES

Les services bancaires mobiles permettent aux IF d'offrir, par le biais des téléphones mobiles des clients, une gamme de services offerts auparavant uniquement dans les agences ou via des agents, tels que (1) transferts de monnaie électronique, (2) facilitation des dépôts, (3) facilitation des retraits, (4) déboursments et remboursements de prêts, (5) transferts interbancaires et intra bancaires, (6) demandes de prêt instantané, (7) accès aux informations de compte et (8) autres produits tels que les paiements de factures.



Menu de services bancaires mobiles

Source: Afromum, 'Co-operative Bank needs a mobile app for Mobile banking,' 10 Juin 2014.

### Transferts entre le compte de monnaie électronique et le compte bancaire

Ces transferts ne se produisent que dans le cas où l'IF ne crée pas son propre canal de services bancaires mobiles mais s'appuie sur un canal de services bancaires mobiles existant. Les IF comprennent le potentiel de tirer profit des transferts de monnaie électronique comme moyen d'accroître leur portée et leur gamme de produits et de services offerts à des clients nouveaux et existants et de compléter / remplacer (a) la mise en place d'agences physiques, (b) l'investissement en réseau DAB ou TPE et / ou (c) le développement d'un réseau d'agents (bien que plusieurs canaux différents puissent être complémentaires dans l'élargissement de la portée). En tant que tel, de nombreuses IF décident de s'associer avec les prestataires de services de monnaie électronique afin de « tirer parti » des marques et des réseaux d'agents des PSF (pour gérer les dépôts / retraits) en liant les comptes d'IF des clients aux portefeuilles électroniques des prestataires de services de monnaie électronique, ce qui permet aux clients de réaliser des transactions entre compte bancaire et portefeuille électronique et vice versa (wallet2bank et bank2wallet). Le tableau 3 énumère les raisons pour lesquelles chaque partie prenante s'implique dans ce type de partenariat. Veuillez noter que les auteurs ne traitent pas ces raisons en détail dans cette boîte à outils puisqu'elles sont couvertes dans la "boîte à outils N° 3 : Utiliser un réseau d'agents existant."

**Tableau 3 : Les raisons pour un opérateur de téléphonie mobile et une institution financière de former un partenariat pour les services bancaires mobiles**

| Avantages pour l'OTM                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| • S'offre une base de clients existante de l'IF                             |
| • Renforce l'intégrité / la confiance de la marque                          |
| • Peut être considéré comme socialement responsable                         |
| Avantages pour l'IF                                                         |
| • Profite de la base de clientèle, le réseau d'agents et la marque de l'OTM |
| • Coût d'investissement relativement faible                                 |
| • Opportunité d'accroître sa portée dans les zones rurales                  |

### Transactions du portefeuille électronique vers le compte bancaire (Wallet2bank)

Une transaction « wallet2bank » se produit lorsqu'un client transfère une somme de son portefeuille électronique (ou compte de monnaie électronique) vers son compte bancaire. Cette transaction est considérée comme un dépôt sur le SBC de l'IF et un retrait effectif sur le portefeuille électronique. Les clients réalisent généralement ce type de transaction afin de générer des intérêts sur leur épargne, qu'ils ne gagnent généralement pas sur un compte de monnaie électronique<sup>6</sup> ou pour effectuer un remboursement de prêt. Le prestataire de service de monnaie électronique facture des frais de retrait/ transfert pour ce service, coût qui est parfois absorbé par l'IF puisque l'IF considère que cette transaction équivaut à un dépôt, sur lequel elle ne facture normalement pas les clients. L'une des raisons pour lesquelles l'IF subventionne ce coût est pour inciter les clients à adopter le service. Toutefois, après un certain temps, l'IF peut décider de faire porter ce coût aux clients, ce que UGAFODE a fait en Ouganda par exemple.

### Transactions du compte bancaire vers le portefeuille électronique (« Bank2wallet »)

Une transaction « bank2wallet » se produit lorsqu'un client transfère une somme de son compte (bancaire) d'IF à son portefeuille électronique (ou compte de monnaie électronique). Cette transaction est considérée comme un retrait sur le SBC de l'IF et un dépôt effectif sur le portefeuille électronique. Les clients réalisent généralement ce type de transaction afin de procéder à un retrait d'espèces auprès d'un agent de monnaie électronique, ce qui peut être plus pratique qu'avec un agent d'IF ou dans une agence ; ou pour faire un transfert de personne à personne à quelqu'un qui n'a pas un compte bancaire d'IF. L'IF peut facturer des frais de retrait / transfert à son client pour ce service, bien que le prestataire de services de monnaie électronique ne facture habituellement pas de frais à l'IF ou au client car cela est équivalent à un dépôt par le client sur son portefeuille électronique.

<sup>6</sup> Une question litigieuse dans l'industrie concerne ce qui advient des intérêts accumulés sur l'équivalent en espèces de la valeur électronique qui est détenue dans une banque. La réglementation diffère selon les pays. Certains pays n'ont pas de réglementation spécifique, d'autres disent qu'ils devraient être utilisés pour les programmes de type responsabilité sociale d'entreprise. Certains PSF reversent un montant d'intérêt équivalent à leurs clients.

Pour plus d'informations sur les frais, veuillez-vous référer à la "Boîte à outils N° 3 : Utiliser un réseau d'agents existant, Partie 2 : Études de cas"

## Facilitation des dépôts

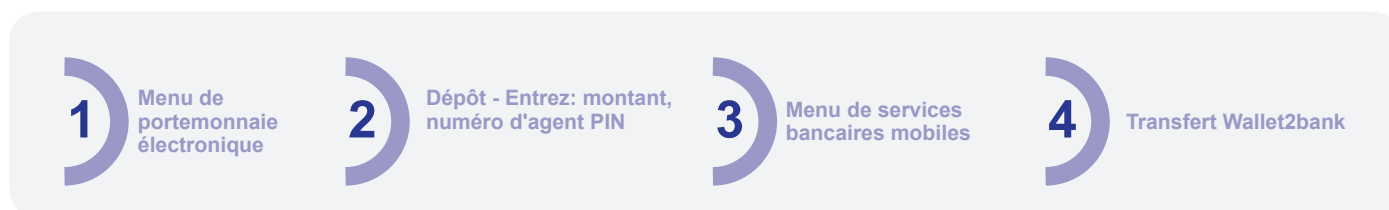
Il existe deux options pour une IF afin de faciliter les dépôts, selon le choix de l'IF soit d'exploiter un canal de services bancaires mobiles fourni par un prestataire existant (probablement un OTM) ou de créer son propre canal de services bancaires mobiles avec un réseau d'agents propriétaires. Dans le premier cas, un client effectue un dépôt auprès d'un agent de monnaie électronique (agent tiers), obligeant le client à faire un dépôt sur son portemonnaie électronique avant que le client ne vire l'argent vers son compte bancaire d'IF via un transfert « wallet2bank ».

Dans le dernier cas, un client réalise le dépôt chez un agent de l'IF directement sur son compte en banque (sans passer par un portemonnaie électronique comme intermédiaire).

### *Avec un agent de monnaie électronique*

Dans une transaction de dépôt auprès d'un agent de monnaie électronique, le client ouvre sur son téléphone son menu de portemonnaie électronique, choisit de déposer de l'argent et saisit le montant, le numéro d'agent de monnaie électronique et son numéro d'identification personnel (PIN) en tant que client. Le client donne alors des espèces à l'agent. Une fois que l'argent est crédité sur son portemonnaie électronique, le client ouvre le menu des services bancaires mobiles de l'IF, choisit la fonction « wallet2bank » et envoie l'argent du portemonnaie électronique au compte bancaire. Voir la figure III pour un résumé de ce processus.

**Figure III : Étapes effectuées par le client pour un dépôt auprès d'un agent de monnaie électronique**

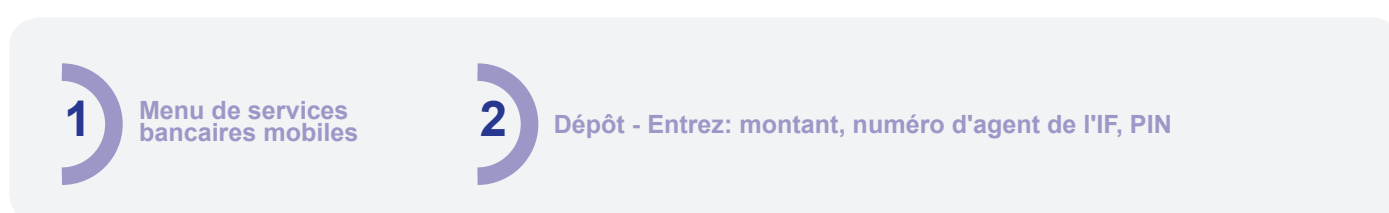


### *Avec un agent de l'institution financière*

Dans une transaction de dépôt auprès d'un agent d'IF, le client choisit la fonction de dépôt dans le menu des services bancaires mobiles de l'IF et saisit le montant, le numéro d'agent

de l'IF et son code PIN en tant que client. Le client donne alors les espèces équivalentes à l'agent. Le compte de l'agent est débité et le compte d'IF du client est crédité. Voir la figure IV pour un résumé de ce processus.

**Figure IV : Étapes effectuées par le client pour un dépôt auprès d'un agent de l'institution financière**



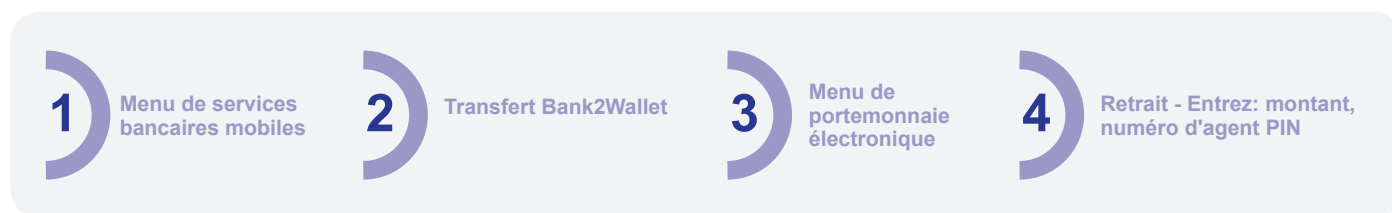
## Facilitation des retraits

Il existe deux options pour une IF afin de faciliter les retraits, selon le choix de l'IF soit d'exploiter un canal de services bancaires mobiles fourni par un prestataire existant (probablement un OTM) ou de créer son propre canal de services bancaires mobiles avec un réseau d'agents propriétaires. Dans le premier cas, le client effectue un retrait auprès d'un agent de monnaie électronique (agent tiers), en transférant d'abord de l'argent de son compte bancaire d'IF vers son portemonnaie électronique via un transfert « bank2wallet » et en récupérant ensuite l'argent en espèces chez l'agent de monnaie électronique. Dans le deuxième cas, un client retire l'argent en espèces chez un agent de l'IF sans passer par une opération sur le portemonnaie électronique.

### *Avec un agent de monnaie électronique*

Dans une transaction de retrait auprès d'un agent de monnaie électronique, le client choisit la fonction « bank2wallet » sur son téléphone dans le menu des services bancaires mobiles de l'IF. Une fois que l'argent est sur son portemonnaie électronique, le client réalise un retrait via le menu du portemonnaie électronique, en saisissant le montant, le numéro d'agent de monnaie électronique et son code PIN en tant que client. Voir la figure V pour un résumé de ce processus.

**Figure V : Étapes effectuées par le client pour un retrait auprès d'un agent de monnaie électronique**

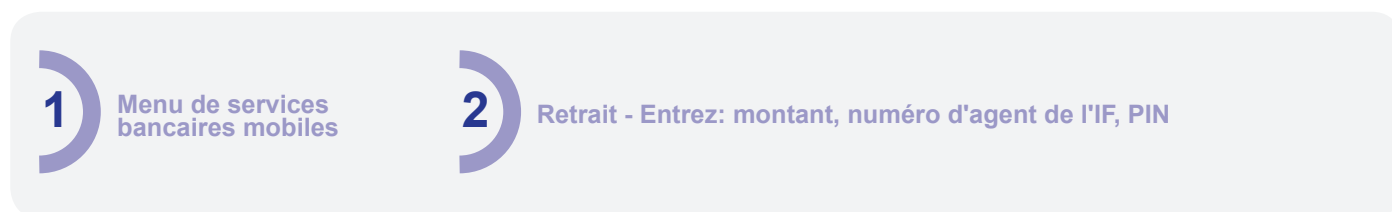


#### *Avec un agent de l'institution financière*

Dans une transaction de retrait auprès d'un agent d'IF, le client choisit sur son téléphone la fonction de retrait dans le menu des services bancaires mobiles de l'IF et saisit le montant, le numéro d'agent de l'IF et son code PIN en tant que client. Les espèces

que l'agent de l'IF donne au client proviennent de ses propres ressources en liquidités. Le compte de l'agent est crédité et le compte d'IF du client est débité, sans passer par l'intermédiaire d'un compte de monnaie électronique. Voir la figure VI pour un résumé de ce processus.

**Figure VI : Étapes effectuées par le client pour un retrait auprès d'un agent d'institution financière**



Contrairement aux dépôts, les retraits sont souvent accompagnés de frais pour le client (que ce soit avec un agent d'IF ou un agent de monnaie électronique). Les frais sont généralement déduits automatiquement du compte d'IF du client ou de son portemonnaie électronique, respectivement. Ces frais sont généralement partagés entre l'IF et l'agent (sous la forme d'une commission) et l'OTM (dans le cas d'un retrait de monnaie électronique).

#### **Déboursement et remboursements de prêts**

Dans le cas d'un déboursement de prêt, l'IF crédite le compte d'IF d'un client avec le montant de prêt consenti, qui peut être retiré par le client à sa convenance directement chez un agent et qui suit la même logique qu'un retrait précédemment décrite (soit directement à partir de son compte d'IF avec un agent d'IF ou par un transfert à son portemonnaie électronique, puis un retrait avec un agent tiers). Le prêt peut être retiré en une fois ou en plusieurs versements. L'IF doit planifier soigneusement la liquidité avec les agents, comme nous le verrons plus loin dans ce document.

Dans un remboursement de prêt, le client dépose une tranche du prêt (montant dû) sur son compte. Le client peut rembourser en une ou plusieurs tranches. Cela peut être effectué soit via (a) un dépôt de monnaie électronique, puis une transaction wallet2bank, auquel cas le client est celui effectuant le transfert entre le compte de monnaie électronique et le compte bancaire, ou (b) un dépôt directement dans son compte auprès d'un agent d'IF. Le remboursement du prêt est alors débité automatiquement à la date de remboursement du prêt, ou bien le client effectue un remboursement « manuel » par le biais du menu des services bancaires mobiles si l'IF offre cette fonctionnalité.

Pour le déboursement et le remboursement du prêt, l'IF souhaitera peut-être restreindre les agents qui sont habilités à fournir ce service de liquidité et, en effet, fournir une assistance spéciale en gestion de liquidité à ces agents, car tous les agents ne sont pas capables de gérer le volume ou la valeur des transactions seuls.

#### **Transferts interbancaires et intra bancaires**

Un transfert par le biais de services bancaires mobiles est réalisé lorsque le compte bancaire de l'expéditeur au sein de l'IF est débité d'un montant donné et le compte bancaire du destinataire est crédité du même montant. Aucun compte de monnaie électronique n'est impliqué dans ce processus. Ces transactions ne sont possibles que lorsque l'IF a créé son propre canal de services bancaires mobiles, n'utilisant pas un portemonnaie électronique comme intermédiaire.

La question de savoir si les transferts de comptes à compte ne sont autorisés que au sein de l'IF, ou également entre les différentes IF, dépend si le système de paiement national permet l'interopérabilité entre IF/ banques (par exemple, par l'entremise d'un « switch » de paiement national).

#### **Demandes de prêt instantané**

L'idée de ce service est de permettre au client de demander un prêt à partir du menu de services bancaires mobiles et pour l'IF de pouvoir instantanément évaluer le client et répondre à la demande de crédit.

L'un des objectifs d'une IF lorsqu'elle fait sa transition vers le numérique est souvent de collecter des données numériques sur les comportements des clients par le biais de leurs habitudes d'épargne et d'emprunt via l'une de ces approches: (a) par l'intermédiaire des terminaux mobiles utilisés par le personnel de l'IF (comme décrit dans la "Boîte à outils N° 1: Utiliser le mobile comme outil"), (b) par le biais de partenariats avec les OTM pour les remboursements de prêts et l'épargne (comme expliqué dans la "Boîte à outils N° 3: Utiliser un réseau d'agents existants"), ou (c) en construisant son propre canal de services bancaires mobiles, qui fournira finalement à l'IF un ensemble de données numériques qui peuvent être utilisées pour évaluer une demande de crédit soumise par un client à l'aide de l'interface de services bancaires mobiles. Bien que ce service de prêt instantané soit un objectif à court ou moyen terme de plusieurs IF, aucune IF n'a atteint cet objectif à l'heure de l'écriture de ces boîtes à outils (bien que ce service soit en cours de développement et proche de la mise en oeuvre pour certaines).

Pour l'instant, les IF cherchent de plus en plus à lancer des produits d'épargne et de prêt mobiles en partenariat avec les OTM. Dans ce scénario, l'IF prend le risque de perte de prêt et dispose de l'approbation réglementaire. L'OTM fournit une grande clientèle potentielle, obtient la connectivité du canal mobile et offre le service de monnaie électronique, ce qui signifie que les clients peuvent retirer l'AM d'un agent proche. Ce modèle est décrit dans la boîte à outils N° 6. Comme c'est le cas pour Equity Bank, l'IF peut finalement vouloir devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel<sup>7</sup> et donc pouvoir fournir tout le service elle-même (sans un OTM). Cette approche est également décrite dans la boîte à outils N° 6.

L'épargne et les prêts mobiles sont activés par la notation instantanée de crédit, qui est basée sur des algorithmes qui utilisent des sources de données d'entreprise et les données de consommation mobile des clients. Jusqu'à présent, le produit typique de prêt bancaire mobile a une durée de remboursement d'un mois et un taux d'intérêt plus élevés que pour un prêt classique. Le taux d'intérêt plus élevé est dû aux facteurs suivants: (a) bien que le prêt soit pour une courte période de temps (un mois), les frais d'administration encourus sont les mêmes que pour un prêt d'un montant plus important; (b) il s'agit d'un prêt plus risqué, étant donné que la décision est fondée sur des données mobiles et que l'IF n'a pas nécessairement d'historique de relation avec le client.

Une donnée majeure utilisée dans les algorithmes pour déterminer la solvabilité d'un client est le comportement d'épargne du client. De plus en plus le crédit digital s'accompagne d'une épargne digitale, encourageant les clients à épargner (parfois même comme condition requise pour accéder au crédit) et permettant ainsi à l'IF de mobiliser de l'épargne et de réduire le coût du financement de l'IF.

Deux des exemples les plus connus de ces produits d'épargne et de prêt sont M-Shwari au Kenya, un produit lancé par un OTM (c'est-à-dire Safaricom) et une banque (c.-à-d., Commercial Bank of Africa) et Equitel au Kenya lancé par Equity Bank.<sup>8</sup> Plusieurs autres sont en cours de développement par des OTM en partenariat avec des banques ou des IF, par des IF ou d'autres PSF (par exemple, Musoni Kenya). Ils sont discutés plus en détail dans la boîte à outils N° 6.

## Accès aux informations du compte

Les services bancaires mobiles permettent à un client d'IF d'accéder à des informations sur son compte bancaire, telles que les demandes de solde (épargne et prêts) et les relevés de compte (relevés complets ou des extraits des trois à cinq dernières transactions). Parfois, ces services sont gratuits ; d'autres fois, l'IF offre un nombre limité de demandes gratuites par mois, après quoi des frais sont facturés.

Le menu donne également au client la fonctionnalité d'appeler le centre d'appels de l'IF pour toutes les requêtes ou plaintes non disponibles sur le menu des services bancaires mobiles.

## Autres produits

En fonction de la réglementation d'une part et de l'étude de rentabilité de l'autre, l'IF peut décider de lancer d'autres services via les services bancaires mobiles, tels que les paiements de factures et les achats de recharges téléphoniques.

## FRAIS DE TRANSACTIONS DE SERVICES BANCAIRES MOBILES

Le client paie des frais pour certaines des transactions bancaires mobiles qu'il réalise. La structure des frais clients peut suivre l'un des trois modèles : (a) frais fixes quel que soit le montant de la transaction, (b) pourcentage de la valeur transactionnelle ou (c) frais proportionnels (voir le tableau 4 pour plus de détails sur ces modèles). Des frais fixes par transaction sont généralement utilisés pour des activités telles que les transferts intra bancaires ou les demandes de soldes. Des frais sous forme de pourcentage sont normalement utilisés lorsque le client réalise une transaction de retrait. Des frais proportionnels sont habituellement utilisés pour rendre les frais plus faciles à retenir pour le client (par ex : pour les transferts...).

Certaines transactions telles que l'épargne (dépôts) ou l'ouverture d'un compte sont gratuites pour le client le plus souvent.

Notez que des exemples de frais facturés par les différentes IF pour ces services peuvent être trouvés dans les études de cas de cette boîte à outils.

<sup>7</sup> Un opérateur de téléphonie mobile virtuel fournit des services mobiles aux utilisateurs finaux sans posséder sa propre licence d'utilisation du spectre de radiofréquences ou sans exploiter l'infrastructure (c'est-à-dire les stations de base, les commutateurs et la passerelle avec le registre de localisation d'origine). Dans ce cas, une IF devenue OTMV achète, loue ou s'associe à un OTM pour utiliser la capacité excédentaire de son réseau existant et peut émettre ses propres cartes SIM.

<sup>8</sup> Daily Nation, 'Equitel loans hit Sh4bn, says Equity Bank,' 17 Septembre 2015. Disponible sur <http://www.nation.co.ke/business/Equitel-loans-hit-Sh4bn-says-Equity-Bank/996-2874774-rmdfvyb/index.html>

**Tableau 4 : Modèles de frais selon le type de transaction**

|                          | Frais fixes                                                                                                                           | Frais en pourcentage                                        | Frais proportionnels                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description              | Prélève des frais fixes pour un service, quelle que soit son utilisation (par exemple, 1 \$ par transaction)                          | Prélève un pourcentage du montant de la transaction         | Prélève un montant plus élevé lorsque le montant de la transaction augmente ; Les niveaux sont définis par le montant de la transaction, puis par la tarification (p. Ex., Frais de 1 \$ pour les transactions de 10 à 50 \$, frais de 2 \$ pour les transactions de 50 \$ à 100 \$) |
| Type de transaction      |                                                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ouverture de compte      | Pas de frais                                                                                                                          | Pas de frais                                                | Pas de frais                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dépôt                    | Pas de frais                                                                                                                          | Pas de frais                                                | Pas de frais                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Transfert Wallet2bank    | n/a                                                                                                                                   | n/a                                                         | Le client paie des frais à l'OTM, bien que la banque puisse absorber ce coût                                                                                                                                                                                                         |
| Transfert Bank2wallet    | n/a                                                                                                                                   | n/a                                                         | Le client paie des frais à la banque                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Transfert intra bancaire | Souvent, une combinaison de frais fixes (selon la réglementation) et en pourcentage de la valeur (souvent jusqu'à un montant maximum) | n/a                                                         | n/a                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Transfert interbancaire  | X                                                                                                                                     | n/a                                                         | n/a                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Transfert interbancaire  | X                                                                                                                                     | n/a                                                         | n/a                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Avantage principal       | Facile à communiquer au client                                                                                                        | Prélève un pourcentage constant indépendamment de la valeur | Devient progressivement moins cher (en pourcentage) à mesure que la valeur de la transaction augmente                                                                                                                                                                                |
| Inconvénient principal   | Disproportionnellement cher pour les transactions de faible valeur par rapport aux transactions de grande valeur                      | Difficile pour le client de calculer le coût réel           | Peut sembler injuste pour le client selon la valeur de la transaction (par exemple, 1 \$ pour une valeur de transaction comprise entre 10 \$ à 50 \$ peut sembler très coûteux pour quelqu'un qui transfère 10 \$ et coûteux pour quelqu'un qui transfère 50 \$)                     |

## PARTENARIATS ET / OU ACCORDS COMMERCIAUX POUR LES SERVICES BANCAIRES MOBILES

Au minimum, l'IF doit avoir un accord commercial avec un OTM, de sorte que les clients ont une connectivité à leur compte via leur téléphone ; cependant, l'IF signe souvent des accords commerciaux avec tous les OTM dans le pays pour permettre aux clients d'accéder aux services bancaires mobiles quel que soit leur opérateur. La connexion à plusieurs OTM peut être obtenue grâce à un agrégateur d'OTM (comme indiqué dans la section précédente).

L'IF a besoin de partenariats / accords commerciaux<sup>9</sup> pour ce qui suit :

- Sa plate-forme de services bancaires mobiles
- Sa plate-forme de service de messages courts (SMS)
- Liaison d'un portemonnaie mobile au compte bancaire de l'IF
- Tout paiement de service (par exemple, les factures, les services publics, les biens) que l'IF veut offrir via les services bancaires mobiles

Si l'IF veut offrir des services partenaires (transactions bank2wallet, paiements de services publics, recharges téléphoniques, etc.), elle doit également développer des partenariats, mais encore une fois, elle peut décider de passer par un agrégateur, dans ce cas, un agrégateur de paiement.

Consultez la section sur la technologie concernant l'interface partenaire pour plus de détails.

## TECHNOLOGIE UTILISÉE POUR LES SERVICES BANCAIRES MOBILES

Une publication du CGAP résume certains des besoins technologiques en matière de services bancaires mobiles : " Le développement d'une solution technologique prend beaucoup de temps et coûte cher. Tout d'abord, le logiciel bancaire de la Banque doit avoir la capacité d'être intégré à une plate-forme de services bancaires mobiles. ... Deuxièmement, l'interface du téléphone avec la Banque (par exemple, SMS, USSD, STK (SIM Application Toolkit), etc.) doit être sélectionnée. ... Enfin, l'interface ou l'intergiciel entre le système d'information de gestion (SIG) et l'application orientée client doit être développée.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> La différence que les auteurs font entre un partenariat et un accord commercial est qu'un partenariat implique un partage des revenus. Dans ce modèle d'affaires, le plus souvent il n'y a pas de partage des revenus.

<sup>10</sup> Kumar, McKay et Rotman, "Microfinance and Mobile Banking: The Story So Far ", p. 3.

## Sélection d'une plate-forme de services bancaires mobiles

L'IF doit, au minimum, disposer d'un SBC/SIG informatisé et d'un intergiciel robuste, qui doit être centralisé avec une connexion de réseau privé virtuel entre le siège et les agences.

Si l'IF ne respecte pas ces prérequis, elle doit mettre à niveau son SIG pour pouvoir s'intégrer avec la plate-forme de services bancaires mobiles. La mise à niveau de son système a coûté à Opportunity International Bank au Malawi plus de 100 000 \$ et a duré plus d'un an, avant qu'elle ne puisse ajouter son module de services bancaires mobiles.

Si l'IF n'a pas encore de module de services bancaires mobiles dans son SBC/SIG, il est nécessaire que l'IF (a) achète cette fonctionnalité supplémentaire chez son fournisseur de SBC/SIG existant si la plate-forme du vendeur possède cette fonctionnalité, (b) faire un appel d'offres pour un nouveau vendeur, ou (c) développer sa propre plate-forme de services bancaires mobiles. Pour chaque option, une interface appropriée est nécessaire, ce qui nécessite donc que le SBC ait cette capacité d'interfaçage minimale (c.-à-d. La fonctionnalité API) ; sinon, l'IF doit acheter un nouveau SBC. Les vendeurs de plates-formes de services bancaires mobiles incluent par exemple ACI, FIS, Fiserv, Infosys, Jwaala, mobiquity, Monitise, NCR, Oracle, SAP, Temenos et Wipro.

Une liste de ses exigences commerciales et techniques doit être développée par l'IF pour s'assurer que les vendeurs potentiels répondent aux besoins de l'IF.

En plus de l'interface avec les plates-formes des OTM et les partenaires de paiement, la plate-forme de services bancaires mobiles devrait également être en mesure d'émettre des rapports et de permettre de modifier facilement les calculs des frais et des commissions.

## Sélection d'une interface client

### Téléphones portables

Avant d'opter pour les services bancaires mobiles, il est important pour une IF de se rappeler que les clients utilisent leur téléphone mobile pour accéder aux services bancaires mobiles et que les clients utilisent une large gamme de téléphones mobiles, depuis les téléphones basiques aux très avancés. Les différents dispositifs ont des capacités différentes et exigent différents niveaux de transfert de données. La plate-forme doit pouvoir répondre aux différents niveaux de transfert de données :

- 2G / EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution) permet la voix, les SMS et l'USSD ; fonctionne avec des téléphones traditionnels / smartphones et des tablettes (uniquement du texte)
- GPRS (services généraux de transmission de paquets) permet un transfert de données légères et peut transmettre des fichiers multimédias très légers
- 3G / 4G fonctionne avec ce qui précède et peut transférer des photos / signatures / données biométriques
- Wifi

L'IF doit choisir une plate-forme de services bancaires mobiles qui puisse accommoder les différents appareils que ses clients utilisent, en veillant à ce que la plate-forme soit compatible avec les téléphones fonctionnels les plus basiques et les smartphones les plus avancés.

### Interface téléphonique avec la banque

Comme vu dans d'autres boîtes à outils, la sélection d'un canal technologique par rapport à l'autre dépend d'une série de facteurs, tels que la qualité du réseau mobile, la compatibilité avec les périphériques disponibles, l'expérience utilisateur, la sécurité, le coût et la facilité de déploiement.

Les principaux canaux de communication disponibles pour les services bancaires mobiles sont ceux énumérés ci-dessous, et il est probable que l'IF utilise une combinaison de ces canaux afin d'être accessible sur un nombre maximum de téléphones de ses clients (c'est-à-dire USSD pour les téléphones fonctionnels et des applications pour les smartphones) :

- **Service supplémentaire pour données non structurées (USSD) :** La plupart des services financiers numériques de grande échelle dans les pays en développement, en particulier ceux des OTM, s'appuient sur l'USSD comme principal canal de connectivité avec les agents ou les clients.<sup>11</sup> Les messages USSD parcourent les canaux de signalisation GSM (Système Global [ou Standard] pour Mobile) et sont utilisés pour demander les informations et déclencher les services. L'USSD ouvre une session en temps réel entre l'application pour le service et le téléphone portable. Les échanges USSD ne sont pas stockés sur le réseau (contrairement aux SMS). Selon le pays, l'IF peut faire une demande pour obtenir son propre code USSD ou doit utiliser celui d'un OTM ou d'un autre prestataire. Des exemples de banques utilisant l'USSD pour leurs services bancaires mobiles incluent Ecobank, Standard Bank et United Bank for Africa quelques soient les opérations.
- **SIM Application toolkit (STK) (application de boîte à outils SIM) :** Les interfaces basées sur les STK comprennent un ensemble de commandes programmées sur la carte SIM de l'utilisateur. Le menu pour accéder aux commandes est incorporé dans la carte SIM et il est accessible sur le menu du téléphone. Les exemples de services bancaires mobiles utilisant la technologie STK incluent Bank Islam Malaysia et Industrial and Commercial Bank of China. En Afrique, le STK est principalement utilisé pour la monnaie électronique (par exemple, Airtel au Malawi, Equitel au Kenya et M-Pesa au Kenya).
- **Applications natives :** La SFI (IFC) décrit ces applications ainsi : « les applications natives sont installées manuellement sur le téléphone et exécutées presque de la même manière qu'un programme informatique installé sur un PC [ordinateur personnel]. Les applications natives dépendent du système d'exploitation du téléphone mobile, par exemple, Android, iOS ou Windows. Les applications natives peuvent être

<sup>11</sup> Michel Hanouch et Gregory Chen, " Promoting Competition in Mobile Payments: The Role of USSD," Dossier CGAP (Washington DC, CGAP, Février 2015). Disponible sur <https://www.CGAP.org/publications/Promoting-Competition-Mobile-Payments-Role-USSD>

développées pour servir d'interface utilisateur pour le personnel, les agents ou les clients ». <sup>12</sup> Ces applications peuvent être utilisées par des clients avec des smartphones nécessairement. Les exemples de services bancaires mobiles utilisant des apps incluent par exemple Bank of Africa, Commercial Bank of Africa et United Bank for Africa.

- **Applications Internet / Web** : Grâce à une connexion Internet mobile, sans fil ou fixe, les clients peuvent ouvrir une page Web pour accéder aux services. Les exemples incluent Barclays, First Merchant Bank et First National Bank.

#### *Service de confirmation de transaction par messages courts*

Il est essentiel pour une IF de créer la confiance des clients dans le canal des services bancaires mobiles, d'autant plus que les clients n'ont pas de contact direct avec le personnel de l'IF ou même un agent de l'IF (par exemple, lors d'une demande de solde). Ainsi, les clients peuvent faire preuve d'une certaine réticence au lancement du service à effectuer des transactions aussi sensibles. En tant que tel, il est très important que, à la fin de chaque transaction, le client reçoive un reçu SMS / confirmation de transaction.

Selon le modèle choisi par l'IF pour les confirmations de transaction, il peut être nécessaire pour l'IF d'interagir avec une passerelle SMS afin qu'un SMS soit automatiquement envoyé à la fin d'une transaction. La négociation de ce partenariat / service avec un OTM peut être à la fois fastidieuse et coûteuse. Cependant, l'IF peut également faire appel à un service de SMS de masse (par exemple, Bulksms.com, Clickatell, Nexmo et Route SMS). Le modèle habituel pour travailler avec un prestataire de SMS de masse est de préacheter un forfait SMS (par exemple, 10 000 SMS). Une autre option pour l'IF est de faire développer sa propre plate-forme SMS, comme l'a fait Sinapi Aba au Ghana.

Il convient de noter que, si une IF utilise le modèle d'agrégateur, l'agrégateur OTM devrait proposer des SMS de masse dans le cadre de son offre de service.

#### *Centre d'appel*

Étant donné que les clients n'interagissent pas directement avec le personnel de l'IF dans le canal des services bancaires mobiles, il est crucial qu'ils puissent appeler l'IF directement pour toute demande concernant les produits et les services, obtenir toute information sur leur compte, faire part de leurs commentaires et / ou déposer des requêtes. Ainsi, l'IF devrait vérifier si le vendeur a un module de centre d'appel et / ou si l'IF doit séparément (a) investir dans un logiciel approprié de centre d'appel afin que toutes les requêtes puissent être enregistrées et qu'un processus de résolution soit développé ou (b) externaliser la gestion du centre d'appels.

L'IF devrait décider si ce service est gratuit pour les clients (le plus souvent le cas d'un numéro vert) ou si les clients doivent payer des frais de communication pour y accéder.

#### *Stratégie de communication d'urgence*

Dans ce modèle, il est impossible pour les clients d'effectuer des transactions lorsqu'ils se trouvent en dehors d'une zone de connectivité et / ou lorsque la plate-forme de services bancaires mobiles est en panne. Cependant, il est encore très important pour l'IF d'avoir une stratégie de communication d'urgence ainsi qu'un plan d'atténuation des risques en cas de baisse de la connectivité du réseau, car cette situation entraînerait des inconvénients considérables pour les clients et potentiellement beaucoup de travail supplémentaire pour l'IF. Par exemple, si un client doit rembourser le prêt mais ne peut pas effectuer un transfert de wallet2bank, le SBC peut automatiquement facturer au client des frais de retard de paiement ainsi que l'accumulation d'intérêts. Compte tenu de ce genre de situation, il est impératif que l'IF ait la capacité de répondre rapidement aux défis techniques et de permettre des mesures correctives appropriées afin que le client ne soit pas excessivement gêné.

Une stratégie de communication d'urgence est particulièrement importante dans les zones rurales où la connectivité n'est pas aussi stable, ce qu'un client pourrait potentiellement utiliser comme une excuse pratique s'il / elle est en retard sur le remboursement d'un prêt.

#### *Choisir une interface partenaire*

Une publication du CGAP résume le besoin et les options pour choisir une interface partenaire pour les services bancaires mobiles : " L'interface ou l'intergiciel entre le SIG et l'application orientée client doit être développée. Les institutions peuvent acheter une solution standard ou développer leurs propres solutions, même si les deux options sont coûteuses. " <sup>13</sup>

Les services bancaires mobiles nécessitent un traitement en temps réel, ce qui exige une intégration entre le SBC et l'interface partenaire grâce à l'utilisation d'API, qui spécifient comment deux systèmes différents peuvent communiquer entre eux par l'échange de messages.

Une IF qui souhaite offrir des services bancaires mobiles a deux options pour ses interfaces partenaires :

1. Se connecter individuellement avec chaque partenaire impliqué dans le canal de la banque mobile (p. Ex., Commutateur, OTM, PSF, société de services publics)
2. Développer une ou plusieurs interfaces avec les partenaires suivants :
  - a. Agrégateurs de paiement (p. Ex., switchs agrégateurs, PSF, réseaux ATM / TPE, société de services publics)
  - b. Agrégateurs d'OTM. Ces agrégateurs permettent à l'IF de se connecter simplement à leurs systèmes et de les lier à différents acteurs, sans que l'IF n'ait besoin de se connecter à tous ces acteurs un par un.

12 Manuel IFC: Alternative Delivery Channels and Technology, p. 19 (n.p., 2015). Disponible sur [www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d99c500477262e89844fd-299ede9589/ADC+Handbook\\_ISBN.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d99c500477262e89844fd-299ede9589/ADC+Handbook_ISBN.pdf?MOD=AJPERES)

13 Kumar, McKay et Rotman, "Microfinance and Mobile Banking: The Story So Far", p. 3.

La mise en œuvre des services bancaires mobiles exige que l'IF examine minutieusement les offres des vendeurs de technologie pour la plate-forme des services bancaires mobiles et les interfaces. Ainsi, l'IF doit avoir défini sa stratégie et énuméré ses exigences commerciales et techniques pour constituer une base pour évaluer les offres reçues des vendeurs par un processus de demande d'appel d'offres.

#### Option d'interface 1 : Se connecter à chaque partenaire

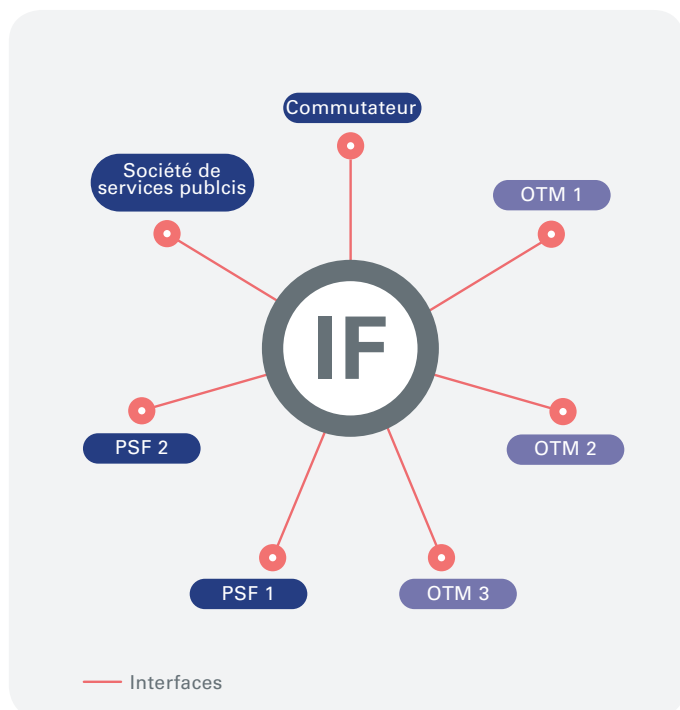
Dans cette option, l'IF entre en partenariat avec chaque partenaire (voir figure VII). L'IF ou le vendeur est seul responsable de tous les aspects du partenariat.

Le principal avantage de cette option est que, comme il n'y a pas de tiers (agrégateur), les frais facturés au client (revenus pour l'IF et son partenaire) ne sont divisés qu'entre l'IF et le partenaire, qu'il s'agisse de frais fixes, en pourcentage ou proportionnels. En tant que tel, les revenus sont plus élevés pour l'IF.

Le principal inconvénient de cette option est qu'elle coûte plus cher à se connecter à chaque partenaire et prend beaucoup plus de temps que de travailler avec un agrégateur, car chaque interface - et même chaque partenariat - doit être construit à partir de zéro. Par conséquent, les inconvénients de cette option sont les suivants :

- Le temps de développer des partenariats / accords commerciaux
- Les ressources humaines nécessaires pour réaliser plusieurs interfaces

**Figure VII : Modèle d'interface 1 : Se connecter à chaque partenaire**



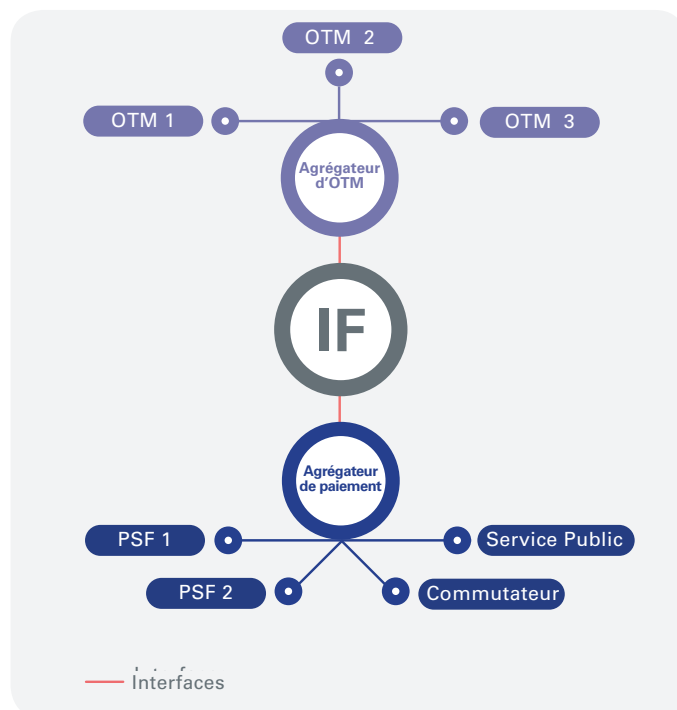
- La capacité de la plate-forme à gérer plusieurs interfaces
- Les dépenses en capital (CapEx) nécessaires pour mettre en place toutes les interfaces

#### Option d'interface 2 : Se connecter avec les agrégateurs

Le CGAP explique cette option dans un blog<sup>14</sup> et dans un document de travail<sup>15</sup> (voir aussi la figure VIII) : « Les agrégateurs peuvent être considérés comme le ciment qui aide les parties de l'écosystème des services financiers numériques à travailler ensemble. Ils permettent aux prestataires d'instruments de paiement (comme les OTM offrant des services de monnaie électronique ou des banques offrant des services bancaires mobiles) de s'intégrer facilement à des entités qui souhaitent envoyer de l'argent ou recevoir de l'argent auprès de clients finaux. Ces entités peuvent être des sociétés de services publics qui souhaitent recevoir des paiements, des entreprises qui veulent payer des salaires ou des donateurs qui souhaitent payer des bénéficiaires, par exemple. »

Il existe deux types d'agrégateurs : les agrégateurs de paiements et les agrégateurs d'OTM. Comme son nom l'indique, les agrégateurs de paiement agrègent les paiements de plusieurs PSF, qu'il s'agisse de commutateurs de paiement, d'autres PSF, de réseaux ATM / TPE, de sociétés de services publics, etc. Les agrégateurs d'OTM fournissent un service par lequel une IF peut interagir avec l'agrégateur et permet à ses clients d'utiliser le menu des services bancaires mobiles sur n'importe quel réseau mobile (avec lequel l'agrégateur a une relation).

**Figure VIII : Modèle d'interface 2 : Se connecter avec les agrégateurs**



14 Claudia McKay et Rashmi Pillai, "Aggregators: The Secret Sauce to Digital Financial Expansion," 27 janvier 2016. Disponible sur <http://www.CGAP.org/blog/aggregators-secret-sauce-Digital-Financial-expansion>

15 Raksha Vasudevan avec d'autres, "Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU", Document de travail du CGAP (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur [http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Market-System-Assessment-of-Digital-Financial-Services-in-WAEMU-French\\_0.pdf](http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Market-System-Assessment-of-Digital-Financial-Services-in-WAEMU-French_0.pdf)

Le principal avantage de l'option d'agrégateur est que l'IF peut offrir une large gamme de services aux clients rapidement, car les interfaces sont déjà établies. Un autre avantage est que, si un client a utilisé auparavant un autre canal numérique pour payer, le client a besoin d'une éducation moins importante sur le processus de paiement et / ou sur les avantages de faire un paiement numérique via le canal des services bancaires mobiles. Le principal avantage pour l'IF est la facilité de se connecter uniquement à un agrégateur au lieu d'avoir plusieurs interfaces avec plusieurs prestataires, qu'il s'agisse de paiements, de SMS de masse, de connectivité, etc.

Le principal inconvénient de l'option agrégateur est le fait qu'un tiers est impliqué (l'agrégateur), qui a ses propres objectifs de rentabilité et doit donc percevoir soit des frais, soit des revenus. Un autre inconvénient de l'implication d'un tiers est qu'il faut tenir compte d'un ensemble de variables, de personnes, de priorités et de considérations commerciales, etc. Lorsqu'elles sont combinées, ces variables supplémentaires peuvent ralentir le développement de partenariats ainsi que la gestion globale du projet et le développement de produits, ce qui contribue à retarder le déploiement des services bancaires mobiles.

Les principaux agrégateurs opérant dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) sont Supernet Technologies (Côte d'Ivoire), qui a développé la solution de services bancaires mobiles GIM-UEMOA (Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine); InTouch SA (Sénégal), intégrant Total avec plusieurs plates-formes de paiement; Et Digital Afrique Telecom (Côte d'Ivoire), reliant les plates-formes de monnaie électronique des OTM et les comptes bancaires dans 25 pays. L'un des plus grands intégrateurs de tout le continent africain est MFS Africa, qui relie les portemonnaies mobiles et les opérateurs de transfert d'argent et permet des transferts transfrontaliers.<sup>16</sup>

## Sélection d'un vendeur

Quelle que soit l'option d'interfaçage que l'IF choisit et compte tenu de la variété des appareils mobiles des clients sur le marché, il est primordial que l'IF choisisse soigneusement un fournisseur avec la (les) plate-forme (s) technique (s) qui répond (ent) le mieux aux besoins de l'IF. En tant que tel, l'IF devrait réaliser un processus complet de sélection des vendeurs axé sur ses besoins à elle et ceux de ses clients plutôt qu'un processus influencé par ce qu'offre un prestataire de services (c'est-à-dire ce que dont l'IF a besoin face à ce que le vendeur offre). En partant de ce que le prestataire offre et non pas de ses besoins, l'IF risque de se retrouver avec des fonctionnalités inutiles et de ne pas avoir certaines fonctionnalités cruciales car le vendeur propose ce qui est le plus rentable pour lui.

Le processus de sélection des vendeurs devrait inclure l'audit de la capacité technique actuelle de l'IF ainsi qu'une liste claire des exigences commerciales. L'IF devrait élaborer une demande officielle d'appel d'offres pour les vendeurs potentiels.

L'IF devrait préparer un tableau de bord d'évaluation des vendeurs<sup>17</sup> qui prenne en compte ce qui suit :

- La capacité technique du vendeur qui met en lumière les projets passés
- La fonctionnalité de la plate-forme qui répond aux exigences commerciales
- La disponibilité des ressources du vendeur
- Le calendrier du projet par rapport aux prévisions de l'IF de mise en marché dans son plan d'affaires pour les services bancaires mobiles
- Le budget qui comprend les conditions de paiement
- Les capacités d'interfaçage (c'est-à-dire si le vendeur possède une API ouverte ou fermée ?)

La plate-forme devrait inclure, au minimum, la fonctionnalité pour se connecter avec plusieurs partenaires et la possibilité de faire rapport sur les indicateurs clés de performance (KPI) suivants : volume et valeur des transactions, types de transactions, frais payés par les clients, part de revenus dus aux partenaires et nombre de clients total et actifs (c.-à-d. sur une période de 30 jours).

Mwanga Community Bank Limited (MCBL), qui est décrite dans la "Partie 2 : Études de cas" de cette boîte à outils, a par exemple fait le choix de devenir membre du consortium d'UmojaSwitch, qui s'est connecté aux agrégateurs Selcom et Maxcom et qui a déployé ses propres capacités de services bancaires mobiles propriétaires en tant que « switch ».

Dans la boîte à outils N° 6, un exemple est discuté dans lequel les IMF au Bénin ont uni leurs forces pour tirer parti d'une plate-forme commune de services bancaires mobiles (et donc mutualiser l'investissement). De même, Fidelity Bank au Ghana envisage d'ouvrir sa plate-forme à des IMF plus petites (moyennant des faibles frais), ce qui permettrait aux petites IMF d'accéder aux fonctionnalités des services bancaires mobiles sans l'investissement associé. Cependant, il convient de noter que les projets de plates-formes mutualisées prévus, au Malawi et au Sénégal n'ont pas encore été mis en oeuvre et qu'un projet similaire à Madagascar est en « phase projet » depuis un certain nombre d'années.

## Négociation des prix avec le vendeur

Un vendeur utilise généralement une gamme de stratégies de tarification qui varient considérablement en fonction de la portée du projet et sont souvent une combinaison de celles ci-dessous, selon le modèle d'affaires spécifique et selon comment le vendeur croit qu'il peut avoir un avantage concurrentiel dans sa tarification / propositions de frais :

- Facturation des investissements (CapEx)
- Facturation mensuelle pour les coûts liés à la gestion de projet
- Facturation mensuelle pour les coûts liés à l'assistance continue

16 Ibid.

17 Un modèle est fourni dans la boîte à outils.

- Tarification par transaction :
  - Tarification par transaction : Une dépense que l'IF doit payer chaque fois qu'elle réalise une transaction
  - Tarification en volume : Une tarification « progressive » ou en « volume » que l'IF peut supporter (par exemple, à mesure que les services bancaires mobiles sont de plus en plus utilisés, le prix par transaction est réduit)

L'IF doit évaluer le modèle d'affaires qui a le plus de sens pour elle.

## ÉQUIPE EN CHARGE DES SERVICES BANCAIRES MOBILES

Un responsable des **canaux de distribution alternatifs (CDA)** au niveau de la Direction est généralement nommé au siège de l'IF et dédié à tous les canaux autres que le personnel (c.-à-d., Services Bancaires mobiles, Services bancaires via agents, TPE, distributeurs automatiques, etc.). Le directeur CDA informe régulièrement le PDG de l'IF de l'activité du canal (p. Ex., initialement par des rapports hebdomadaires qui peuvent ensuite évoluer vers des rapports mensuels). Le PDG rapporte l'activité du canal au Conseil d'administration.

Un **chef de projet** et une **équipe de projet** sont généralement recrutés également, dont la responsabilité est de gérer la relation/projet avec les partenaires. Cette responsabilité est particulièrement importante lors du développement du service et de la construction des interfaces, bien qu'elle devrait également être une tâche continue dans un rôle de type « gestion de compte ». Il faut également une équipe permanente de soutien dédiée, y compris le personnel marketing, le personnel informatique (TI) chargé de l'intégration et de la gestion des systèmes, et le personnel de back-office chargé du suivi des services, du règlement des partenaires, de la surveillance des ICP/ KPIs, etc.

Les positions du directeur de CDA et de chef de projet sont souvent remplies par des personnes avec l'expérience en matière de réseaux d'agents, et ce sont des positions à plein temps. Les descriptions de postes doivent être adaptées / créées, et le personnel impliqué dans le nouveau canal doit être formé.

Equity Bank Tanzanie possède un directeur CDA situé au siège social, tandis qu'un autre membre de l'équipe est responsable spécialement des services bancaires via agents. L'équipe est composée de 11 personnes.

UOB au Rwanda a commencé avec deux employés à plein temps lors du lancement de son canal de services bancaires mobiles. Après quatre ans d'activité, l'équipe est passée à neuf membres permanents chargés des CDA.

Fidelity Bank au Ghana dispose d'un Département des services bancaires via agents. Le chef des Services Bancaires via Agents dirige l'équipe, les directeurs régionaux surveillent les activités, et font le suivi des opérations et des plaintes des agents provenant des zones assignées. Les responsables d'agents et les directeurs régionaux recrutent les agents et sont également responsables du branding des agents. Ils gèrent également la gestion de la liquidité des agents.

## ANALYSE FINANCIÈRE POUR LES SERVICES BANCAIRES MOBILES

Les coûts payés par les différentes IF pour leur canal de services bancaires mobiles et leur réseau d'agents propriétaires sont présentés dans les tableaux 5 et 6. Le but de ces tableaux est d'illustrer l'éventail des coûts à prévoir (liste non exhaustive).

**Tableau 5 : Exemple de coûts supportés par les institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles**

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mise à niveau du SBC                      | 100 000 \$ pour Opportunity International Bank Malawi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Plate-forme de services bancaires mobiles | 1 200 000 \$ sur trois ans pour Equity Bank Tanzanie mais une partie a servi pour la mise à niveau régionale du SBC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Plate-forme SMS                           | 15 000 \$ pour Sinapi Aba au Ghana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Interface                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel liant les agents/agents de terrain avec le SBC pour capter des informations en temps réel par l'utilisation d'un téléphone mobile ou d'un dispositif TPE : 20 000 \$ pour MCBL en République-Unie de Tanzanie</li> <li>• Intégration de périphérique TPE avec le SBC : 10 000 \$ pour MCBL 100 000 \$ pour Opportunity International Bank Malawi</li> <li>• Intégration du menu du portemonnaie de groupe dans la plate-forme de services bancaires mobiles : 3 000 \$ pour MCBL</li> <li>• Intégration Bank2wallet et wallet2bank: 200 000 \$ pour Equity Bank Tanzania</li> </ul> |
| Dispositifs pour ses propres agents       | Dispositif TPE : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 \$ par appareil pour Fidelity Bank au Ghana</li> <li>• 90 \$ par appareil pour Equity Bank Tanzanie</li> </ul> Téléphones : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 \$ par téléphone pour Fidelity Bank au Ghana</li> <li>• 100 \$ par téléphone pour Equity Bank Tanzania</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**Tableau 5 : Exemple de coûts supportés par les institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles (suite)**

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mise à niveau du SBC                 | 100 000 \$ pour Opportunity International Bank Malawi                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Assistance technique des consultants | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la fourchette basse : 22 500 \$ pour MCBL</li> <li>Environ 100 000 \$ pour UOB au Rwanda</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| Marketing et formation               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Branding des agents : 3 000 \$ pour MCBL</li> <li>Formation des franchisés et des agents du village sur les utilisations du menu des services bancaires mobiles : 2 500 \$ pour MCBL</li> <li>Sensibilisation des clients : 100 000 \$ pour Equity Bank Tanzanie</li> </ul> |

UOB au Rwanda a investi 300 000 \$ pour le développement, le conseil et le marketing de 2013 à 2015. Pour son canal de services bancaires mobiles, elle a dépensé un total de 4,548,620,000 FR (5 458 344 \$)<sup>18</sup> en 2014 et de 5 827 116 000 FR (6 992 539 \$) en 2016.

Equity Bank Tanzanie a investi 206 000 \$ en 2014, 510 000 \$ en 2015 et 572 000 \$ en 2016 pour son canal de services bancaires mobiles (plus de 1 200 000 \$ en trois ans). Ces chiffres n'incluent pas les investissements informatiques et les investissements en SBC réalisés au niveau Equity Group Holdings (montants non divulgués).

**Tableau 6 : Exemple de dépenses opérationnelles provenant d'institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles**

|                                                                              |                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recrutement des agents                                                       | 200 \$ à 400 \$ par agent                                                                                                                     |
| Formation des agents                                                         | 100 \$ - 200 \$ par agent (montants spécifiques non divulgués par les IF)                                                                     |
| Formation du gestionnaire d'agent et du directeur                            | Une année de formation du personnel du siège social de Equity Bank Tanzanie aux bureaux du Groupe Equity à Nairobi, au Kenya                  |
| Salaires du personnel d'IF pour gérer le canal de services bancaires mobiles | 150 000 \$ à 500 000 \$                                                                                                                       |
| Commissions des agents                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inscription des clients : 1 \$ par compte ouvert à Equity Bank Tanzanie</li> <li>Transferts</li> </ul> |
| Connectivité de données                                                      | 7 000 \$ - 10 000 \$ par année pour Equity Bank Tanzanie                                                                                      |
| Marketing annuel                                                             | 50,00 \$ - 100 000 \$                                                                                                                         |
| Formation des clients                                                        | Un investissement important pour les agents de crédit/ le personnel de l'IF (montants spécifiques non divulgués par les prestataires)         |

## FORMATION DES CLIENTS SUR LES SERVICES BANCAIRES MOBILES

La formation des clients est un élément clé des services bancaires mobiles. Puisque les clients doivent effectuer des transactions par eux-mêmes, ils doivent être correctement formés sur la façon de le faire. Cette formation exige un effort important de l'IF. La formation sur les transactions peut être fournie par les agents, mais la

formation globale sur le produit et son utilisation est principalement fournie par le personnel de l'IF (agents de crédit, etc.) qui sont en contact avec des clients. Plus tard, les agents peuvent intervenir pour renforcer la formation sur le processus de transaction. Par exemple, SOFIPE au Burkina Faso a consacré une année entière à former ses clients au cours de leurs réunions mensuelles afin que les clients puissent effectuer des transactions par eux même. La formation dispensée par différentes IF est décrite dans le tableau 7.

**Tableau 7 : Exemple de formations dispensées par les institutions financières qui ont déployé des services bancaires mobiles**

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equity Bank Tanzanie | Elle a fourni une formation aux clients dans les agences et via les agents, ainsi qu'un marketing général qui a expliqué le processus de transaction                                                                                                                      |
| Fidelity Bank        | Elle a mené des campagnes marketing et de publicité qui ont été cruciales dans la création de la bonne attitude du public pour accepter l'offre de produits et, en fin de compte, faire connaître le modèle des services bancaires mobiles et via agents à grande échelle |
| MCBL                 | Elle a signé un partenariat avec CARE International, qui a formé des membres de l'Association villageoise d'épargne et de crédit devenus clients MCBL pour les services bancaires mobiles                                                                                 |

<sup>18</sup> Conversion de devise : 1 FR = 0,0012 \$ US (Source : [www.xe.com](http://www.xe.com) , 6 mai 2017). Remarque : Ce taux est utilisé dans ce document lorsque des équivalents en dollars des États-Unis sont fournis pour les francs du Rwanda.

## SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DÉTAIL

Les principales raisons pour une IF de développer son propre canal de services bancaires mobiles sont pour (1) améliorer l'expérience du client, (2) soulager les agences, (3) réduire les coûts à long terme, (4) augmenter la confiance du client et (5) atteindre les zones mal desservies (rurales). Les principaux avantages pour les clients sont (1) gagner en proximité et commodité, (2) recevoir des services améliorés à l'agence et (3) renforcer la confiance. Les principaux avantages pour les partenaires qui appuient l'IF dans son expérience de services bancaires mobiles sont (1) des revenus plus élevés et (2) des possibilités de co-marquage (co-branding).

### PERSPECTIVE DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

#### Améliorer l'expérience client

L'une des principales raisons pour lesquelles une IF souhaite développer des services bancaires mobiles est d'avoir un contrôle total sur l'expérience du client en termes de qualité de service, d'offre de services, de tarification et d'image de marque. Une solution propriétaire permet à une IF d'être pleinement responsable de l'expérience client qu'elle offre, mais il incombe alors à l'IF de s'assurer que les services offerts sont comparables aux normes dans les agences. L'IF peut également faire la promotion de ses services comme elle le souhaite, plutôt que d'être considérée comme la marque « mineure » dans une campagne de co-branding (si elle s'associe à un PSF numérique).

L'IF intègre le plus souvent sa stratégie de services bancaires mobiles avec d'autres services, en particulier sa stratégie de services bancaires via agents.

Fidelity Bank au Ghana a élargi sa gamme de produits pour améliorer l'expérience client. Après une première série de services mis en place par le mobile, elle introduit des produits de microcrédit et de micro-assurance en 2017, en tirant parti de son partenariat avec Airtel Money.

#### Diminuer la pression sur les agences

Donner aux clients la possibilité d'effectuer les transactions les plus courantes, telles que l'accès aux informations sur le compte et la réalisation de transferts, par le biais de services bancaires mobiles, permet aux agences de réduire le trafic et de se concentrer davantage sur les ventes et les services à valeur ajoutée, améliorant ainsi la productivité du personnel de l'agence. De même, si les clients peuvent retirer et rembourser des prêts via des services bancaires mobiles, les agents de terrain de l'IF peuvent consacrer plus de temps à la prospection et à l'évaluation de nouveaux clients.

MCBL en République-Unie de Tanzanie dispose de quatre agences. Pour réduire le trafic dans les agences tout en augmentant la clientèle, elle a mis en place une stratégie CDA en devenant membre du consortium de banques UmojaSwitch. Elle a commencé avec les guichets automatiques en 2011, elle a ajouté des liens avec les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVECs) en utilisant M-Pesa en 2012 et elle a offert des services bancaires mobiles en 2014.

#### Réduire le coût à long terme

L'offre de services bancaires mobiles permet à l'IF non seulement de réduire les investissements dans les immobilisations liées à la construction / location des agences physiques, mais également de diminuer le coût de financement, car les services bancaires mobiles permettent à l'IF d'augmenter la mobilisation des dépôts des clients et donc réduire la dépendance de l'IF à l'égard des sources de financement commerciales. Toutefois, la réduction des coûts de financement est une stratégie à long terme car, à court terme, la mise en place d'un canal de services bancaires mobiles nécessite des investissements importants et crée des coûts supplémentaires. Peu d'IF suivent correctement ces données et la réduction des coûts à long terme doit encore être mesurée/évaluée.

Une partie des objectifs stratégiques de Equity Bank Tanzanie pour les services bancaires mobiles était, d'une part, de limiter le CapEx pour le déploiement des agences, et, d'autre part, de s'assurer que les agences fournissaient un service de qualité et ne souffraient pas de trop de trafic. Le tableau 8 montre la croissance de ses agences par rapport au nombre d'agents.

**Tableau 8 : Croissance des agences physiques à Equity Bank Tanzanie par rapport aux agents, 2013-2016**

|                   | 2013 (base) | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------|-------------|------|------|------|
| Agences physiques | 6           | 9    | 10   | 14   |
| Agents            | 43          | 383  | 625  | 998  |

## Atteindre les zones mal desservies (rurales)

Une autre raison fréquente pour une IF de déployer des services bancaires mobiles consiste à élargir sa portée dans les zones rurales, à accroître la pénétration et la couverture des clients mal desservis dans ces zones. L'atteinte de cet objectif n'a pas encore été démontré.

Une IF lance souvent les services bancaires mobiles en tant que services de proximité pour les clients existants, dans le but d'étendre ensuite le service pour capturer de nouveaux clients et / ou de nouvelles zones géographiques.

MCBL a engagé une stratégie de travail avec les AVECs pour accroître la sensibilisation et rapprocher les services des communautés tanzaniennes. À la fin de 2015, elle avait atteint 3 272 AVECs avec un effectif de 94 086 membres.

## Accroître la confiance des clients

Le contrôle de l'expérience client peut aider l'IF à augmenter son niveau de confiance de la part des clients, qui à son tour aide l'IF dans le positionnement global de sa marque et la fidélisation des clients. Grâce au lancement de son canal de services bancaires mobiles et via agents, Fidelity Bank au Ghana a pu améliorer la relation avec ses clients, ce qui a apporté des avantages pour toutes les parties (voir tableau 9).

**Tableau 9 : Avantages liés à la confiance accrue des clients pour Fidelity Bank et ses clients et agents**

| Fidelity Bank                                                                                                                                                                            | Clients                                                                                   | Agents                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Amélioration de la relation avec les clients grâce à l'introduction des services bancaires mobiles et via agents et une plus grande confiance des clients dans la marque Fidelity</b> | Possibilité d'ouvrir un compte en cinq minutes et de recevoir une carte ATM immédiatement | Volume additionnel de transactions |

## PERSPECTIVE DES CLIENTS

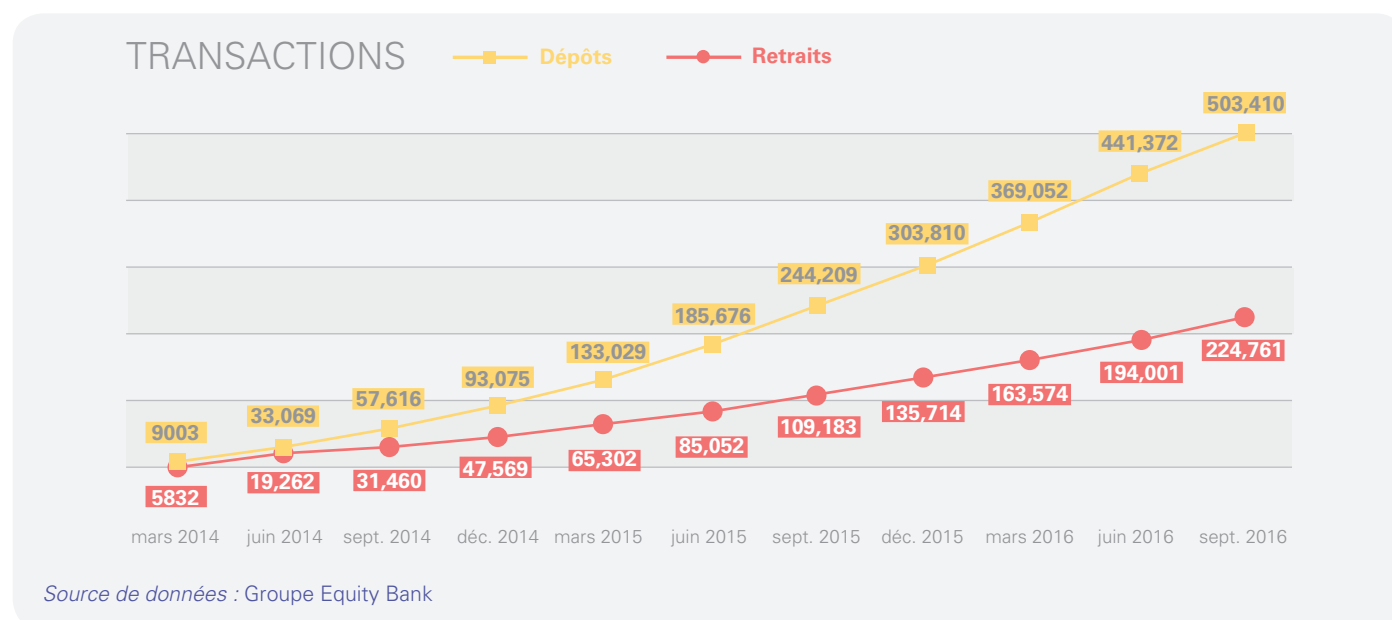
### Gagner en proximité et commodité

Étant donné que le fait de se rendre à une agence et de se tenir debout dans une longue file de clients est une plainte principale du client concernant les services bancaires traditionnels, les clients peuvent choisir l'IF qui leur offre le plus de commodité. Ainsi, une IF qui offre des services bancaires mobiles, permettant aux clients d'effectuer seul une gamme de transactions financières les plus

courantes, est plus susceptible d'attirer des clients, surtout si les clients n'étaient pas encore bancarisés. Notez toutefois que, souvent, il existe d'autres déterminants majeurs dans la décision des clients concernant le choix de l'IF, comme la disponibilité des prêts, les exigences en matière de garanties et les taux d'intérêt des prêts.

Equity Bank Tanzanie a enregistré une croissance impressionnante et constante en matière de transactions, indiquant que les clients (anciens et nouveaux) sont satisfaits du service (voir la figure IX).

**Figure IX : Transactions des agents d'Equity Bank Tanzanie, 2014-2016**



## Recevoir des services améliorés dans les agences

Au fur et à mesure que les agences deviennent moins encombrées et que l'IF commence à offrir des services supplémentaires, la proposition de valeur pour les clients s'améliore pour les visites en agences. La vitesse de service dans une agence (par exemple, le temps d'attente dans la file d'attente), l'un des principaux points négatifs que les clients mettent souvent en évidence, s'améliore. Non seulement le nombre de clients qui font la queue dans une agence sera réduit, mais le temps d'attente dans la file d'attente pour les clients qui effectuent des services bancaires dans une agence sera réduit, ce qui peut signifier une valeur ajoutée importante pour les clients premium qui veulent une relation solide avec le personnel de l'agence.

Les trois IF présentées dans les études de cas ont mentionné l'amélioration des services dans leurs agences, bien qu'aucune

n'ait eu des données quantifiables sur cela et elles ont admis qu'elles avaient besoin de collecter / mesurer des données concernant ce point.

## Renforcer la confiance

La confiance est primordiale. Du point de vue des clients, la réalisation d'une transaction par le biais des services bancaires mobiles devrait les inciter à se sentir en interaction directe avec l'IF, comme s'ils étaient devant un membre du personnel ou même un agent. C'est pour cette raison importante que les clients doivent toujours obtenir un reçu/une confirmation SMS après chaque transaction.

Chez Fidelity Bank au Ghana, le nombre de Smart Accounts (un compte bancaire facile à y accéder et à faible exigence) a augmenté de 900% en trois ans, ce qui représente un haut niveau de confiance des clients (voir le tableau 10).

**Tableau 10 : Croissance des comptes à Fidelity Bank, 2013-2016**

|                | Fin 2013 | Fin 2014 | Fin 2015 | Fin 2016 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|
| Smart Accounts | 32 683   | 201 868  | 282 244  | 294 245  |

## PERSPECTIVE DES PARTENAIRES

### Augmenter les revenus

Le principal avantage pour les partenaires de l'IF dans le canal des services bancaires mobiles est l'augmentation des revenus, en supposant qu'ils « promeuvent » le produit sur le marché avec un investissement approprié en marketing. Alors que les agrégateurs et les prestataires de services facturent habituellement des frais ou ont un prix par transaction (voir la section « Négociation des prix avec le vendeur »), les partenaires (selon le produit / service) peuvent préférer une répartition des revenus (par exemple, 40 :60), surtout lorsque les deux parties mènent un certain nombre d'activités conjointes (p. Ex., Interfaçage, co-branding et autres activités liées au marketing).

Un site internet financier explique le partage des revenus ainsi : « Le partage des revenus prend de nombreuses formes différentes, bien que chaque itération implique le partage de profits ou de pertes d'exploitation entre les acteurs financiers associés. ... Les détails pratiques pour chaque type de plan de partage des revenus sont différents, mais leur but conceptuel est cohérent » (c.-à-d. Bénéfice mutuel).<sup>19</sup>

En 2010, MCBL est devenue membre d'UmojaSwitch, qui est une plate-forme technique / « switch » partagé qui fournit le pilier technique pour les services DAB, les services bancaires mobiles

et via agents. Grâce à UmojaSwitch, les banques membres peuvent s'intégrer à d'autres prestataires de services, tels que les OTM, et être interopérables afin d'étendre leur gamme de services proposés à leurs clients. En mars 2017, il y avait 27 membres UmojaSwitch dans le pays, comptant 220 guichets automatiques et servant de plate-forme pour les services bancaires mobiles.

### Co-marquage (Co-branding)

Bien qu'un service bancaire mobile porte (principalement) la marque de l'IF, il existe des opportunités pour un co-branding avec les PSF. Le co-branding peut fournir des associations de marques positives pour les OTM partenaires et l'IF (par exemple, « les services bancaires mobiles de l'IF sont disponibles via les réseaux mobiles X, Y, Z »). De même, dans le cas où l'IF fournit des services de paiement, il existe des opportunités de co-branding (par exemple, « Vous pouvez maintenant payer votre facture de services X, Y, Z via les services bancaires mobiles de l'IF »). Dans le cas des services de transfert bank2wallet et wallet2bank, il existe une opportunité claire tant pour l'IF que pour le PSF de faire la publicité de leurs services.

<sup>19</sup> Sean Ross, 'How does revenue sharing work in practice?' 9 janvier 2015. Disponible sur <http://www.investopedia.com/Ask/Answers/010915/How-Does-Revenue-sharing-Work-Practice.asp>

Fidelity Bank au Ghana dispose d'une gamme de partenariats qui offrent des opportunités de co-branding :

- Airtel Money et MTN Mobile Money : Pour les services bank2wallet et wallet2bank
- Care International, avec le financement du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) : Pour lier les AVECes avec les banques
- GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) : Pour développer le matériel d'éducation financière pour les clients (comment utiliser un guichet automatique, comment utiliser les services bancaires via agents) et la formation des formateurs des agents
- Fonds international de développement agricole : Pour créer des icônes clients et une interface pour les petits exploitants

- FENU (UNCDF) – MicroLead : Pour tester le modèle d'affaires dans les zones rurales et tester les partenariats avec les OTM
- Agence des États-Unis pour le développement international - Feed the Future : Pour approcher les petits exploitants
- Agence des États-Unis pour le développement international - Projet du Genre dans les systèmes économiques et sociaux : Pour la gestion du changement
- Banque mondiale : Pour amener les femmes à épargner (à lancer)



## CE MODÈLE EST POUR UNE IF QUI ...

- ☒ Possède un pourcentage élevé de propriétaires de téléphones portables parmi ses clients
- ☒ A des clients qui sont partiellement alphabétisés, ou l'IF est disposée à investir dans la formation de ses clients (en consacrant des ressources financières et humaines pour former les clients)
- ☒ A une stratégie pour accroître la sensibilisation grâce à la commodité accrue pour les clients
- ☒ Dispose de ressources adéquates pour déployer le canal (financières, techniques, humaines et opérationnelles) — les coûts principaux sont l'acquisition et le déploiement de la technologie back-end/ plate-forme de services bancaires mobiles, la création d'une équipe commerciale et technologique spécifique au canal, et la formation des équipes marketing et de communications solides ayant une expertise en éducation financière
- ☒ A une forte présence sur le marché



## CE MODÈLE N'EST PAS POUR UNE IF QUI ...

- ☒ N'a pas un SBC centralisé ou un intergiciel robuste
- ☒ Ne dispose pas de ressources financières importantes pour investir, en particulier dans la technologie back-end
- ☒ N'a pas de réseau d'agents, ni propre ni n'utilise un réseau d'agent existant : un réseau d'agent n'est pas une condition préalable, bien que le modèle de services bancaires via agents soit très aligné avec le modèle de services bancaires mobiles
- ☒ Ne dispose pas d'équipes pour les services bancaires sans agences / mobiles et d'équipes informatiques ou d'équipes de risques et d'audit robustes, équipées pour surveiller cette partie de l'activité
- ☒ Travaille dans un pays ayant des restrictions réglementaires sur le déploiement des services bancaires mobiles, telles que les limitations sur les types de prestataires autorisés via les services bancaires mobiles (par exemple, le régulateur nigérian a choisi une approche basée sur les banques, de sorte que les OTM ont besoin d'une banque partenaire ou d'un prestataire de services pour fournir la monnaie électronique et les services bancaires mobiles)
- ☒ A un canal et des stratégies commerciales intégrés

## Encadré 1 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Accion Microfinance Bank au Nigéria

Accion Microfinance Bank (AMfB) est un prestataire de services de microfinance nigérian qui a commencé ses activités en Mai 2007 en tant que banque locale de microfinance (état de Lagos). La demande a rapidement dépassé les attentes. En décembre 2014, elle est devenue une banque nationale de microfinance agréée, ayant satisfait aux exigences de capital minimum et reçu l'approbation de la Banque Centrale du Nigéria.

AMfB dispose d'un large réseau de 56 agences et offre à ses plus de 160 000 clients un accès facile à divers produits et services tels que l'épargne, les prêts, la micro-assurance, le commerce électronique, les services bancaires mobiles et via agents. AMfB a des actionnaires solides tels que Accion International, trois grandes banques (Citibank, Ecobank et Zenith Bank) et la SFI/ IFC (une filiale de la Banque mondiale). Tous les actionnaires subventionnent la partie financière ; par conséquent, AMfB peut fournir des services à un nombre toujours croissant de clients, en particulier des clients à faible bancarisation et ceux non bancarisés.<sup>20</sup>

La mission d'AMfB est de fournir des services financiers pérennes de manière appropriée et rentable, et d'habiliter économiquement les micro-entrepreneurs et les personnes à faible revenu. Sa vision est d'atteindre des normes de classe mondiale et d'être un leader du marché des services de microfinance.

AMfB a commencé sa transition vers le numérique en 2014 et a lancé les services bancaires mobiles et via agents en 2016. Pour faciliter l'accès à ses services, AMfB a introduit une solution de services bancaires mobiles basée sur l'USSD sur le marché en août 2016. Baptisé Brighta 143, le produit cible les clients au bas de la pyramide, car il ne nécessite pas de smartphone, mais peut être consulté par un code USSD en utilisant un téléphone de base.



Publicité pour le canal des services bancaires mobiles de Accion au Nigeria Avec l'autorisation de AMfB

20 La description dans ce paragraphe est basée sur les informations fournies dans ce qui suit : Forum Nairaland, « Massive Recruitment At Accion Microfinance Bank Limited », 18 janvier 2016. Disponible sur <http://www.nairaland.com/2873009/massive-recruitment-Accion-Microfinance-Bank>

21 La description dans ce paragraphe est basée sur les informations fournies dans ce qui suit : Accion International, 'Accion Microfinance Bank'. Disponible sur <http://accion.org/bur-impact/accion-microfinance-bank> (consulté en juillet 2017).

## OBJECTIFS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES

AMfB a voulu compléter son activité traditionnelle en se concentrant davantage sur le segment des jeunes clients avec le nouveau service bancaire mobile et en augmentant la sensibilisation et la confiance des clients.

Lorsqu'elle a introduit Brighta 143 sur le marché, AMfB avait quatre objectifs commerciaux principaux :

1. Augmenter la clientèle
2. Accroître la mobilisation de l'épargne et mieux servir les clients
3. Améliorer la productivité
4. Améliorer l'efficacité opérationnelle

Brighta 143 complète les canaux physiques tels que les guichets automatiques et les dispositifs TPE, et est accessible à partir de n'importe où. Il positionne AMfB pour un développement futur, car il permet à AMfB de continuer à approfondir sa portée de marché à l'extérieur de Lagos grâce à l'utilisation du téléphone mobile, devenu le nouveau canal bancaire préféré au Nigeria.

Pour accéder à Brighta 143, un client doit avoir un compte AMfB et un numéro de téléphone mobile lié au compte. Brighta 143 fonctionne indépendamment du type de téléphone ou du prestataire de services de télécommunications et "rend les transactions bancaires, en particulier les paiements et les transferts, plus rapides, plus sûrs et plus pratiques et efficaces pour tous les clients, dans la mesure du possible en fonction du style de vie des clients".

AMfB est connue comme l'une des IMF les plus innovantes au Nigeria pour son utilisation de la technologie. Grâce à Brighta 143, elle renforce les efforts de la Banque centrale du Nigéria pour poser les bases d'une économie sans numéraire et améliorer encore l'inclusion financière.

## SERVICES PROPOSÉS ET CANAUX UTILISÉS

Brighta 143 est «une solution de services bancaires mobiles innovante mais simple» lancée en partenariat avec Interswitch. Elle utilise le code court USSD \*322\*143# et «permet à quiconque avec un téléphone portable de faire des transactions telles que la recharge téléphonique, le transfert d'argent, le paiement des factures, [et] vérifier les soldes à tout moment et n'importe où ... sans avoir à se connecter en ligne ou à télécharger une Applications mobile " (voir le tableau 11 pour les transactions pouvant être effectuées via les services bancaires mobiles et leurs codes courts correspondants).

Les transactions ne peuvent être effectuées que sur le numéro de téléphone connecté au compte AMfB du client. Le service de transfert a un montant minimum de transfert de 1 ₦ (~0.003 \$) et une limite de transfert quotidienne de 200 000 ₦ (~550 \$). Pour initier un transfert de fonds vers un autre compte AMfB, le client doit simplement composer : \*322\*143\*1\*Montant\*No. Compte NUBAN#. Le client peut également effectuer un transfert vers un

22 AMfB, 'Banking In The Easiest Way', 17 août 2016. Disponible sur <http://www.accionmfb.com/News-Events/Banking-in-the-easiest-Way.aspx>

23 Ibid. Remarque : Tout le texte cité dans ce paragraphe provient de cette source.

24 Interswitch est la plate-forme de commutation nationale.

25 Taux de conversion : 1 ₦ = 0,0028 \$US (Source : [www.xe.com](http://www.xe.com) , 29 août 2017). Remarque : Ce taux est utilisé dans ce document lorsque des équivalents en dollars américains sont fournis pour Naira du Nigéria.

## Encadré 1 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Accion Microfinance Bank au Nigéria (suite)

titulaire de compte AMfB ou tout autre titulaire d'un compte bancaire au Nigéria. Pour une transaction tierce, un code PIN à quatre chiffres est requis pour l'authentification.

Pour s'assurer qu'il y a suffisamment d'argent dans le compte pour effectuer des transactions via Brighta 143, le client doit se rendre dans une agence AMfB pour déposer de l'argent. De même, les retraits d'argent ne peuvent être effectués que dans une agence AMfB ou, pour les titulaires de comptes d'autres banques, dans une autre agence bancaire. AMfB a choisi de faire en sorte que ses agences soient des agents et ne pas utiliser d'agents tiers.

**Tableau 11 : Codes courts pour les transactions bancaires mobiles chez Accion Microfinance Bank**

| Service                 | Code court                                    |
|-------------------------|-----------------------------------------------|
| Recharger son numéro    | *322*143*Montant#                             |
| Recharger pour un tiers | *322*143*Numéro de téléphone*Montant#         |
| Transfert               | *322*143*NUBAN N°* Montant #                  |
| Paiements de factures   | *322*143*ID de l'émetteur de facture*Montant# |
| Demande de solde        | *322*143*0#                                   |

Source: AMfB, « e-Channel ». Disponible sur <http://www.accionmfb.com/Product-Services/E-services.aspx> (consulté en juillet 2017).

## EFFORTS DE MISE EN OEUVRE

La transition vers le numérique d'AMfB a commencé avec les services bancaires via agents, car elle a développé sa propre capacité, augmenté sa visibilité, a cherché une solution technique optimale et a construit un partenariat solide. **Pour son canal de services bancaires mobiles et via agents, AMfB envisageait deux options possibles.**

**Dans l'option 1, AMfB aurait travaillé avec un prestataire de services partenaire.** Cette option offrait des possibilités à AMfB d'utiliser les solutions déjà existantes du partenaire, la distribution nationale et le marketing. Cette option était considérée comme facile à la fois pour AMfB (du point de vue technique) et ses clients, car ils pourraient facilement utiliser le produit, quel que soit le prestataire de télécommunications qu'ils utilisaient déjà ou d'où ils accédaient au service.

**Dans l'option 2, AMfB aurait développé son propre réseau d'agents.** L'option 2 a été rejetée parce qu'elle aurait exigé une licence, ce qui implique un processus à la fois imprévisible et long. En outre, l'expérience des prestataires de services de paiement actuels et des OTM au Nigeria n'était pas encourageante, car ils ont eu du mal à mettre en œuvre cette solution et n'ont atteint que 4 000 agents avec un taux d'activité de 10% seulement.

En choisissant l'option 1, AMfB a évalué un certain nombre de paramètres afin de choisir un partenaire :

- Intérêt et crédibilité pour servir les domaines et les segments d'activité de AMfB
- Réputation sur le marché

- Solution technique et support
- Flexibilité (prise de décision rapide et développement informatique pour répondre aux besoins d'AMfB)
- Ouverture aux efforts commerciaux de co-branding

Après avoir évalué plusieurs partenaires, AMfB a choisi IFIS (Interswitch Financial Inclusion Service) puisque (a) c'est le leader dans le traitement des paiements, (b) c'est le prestataire existant pour le service de cartes bancaires AMfB et (c) ce partenariat ne requerrait ni licence ni agents et a eu la capacité de s'adapter aux besoins d'AMfB.

AMfB a commencé avec un projet pilote dans 6 agences (sur 40) en juillet 2016. Presque en même temps, AMfB a lancé son canal de services bancaires mobiles.

## METTRE L'ACCENT SUR L'AUGMENTATION DE L'ACTIVITÉ CLIENT, L'ÉPARGNE ET L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

AMfB a lancé son canal de services bancaires mobiles en mettant l'accent sur les points suivants :

- **Augmenter l'activité client** → En raison de l'accessibilité du compte et de la flexibilité de paiement, les clients peuvent effectuer les transactions les plus fréquentes (dépôts / retraits / transferts / paiements de factures).
- **Augmenter la mobilisation de l'épargne** → Les clients vont laisser plus d'argent sur leur compte car ils peuvent utiliser le canal de services bancaires mobiles 24/7 pour les transactions de service à valeur ajoutée (recharges / paiements / transferts) via leur propre téléphone et les retraits par l'entremise d'un guichet automatique.
- **Améliorer l'efficacité opérationnelle** → En ajoutant le canal de services bancaires mobiles, la charge de travail par agent de terrain diminuera proportionnellement.

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

1. **Mener une Étude de faisabilité** avant le développement et le lancement du produit afin d'étudier la demande du marché, les options et les meilleures solutions possibles qui répondent à ses objectifs et aux besoins de ses clients : accès pratique, fiable, abordable, percutant et efficace.
2. **S'assurer que les services bancaires mobiles complètent les autres canaux existants** : les agences, les dispositifs TPE et les cartes de débit via les guichets automatiques.
3. **Cibler le bon segment de marché** : les clients « jeunes » existants qui s'intéressent aux CDA et cherchent des moyens d'éviter les files d'attente en banque. Étant très connectés, ils préfèrent utiliser le téléphone mobile pour vérifier le solde de leur compte, acheter des recharges et effectuer des transactions, telles que payer des fournisseurs (ou être payés), payer des factures et transférer de l'argent.
4. **Former les clients.** AMfB a développé des tutoriels de services bancaires via agents sur YouTube pour expliquer aux clients comment utiliser le nouveau canal.

26 Cette conclusion découle d'une mission que PHB Development a effectué en 2014 pour AMfB.

27 Module 1: [https://www.youtube.com/watch?v=0FRaX\\_pj4co](https://www.youtube.com/watch?v=0FRaX_pj4co) ; Module 2: <https://www.youtube.com/watch?v=KzMb-LwCJro> ; Module 3: [https://www.youtube.com/watch?v=o\\_CigQA3P1w](https://www.youtube.com/watch?v=o_CigQA3P1w)

## Encadré 1 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Accion Microfinance Bank au Nigéria (suite)

5. **Fournir un support continu et facile d'accès aux clients** grâce à une ligne d'assistance clientèle ainsi que via email et les médias sociaux (Facebook, Twitter). Les clients peuvent également se rendre dans toute agence AMfB dans tout le pays pour obtenir de l'aide.

### DÉFIS RENCONTRÉS

1. **L'identification d'un partenaire stratégique** pour développer le code USSD était le principal défi
2. **Concurrence.** L'un des principaux défis a été l'augmentation rapide de la concurrence des banques commerciales (par exemple, Diamond Bank, Ecobank) et des grandes IMF (p. ex., Grooming Centre, LAPO), mettant en danger la base existante et remettant le modèle en question. Il est devenu nécessaire d'avoir un modèle adapté et compétitif pour rester pertinent sur le marché nigérian, de sorte que les services bancaires mobiles était une exigence pour AMfB.
3. **Contexte national moins favorable.** Un passif d'IMF qui font faillite est encore très présente dans les esprits des Nigériens et cause de forts sentiments de méfiance. Ce défi a été abordé par une combinaison d'utilisation des canaux de distribution, le maintien de la présence physique et des relations étroites tout en utilisant des CDA pour répondre aux exigences de commodité et de rentabilité.
4. **Segments de marché des « faibles adeptes » de la technologie,** tels que les clients « matures » existants qui ne sont pas particulièrement intéressés par les CDA et préfèrent recourir aux agences et au personnel. Pour y faire face, des avantages spécifiques seront mis en évidence : avoir un accès régulier à l'argent et payer les fournisseurs (ou être payés) à distance, et aider les micro-entrepreneurs à numériser leurs transactions.
5. **Problèmes de liquidité des agents.** Pour relever ce défi, un nouveau produit de prêt pour les agents a été introduit : My Agent Loan permet aux agents d'emprunter entre 50,000 ₦ et 1,000,000 ₦ (environ 150 \$- 3,100 \$) à un taux d'intérêt minimum avec des conditions de remboursement flexibles. La valeur du prêt dépend de la performance précédente du prêt et de l'analyse commerciale.
6. **Formation du personnel et des clients.** Le matériel marketing et de formation (vidéos, dépliants, etc.) a été développé en fonction des commentaires des clients pour relever ce défi.

### LEÇONS APPRIS

1. Le service doit être adapté et être bénéfique pour différents segments de clientèle, apportant des bénéfices immédiats et des retours sur investissement.
2. Le service doit être accessible, facile à utiliser, pratique et abordable.
3. L'activité doit être pilotée par le personnel d'AMfB qui utilise également les canaux et forme les clients.
4. La performance doit être gérée quotidiennement afin de s'améliorer constamment.
5. La limite quotidienne de transactions doit permettre les transactions de valeur importante également
6. Des promotions trimestrielles permettent d'augmenter l'activité et l'usage des services par le personnel et les clients

### LES PROCHAINES ÉTAPES

D'autres projets comprenaient un projet pilote pour l'initiative des applications numériques de terrain, qui visait à améliorer la façon dont les données sont recueillies pendant le processus de prêt (cette initiative est une application du modèle « Utiliser le mobile comme outil » décrit dans la boîte à outils N° 1).<sup>29</sup> Ces outils ont été déployés à l'ensemble du personnel AMfB dans l'ensemble des agences.

AMfB prévoit de continuer à tirer parti de la technologie pour générer sa stratégie d'expansion et atteindre l'objectif de fournir un accès financier facile grâce à des plateformes et des canaux simples et pratiques.

AMfB prévoit également d'obtenir son propre code USSD pour ses services bancaires mobiles de façon à pouvoir ajouter des services supplémentaires tels que renouvellement de prêt, ouverture de compte et émission de relevés de compte.

### CHIFFRES CLÉS DE L'INSTITUTION (2017)<sup>30</sup>

1. Date de lancement : Mai 2007
2. Encours de prêts : 6,517,399,337 ₦ (~18 millions de dollars)
3. Prêt moyen : 168,731 ₦ (464 \$)
4. Dépôts : 2,334,067,020 ₦ (~6.5 millions de dollars)
5. Actifs : 7.5 billion ₦ (~20.6 millions de dollars)
6. Emprunteurs actifs : 38 626
7. Déposants : 162 855
8. Agences : 56

### RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AUX SERVICES BANCAIRES MOBILES BRIGHTA 143 (2017)<sup>31</sup>

- Date de lancement : août 2016
- Clients enregistrés pour les services bancaires mobiles : 153 700
- Clients utilisant le canal : 3 739 (fin Juillet 2017)
- Agents actifs : 67 (sur un total de 168 agents)
- Volume de transaction : ~12,000 pour le mois de Juillet 2017 et ~77 000 depuis le lancement en Août 2016
- Poids des différents canaux : 93% des transactions dans les agences, 7% via les agents (retraits et dépôts uniquement)

28 Oladapo Famuyide, «How Agency Banking Bridges the Technology Gap in Nigeria», 13 janvier 2017. Disponible sur <http://blogs.Accion.org/features/Agency-Banking-Technology-Gap-Nigeria/>

29 AMfB, 'Accion MfB In - Branch POS Reaches N1billion Value', 18 juillet 2016. Disponible sur <http://www.accionmf.com/News-Events/Accion-MfB-in-Branch-POS-reaches-N1billion-value.aspx>

30 Données transmises par AMfB en Août 2017

31 Données transmises par AMfB en Août 2017

## Encadré 2 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Urwego Opportunity Bank au Rwanda

Basé à Kigali, au Rwanda, **Urwego Opportunity Bank (UOB)** est la première banque de microfinance agréée du pays. Créé en juillet 2007 grâce à une fusion de Urwego Community Banking and Opportunity International Bank of Rwanda, UOB a pour mission de "réaliser une transformation économique, sociale et spirituelle dans la vie des personnes exclues, en utilisant les services financiers et la formation connexe". UOB compte actuellement 44 000 emprunteurs et 300 000 déposants.

UOB offre une gamme complète de services financiers à ceux qui sont traditionnellement exclus du secteur financier formel :

1. Épargne : épargne collective, épargne personnelle, micro-épargne (compte d'épargne Teganya), dépôts fixes (compte Tuza), épargne transactionnelle (compte Ikaze) et épargne pour enfants
2. Prêts : prêts individuels et pour petites/moyennes entreprises, prêts à la consommation, prêts pour études, prêts agricoles, prêts d'actifs, prêts d'amélioration de l'habitat, prêts d'urgence, etc.
3. Assurance : assurance-vie
4. Services bancaires mobiles et service d'épargne mobile (TIGO Sugira)
5. Envois de fonds
6. Opérations de change
7. Éducation / formation pour un impact transformationnel

UOB a lancé, en partenariat avec Visa, un service bancaire mobile et via agents appelé mHose (c'est-à-dire « partout ») en avril 2013. mHose est intégré et fonctionne sur la plate-forme mVisa. Il offre une gamme variée de produits et services financiers numériques aux petits exploitants. Via mHose, UOB a commencé à « migrer ses groupes de prêts de microfinance vers un programme mobile de déboursement et de remboursement de prêts ».

### OBJECTIFS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES

Les principaux objectifs de la transition vers le numérique de UOB étaient d'améliorer l'accès des clients à ses services, de réduire la gestion de trésorerie de ses agents de crédit et d'accroître l'efficacité opérationnelle. Grâce à mHose, UOB visait également à atteindre des clients dans des régions rurales reculées à moindre coût qu'auparavant, à améliorer l'accès à ses services dans des zones sans agences, à réduire/supprimer la gestion de la liquidité et à accroître l'efficacité opérationnelle.<sup>36</sup>

Au lancement, mHose a principalement ciblé les clients de prêts de groupe afin de faciliter la gestion de la liquidité en soulageant les agents commerciaux en termes d'argent physique. Pour faciliter l'introduction de mHose sur le marché et répondre aux attentes des clients et des agents,

tout en poursuivant ses propres objectifs, UOB a dû passer d'une activité bilatérale « gagnant-gagnant » (UOB et client) à une activité trilatérale « gagnant-gagnant-gagnant » (UOB, client et agent). Cette approche est nettement plus complexe : UOB doit s'adapter aux attentes des clients et des agents, et les agents doivent s'adapter au système UOB et aux demandes des clients.

Le Rwanda est un pays rural avec environ 90 % de la population engagée dans l'agriculture avec des petites exploitations et le traitement minier et agro-alimentaire. Il a la densité de population la plus élevée en Afrique, mais le secteur financier formel n'atteint qu'un faible pourcentage. Certains des inconvénients sont largement connus : longues distances de déplacement vers les banques, absence d'infrastructure, faible taux d'alphabétisation, faible éducation financière en milieu rural, etc. Pour surmonter les obstacles à l'atteinte des petits agriculteurs dans les zones rurales éloignées, UOB a identifié les services bancaires numériques comme solution.

### PRODUITS ET SERVICES PROPOSÉS ET CANAUX UTILISÉS

#### Produits et services fournis

mHose est un produit entièrement intégré de services bancaires mobiles accessible par un code USSD (\*501#) de tous les réseaux téléphoniques utilisant la plate-forme interopérable de services bancaires mobiles mVisa. Le code USSD est celui d'UOB, qu'il a reçu du régulateur des communications. La plate-forme est également la sienne, créée pour UOB par Software Group, qui a également développé les outils de suivi utilisés par UOB pour les guichets automatiques, pour TIGO Sugira et les transferts interbancaires.

mHose offre aux clients de UOB un large éventail de services : accès facile à leur compte bancaire, capacité d'envoyer et de recevoir de l'argent, dépôt, retrait, gestion de prêt UOB (déboursement et remboursement de prêt), les recharges téléphoniques, les consultations de solde, et le paiement de facture et de commerçant. Tous les clients qui s'inscrivent avec mHose ouvrent également automatiquement un compte d'épargne courant UOB (compte Teganya).

mHose permet aux clients et aux agents UOB de réaliser des transactions avec toute autre banque qui fait partie de la plate-forme mVisa : les clients UOB peuvent réaliser des transactions avec les agents d'autres banques et les agents UOB peuvent servir les clients d'autres banques. De cette façon, la liberté transactionnelle est créée entre les banques, les agents et les clients à travers les réseaux, aussi longtemps qu'ils sont connectés via mVisa. Le système offre également une flexibilité aux clients et aux agents qui n'est fournie par aucun autre système en circuit fermé.

32 Banque nationale du Rwanda, « Liste des banques autorisées ». Disponible sur [https://www.bnr.rw/fileadmin/AllDepartment/FinancialStability/BankingSupervision/List\\_of\\_licensed\\_banks\\_2015.pdf](https://www.bnr.rw/fileadmin/AllDepartment/FinancialStability/BankingSupervision/List_of_licensed_banks_2015.pdf) (consulté en juillet 2017).

33 Urwego Bank, 'Urwego Bank Mission | Vision | Valeurs' disponibles sur <http://urwegobank.com/about.html> (consulté en juillet 2017).

34 Urwego Bank, 'TIGO Sugira'. Disponible sur <http://urwegobank.com/tigo.html> (consulté en juillet 2017).

35 Visa, « Half of Rwandan banks to offer mVISA », 28 octobre 2013.

36 Nick Meakin, « UOB Takes a Human-Centered Approach to Rwanda's Small-holders », 11 février 2015. Disponible sur <http://www.CGAP.org/blog/UOB-takes-Human-Centered-Approach-Rwanda%E2%80%99S-Smallholders>

37 États-Unis, Central Intelligence Agency, "The World Factbook : Rwanda, " 11 juillet 2017. Disponible sur <https://www.CIA.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/RW.html>

38 Nick Meakin, « UOB mobile banking », présentation à la Semaine européenne de la microfinance 2014 : Développement de meilleurs marchés, novembre 2014. Disponible sur <http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2014/11/Nicholas%20Meakin.pdf>

## Encadré 2 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Urwego Opportunity Bank au Rwanda (suite)



Agent mHose UOB  
Source : Access to Finance Rwanda, rapport de la phase I (Kigali, 2016).

L'utilisation de mHose comporte ses avantages, tels que le paiement d'intérêts et la micro-assurance pour le client et deux membres de sa famille en fonction du solde du compte. Pour ce faire, UOB s'est associé à MicroEnsure. Les clients sont informés de l'assurance par SMS, le canal de communication le plus simple.

### Distribution

UOB a décidé de mettre en place son propre réseau d'agents de services bancaires mobiles pour fournir des services de dépôt et de retrait en espèces. La structure du réseau d'agents et le modèle d'affaires du canal ont été conçus en prenant en considération des commissions d'agents et des frais de transaction avantageux. UOB a identifié la nécessité d'un gestionnaire de réseau d'agents pour s'assurer que les agents avaient un accès continu au réseau, une liquidité ou une valeur de monnaie électronique suffisants selon le besoin, et une proposition de valeur intéressante. Au cours de la première année, les agents mHose ont été constamment surveillés à distance à partir du siège d'UOB. Ils ont également reçu des visites hebdomadaires sur place pour examiner leurs opérations et mettre à niveau leur formation. À la fin de 2016, il y avait 260 agents mHose situés dans toutes les régions où UOB opère.

### Technologie

UOB a signé un partenariat avec Visa pour utiliser sa plate-forme de monnaie électronique, mVisa, sur la base d'une approche interopérable avec une variété d'OTM et d'IF. Pour que mHose fonctionne, UOB a dû apporter des modifications à son SBC et construire une interface avec un certain nombre de plates-formes externes, y compris :

- Visa Mobile Money System, la plate-forme de monnaie électronique pour la gestion des transactions effectuées par téléphone
- UT SMS, la passerelle SMS pour la communication entre UOB, mVisa et ses clients via des messages texte par téléphone, développé par Software Group
- UT NET, la plate-forme de communication à distance entre le SBC eMerge T24 de UOB et le système Enterprise Opensky sur les netbooks (petits ordinateurs portables) UOB, développé par Software Group

## EFFORTS DE MISE EN OEUVRE

### Partenariat avec Visa

La première étape vers un écosystème bancaire mobile interopérable a été prise en novembre 2011 par Visa, qui a cherché à déployer des solutions mobiles pour atteindre les personnes mal desservies, lorsqu'elle a approché UOB à propos de la création d'un nouveau service bancaire mobile pour stimuler ses efforts pour déployer le commerce sans numéraire à travers le Rwanda.<sup>40</sup>

Les essais pilotes et la conception des produits ont eu lieu tout au long de l'année 2012. mHose a été lancé au début du 2013, suivi des améliorations et des adaptations continues.

À part mHose, Visa a également lancé mVisa avec le soutien de la banque centrale (Bank of Kigali) et UOB en juillet 2013. mVisa est un service mobile conçu pour répondre aux besoins bancaires de base des populations non bancarisées et mal desservies. Un service bancaire mobile innovant, mVisa résout l'obstacle de l'accès aux agences bancaires physiques et offre une interopérabilité en permettant des transactions sur différentes IF et réseaux mobiles.

### Changements organisationnels

UOB a dû recruter de nouveaux employés : une équipe de gestionnaires d'agents et une équipe d'inscription et d'assistance client. UOB a également mis en place un centre d'appels. UOB a formé ses agents de prêt UOB, le personnel d'agence et le personnel de saisie des données. Elle a également formé des groupes de clients sur le passage du processus de remboursement par mobile. UOB a dû mettre en œuvre de nouvelles procédures, en particulier pour les processus de prêts de groupe. Enfin, UOB a investi dans le marketing (par exemple, les brochures des clients) en plus de la formation des clients.

**UOB a consacré deux employés à temps plein pour le lancement, ainsi que des ressources du service informatique, des RH et du marketing. L'équipe compte à présent neuf employés permanents.**

### Investissement financier

UOB a investi 300 000 \$ pour le développement, le conseil et le marketing de 2013 à 2015. Pour son nouveau canal, UOB a dépensé 4 548 620 000 FR (5 458 344 \$) en 2014 et 5 827 116 000 FR (6 992 539 \$) en 2016.

40 Visa, «Rwanda Reaps the Benefits of Electronic Financial Services», 11 décembre 2012. Disponible sur <http://pressreleases.visa.com/Phoenix.zhtm-l?c=215693&p=irol-newsarticlePR&ID=1766019>

41 Bank of Kigali, « Bank of Kigali launches mVISA-Rwanda », communiqué de presse du 23 juillet 2013.

39 Carol Caruso, «Advisory Services helps Urwego Opportunity Bank in Rwanda», 24 janvier 2013. Disponible sur <http://triplejump.eu/2013/01/24/Advisory-Services-helps-Urwego-Opportunity-Bank-in-Rwanda/>

## Encadré 2 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Urwego Opportunity Bank au Rwanda (suite)

### Résultats obtenus par mHose

Au cours de la première année de mise en œuvre (mars 2013 - février 2014), UOB a enregistré plus de 22 000 clients pour mHose. Parmi ces clients, environ 40% étaient actifs (ayant effectué au moins une transaction au cours du dernier mois), ce qui est élevé par rapport aux taux moyens d'activité dans le monde entier. 30% des remboursements de prêts passent par mHose.

En trois ans (vers la fin de 2016), mHose a atteint 68 000 clients (contre 57 000 à la fin de 2015), dont 23 000 étaient des femmes clientes. Les déposants actifs ont atteint ~ 10 000 et les emprunteurs ~ 32 000. Il y a 260 agents actifs.

Parmi les résultats obtenus en trois ans (2013-2016), on peut citer :

1. **Pénétration** : UOB a augmenté le nombre d'épargnants volontaires à 300 000, principalement en raison du fait que tous les clients qui ont adhéré à mHose ont dû ouvrir un compte d'épargne volontaire. D'autre part, mHose n'a pas entraîné une augmentation des clients emprunteurs.
2. **Qualité du portefeuille** : mHose n'a pas entraîné une amélioration significative du portefeuille à risque entre clients actifs et non actifs, ce qui peut être dû au fait que, même si les agents étaient théoriquement plus proches des clients, il devenait plus difficile de résoudre des problèmes de remboursement sans réunions de groupe.
3. **Efficacité opérationnelle** : Dans l'ensemble, les services bancaires mobiles n'ont pas réussi à remplacer les moyens de faire des affaires qui existaient auparavant. Les coûts des services bancaires mobiles se sont superposés aux coûts existants.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

1. Il y avait déjà des produits de services bancaires mobiles et d'épargne mobile sur le marché (Tigo Cash lancé en 2011 et MTN Mobile Money lancé en 2010), ce qui signifiait que les clients connaissaient déjà les procédures de monnaie électronique (p. Ex., Envoi / réception d'argent, recharges, paiement de factures).
2. Le produit a été livré en anglais et dans la langue parlée principale dans tout le pays, le Kinyarwanda.
3. Il y a eu une équipe dédiée dès le début (deux employés à temps plein au lancement, neuf à partir de 2017) pour gérer les agents, gérer l'inscription des clients et soutenir les clients.
4. Le temps de mise en marché n'a pas été précipité : UOB a consacré le temps nécessaire au projet pilote (six mois) et au développement et lancement (six mois) afin de tester, apprendre et corriger.
5. Le taux d'alphabétisation est relativement élevé au Rwanda (70,5%), ce qui a contribué à la compréhension et à l'adoption du nouveau canal.

### DÉFIS

Parmi les défis rencontrés par UOB figurent les suivants :

1. **Retards dans l'approbation des agents par la banque centrale**, ce qui a limité la vitesse à laquelle UOB pouvait déployer mHose.
2. **Disponibilité limitée des réseaux mobiles dans tout le pays**, en particulier dans les zones rurales. Pour surmonter ce défi, UOB a

conseillé aux clients d'acheter une carte SIM auprès du prestataire de télécommunications avec une bonne couverture réseau dans leur région et a conseillé aux agents d'acheter au moins deux cartes SIM de deux prestataires de réseau mobiles différents.

3. **Disponibilité limitée d'agents potentiels avec une capacité financière suffisante** pour gérer la liquidité impliquée dans l'acceptation des dépôts, et encore moins pour gérer les déboursements de prêts. Pour relever ce défi, UOB a mis en place une stratégie de gestion de la liquidité pour les agents, dans laquelle les comptes d'autres banques sont utilisés pour le rééquilibrage. UOB a également conçu un produit de crédit pour aider à répondre aux besoins de liquidité de ses agents.
4. **Augmentation du portefeuille à risque en raison de réunions de groupe réduites**. UOB a abordé ce défi en maintenant les réunions de groupe, en fournissant des informations en temps opportun sur les arriérés, en envoyant des rappels de paiements collectifs et en effectuant un suivi.
5. **Problèmes fréquents liés aux messages texte UOB envoyés aux clients**, y compris les clients recevant des messages au mauvais moment et les messages indiquant la mauvaise date ou le mauvais montant. Après avoir consulté les responsables de l'agence, UOB a décidé d'arrêter les messages.
6. **Faibles taux d'alphabétisation financière** (26%) malgré le taux élevé d'alphabétisation.

### LEÇONS APPRISSES

Les principales leçons tirées par UOB à partir de son projet de services bancaires mobiles et via agents sont les suivantes :

1. Choisir le bon partenaire et créer un modèle commercial répondant aux besoins du marché.
2. Développer un solide réseau d'agents avec une liquidité suffisante.
3. Adapter les produits pour être compatibles avec les services bancaires mobiles.
4. Rechercher et résoudre les problèmes techniques de manière constante.
5. Identifier systématiquement des groupes supplémentaires qui pourraient commencer à effectuer des transactions grâce aux services bancaires mobiles et via agents pour augmenter le volume de transactions par agents et ainsi contribuer à améliorer la proposition de valeur globale.
6. Segmenter efficacement le marketing et la communication (assurer la sensibilisation en identifiant ce qui motive les clients à utiliser les services bancaires mobiles et via agents, s'attaquer au manque de compréhension à différentes étapes de l'utilisation, et concentrer la communication sur la justification et les avantages émotionnels pour les clients plutôt que sur la façon dont le service fonctionne).

42 États-Unis, Central Intelligence Agency, 'The World Factbook: Rwanda.'

43 Leora Klapper, Annamaria Lusardi et Peter van Oudheusden, "Financial Literacy Around the World: Insights from the Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey" (Washington DC, Banque mondiale, 2015). Disponible sur [http://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit\\_paper\\_16\\_F2\\_singles.pdf](http://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit_paper_16_F2_singles.pdf)

## Encadré 2 : Création de son propre canal de services bancaires mobiles—Le cas de Urwego Opportunity Bank au Rwanda (suite)

Pour améliorer les remboursements de prêts collectifs, UOB a mis en place les solutions suivantes :

1. Veiller à ce que les groupes fonctionnent correctement en planifiant des réunions de groupe régulières, en fournissant des informations opportunes sur les arriérés, en envoyant des rappels de remboursement et en effectuant un suivi immédiat auprès des groupes (les clients de UOB ont aimé la commodité et la sécurité de payer leurs prêts par l'entremise de mHose).
2. Améliorer l'expérience client en aidant les clients à commencer à utiliser les services bancaires mobiles et via agents et en fournissant une autorisation de découvert aux agents.
3. Définir les rôles et les responsabilités du personnel impliqué, y compris une procédure améliorée d'inscription et d'activation des clients et des agents.<sup>44</sup>

### LES PROCHAINES ÉTAPES

- UOB envisage d'autres façons d'améliorer l'utilisation des services bancaires mobiles en tant qu'outil pour faciliter la gestion de l'argent, en particulier dans les zones rurales où il n'y a pas d'agence bancaires.
- Elle est en train de concevoir des procédures opérationnelles pour faciliter la gestion des services bancaires mobiles. Une partie de cet exercice sera d'examiner comment limiter les dépenses opérationnelles (OpEX) en utilisant pleinement les services bancaires mobiles.
- UOB cherche à relier son service bancaire mobile à des plateformes qui facilitent l'interopérabilité, telles que la liaison avec des portemonnaies électronique pour les transactions de versement- retrait (c.-à-d. Tigo Cash, MTN Mobile Money), ce qui augmenterait le nombre de points d'accès au service pour ses clients.
- Pour faciliter le processus de remboursement du prêt, UOB envisage l'introduction de débits directs réguliers.
- Enfin, pour fournir aux agents suffisamment de liquidité pour effectuer des transactions, UOB envisage de déployer un vaste programme de support à la liquidité des agents. L'assistance sera sous forme de découvert autorisé pour les agents.

### CHIFFRES CLÉS DE L'INSTITUTION (2016)<sup>45</sup>

- Lancement : Juillet 2007
- Portefeuille de prêt brut : 16,6 millions de dollars
- Dépôts : 19,32 millions de dollars
- Actifs : 27,84 millions de dollars
- Emprunteurs actifs : 43 397
- Déposants : 300 000
- Agences : 18
- Bureaux de crédit : 33
- Guichets automatiques : 17

### RÉSULTATS OBTENUS PAR MHOSE (2016)<sup>46</sup>

- Lancement : Avril 2013
- Clients enregistrés: 68,425
- Femmes clientes : 22 590 (dont 21 313 sont actives)
- Clients /déposants actifs utilisant le canal : 10 263
- Pourcentage de prêts décaissés via le canal de services bancaires mobiles (fin 2015) : 50%
- Emprunteurs : 32 577
- Agents actifs : 250

<sup>44</sup> Andrew Tushabe, «UOB mobile banking», présentation à la Semaine européenne de la microfinance 2015: Intégration financière pour le développement durable, novembre 2015. Disponible sur [http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2015/11/EMW2015\\_UOB%20Mobile%20Banking\\_A.Tushabe.pdf](http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2015/11/EMW2015_UOB%20Mobile%20Banking_A.Tushabe.pdf)

<sup>45</sup> Données fournies par UOB.

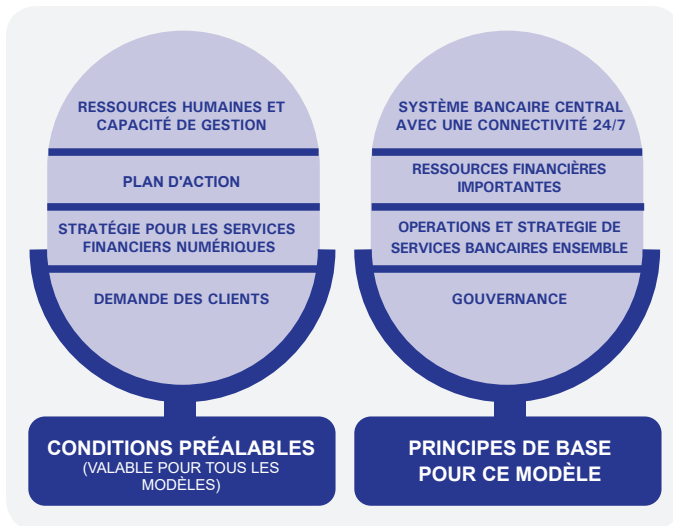
<sup>46</sup> Ibid.

## SECTION 4 : INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

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

La figure X fournit un aperçu des conditions préalables à remplir pour ce modèle d'affaires, tandis que les sous-sections, les encadrés et le tableau 12 ci-joints fournissent plus de détails.

**Figure X : Conditions préalables pour l'utilisation de ce modèle**



### CONDITIONS PRÉALABLES



#### Demande / besoin des clients

Tout nouveau produit ou service devrait répondre à un besoin des clients afin d'assurer son adoption. La compréhension des besoins et des défis des clients est cruciale, surtout lorsqu'il s'agit d'introduire un nouveau canal. Les discussions de groupe et/ou les études quantitatives peuvent aider à cerner ces besoins/lacunes (p. ex., le coût du déplacement/ de longues distances vers les agences, le temps passé dans la file d'attente aux agences). L'IF devrait effectuer des études de marché approfondies pour faire ce qui suit :

1. Valider la nécessité de développer un nouveau canal pour répondre aux besoins de ses clients.
2. Personnaliser sa proposition de valeur pour répondre à la plupart des difficultés rencontrées par ses clients et être attrayante pour les nouveaux clients.
3. Servir de base de référence pour les études futures
4. Indiquer où l'IF devrait d'abord lancer la phase pilote (c'est-à-dire là où il y a le plus de besoins/manques possible). D'autres

considérations incluent la connectivité réseau, la concurrence locale, etc.

5. Extraire les données qui peuvent être utilisées pour aider à créer le modèle d'affaires pour l'établissement des services bancaires mobiles (par exemple, des données pour prévoir le nombre de nouveaux clients et l'épargne opérationnelle [par rapport aux transactions en agence] ainsi que CapEx et OpEx).
6. Permettre l'alignement avec la stratégie / les opérations des agents - si des agents ont déjà été déployés.
7. Comprendre si / où il y aura une cannibalisation avec d'autres canaux de distribution.



#### Stratégie et plan d'action

La première étape pour passer au numérique est de définir une stratégie. Quels sont les objectifs du déploiement des services bancaires mobiles ? Quels seront les avantages pour l'institution et les clients ? Quels sont les produits et services qui seront disponibles par le biais du canal numérique ? Quels seront les clients ciblés (existants/nouveaux, ruraux/urbains, moyen/bas de gamme, etc.) ? Comment le nouveau canal ou produit numérique sera-t-il commercialisé et distribué (personnel interne, agents) ? Quelle technologie sera utilisée ? Quelle stratégie d'interfaçage sera utilisée ? Quels sont les vendeurs qui ont une présence locale ? Qui va payer et pour quoi ?

La prochaine étape, une fois la stratégie définie, consiste à créer un plan d'action. Un plan d'action devrait envisager les différentes étapes nécessaires pour réaliser la stratégie et définir pour chaque activité à mener, les personnes responsables, les livrables et les délais. Une liste d'activités n'est pas suffisante. Un gestionnaire de projet devrait être chargé du suivi du plan d'action et de s'assurer que les activités sont sur la bonne voie. Les ICP/ KPIs doivent également être définis et surveillés depuis le début. Une cartographie des risques potentiels avec des stratégies d'atténuation est fortement recommandée.



#### Boîte à outils



##### Modèle de plan d'action :

Il contient les différentes catégories nécessaires à un plan d'action et fournit une liste non exhaustive des activités à réaliser pour ce modèle

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



## Équipe dédiée

Lors de la décision d'investir dans les services bancaires mobiles, l'équipe qui doit mettre en œuvre le projet est un coût et une considération majeurs (qui déterminera le succès ou l'échec du projet). Les services bancaires mobiles devraient être dirigés par un gestionnaire des canaux de distribution alternatifs (au niveau de la Direction), qui est situé au siège et qui ne devrait être responsable que des canaux alternatifs, qui peuvent inclure les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents, les TPE, les guichets automatiques, etc. Ce poste est à temps plein et ne doit pas être

combiné avec d'autres rôles. Sous le gestionnaire des CDA, l'IF peut avoir des gestionnaires de canal (c.-à-d., Un gestionnaire pour les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents, les TPE, les guichets automatiques, etc.) ; Ces gestionnaires devraient également être au siège. Dans chaque agence, il devrait y avoir un gestionnaire responsable de tous les CDA dans la zone d'activité de l'agence. Parfois, le responsable des opérations de l'agence peut prendre ce rôle. Selon la promotion des services bancaires mobiles à l'IF, des équipes marketing et commerciales peuvent être recrutées à temps partiel pour mener des activités de sensibilisation, de recrutement et de formation auprès du client. Ce personnel à temps partiel s'ajoute au personnel à plein temps de l'agence.

32



## Prérequis à mettre en place pour ce modèle

**Tableau 11 : Prérequis à mettre en place pour ce modèle**

| Dimension                 | Conditions préalables                          | Description des prérequis nécessaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacités internes        | Gestion/Management                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un gestionnaire CDA (au niveau de la Direction) doit être recruté / nommé au siège et doit être exclusivement dédié à tous les canaux autres que le personnel (c.-à-d., Services bancaires mobiles, Services bancaires via agents, TPE, guichets automatiques, etc.), selon le cas. Le gestionnaire de canal devrait informer le PDG des activités du canal sur une base régulière (par exemple : d'abord par rapports hebdomadaires qui peuvent évoluer plus tard aux mensuels). Le PDG doit rapporter l'activité du canal au conseil d'administration.</li> </ul>                                                                                                                               |
|                           | Capacité du personnel                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un chef de projet et une équipe de projet doivent être recrutés, dont la responsabilité est de gérer la relation/projet avec les partenaires. Cette responsabilité est particulièrement importante lors du développement du service et de la construction des interfaces, bien qu'elle devrait également être une tâche continue dans un rôle de type « gestion de compte ». Il faut également une équipe permanente de soutien dédiée, y compris le personnel marketing, le personnel informatique chargé de l'intégration et de la gestion des systèmes, et le personnel de back-office chargé du suivi des services, du règlement des partenaires, de la surveillance des ICP, etc.</li> </ul> |
|                           | Politique RH et formation                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelqu'un ayant une expérience avec un réseau d'agents devrait être recruté pour les postes de gestionnaire de projet et de gestionnaire de canal, car ce sont des postes à temps plein. Les descriptions de poste doivent être adaptées/créées et le personnel impliqué dans le nouveau canal doit être formé.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Capacités financières     | Autonomie financière                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF devrait avoir atteint la rentabilité financière depuis au moins deux ans.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                           | Ressources financières                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'achat de la plate-forme, l'élaboration d'interfaces et le marketing nécessitent des ressources financières importantes, allant de 100 000 \$ à +1 000 000 \$ en fonction des spécificités. L'IF peut utiliser ses ressources internes ou externes, bien qu'une partie de l'investissement provienne de ses propres ressources.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Capacités opérationnelles | Gestion de trésorerie                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion automatisée de la liquidité et des règles et procédures claires devraient être en place.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                           | Autonomie opérationnelle/ Seuil de rentabilité | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF devrait avoir dépassé le niveau d'autosuffisance opérationnelle (rentabilité). Idéalement, l'autosuffisance opérationnelle devrait être supérieure à 130% pour gérer l'effort requis pour mettre en œuvre ce modèle.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                           | Règlement                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF devrait à minima avoir une licence d'IF régulière. Il est probablement nécessaire de disposer d'une licence de services bancaires mobiles spécifique pour ce modèle (en faire la demande à la banque centrale).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Capacités techniques      | Connectivité                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ce modèle nécessite une bonne connexion au réseau téléphonique. Il nécessite également un accès Internet avec un plan de contingence (p. Ex., Les terminaux à très petite ouverture par satellite [VSAT]). L'IF devrait élaborer une stratégie d'atténuation dans le cadre du plan de gestion des risques, notamment en ce qui concerne le remboursement des prêts, en cas de perte de la connectivité.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                           | SIG                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF doit disposer d'un SBC / SIG centralisé, qui doit inclure les modules de services bancaires mobiles, SMS et de centre d'appels. Le SIG doit être connecté en temps réel entre le siège et les agences. Selon les fonctionnalités du SIG actuelles et l'interface requise, l'IF devra probablement investir dans ce nouveau matériel et logiciel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Tableau 12 : Prérequis à mettre en place pour ce modèle (suite)**

| Dimension                  | Conditions préalables   | Description des prérequis nécessaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacités techniques       | Interfaces              | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF doit s'interfacier avec une gamme de partenaires (OTM, Commutateurs, sociétés de services publics, etc.) pour les services bancaires mobiles, soit sur une base individuelle, soit via le modèle agrégateur. L'IF doit pouvoir réconcilier toutes les transactions sur une base quotidienne (entre le portemonnaie électronique et le compte bancaire en particulier) et savoir quels partenaires doivent être indemnisés conformément aux accords commerciaux signés.</li> </ul> |
| Stabilité institutionnelle | Qualité du portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le portefeuille à risque supérieur à 30 jours devrait être inférieur à 5% depuis au moins trois années consécutives.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                            | Gouvernance             | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'IF devrait avoir une gouvernance stable pour pouvoir planifier et déployer des services bancaires mobiles et ne pas avoir connu une crise de gouvernance dans le passé.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



### Boîte à outils : L'IF est-elle prête ?



#### Outil d'auto-évaluation :

Évalue les prérequis du modèle que l'IF remplit actuellement et ceux qui doivent encore être remplis

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



### Défis et risques à anticiper

L'IF doit anticiper les défis tout au long du chemin et se préparer pour les surmonter. Le tableau 13 énumère les défis les plus courants rencontrés par les IF qui ont déployé les services bancaires mobiles. Cette liste n'est pas exhaustive, et de nouveaux risques peuvent survenir au cours du processus de mise en oeuvre. Reportez-vous à la boîte à outils de ce document pour la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation. Pour aller plus en profondeur sur la gestion des risques, consultez le Digital Financial Services and Risk Management Handbook de l'IFC.<sup>47</sup>

**Tableau 13 : Les défis les plus fréquents avec ce modèle**

| Type de risque           | Description du risque                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) Risque stratégique   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension incomplète par le prestataire de son marché cible pour les services financiers numériques (proposition de valeur non alignée avec les besoins du client)</li> <li>Manque de marketing ciblé pour informer les clients du nouveau canal</li> <li>Une mauvaise formation des clients, ce qui conduit les clients à ne pas utiliser les services</li> <li>Manque d'interopérabilité (les services ne sont accessibles que par les clients d'un seul OTM)</li> <li>Coûts élevés des services (p. Ex., Frais), entraînant le rejet des services par les clients</li> <li>Les services sont trop complexes à utiliser, entraînant un rejet des services par les clients</li> <li>Résistance au changement du personnel interne qui perçoit le nouveau canal comme concurrent</li> </ul>                                                                          |
| (2) Risque opérationnel  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'équipe spécialisée en charge du canal des services bancaires mobiles au siège et aux agences (pour former et informer les clients)</li> <li>Impact majeur sur les opérations non anticipé ou traité avec soin</li> <li>Rapprochement et écarts de comptes : Transactions non enregistrées en temps réel, causant des problèmes de remboursement de prêt et / ou des clients qui déposent auprès d'un agent et qui souhaitent retirer la valeur déposée avec un autre agent ou canal avant que le rapprochement ne soit fait</li> <li>Non-respect des seuils autorisés (cash et valeur électronique)</li> <li>Manque d'agents / service clientèle</li> <li>Une équipe commerciale ou de centre d'appels mal formée, ce qui entraîne l'incapacité d'assister les clients</li> <li>Manque de confirmation instantanée de transaction (c.-à-d. Reçu SMS)</li> </ul> |
| (3) Risque technologique | <ul style="list-style-type: none"> <li>Défaillance du système : Instabilité de la connectivité réseau lorsque les clients effectuent des transactions</li> <li>Retards de transaction</li> <li>Erreur matérielle : Mauvaise réception et / ou retard de confirmation par SMS</li> <li>Echec de l'intégration : Intégration instable et / ou problèmes techniques entre les plates-formes partenaires et le SBC / SIG de l'IF</li> <li>Absence de logiciel de gestion d'agents (flexible et réactif)</li> <li>Absence de stratégie de contingence en cas de non connectivité</li> <li>Perte de données</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

47 IFC, Digital Financial Services and Risk Management Handbook (np, 2016). Disponible sur [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d99c500477262e89844fd299ede9589/ADC+Handbook\\_ISBN.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d99c500477262e89844fd299ede9589/ADC+Handbook_ISBN.pdf?MOD=AJPERES)

**Tableau 13 : Les défis les plus fréquents avec ce modèle (suite)**

| Type de risque             | Description du risque                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (4) Risque financier       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le coût de projet excède ce qui est prévu ou les recettes sont plus faibles que prévues.</li> <li>Temps plus long que prévu pour tester et déployer le nouveau canal, retardant le retour sur investissement</li> <li>Le canal des services bancaires mobiles mobilise toutes les ressources financières de l'IF, au détriment des autres projets</li> <li>La structure des commissions ne fournit pas assez de revenus aux agents</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| (5) Risque de fraude       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fraude client : Identité volée</li> <li>Fraude client : Usurpation d'identité du prestataire ou de l'agent</li> <li>Fraude d'agent</li> <li>Frais non autorisés facturés par les agents</li> <li>Collusion interne pour commettre une fraude</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| (6) Risque liés aux agents | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de disponibilité de l'agent pour le client pour des transactions de dépôt / retrait</li> <li>Mauvaise expérience client avec les agents</li> <li>Manque de liquidité de l'agent</li> <li>Inactivité des agents</li> <li>Manque de supervision des agents</li> <li>Mauvais branding (marquage) de l'agent</li> <li>Rentabilité de l'agent : déploiement plus rapide du réseau d'agents que du nombre de clients entraînant un manque de rentabilité pour les agents, ce qui les pousse à réduire les investissements et crée des problèmes de liquidité</li> <li>Formation des agents : Agents mal formés pour assister les clients</li> </ul> |
| (7) Risque de réputation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Échec de transaction</li> <li>Mauvaise expérience client</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| (8) Risque de sécurité     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les clients partageant des mots de passe ou des codes PIN avec des agents pour effectuer des transactions en leur nom</li> <li>Piratage de la plate-forme des services bancaires mobiles</li> <li>Manque de sauvegarde</li> <li>Vol d'agent ou par l'agent</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Remarque : La terminologie pour décrire les types de risque est basée sur la source suivante, bien que la numérotation ait été modifiée : IFC, *Digital Financial Services and Risk Management Handbook* (np, 2016). Disponible sur [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d-99c500477262e89844fd299ede9589/ADC+Handbook\\_ISBN.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d-99c500477262e89844fd299ede9589/ADC+Handbook_ISBN.pdf?MOD=AJPERES)

Reportez-vous à la boîte à outils pour une description de chaque risque, sa stratégie d'atténuation, sa probabilité et son impact.



#### Boîte à outils : Les risques sont-ils soigneusement identifiés et atténués?



##### Cartographie des risques :

Fournit une liste de risques fréquents avec des impacts possibles et des stratégies d'atténuation

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

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

**Figure XI : Étapes à suivre pour une mise en oeuvre réussie**



Cette section décrit les principales activités que les IF devraient effectuer pour mettre en oeuvre un projet de services bancaires mobiles. Les facteurs clés de succès sont identifiés, tandis que des conseils pratiques pour les IF sont fournis dans les encadrés latéraux. Des outils utiles pour la mise en oeuvre (fichiers Excel) sont également fournis pour vous aider dans votre transition vers le numérique.

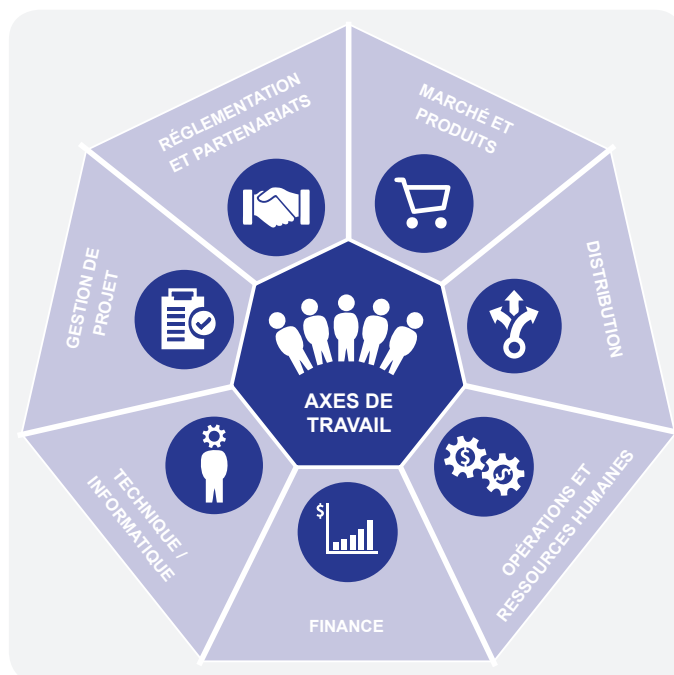
PHB Development et MicroLead ont défini six étapes différentes pour la mise en oeuvre réussie des services financiers numériques, sur la base de plus de 100 mises en oeuvre réussies à travers le monde (voir aussi la figure XI) :

1. Évaluation de l'opportunité
2. Stratégie de mise en marché
3. Développement et préparation de la phase pilote
4. Phase pilote, évaluation, amélioration et planification de la mise en oeuvre complète
5. Mise en oeuvre
6. Amélioration de la performance

Tout au long de la transition vers le numérique, sept axes de travail devraient être évalués pour s'assurer que tous les domaines clés sont couverts de façon systématique (voir également la figure XII) :

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

**Figure XII : Axes de travail**



Les auteurs recommandent d'analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces avant de lancer un projet de services bancaires mobiles. Le tableau 14 énumère certaines des

forces, faiblesses, opportunités et menaces habituelles associées à ce modèle. Pour autant, chaque IF devrait réaliser sa propre analyse SWOT.

**Tableau 14 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce modèle**

| Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Faiblesses / effort nécessaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle total de l'expérience utilisateur (transactions, agents, technologie)</li> <li>• Pas d'obligation de travailler avec des agents tiers (bien que cela soit une option)</li> <li>• Possibilité de développer un accord de niveau de service avec le vendeur</li> <li>• Typiquement, une forte expérience du personnel de l'IF dans les domaines non administratifs / CDA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un investissement très important requis en termes de temps, d'argent et de ressources humaines pour identifier et finaliser l'accord avec le vendeur</li> <li>• Investissement important nécessaire pour la formation des clients, le marketing/branding et les ventes</li> <li>• Effort important pour la sensibilisation des clients et l'éducation financière, en particulier pour une IF qui cible les clients ruraux et/ou analphabètes</li> <li>• Formation complète du personnel nécessaire</li> <li>• Interconnexion en temps réel requise entre les agences et le siège</li> <li>• Investissement nécessaire pour les plates-formes nouvelles/améliorées, selon la fonctionnalité/capacité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gamme et la qualité des services offerts aux clients</li> <li>• Permettre aux clients d'effectuer leurs propres transactions à l'aide de leur appareil mobile chez eux</li> <li>• Accéder à de nouveaux segments de clients / marchés</li> <li>• Réduire la fréquentation dans les agences, libérant ainsi des ressources pour offrir une meilleure qualité/d'autres services</li> <li>• Fixer les frais pour les clients (distincts des modèles précédents dans lesquels les frais sont imposés par les OTM)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panne de la plate-forme ou d'une interface</li> <li>• Échec de la couverture réseau</li> <li>• Fraude du personnel/agent/client</li> <li>• Défaillance de l'équipement et/ou de l'application</li> <li>• Rejet du service par les clients qui veulent une interaction humaine</li> <li>• Rejet du service par des clients analphabètes qui ne peuvent effectuer des transactions eux même</li> <li>• Rejet du service par le personnel de l'IF qui se sent « remplacé », si la gestion du changement n'est pas soigneusement planifiée</li> <li>• Faible capacité de gestion de projet / manque de temps pour se concentrer exclusivement sur le canal des services bancaires mobiles</li> </ul> |

## ÉTAPE 1 : ÉVALUATION DU MARCHÉ ET DE L'OPPORTUNITÉ

— 37

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                            |        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>OBJECTIF</b>              | <p>Décider s'il y a une opportunité pour l'IF et si l'IF doit déployer un service bancaire mobile :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer le degré de préparation du marché pour les services bancaires mobiles</li> <li>• Évaluer les besoins et les problèmes des clients afin de comprendre comment y remédier ;</li> <li>• Évaluer les différents prestataires de technologie proposant des solutions de services bancaires mobiles sur le marché</li> <li>• Évaluer les OTM existants et les agrégateurs de technologie sur le marché</li> <li>• Identifier les stratégies d'affaires potentielles, les facteurs critiques de succès et les contraintes</li> </ul> |                                                                                                            |        |
| <b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> | Analyser la demande et l'offre existantes, définir les objectifs et évaluer la préparation opérationnelle (voir le tableau 15 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                            |        |
| <b>DÉCISION</b>              | GO/NO GO (Y ALLER / NE PAS Y ALLER) ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  <b>DURÉE RECOMMANDÉE</b> | 3 mois |

**Tableau 15 : Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et de l'opportunité**

| Flux de travail                                                                                                    | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Réglementation et partenariats   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les exigences de la banque centrale en matière de services bancaires mobiles. Il est à noter que, dans de nombreux pays, il est nécessaire d'obtenir l'approbation de la banque centrale pour déployer des services bancaires mobiles, et il est probable qu'il y ait une réglementation spécifique des services bancaires mobiles.</li> <li>• Au minimum, élaborer des politiques et des procédures, qui suivent les lignes directrices de la banque centrale, pour déployer le canal des services bancaires mobiles.</li> <li>• Déterminer le processus d'inscription des clients pour accéder au service (uniquement dans les agences de l'IF, par l'intermédiaire d'agents).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  Marché et produits               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer une étude de marché : comprendre les besoins des clients et les points de douleur. Quelles zones sont les plus appropriées pour une phase pilote (c'est-à-dire, où existe-t-il une bonne connectivité réseau) ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  Distribution                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les IF qui ont déjà lancé des services bancaires mobiles et quelles sont leurs propositions de valeur pour les clients existants/nouveaux. Laquelle de ces IF est la plus visible dans la zone d'activité et qui promeut activement son service de banque mobile ?</li> <li>• Décider si l'IF souhaite un réseau d'agent propriétaire ou utilisera un réseau d'agents existants.</li> <li>• Évaluer la capacité du personnel de terrain et du siège à déployer les services bancaires mobiles.</li> <li>• Évaluer la capacité du siège à gérer davantage de transactions et s'assurer qu'il y ait suffisamment de capacité de traitement des transactions / contrôle d'audit, en particulier dans les départements finance / comptabilité).</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
|  Technique / TI                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la connectivité Internet du siège et des agences.</li> <li>• Évaluer la capacité du SBC. Peut-il être intégré à d'autres systèmes ? Permet-il le transfert de données en temps réel ? Peut-il créer des rapports de rapprochement, etc. ?</li> <li>• Évaluer la connectivité du réseau pour les clients dans la (les) zone(s) d'opérations ciblée(s).</li> <li>• Identifier l'interface la plus appropriée pour les clients (USSD, STK, application smartphone, etc.) en recherchant les appareils mobiles les plus couramment utilisés par les clients.</li> <li>• Évaluer la stratégie du centre d'appels. Devrait-il y avoir des numéros téléphoniques séparés pour les clients et le personnel ? Devrait-il être interne ou externalisé ?</li> <li>• Développer des exigences commerciales / techniques propres aux services bancaires mobiles.</li> <li>• Sur la base des exigences, développer un appel d'offres pour les vendeurs.</li> </ul> |
|  <b>Facteurs clés de succès</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  Partenaires                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider de créer des partenariats sur une base individuelle ou avec le modèle agrégateur.</li> <li>• Développer une liste restreinte de partenaires commerciaux nécessaires.</li> <li>• Comprendre et évaluer la stratégie de marché des partenaires : nombre de clients ; nombre de transactions sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle ; processus d'une transaction ; structure de frais ; positionnement ; proposition de valeur client ; stratégie d'expansion du marché ; etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  Organisation interne           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la préparation institutionnelle (en utilisant l'outil d'auto-évaluation de cette boîte à outils, par exemple).</li> <li>• Anticiper l'impact sur le personnel (résistance au changement), et faire du personnel une partie prenante du changement dès le départ si possible.</li> <li>• Évaluer s'il est nécessaire d'embaucher de nouveaux employés avec une expérience spécifique en gestion de projet et une expérience CDA ou si l'IF possède ces ressources en interne.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|  Finance                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer le budget global (macro budget) listant tous les coûts (CapEx et OpEx) et les revenus prévus, y compris ceux tirés des économies opérationnelles, ce qui aidera l'IF à comprendre tous les éléments à considérer pour équilibrer les coûts avec les revenus et calculer le temps nécessaire pour obtenir un retour sur investissement.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  Gestion de projet              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier l'équipe de projet potentielle (support de première ligne et back-office, membres dédiés, gouvernance du projet, etc.).</li> <li>• Assurer la prise de conscience et l'adhésion de la Direction et créer un comité de pilotage.</li> <li>• Définir la façon dont les progrès seront reportés au Conseil d'administration</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



### Liste de contrôle des livrables

- ☒ Exigences légales identifiées
- ☒ Élaboration d'une liste restreinte de partenaires commerciaux potentiels
- ☒ Rapport d'étude de marché complété
- ☒ Avantages identifiés pour les clients et l'IF
- ☒ Évaluation complète du logiciel / matériel, y compris SBC
- ☒ Exigences commerciales et techniques formalisées
- ☒ Demande d'appel d'offres pour les vendeurs élaborée
- ☒ Évaluation de connectivité terminée
- ☒ Diagnostic des capacités de l'organisation complété et objectifs à atteindre déterminés
- ☒ Budget global établi
- ☒ Comité directeur et équipe de projet désignés



### Boîte à outils



**Modèle d'équipe projet :**  
Fournit un modèle pour l'équipe de projet et le comité directeur

**Cliquez sur l'icône pour télécharger**

## ÉTAPE 2 : STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |        |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| <b>OBJECTIF</b>              | Définir comment saisir l'opportunité / Décider comment déployer les services bancaires mobiles : <ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionner le bon vendeur qui répond le mieux aux exigences professionnelles / techniques la prise de décision doit être basée sur les demandes/ besoin des clients plutôt que sur ce que le vendeur a à offrir <sup>146</sup></li> <li>Entamer des négociations avec des partenaires commerciaux</li> <li>Définir la stratégie de marché (positionnement, ciblage, segmentation)</li> <li>Définir la stratégie de distribution</li> <li>Planifier l'ensemble du projet</li> <li>Développer un prototype</li> </ul> |                   |        |
| <b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> | Identifier les vendeurs, commencer à négocier des partenariats commerciaux, concevoir une stratégie de marché, une stratégie de distribution, une stratégie interne et un plan informatique, et mener le recrutement de l'équipe de projet (voir le tableau 16 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |        |
| <b>DÉCISION</b>              | COMMENT SE LANCER SUR LE MARCHÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DURÉE RECOMMANDÉE | 3 mois |

**Tableau 16 : Les activités et les facteurs clés de succès de la stratégie de mise en marché**

| Flux de travail                | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réglementation et partenariats | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informier et obtenir la licence de la Banque Centrale pour le canal de services bancaires mobiles.</li> <li>Conclure des contrats de partenariat et avec les agents, qui devraient inclure l'accord de niveau de services et la structure des commissions.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Distribution                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les réseaux OTM que les clients de l'IF utilisent.</li> <li>Entamer les négociations commerciales avec l'OTM directement ou par l'intermédiaire de l'agrégateur.</li> <li>Développer la stratégie d'expansion du marché, si tous les réseaux mobiles ne sont pas pris en compte au début.</li> <li>Définir le réseau d'agents à utiliser pour les dépôts / retraits.</li> <li>Définir un plan de formation pour les agents (comme point d'entrée pour les dépôts / retraits du client).</li> </ul>                                                                                                            |
| Technique / TI                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à niveau le SBC si nécessaire pour permettre les services bancaires mobiles et pour les connexions en temps réel.</li> <li>Sélectionner les fournisseurs de plate-forme de services bancaires mobiles en se basant sur les besoins opérationnels/les fonctionnalités souhaitées, capacité d'ajouter des modules connexes supplémentaires, assistance continue, échéancier du projet, capacité de la plate-forme, rentabilité et rapidité de mise sur le marché.</li> </ul>                                                                                                                                        |
| Organisation interne           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer si le personnel existant peut gérer de nouvelles tâches ou si du personnel spécifique pour ce nouveau canal doit être embauché.</li> <li>Adapter/créer des descriptions de postes.</li> <li>Élaborer une évaluation des besoins en formation et mettre en place un programme de formation, tant pour le siège que pour le personnel de terrain.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Facteurs clés de succès</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Partenaires                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démarrer les accords commerciaux avec des partenaires.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Marché et produits             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les groupes cibles et segmenter les clients si nécessaire (rural/urbain, par produits, etc.).</li> <li>Définir la gamme de produits et de services qui seront disponibles via le canal des services bancaires mobiles : retrait, demande de solde, transfert intra/interbancaire, bank2wallet, wallet2bank, etc.</li> <li>Définir la ou les propositions de valeur client (il pourrait y avoir plus d'une pour différents segments cibles).</li> <li>Définir des campagnes marketing potentielles, en particulier si vous travaillez avec des partenaires qui ont déjà un service de paiement mobile.</li> </ul> |
| Finance                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les études de rentabilité détaillées (flux de coûts et de revenus, flux de trésorerie, point de rentabilité).</li> <li>Négocier la structure des frais et les prix / partage de revenus avec les partenaires / prestataires de services.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Gestion de projet              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier le projet dans son ensemble, y compris le pilote et l'allocation de ressources correspondantes.</li> <li>Impliquer le personnel dans le processus (il est important de ne pas sous-estimer la nécessité de l'implication du personnel et la gestion du changement nécessaire pour mettre en œuvre de nouveaux services).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |



### Liste de contrôle des livrables

- ☒ Vendeurs sélectionnés et termes négociés basés sur des accords de niveau de service
- ☒ Processus entamé pour négocier des contrats commerciaux (si vous travaillez avec des partenaires)
- ☒ Stratégie de marché finalisée : positionnement, proposition de valeur client, service (s) à offrir, stratégie d'expansion du marché, etc.
- ☒ Stratégie interne conçue : organisation, descriptions de postes de travail, plan de recrutement, besoins de formation
- ☒ Élaboration d'une feuille de route technique dans le cas d'un SIG neuf ou adapté
- ☒ Analyse détaillée de rentabilisation
- ☒ Plan de projet validé et étude de rentabilité avec toutes les parties prenantes



### Conseils : Développer un prototype de services

Les services bancaires mobiles devraient être testés sur le marché pour obtenir les commentaires des utilisateurs et du personnel en utilisant des principes de conception axés sur l'humain. Le prototype ne sera pas un service entièrement développé, mais utilisera des solutions rapides, simples et bon marché pour recueillir les commentaires des clients et du personnel sur les fonctionnalités principales, les termes et conditions, etc. Le test peut impliquer des processus manuels et, en tant que tel, sera considéré comme une étude de marché très limitée. Ce test n'est pas le même qu'un projet pilote complet, ce qui sera fait après que le produit/service aura été entièrement développé. Le prototype doit tester / valider ce qui suit :

- Interfaces utilisateur
- Prix
- Activités marketing / promotionnelles - stratégies de communication
- Éducation financière et messages d'alphabétisation

Le test du prototype devrait inclure les tâches suivantes :

- Assurez-vous que les nouveaux produits / services sont lancés en temps opportun et administrés conformément aux spécifications du produit
- Assurez-vous que les engagements envers les clients sont respectés
- Comprenez les processus opérationnels et définissez et concevez des processus de back-end pour les clients
- Résolvez tous les problèmes qui surgissent, y compris avec une fonctionnalité de produit particulière, avec un client en particulier ou au global
- Maintenez un partenariat efficace et une coopération entre le personnel de l'IF et les agents impliqués dans les tests; Impliqués dans les essais



### Boîte à outils



#### Grille d'évaluation pour la sélection des vendeurs :

permet d'évaluer les vendeurs potentiels en fonction des critères les plus importants pour une IF

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



#### Modèle de plan d'action :

Il contient les différentes catégories nécessaires à un plan d'action et fournit une liste non exhaustive des activités à réaliser pour ce modèle

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



#### Description de postes :

Fournit des modèles des postes clés au sein de l'équipe de services bancaires mobiles

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

46 Cette suggestion signifie que l'IF devrait rechercher un vendeur qui réponde aux exigences techniques et commerciales de l'IF et que l'IF ne devrait pas adapter ses exigences à l'offre du vendeur..

## ÉTAPE 3 : PRÉPARATION DU PILOTE

Une fois que l'IF a défini le produit et qu'elle est prête pour le lancement sur le marché, elle se conformera au plan convenu pour le pilote.

Le pilote devrait être utilisé pour tout réglage final avant le lancement commercial.

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                            |                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>OBJECTIF</b>              | Signer les contrats avec tous les partenaires/prestataires et préparer un processus détaillé de gestion de projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>Finaliser l'intégration technique entre le système de l'IF et les plates-formes tierces (au besoin)</li> <li>Adapter les opérations commerciales concernées par le nouveau canal et élaborer des processus et des procédures appropriés</li> <li>Définir et préparer la motivation au niveau de l'institution tout entière et la capacité d'exécuter le projet pilote, y compris la définition des ICP</li> </ul> |                                                                                                            |                                        |
| <b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> | Définir la stratégie marketing et de communication, y compris, le cas échéant, avec les partenaires, identifier l'emplacement / le réseau mobile utilisé pour le pilote, recruter du personnel, effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs et développer des structures de prix et d'incitation (voir le tableau 17 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils et d'outils pratiques)                                                                                                                                             |                                                                                                            |                                        |
| <b>DÉCISION</b>              | Prête pour le projet pilote ? Si l'IF n'est pas prête, la phase de conception devrait se poursuivre jusqu'à ce que l'IF soit prête pour lancer le projet pilote. Tester le service avant le lancement fait partie des bonnes pratiques. Il est fortement conseillé de ne pas négliger cette phase pilote.                                                                                                                                                                                                                                                                    |  <b>DURÉE RECOMMANDÉE</b> | 3-6 mois, selon la capacité du vendeur |

**Tableau 17 : Activités de préparation du projet pilote et facteurs clés de succès**

| Flux de travail                                                                                                    | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Marché et produits               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les spécifications de service et l'expérience client.</li> <li>Améliorer la stratégie de « branding » et de communication ainsi que le plan du projet pilote.</li> <li>Élaborer un plan marketing (p. Ex., Co-branding, dates de livraison des affiches et brochures, matériel promotionnel pour le lancement).</li> <li>Commencer par une gamme de services limitée (bien que de nombreuses IF offrent un large éventail de prestations, l'IF pourrait vouloir commencer par les services identifiés pendant l'étude de marché comme étant les plus nécessaires par ses clients, tels que l'épargne, les consultations de solde et les transferts, afin de ne pas submerger les clients).</li> </ul>                               |
|  Distribution                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les emplacements et les agents pour le projet pilote.</li> <li>Former le réseau d'agents sur le nouveau canal de services bancaires mobiles, car les agents sont le premier point de contact pour des clients effectuant les dépôts/retraits.</li> <li>Finaliser la stratégie du centre d'appels.</li> <li>Distribuer le matériel marketing au personnel et aux agents de l'IF.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  Technique / TI                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acheter la plate-forme de services bancaires mobiles et la mettre en place.</li> <li>Intégrer le système de l'IF avec les plates-formes des partenaires.</li> <li>Effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  Finance                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des incitations pour le personnel (p. Ex., Nombre de clients actifs, nombre de transactions par le nouveau canal, dépôts mobilisés).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|  <b>Facteurs clés de succès</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  Réglementation et partenariats | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et signer un accord commercial avec le(s) partenaire(s) : négocier la liste des services, les frais / accords de partage des revenus, les clauses d'exclusivité, etc.</li> <li>Inclure un accord de niveau de service avec le vendeur qui « stipule les attentes en ce qui concerne les services fournis et les conséquences pour les deux parties en cas de non-livraison selon les normes de niveau de service convenues »<sup>a</sup></li> <li>Obtenir l'approbation réglementaire pour lancer le projet pilote (si nécessaire).</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
|  Organisation interne           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer ou améliorer les processus métier.</li> <li>Élaborer des procédures de rapprochement, de facturation et de comptabilité au siège.</li> <li>Préparer la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation.</li> <li>Définir des indicateurs clés de performance et système de surveillance.</li> <li>S'assurer que tout le personnel comprend très bien les rôles et les descriptions de postes.</li> <li>Recruter et former le personnel pour gérer et fournir le service pendant le projet pilote, tant au siège que dans les agences (la formation devrait avoir lieu au plus tard deux semaines avant le lancement du projet pilote afin que les membres de personnel n'oublient pas ce qu'ils ont appris).</li> </ul> |
|  Gestion de projet              | <ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que l'équipe de projet est en place et prête à lancer.</li> <li>Valider le plan de mise en œuvre du projet pilote.</li> <li>Créer un cadre de gestion des risques.</li> <li>Avoir une matrice de résolution si des problèmes surviennent.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

<sup>a</sup> FINCA / Mastercard Foundation, "Expanding Access to Finance through Mobile Payments: Lessons Learned for MFI-Mobile Network Operator Partnerships", Étude de cas, p. 4 (np, juin 2015). Disponible sur <https://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-Case-study-2015.pdf>



### Est-ce que l'IF est prête pour lancer le projet pilote ?

- ☒ Contrats/accords commerciaux conclus et signés
- ☒ Les accords de niveau de service avec le vendeur et tous les autres prestataires de services sont signés
- ☒ Approbation du régulateur obtenue (si nécessaire)
- ☒ Plan marketing et supports de communication finalisés
- ☒ Emplacements pour le pilote identifiés.
- ☒ Équipe CDA recrutée et / ou formée
- ☒ Spécifications et processus finalisés
- ☒ Intégration informatique et tests d'acceptation par les utilisateurs réalisés
- ☒ Processus de gestion des risques mis à jour
- ☒ Indicateurs clés de performance et système de surveillance mis en place
- ☒ Structure de tarification révisée
- ☒ Structure des primes révisée
- ☒ Plan de mise en œuvre du pilote détaillé et validé



### Boîte à outils



**Accord de niveau de service :**  
Fournit des éléments principaux à traiter dans un accord de service avec un partenaire

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



**Cartographie des risques :**  
Fournit une liste de risques fréquents avec des impacts possibles et des stratégies d'atténuation

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



### Conseils

- Anticiper et ne pas sous-estimer l'impact sur l'organisation – il y aura des implications financières, technologiques, opérationnelles, marketing, RH et sur l'expérience client
- Ne pas sous-estimer le temps nécessaire à l'intégration informatique ou le nombres des RH impliqués ou affectés
- Compléter les tests d'acceptation des utilisateurs avant le lancement

ÉTAPE 4 :  
PILOTE

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| OBJECTIF              | Exécuter le projet pilote et se préparer pour le lancement à grande échelle : <ul style="list-style-type: none"><li>• Tester les services et prendre des mesures correctives</li><li>• Vérifier les données réelles du projet pilote par rapport aux attentes (c.-à-d. ICP)</li><li>• Surveiller et évaluer les résultats du projet pilote (risques et adoption), et fournir des commentaires sur les problèmes de technologie et commerciaux (y compris le marketing, les prix, les ventes, les processus, etc.) qui ont été soulevés au cours du projet pilote pour voir comment ils peuvent être abordés</li><li>• Évaluer le projet pilote, affiner et planifier une mise en oeuvre complète</li><li>• Valider le plan pour le lancement</li></ul> |                                                                                                     |                                   |
| ACTIVITÉS PRINCIPALES | Tester tous les processus opérationnels dans l’environnement réel, identifier les risques exceptionnels et développer les actions correctives nécessaires pour amélioration (voir le tableau 18 pour plus de détails et les encadrés qui l’accompagnent pour plus de conseils)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                     |                                   |
| DÉCISION              | GO/NO GO (ACCEPTION/REJET) ? Degré de préparation pour passer au lancement national                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  DURÉE RECOMMANDÉE | 3 mois minimum, 6 mois idéalement |

Tableau 18 : Les activités et facteurs clés de succès du projet pilote

| Flux de travail                                                                                                    | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Distribution                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir du matériel de communication au personnel pour faire connaître / vendre le nouveau service aux clients et former les clients à ce sujet.</li><li>• Distribuer le matériel marketing sur le nouveau service aux agents, aux agences et au personnel sur le terrain.</li><li>• Surveiller et signaler le nombre de requêtes via le centre d’appels.</li></ul> |
|  Technique / TI                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tester toutes les fonctionnalités techniques et analyser les performances.</li><li>• Planifier la transition du projet pilote vers une organisation permanente (plan de mise sur le marché).</li></ul>                                                                                                                                                              |
|  Finance                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifier le comportement frauduleux (interne du personnel et externe des clients).</li><li>• Assurer un rapprochement approprié entre le(s) partenaire(s) éventuel(s) et les comptes de l’IF.</li><li>• Vérifier si le projet pilote est conforme aux plans du modèle d’affaires.</li></ul>                                                                         |
|  Facteurs clés de succès        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|  Réglementation et partenariats | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informer toujours les autorités légales de l’état d’avancement (si nécessaire).</li><li>• Examiner les résultats du projet pilote avec les partenaires éventuels et gérer les relations.</li></ul>                                                                                                                                                                  |
|  Marché et produits             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Éduquer les clients sur le nouveau canal (un effort éducatif continu).</li><li>• Lancer des actions de communication pour le projet pilote.</li><li>• Tester les services et apporter les ajustements nécessaires.</li></ul>                                                                                                                                        |
|  Organisation interne           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Adapter les processus d’affaires selon les besoins.</li><li>• Surveiller les indicateurs clés de performance sur une base quotidienne et hebdomadaire.</li><li>• Identifier les améliorations nécessaires et les mettre en oeuvre tout au long du pilote.</li></ul>                                                                                                 |
|  Gestion de projet              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluer les résultats du projet pilote sur une base hebdomadaire ou mensuelle et préparer le plan d’amélioration.</li><li>• Planifier le lancement commercial lorsque l’IF est prête (le projet pilote devrait prendre le temps nécessaire pour régler les défis qui se posent).</li></ul>                                                                          |

 Conseils

- Commencez par un nombre restreint de produits/services (p. ex., dépôt, demande de solde, transfert)
- Rappelez-vous que la formation du personnel est essentielle et peut déterminer le succès ou l’échec du projet numérique. Les agents de l’IF doivent maîtriser les opérations et les procédures avant le lancement effectif puisqu’ils servent d’ambassadeurs de l’IF pour le service
- Même si l’approbation du régulateur n’est pas nécessaire pour le lancement, tenez le régulateur informé
- Préparez un plan de formation / sensibilisation des clients sur les nouveaux produits / services pour créer une confiance dans le nouveau canal
- Effectuez des évaluations hebdomadaires et mensuelles du projet pilote et prenez des mesures correctives
- Surveillez les indicateurs clés de performance et mettez en oeuvre des changements si nécessaire

 Boîte à outils

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

## ÉTAPE 5 : LANCEMENT / MISE EN OEUVRE

— 41

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJECTIF</b>              | <p>Gérer les activités au quotidien :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert formel de l'équipe projet à l'équipe opérationnelle</li> <li>• Effectuer un test de résistance / capacité informatique : les systèmes peuvent-ils gérer la charge prévisionnelle ?</li> <li>• Affiner le modèle d'affaires en fonction des résultats du pilote</li> <li>• Compléter le plan pour un lancement complet avec allocation des ressources</li> <li>• Vérifier si toutes les conditions préalables au lancement ont été satisfaites / évaluer tous les aspects du service</li> <li>• Coordonner, affiner et régler la mise à l'échelle du lancement commercial et du système de surveillance.</li> </ul> |
| <b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> | Mettre en oeuvre l'expansion du produit, étendre, renforcer, évaluer, reporter et surveiller (voir le tableau 19 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Tableau 19 : Les activités de mise en oeuvre et les facteurs clés de succès**

| Flux de travail                                                                                                    | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Distribution                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir la portée (expansion géographique), et recruter du personnel nouveau pour le siège et / ou les agences si nécessaires.</li> <li>• Étendre la formation pour tout le personnel impliqué dans l'offre de services.</li> <li>• Fournir une formation aux nouveaux clients.</li> <li>• Distribuer des documents marketing aux clients.</li> <li>• Surveiller et signaler le nombre de requêtes via le centre d'appels.</li> </ul>         |
|  Technique / TI                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer qu'il n'y a pas d'anomalies dans l'intégration entre les plates-formes d'IF et les partenaires.</li> <li>• Recevoir des rapports réguliers de l'équipe technique du vendeur et de l'IF en ce qui concerne les problèmes liés au système (problèmes de connectivité, système en panne, messages SMS non reçus, etc.).</li> <li>• S'assurer que des plans de contingence pour les questions de connectivité sont en place.</li> </ul> |
|  <b>Facteurs clés de succès</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|  Réglementation et partenariats | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager les résultats du projet pilote avec le régulateur pour s'assurer que l'IF satisfasse à toutes les exigences réglementaires et que l'IF enregistre les ICP attendus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  Marché et produits             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier de nouveaux segments de marché et développer des offres de produits/services au fil du temps si souhaité.</li> <li>• S'assurer que les agents et les agences sont bien marqués avec des affiches de l'IF et ont du matériel de communication pour tirer profit des possibilités de vente croisée si possible.</li> </ul>                                                                                                           |
|  Organisation interne           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que l'équipe opérationnelle s'est pleinement approprié le(s) nouveau(x) service (s).</li> <li>• Évaluer les nouveaux processus d'affaires et les adapter au fil du temps si nécessaire.</li> <li>• Préparer le plan de capacité des ressources humaines en tenant compte de la croissance prévue</li> </ul>                                                                                                                         |
|  Finance                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les résultats du projet pilote pour (1) évaluer la rentabilité et (2) confirmer ou adapter les prix.</li> <li>• Assurer un rapprochement approprié entre l'IF et les partenaires / prestataires de services.</li> <li>• Assurer le paiement des frais/partage des revenus selon les termes du contrat/accord.</li> </ul>                                                                                                             |
|  Gestion de projet              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que l'équipe de projet transmet le projet à l'équipe opérationnelle qui va gérer le produit sur une base continue.</li> <li>• Continuer de faire un suivi étroit des résultats.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |



### Outils de mise en oeuvre

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



### L'IF est-elle prête à lancer le canal à l'échelle nationale ?

- ☒ Résultats du projet pilote (conformité à la réglementation)
  - ☒ L'IF a procédé à des examens réguliers du projet pilote avec le(s) partenaire (s)
  - ☒ L'IF a passé en revue le matériel de communication
  - ☒ L'IF a complété le matériel de formation interne et a examiné les résultats
  - ☒ L'IF a conçu le plan de transition vers une organisation permanente
  - ☒ L'IF a passé en revue les résultats de conformité de fraude
  - ☒ L'IF a suivi les ICP
  - ☒ L'IF a évalué les résultats du projet pilote et a développé et mis en oeuvre un plan d'action pour les améliorations nécessaires
  - ☒ L'IF a mis au point le plan de lancement commercial
  - ☒ L'IF a passé en revue l'analyse de rentabilité avec des projections sur plusieurs années
  - ☒ L'IF a complété l'arrière des actions en attente



### Conseils

- Même si l'approbation du régulateur n'est pas nécessaire pour le lancement, tenez le régulateur informé
- Commencez par un nombre restreint de services ciblant différents segments de clients afin d'évaluer l'adoption et ensuite décider du plan d'expansion (progressif ou d'un seul coup)
- Créez une boucle de rétroaction pour évaluer régulièrement (tous les trimestres, tous les mois, etc.) les résultats et prendre des mesures correctives.

## ÉTAPE 6 : AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIF                 | Améliorer les performances des services lancés et construire une culture d'amélioration continue : <ul style="list-style-type: none"><li>• Élaborer le plan d'amélioration à court terme</li><li>• Mettre en place un système d'Intelligence économique pour surveiller le service quotidiennement</li><li>• Mettre en oeuvre des actions correctives</li></ul> |
| ACTIVITÉS PRINCIPALES    | Effectuer une évaluation comprenant des entretiens avec des clients et le personnel pour évaluer les perceptions (voir le tableau 20 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils                                                                                                                                              |
| HORIZON TEMPS RECOMMANDÉ |  6 mois minimum après le lancement, 12 mois idéalement                                                                                                                                                                                                                         |

Tableau 20 : Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès

| Flux de travail                                                                                                  | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Distribution                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluer et aligner l'expérience client de l'utilisation des services bancaires mobiles (quantité, qualité, localisation, performance, revenus) par des groupes de discussion et des visites mystères. Évaluer la conformité avec l'accord de niveau de service.</li></ul>                     |
|  Technique / TI                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluer les capacités informatiques de l'IF et des partenaires/prestataires (perte de données, facilité d'utilisation, temps par transaction, etc.).</li><li>• Évaluer l'intégration entre les systèmes.</li></ul>                                                                            |
|  <b>Facteurs clés de succès</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  Marché et produits             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aligner la segmentation des clients, la proposition de valeur et le parcours client à travers des groupes de discussion et des entretiens avec les clients.</li></ul>                                                                                                                         |
|  Organisation interne         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les opportunités de gain en efficacité dans l'organisation interne, les ressources et les processus.</li></ul>                                                                                                                                                                     |
|  Finance                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluer et adapter le plan d'affaires (si nécessaire).</li><li>• Évaluer les perceptions de la structure des prix par les clients et adapter la structure des prix (si nécessaire).</li><li>• Évaluer et adapter la structure des primes pour le personnel interne (si nécessaire).</li></ul> |
|  Gestion de projet            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sur la base des évaluations, définir les gains immédiats, les améliorations à court terme et les améliorations à moyen terme.</li></ul>                                                                                                                                                       |



### L'IF est-elle prête à adopter l'amélioration continue ?

- ☒ L'IF a révisé la segmentation, la proposition de valeur et le parcours client
  - ☒ Expérience des clients et du personnel du canal évaluée
  - ☒ Intégration entre le système de l'IF et les plates-formes partenaires / prestataires de services évalués
  - ☒ Plan d'affaires révisé
  - ☒ Tarification validée par les clients
  - ☒ Commissions / frais validés par les partenaires
  - ☒ Structure des primes validé par le personnel
  - ☒ Plan d'amélioration continue des processus internes mis au point.

## RÉSUMÉ :

# IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE SI ...

L'IF RECHERCHE UN CANAL DE DISTRIBUTION DE SES SERVICES ET PRODUITS RÉPONDANT À CES CRITÈRES (VOIR TABLEAU 21) ...

Tableau 21 : Résumé de ce modèle

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>MISE EN PLACE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9-12 mois pour expérimenter</li> <li>• 12 mois ou plus de projet pilote en fonction des objectifs ICP tels que la disponibilité du service</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  <p><b>TECHNOLOGIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration entre le SBC / SIG de l'IF et la plate-forme de services bancaires mobiles pour des transactions en temps réel</li> <li>• Intégration entre les plates-formes de l'IF et des partenaires</li> <li>• Interfaçable avec les téléphones portables et tablettes pour les clients</li> <li>• Opérations des centres d'appels et processus de règlement des différends</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
|  <p><b>COÛT DE MISE EN PLACE</b></p> <p>Le coût total estimé est de 1 million de dollars.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans de nombreux cas, les dépenses principales sont l'achat de la plate-forme de services bancaires mobiles et l'interfaçage avec les partenaires.</li> <li>• Les autres coûts principaux sont le marketing et la formation des clients.</li> <li>• Il est probable que des consultants spécialisés aident à la sélection des vendeurs et au développement de nouveaux processus de back-office.</li> <li>• Les autres dépenses pourraient inclure des études de marché et des primes du personnel.</li> </ul> |  <p><b>PRODUITS PROPOSÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation des dépôts en espèces et retraits (à travers un agent)</li> <li>• Transfert de fonds - interbancaires et intra bancaires</li> <li>• Remboursement de prêt (à partir d'un compte d'épargne)</li> <li>• Transfert de monnaie électronique - bank2wallet et / ou wallet2bank</li> <li>• Demande de prêt (s'il existe une fonctionnalité de notation de crédit)</li> <li>• Informations sur le compte (solde, relevé, d'opérations, appel du service clients)</li> <li>• Autres services (paiement de factures, recharge de crédit téléphonique)</li> </ul> |
|  <p><b>OBJECTIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle complet de l'expérience utilisateur</li> <li>• Amélioration du service à la clientèle (commodité, coût et temps)</li> <li>• Amélioration de la sensibilisation des clients</li> <li>• Augmentation de la mobilisation des dépôts</li> <li>• Réduction des fréquentations dans les agences</li> <li>• Amélioration de l'efficacité opérationnelle</li> <li>• Valeur ajoutée pour la marque de l'IF</li> </ul>                                                                                                                                                             |  <p><b>DISTRIBUTION ET RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider de créer son propre réseau d'agents ou d'utiliser un réseau d'agents existants</li> <li>• Décider de travailler sur une base individuelle avec les OTM ou via un agrégateur d'OTM</li> <li>• Adapter la formation du personnel pour offrir des services par le biais de ce nouveau canal, et en particulier recruter et / ou former le personnel opérationnel sur le terrain, le personnel marketing, le personnel de gestion des nouveaux canaux, le personnel de back-office / finance et le personnel informatique</li> </ul>                          |

... ET L'IF A CONSIDÉRÉ CES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES (VOIR TABLEAU 22).

Tableau 22 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce modèle

| Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Faiblesses / effort nécessaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle total de l'expérience utilisateur (transactions, agents, technologie)</li> <li>• Pas d'obligation de travailler avec des agents tiers (bien que cela soit une option)</li> <li>• Possibilité de développer un accord de niveau de service avec le vendeur</li> <li>• Typiquement, une forte expérience du personnel de l'IF dans les domaines non administratifs / CDA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un investissement très important requis en termes de temps, d'argent et de ressources humaines pour identifier et finaliser l'accord avec le vendeur</li> <li>• Investissement important nécessaire pour la formation des clients, le marketing/branding et les ventes</li> <li>• Effort important pour la sensibilisation des clients et l'éducation financière, en particulier pour une IF qui cible les clients ruraux et/ou analphabètes</li> <li>• Formation complète du personnel nécessaire</li> <li>• Interconnexion en temps réel requise entre les agences et le siège</li> <li>• Investissement nécessaire pour les plates-formes nouvelles/améliorées, selon la fonctionnalité/capacité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gamme et la qualité des services offerts aux clients</li> <li>• Permettre aux clients d'effectuer leurs propres transactions à l'aide de leur appareil mobile chez eux</li> <li>• Accéder à de nouveaux segments de clients / marchés</li> <li>• Réduire la fréquentation dans les agences, libérant ainsi des ressources pour offrir une meilleure qualité/d'autres services</li> <li>• Fixer les frais pour les clients (distincts des modèles précédents dans lesquels les frais sont imposés par les OTM)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panne de la plate-forme ou d'une interface</li> <li>• Échec de la couverture réseau</li> <li>• Fraude du personnel/agent/client</li> <li>• Défaillance de l'équipement et/ou de l'application</li> <li>• Rejet du service par les clients qui veulent une interaction humaine</li> <li>• Rejet du service par des clients analphabètes qui ne peuvent effectuer des transactions eux même</li> <li>• Rejet du service par le personnel de l'IF qui se sent « remplacé », si la gestion du changement n'est pas soigneusement planifiée</li> <li>• Faible capacité de gestion de projet / manque de temps pour se concentrer exclusivement sur le canal des services bancaires mobiles</li> </ul> |

## BOÎTE À OUTILS MICROLEAD ET PHB

Cette page fournit un résumé des outils que MicroLead et PHB ont mis au point pour aider les PSF à réussir leur expérience de services bancaires mobiles et qui sont disponibles dans cette boîte à outils :

44

| OUTIL                                                                                                     | DESCRIPTION                                                                                                                                               | TELECHARGER LE DOCUMENT                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Outils et modèles communs à toutes les boîtes à outils (mais personnalisés pour chaque modèle d'affaires) |                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Modèle de plan d'action                                                                                   | Modèle qui contient les différentes catégories nécessaires à un plan d'action et fournit une liste non exhaustive des activités à réaliser pour ce modèle |    |
| Modèle de KPI ou ICP                                                                                      | Modèle de KPI/ICP et stratégies de mesure suggérés                                                                                                        |    |
| Modèle d'équipe de projet                                                                                 | Modèle pour l'équipe de projet et le comité de direction                                                                                                  |    |
| Cartographie des risques                                                                                  | Liste de risques fréquents avec des impacts possibles et des stratégies d'atténuation                                                                     |    |
| Outil d'auto-évaluation du niveau de préparation                                                          | Outil pour évaluer les conditions préalables du modèle que l'IF remplit actuellement et celles qui doivent encore être améliorées                         |   |
| Outils spécifiques pour ce modèle                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Grille d'évaluation pour la sélection des vendeurs/partenaires                                            | Grille pour évaluer les vendeurs/partenaires potentiels en fonction des critères les plus importants pour une IF                                          |  |
| Description de postes                                                                                     | Modèles des postes clés au sein de l'équipe de services bancaires mobiles                                                                                 |  |
| Accord de niveau de service                                                                               | Modèle avec les principaux éléments à traiter dans un accord de niveau de service avec un partenaire                                                      |  |

## À PROPOS DE MICROLEAD

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

MicroLead travaille avec divers PSF et fournisseurs de services techniques pour atteindre une clientèle rurale avec des produits centrés sur la demande, et à prix responsables, proposés à travers des canaux de distribution alternatifs tels que les agents ruraux, les téléphones mobiles, les agents itinérants, les TPE et la création de liens avec des groupes informels. Les produits sont accompagnés d'éducation financière, afin que les clients aient non seulement accès, mais aussi utilisent des services de qualité.

Avec un accent particulier sur l'épargne, les femmes, les marchés ruraux et la technologie, MicroLead est un programme axé sur les résultats qui appuie les partenariats qui renforcent la capacité des institutions financières à mettre en place des projets pilotes et à mettre en place des services financiers pérennes, en particulier de services d'épargne. Alors que l'UNCDF lance la prochaine phase de MicroLead, il continuera de mettre l'accent sur la facilitation de partenariats novateurs qui encourageront les PSF 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 coaching de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé de plus de 100 projets internationaux.

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

## À PROPOS DE L'UNCDF

46 —

L'UNCDF est l'Agence d'investissement des Nations unies pour les 48 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du « last mile » permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés – grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets –, qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, et au 17<sup>e</sup> objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en œuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du « last mile », l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

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

## À PROPOS DE MASTERCARD FOUNDATION

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)

