



La finance digitale, un outil d'accélération de l'inclusion financière **en Zambie**

CHAPITRE 1 — EFFETS DU DÉVELOPPEMENT DE LA FINANCE DIGITALE DANS LE QUOTIDIEN DES ZAMBIENS

L'HISTOIRE D'ELASE

La première fois qu'Elase Mwale a entendu parler du mobile money par un ami, en 2014, elle ne l'a pas seulement entrevu comme une opportunité commerciale, mais aussi comme une solution qui allait changer sa vie.¹

Jusqu'alors, lorsqu'Elase souhaitait envoyer de l'argent de Lusaka vers son village situé près de Mansa, au Nord de la Zambie, elle devait remettre une enveloppe remplie d'argent à un conducteur d'autobus en espérant qu'un membre de sa famille pourrait la recevoir 10 heures plus tard. Elle désirait épargner, mais craignait de laisser de l'argent chez elle par souci de sécurité. Si elle avait besoin de plus d'argent pour acheter quelque chose, il lui fallait le demander à son mari.

Elase a par la suite remplacé son enveloppe par un portemonnaie électronique, dans lequel elle a placé suffisamment d'argent pendant six mois pour acquérir un kiosque de services mobile money à Misisi, au sud du quartier central des affaires de Lusaka. Bénéficiant d'un emplacement de choix et d'une activité prospère, Elase a pu investir dans deux kiosques supplémentaires.

Cependant, un obstacle entravait la croissance de son entreprise : Elase manquait souvent de liquidité. Sa capacité à servir à la fois les personnes souhaitant retirer des espèces et celles désireuses de recharger leur compte mobile money était limitée. Lorsqu'elle manquait d'argent, elle devait fermer son kiosque pour aller s'approvisionner au centre de services situé à 30 min en bus. Outre le coût du transport qu'elle supportait, Elase perdait plusieurs clients qui

se tournaient vers un autre agent le temps de son déplacement. Sans accès aux capitaux, il lui était impossible de développer son activité. Et sans développement de son activité, impossible de cumuler davantage de fonds. Elase était dans une impasse.

C'est alors qu'elle a été abordée par un agent de FINCA, une institution de microfinance qui collaborait avec le UN Capital Development Fund (UNCDF) dans le cadre du programme MM4P (Mobile Money for the Poor), en vue de proposer aux agents un prêt basé sur l'historique de leurs opérations. Au vu du nombre et du volume de transactions qu'elle enregistrait quotidiennement, et de la durée depuis laquelle elle exerçait son activité, Elase a pu bénéficier d'un prêt « Agent Cash ». Elle a immédiatement utilisé ce prêt pour augmenter son capital, et ainsi servir davantage de clients. Cette stratégie s'est traduite par une augmentation de ses revenus et, en trois mois, Elase a été en mesure d'ouvrir trois nouveaux kiosques.

Aujourd'hui, Elase est une entrepreneure qui a vu un nouveau monde s'ouvrir à elle, avec une activité en plein essor et des prestations dont elle peut faire bénéficier son personnel et sa famille. L'effet multiplicateur de ce prêt sur la vie de ses employés et des membres de sa famille a véritablement changé la donne. Son entreprise compte quatre employés : des membres de sa famille élargie et des personnes allant à la même église qu'elle. En plus de prendre soin de ses deux filles, elle finance les études de l'une de ses nièces, en école d'infirmières.

Elase a remboursé deux tiers de son crédit auprès de FINCA et est désormais financièrement indépendante de son mari. Depuis qu'elle s'est lancée dans les services de mobile money et qu'elle a obtenu le prêt sans garantie de FINCA, Elase a développé son activité et est prête à saisir toutes les nouvelles opportunités qui se présentent à elle. En Zambie, Elase n'est pas la seule dans ce cas.

¹ Entretien par Malingose Kambandu et Howard Miller, Lusaka, 25 septembre 2019.

LA RÉVOLUTION DE LA FINANCE DIGITALE EN ZAMBIE

En 2015, seuls 4 % des adultes en Zambie possédaient un compte de monnaie électronique actif.² Bien que le pays ait été parmi les premiers du continent à accueillir des services de paiement mobile (avec le lancement de Zap par Celpay en 2002), le secteur stagnait. En effet, les critiques soulignaient que les services de mobile money étaient bloqués dans ce qu'ils appelaient à l'époque le « piège de la sous-échelle ». En d'autres termes, la Zambie était un marché trop réduit et à la fois trop vaste sur un plan géographique pour que les services de mobile money y soient efficaces.³

En 2019, l'écosystème financier numérique du pays a connu une croissance exponentielle qui l'a transformée (bien au-delà du simple « point de non-retour »). Les attentes, tant au plan national qu'international, ont même été dépassées. Selon l'approche de développement du marché de l'UNCDF (figure I), le secteur a traversé la phase de démarrage et se trouve à la fin de la phase d'expansion, et certains aspects de l'écosystème ont même atteint l'étape de consolidation. Cette transformation spectaculaire a donné lieu à des millions d'histoires comme celle d'Elaste, dans lesquelles la finance digitale offre de nouvelles opportunités aux Zambiens, à la fois en tant que bénéficiaires et acteurs du changement. Il s'agit d'histoires de croissances d'entreprises, de développement de communautés, de renforcement de la résilience et d'amélioration des moyens d'existence.

La transformation de l'écosystème financier numérique zambien est visible dans les données brutes. Les comptes financiers numériques actifs représentent désormais 44 % de la population adulte, contre 2 % en 2014.⁴ On compte à présent 478 agents actifs pour 100 000 adultes, contre seulement 13 il y a cinq ans.^{5,6}

Ces agents mobile money, tout comme Elase, sont au cœur de l'essor des services financiers numériques (SFN) en Zambie. En proposant aux agents des incitations appropriées et des outils pour gérer leurs finances et développer leur entreprise, cette

transformation a entraîné une multiplication remarquable des points de contact relatifs aux opérations de mobile money. Le nombre de clients actifs a augmenté en 2019 avec un total de 4 350 000, contre seulement 330 000 cinq ans plus tôt.⁷ La Zambie s'est visiblement libérée de ce fameux piège « de la sous-échelle » dans ce laps de temps.

Derrière ces chiffres se cachent des bouleversements fondamentaux dans le paysage des SFN en Zambie. Autrefois caractérisé par des modèles d'entreprise compartimentés et hermétiques, ce secteur jouit désormais d'une multiplicité de partenariats et d'une concurrence saine. Par ailleurs, grâce aux innovations réalisées en matière de conception de produits et de canaux de distribution, ce secteur ne se résume plus simplement aux services de mobile money. Si l'utilisation des SFN reposait auparavant sur des services de « première génération » (transferts entre personne, opérations de dépôt et de retrait, achats de temps d'appel), elle s'appuie à présent sur des produits numériques de « seconde génération » (produits énergétiques prépayés, transferts de fonds à l'international, émergence des paiements marchands et prêts digitaux comme celui dont a bénéficié Elase). Fort de cette transformation, le secteur est prêt à accueillir la prochaine vague d'innovations en matière de finance digitale inclusive.

Compte tenu de l'aspect multidimensionnel du développement du marché, nous avons œuvré dans l'ensemble de l'écosystème des SFN zambiens et sommes fiers d'avoir contribué à cette révolution. Nous avons enseigné aux prestataires de services financiers comment utiliser plus efficacement les données et comment intégrer une conception axée sur la personne (Human Centered Design HCD) à leurs processus de développement de produits. Nous avons contribué à l'élaboration de stratégies de mise sur le marché de nouveaux services, tels que les prêts sans garantie et de nouveaux services énergétiques prépayés. Nous avons aidé à la mise en œuvre des systèmes relatifs aux paiements de masse, à la gestion des agents ruraux et au traitement automatique des données. Nous avons soutenu les décideurs dans plusieurs domaines afin de faciliter le dialogue public-privé et le rendre plus exploitable en vue d'accélérer l'inclusion financière. La chronologie en figure II présente les progrès que nous avons réalisés dans le soutien à l'émergence de l'écosystème des SFN de la Zambie, du stade initial à celui actuel de chef de file au niveau régional.

Figure I Cadre de développement du marché



² Pourcentage basé sur les données enregistrées en 2015 par la Bank of Zambia.

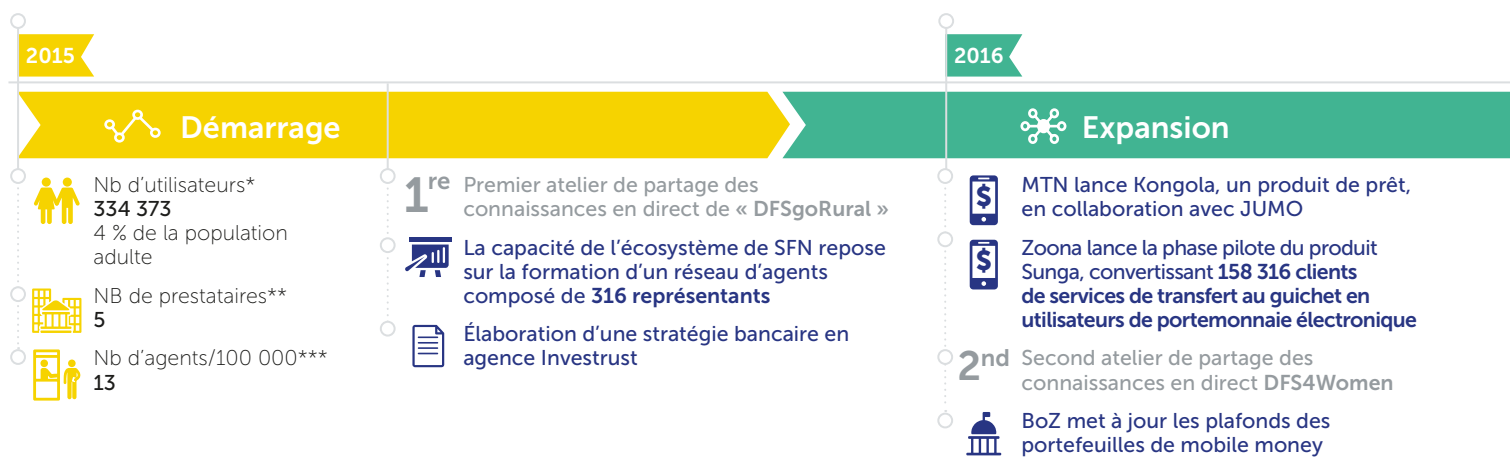
³ Ignacio Mas et Daniel Radcliffe, « Scaling Mobile Money », *Journal of Payments Strategy & Systems*, vol. 5, n° 3 (septembre 2011). Disponible sur le site du SSRN : <https://ssrn.com/abstract=1681245>.

⁴ Nandini Harihareswara et autres collaborateurs, « State of the Digital Financial Services Market in Zambia, 2018 » (Lusaka, UNCDF, 2019).

⁵ On entend par activité de l'agent au moins une transaction dans les 30 derniers jours.

⁶ Harihareswara et autres collaborateurs, « State of the Digital Financial Services Market in Zambia, 2018 ».

⁷ On entend par activité du client au moins une transaction dans les 90 derniers jours.



* On entend par activité du client au moins une transaction dans les 90 jours passés. ** Nombre de prestataires actifs au sein du marché. *** On entend par activité de l'agent au moins une transaction dans les 30 jours passés.

Acronymes : BoZ : Bank of Zambia ; CAP : conception axée sur la personne ; OTM : opérateur de téléphonie mobile ; MTN : Mobile Telephone Networks ; HCR : bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ; Zanaco : banque commerciale nationale de Zambie.

CHAPITRE 2 — NOTRE RÔLE AU SEIN DU MARCHÉ

NOTRE MÉTHODE

Nous avons joué un rôle essentiel dans la croissance de l'écosystème financier digital de la Zambie. Comme pour n'importe quel système de marché, le processus de croissance est complexe. Il implique de nombreux bouleversements et un grand nombre de parties prenantes, qui s'efforcent à la fois d'accroître leur intérêt au sein du marché et celui de l'écosystème dans son ensemble. Ces parties prenantes sont des prestataires de SFN (opérateurs de téléphonie mobile, banques et entreprises de la Fintech) luttant pour susciter l'intérêt et l'action des clients. Ce sont aussi des décideurs et des organismes de réglementation (Bank of Zambia et Zambia Information and Communications Technology Authority), mais également des acteurs de l'écosystème (prestataires de services techniques, organisations de développement et incubateurs de start-ups).

Lorsqu'on travaille au développement de marchés inclusifs, on prend conscience de l'importance primordiale de l'impact des changements sur le quotidien des habitants. Ainsi, on ne peut se contenter de quelques réussites éparées. Pour avoir un impact global, l'écosystème doit rester compétitif et tirer parti des partenariats et des innovations pour donner naissance à un environnement dynamique et prospère.

Après des années passées à faire progresser l'inclusion financière dans des pays du monde entier, nous avons développé une approche écosystème qui nous a permis d'accélérer le changement, d'harmoniser les programmes d'incitation, et d'appliquer des méthodes formelles et non formelles de facilitation du marché. La méthode de développement de l'écosystème, représentée dans la figure III et détaillée au moyen des indicateurs clés du tableau 1, a fourni un cadre directeur à nos activités en Zambie. Après avoir consulté divers acteurs de l'écosystème, nous avons porté notre attention sur les contraintes du marché qui empêchaient les Zambiens de recourir aux SFN.

Figure III Méthode du développement de l'écosystème



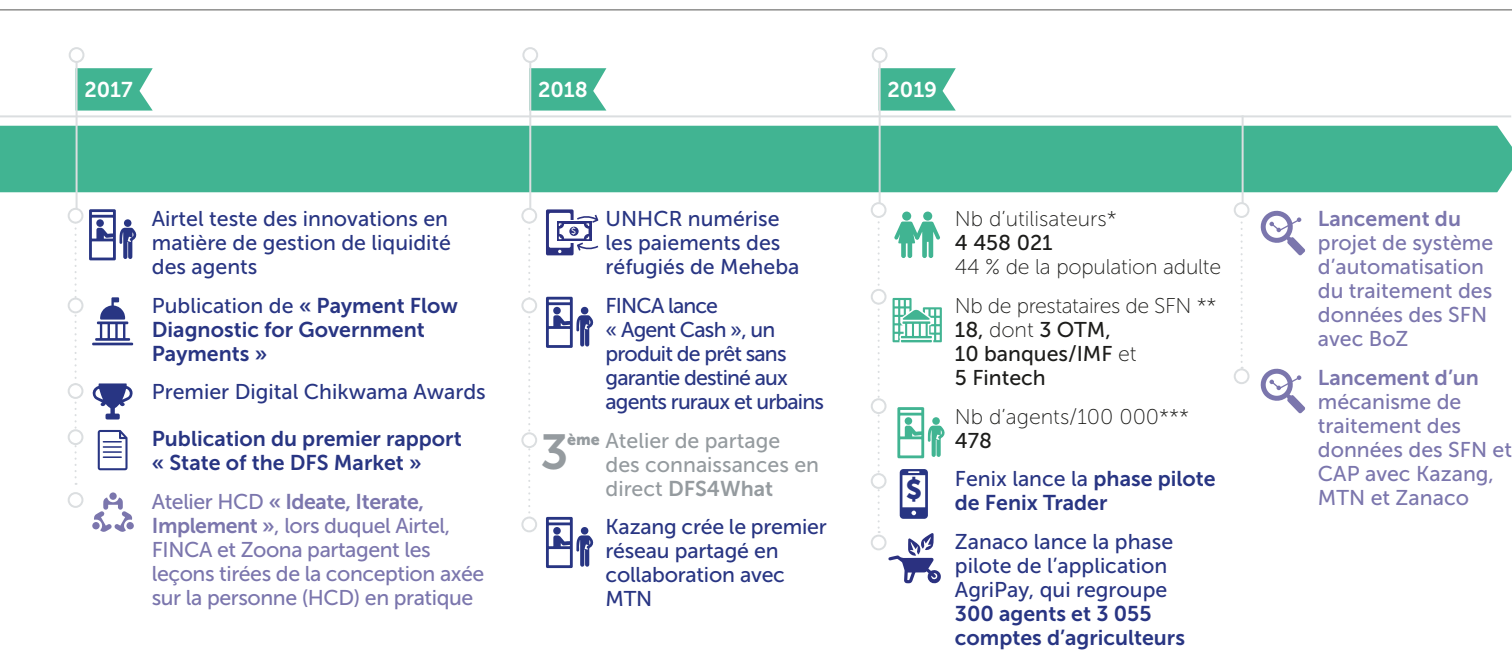


Tableau 1 Indicateurs relatifs à la finance digitale en Zambie : comparatif entre 2015 et 2019

Indicateur	Stade de commercialisation et valeur marchande (2015)	Stade de commercialisation et valeur marchande (Juin 2019)
Pourcentage de la population adulte détenant un compte de SFN actif	4 %	44 %
Nombre d'agents actifs pour 100 000 adultes	37	478
Nombre de prestataires proposant des SFN durables sur le marché	1	11 prestataires sur les 13 ayant répondu à l'enquête annuelle sur les prestataires de 2018 déclarent que les SFN représentent une activité commerciale durable.
Attitudes et prévisions des prestataires pour étendre et améliorer leurs produits et services de finance digitale	Les prestataires ont indiqué avoir mis en place des stratégies pour développer leurs SFN qui reposent principalement sur l'accroissement des réseaux d'agents et du nombre de clients.	Les prestataires constatent une augmentation des investissements, tant en termes de ressources humaines que de capital, en vue du développement des SFN au sein des organisations. Des partenariats ont également vu le jour avec des institutions de microfinance afin de proposer des solutions de liquidité et des produits de prêt aux clients et aux agents situés en milieu rural.
Types de produits offerts au sein du marché	Des services de base sont offerts au sein du marché.	Des produits de première et de seconde génération sont offerts au sein du marché.
Types d'aménagements institutionnels mis en place pour les paiements de masse	Aucun	Existence d'accords bilatéraux, bien que les paiements de masse restent largement réalisés en milieu urbain.
Types de partenariats créés pour fournir des SFN	Aucun	Existence d'accords bilatéraux entre les prestataires, bien que la plupart d'entre eux agissent toujours de façon exclusive, tandis que les partenariats se concentrent principalement sur les questions de liquidité.
Types de réglementations en soutien aux SFN	Un organisme de réglementation autorise des prestataires de SFN bancaires ou non bancaires à disposer d'agents pour lancer les SFN.	Existence d'une réglementation soutenant les services bancaires en agence et la monnaie électronique.
Stade de commercialisation en Zambie	Début de la phase de démarrage	Fin de la phase d'expansion

■ Lancement ■ Démarrage ■ Expansion ■ Consolidation

NOS PROJETS

Lorsque nous sommes entrés sur le marché zambien il y a cinq ans, il était encore à la phase de démarrage. Les prestataires ne considéraient pas nécessairement les SFN comme un potentiel facteur de croissance. Notre théorie du changement était la suivante : grâce à l'apport d'informations et de connaissances, au développement de relations et de compétences, et à des investissements dans des projets à haut potentiel, nous pourrions avoir un impact positif sur le changement de comportement des prestataires et des autres parties prenantes de l'écosystème des SFN. Ces changements, à leur tour, influeraient sur la façon dont les clients accèdent et recourent aux SFN, menant, *in fine*, à une amélioration de leurs conditions de vie. Cette stratégie aurait donné lieu à un développement du marché et à une sécurité financière renforcée pour les ménages zambiens.

Notre approche de l'écosystème nous a permis d'œuvrer dans l'ensemble du paysage zambien de la finance digitale avec des appuis sous forme de subventions, d'assistance technique, de recherche, de données, de dialogue et, surtout, en nouant des relations. Au total, nous avons mené en cinq ans plus de 20 projets en Zambie, qui furent des catalyseurs de changement dans l'écosystème de bien des façons, décrites ci-dessous et dans le tableau 2.

Des investissements déclencheurs appuyés par les secteurs privé et public

Nous avons constaté, dès le début, une certaine réticence sur le marché zambien à investir en faveur de nouveaux partenariats et de l'innovation. Nous savions que le marché disposait de capitaux pour les investissements, mais qu'ils étaient souvent bloqués, par aversion au risque. Nous avons donc décidé d'investir nos propres fonds pour la gestion des risques initiaux, de prouver la validité de nouveaux concepts, puis de démontrer l'efficacité de nouveaux modèles qui aideront les organisations à atteindre leurs marchés cibles. Ce n'est qu'ensuite que nous inciterions les secteurs public et privé à réaliser d'autres investissements pour que cette initiative puisse se développer.

C'est ainsi que nous avons procédé avec Kazang, une entreprise de Fintech qui se trouvait à un carrefour décisionnel en 2017. En effet, l'organisation devait déterminer si elle devait développer son propre portefeuille électronique, ou bien devenir un prestataire tiers. Kazang nous a posé la question suivante : « Quels services devons-nous proposer pour rester pertinents ? » Nous avons aidé Kazang à élaborer une stratégie commerciale qui lui permettrait de basculer vers un modèle en tant que réseau d'agents tiers. L'entreprise a alors

mis en place une infrastructure pour les autres acteurs du marché et est devenue la première et la seule plateforme partagée pour agents du pays. À présent, les services de Kazang sont intégrés à Atlas Mara, Ecobank, Mobile Telephone Networks (MTN) et Zoonia.

Cette stratégie a été adoptée en vue de persuader les dirigeants d'investir dans ce nouveau modèle commercial. En réalité, l'investissement du secteur privé déclenché par notre soutien initial a entraîné une croissance du réseau d'agents de Kazang, qui est passé de 2 300 à 9 000 individus. Par ailleurs, l'entreprise de Fintech procède à des investissements supplémentaires pour renforcer sa stratégie commerciale et créer de nouveaux partenariats.

Remodeler et consolider les réseaux d'agents

Nous sommes convaincus que les réseaux d'agents constituent le noyau des SFN. Au début de notre projet, en 2015, nous avons demandé une étude diagnostique des réseaux d'agents du pays, qui fut réalisée par le Helix Institute of Digital Finance.⁸ Le rapport de l'institut a débouché sur cinq projets en collaboration avec des prestataires de SFN, étant donné que nous étions considérés comme des experts en la matière. C'est ainsi que nous avons travaillé avec des prestataires de SFN, comme Airtel, afin de connaître le parcours de leurs agents respectifs. Dans l'ensemble, nos activités en Zambie ont contribué à l'amélioration des commissions des agents.

Dans le cadre d'une stratégie d'immersion, nous avons emmené le personnel de Airtel Money sur le terrain afin qu'ils vivent l'expérience des agents. Les défis quotidiens rencontrés par les agents (manque de liquidité, difficulté de rééquilibrage des soldes et manque de capital) ont éveillé l'empathie du personnel de l'entreprise. Les résultats de cette expérience nous ont permis de collaborer avec Airtel (ainsi qu'avec les agents directement) afin de créer et piloter deux nouveaux modèles pour les agents de l'entreprise : un programme de prêt d'agent à agent (leur permettant d'accroître la liquidité au sein d'un réseau d'agents) et un partenariat avec JUMO visant à mettre en place un mécanisme de prêt pour les 520 agents les plus performants. Chris Chileshe, directeur de Airtel Money Zambia à l'époque, a déclaré que cette initiative avait permis aux opérations de mobile money de dépasser le point critique. Par ailleurs, nous avons contribué à faciliter le dialogue en interne, absolument nécessaire, ainsi que la « lutte » en externe. « L'expertise d'UNCDF, notamment dans le cadre du recensement du parcours client, a été déterminante. Nous nous sommes rendu compte que nous devons complètement changer notre stratégie d'acquisition client », dit-il.

Nous soutenons également le secteur de l'énergie prépayée dans leurs essais de différents modèles de gestion des réseaux d'agents, des partenariats et des liquidités, afin de faciliter non seulement l'accès aux services financiers, mais aussi l'accès à l'énergie avec Fenix et SupaMoto.

⁸ Akhand Tiwari et Irene Wagaki, « Agent Network Accelerator Survey: Zambia Country Report 2015 » (aucun éditeur, UNCDF, janvier 2016).



Les données au service de la conception axée sur le client

Dès 2017, nous nous étions rendu compte que les prestataires qui comprenaient leurs données et étaient capables de prendre des mesures en conséquence bénéficiaient d'un avantage sur le marché. Malgré la hausse des résultats, les secteurs public et privé manifestaient leur besoin d'aide pour renforcer leurs capacités et comprendre leurs systèmes de données, mais aussi pour apprendre à prendre des décisions en s'appuyant sur ces données. En réalité, la plupart des prestataires et des décideurs ne sont pas toujours capables de déchiffrer leurs propres systèmes de données. De plus, leurs systèmes internes ne sont interopérables que dans de rares cas. Peu d'entre eux disposent d'un tableau de bord de base favorisant des prises de décisions fondées sur les données. Une forte demande d'un « explorateur de données » émane de presque toutes les parties prenantes de l'écosystème SFN. Les acteurs de l'écosystème considèrent les données comme une immense opportunité pour renforcer l'inclusion financière numérique. D'après nous, les utilisateurs qui devraient bénéficier le plus des données clients sont les clients eux-mêmes.

Prenons l'exemple de notre collaboration avec FINCA, qui a permis à Elase d'obtenir un prêt afin de développer son activité fondée sur les services de mobile money. FINCA était consciente que les agents étaient confrontés à de nombreuses contraintes. Toutefois, ce n'est qu'une fois que l'organisation a reçu notre appui en matière de conception axée sur la personne, qu'elle a été en mesure de tracer le parcours détaillé des agents, puis d'identifier la question de la liquidité comme obstacle majeur. FINCA a non seulement compris que la résolution de ce problème allait entraîner la disparition d'autres complications, mais aussi que les prémices d'une solution résidait peut-être dans les données des clients.

Nous sommes parvenus à mettre en place un partenariat opérationnel qui consistait à combiner les données transactionnelles de MTN et la plateforme d'analyse de crédits de FINCA. C'est ainsi que nous avons pu extraire ces données précieuses au profit des clients. Grâce à cette avancée, les agents bénéficiant d'un prêt sans garantie pouvaient emprunter de l'argent en fonction des données quotidiennes qu'ils génèrent. Des centaines d'entre eux ont ainsi eu la possibilité, comme Elase, de développer leur activité.

Autre exemple, nos efforts visant à aider les secteurs privé et public à comprendre le domaine des paiements gouvernementaux, et à cartographier et comparer les données et les tendances de du secteur. En ce qui concerne le secteur privé, le diagnostic des paiements que nous avons dressé pour le gouvernement a suscité l'intérêt de deux prestataires de services financiers, à savoir MTN et Zoon. Après avoir pris connaissance de ce rapport, ces deux acteurs ont décidé de privilégier les paiements de masse dans leurs stratégies commerciales. Quant au secteur public, les rapports annuels sur l'état du marché zambien des SFN que nous avons établis sont devenus une référence commune aux parties prenantes du marché.

Des plateformes favorisant le dialogue public-privé et la navigation réglementaire

Pour rassembler un marché des SFN autrefois relativement désorganisé et compartimenté, nous nous sommes placés en tant qu'intermédiaire neutre au sein du marché zambien, et avons tenté de bâtir une relation de confiance avec les parties prenantes des secteurs public et privé. Les ateliers Feedback2Action, que nous avons mis en place en collaboration avec l'organisation Financial Sector Deepening Zambia (FSD Zambia), se sont avérés très bénéfiques. Ce forum favorisant la communication entre les deux secteurs a permis aux participants de communiquer de manière constructive les problèmes

qu'ils rencontraient auprès des décideurs et organismes de réglementation clés. Ce forum a notamment permis la hausse du plafond pour les portemonnaies électroniques. Grâce à la relation solide que nous entretenons avec la banque centrale, des restrictions répondant aux principes de connaissance de l'identité des clients pour les réfugiés ont également vu le jour, avec Airtel et Standard Chartered Bank.

La relation de confiance que nous avons construite avec la Bank of Zambia (banque centrale du pays) a également ouvert la porte à des projets avancés, comme l'automatisation de la circulation des données des SFN dans les systèmes de la Bank of Zambia. Grâce à notre collaboration fructueuse avec la Nepal Rastra Bank (banque centrale du Népal), nous avons été en mesure d'apporter à la Bank of Zambia une assistance technique pour la circulation automatique des données des SFN. La Bank of Zambia et les acteurs privés pourront ainsi prendre des décisions plus éclairées au moyen de ces données circulant avec fluidité. Ces dernières leur conféreront également une plus grande visibilité sur les performances des différents acteurs, pour une compétitivité accrue. D'autres institutions publiques, telles que le Central Statistical Office, le Ministère des finances, la Banque mondiale et bien d'autres, auront accès à ces données publiques. Enfin, ce nouveau système permet à la Bank of Zambia de suivre de plus près la mise en œuvre de la stratégie nationale d'inclusion financière et d'exiger des données ventilées par sexe, une composante essentielle à la promotion de l'égalité des sexes au sein des SFN.

Construire les bases locales de l'économie digitale zambienne

Au cours des cinq dernières années, nous avons contribué à la transition d'un système de mobile money de première génération vers un système de SFN de seconde génération, dans lequel sont proposés des produits de crédit digital, des transferts de fonds à l'international et des paiements marchands. D'après les retours que nous recevons de l'écosystème, « les Zambiens en veulent plus ». Les acteurs du marché ont besoin de développer leur expertise en vue de stimuler l'économie digitale à venir. Pour ce faire, ils doivent apprendre à saisir les opportunités pertinentes engendrées par les changements de dynamique du marché, et à s'appuyer sur des solutions numériques afin d'atteindre des objectifs de développement plus ambitieux.

Les fondations aussi étendues que profondes que nous avons bâties grâce à notre partenariat avec la Fondation Mastercard permettent maintenant à nos équipes d'explorer de nouveaux aspects de l'économie digitale zambienne. Prenons l'exemple de notre collaboration avec BongoHive (un accélérateur de start-up local) dans le cadre du projet Fintech4U, financé par Comic Relief et Jersey Overseas Aid. Ce forum nous permet de fournir aux entreprises de Fintech zambiennes le soutien nécessaire pour développer une idée, depuis les premiers stades jusqu'à la conception de SFN viables. De plus, inspirés par les résultats de nos recherches, que nous avons consignés dans notre rapport « Labour Pains: Discovering the Financial Lives of Zambian Mothers » (financé par la Mastercard Foundation), nous avons lancé Sprint4Women. Il s'agit de la première compétition de design de produits en faveur de l'inclusion financière des femmes en Zambie. Subventionné par Comic Relief et Jersey Overseas Aid, cet événement a reçu une multitude de candidatures de prestataires de SFN zambiens, y compris des banques, des opérateurs de réseaux mobiles et des entreprises de Fintech. En plus d'encourager les prestataires de SFN de petite et moyenne envergure (dont les Fintech) à accroître leur clientèle féminine, cette initiative a aussi pour objectif de normaliser la collecte de données ventilées par sexe au sein du marché. Les deux actions décrites ci-dessus donnent aux acteurs du secteur privé l'opportunité d'engager le dialogue avec les organismes de réglementation, de manière à mieux appréhender le cadre réglementaire et à informer ces organismes des actualités en matière d'innovation.

LISTE DES PROJETS

Tableau 2 Liste des projets

THÉMATIQUE	PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES RÉUSSITES
 Clients	Kazang (2019)	Mécanisme de traitement des données et HCD
	Comprendre les systèmes de données internes, renforcer les capacités d'analyse de données, analyser la demande du marché et concevoir des produits centrés sur les clients en fonction de ces données.	Suite à une segmentation du pool d'agents de Kazang, les 20 % plus performants d'entre eux (soit 1 522 agents) ont été identifiés à des fins d'assistance spéciale, améliorant ainsi les performances globales des agents.
	MTN (2019)	Mécanisme de traitement des données et HCD, modèles à impact
	Comprendre les systèmes de données internes, renforcer les capacités d'analyse de données, analyser la demande du marché et concevoir des produits centrés sur les clients en fonction de ces données.	Grâce au soutien de l'UNCDF pour analyser les taux d'inactivité de ses clients, MTN a pu relancer une grande partie de sa clientèle enregistrée. Cette mesure a entraîné une augmentation de plus de 15 % du nombre d'inscrits aux services de mobile money, qui s'élève à deux millions d'utilisateurs. Les équipes commerciales du bureau de Zambie, spécialisées en informatique et dans les opérations de Mobile Money, sont désormais capables d'analyser des données ventilées par sexe, l'activité des clients, les commissions des agents et bien d'autres informations.
	Zanaco (2019)	Mécanisme de traitement des données et CAP
	Comprendre les systèmes de données internes, renforcer les capacités d'analyse de données, analyser la demande du marché et concevoir des produits centrés sur les clients en fonction de ces données.	La collaboration avec l'UNCDF a permis à la division bancaire numérique de bénéficier d'une veille économique et d'un soutien analytique. Elle a également occasionné l'obtention de nouveaux renseignements sur les comportements des clients de Zanaco, et sur leur utilisation des canaux numériques. Sur l'ensemble de la base numérique, 35 000 clients ont été identifiés comme des cibles potentielles pour la vente croisée d'autres services digitaux au moyen de l'envoi de SMS et d'autres activités marketing hors média. Le nouveau rapport fut recommandé pour adoption dans l'ensemble de la banque.
	UNHCR (2016–2018)	Inclusion financière des réfugiés grâce aux solutions Mobile Money et aux paiements de masse
	Passer du paiement classique au paiement numérique pour les réfugiés du camp de Meheba.	Plus de 5 700 réfugiés ont reçu des paiements de masse par le biais de canaux numériques dans le camp de Meheba. Le HCR de Zambie travaille au développement de ce système à d'autres camps. Par ailleurs, d'autres organismes des Nations Unies (comme le PAM) s'efforcent de tirer parti de l'infrastructure du PNUD pour assurer la transition vers le paiement digital. BoZ a octroyé aux réfugiés l'accès aux solutions Mobile Money via l'allocation KYC.
	PAM (2018)	Amélioration de l'interface utilisateur et de l'expérience des agriculteurs avec l'application dédiée Maano
	Concevoir une plateforme centrée sur le client destinée aux achats et aux ventes des agriculteurs.	Le PAM a reçu les retours des agriculteurs concernant les changements qui seront apportés à l'interface utilisateur dans la prochaine version de l'application Maano (par ex., une icône représentant un billet d'un dollar, censée faire référence à de l'argent ou à un paiement, était interprétée par l'ensemble des agriculteurs comme une main tenant un smartphone).
	Zoona (mai 2016)	Lancement du produit Zoona Sunga (« Keep »)
	Lancer un nouveau produit permettant de convertir les clients privilégiant les services au guichet en utilisateurs de porte-monnaie électronique au moyen d'une approche HCD.	Un taux de satisfaction de 93 % fut obtenu auprès des clients recrutés (contre un objectif de 80 %). Le réseau d'agents a été formé et dirigé en vue du lancement. Au total, 158 316 clients sont passés des services au guichet aux services de portefeuille électronique. La méthodologie HCD est appliquée pour le lancement de Sunga sur d'autres marchés, mais aussi pour le lancement de nouveaux produits.

THÉMATIQUE	PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES RÉUSSITES
 Agents et distribution	Airtel (2017)	Parcours et liquidité des agents, méthode HCD
	Accroître la liquidité des agents et comprendre les incitations.	Airtel a fait analyser le parcours des clients et des agents afin d'identifier les obstacles rencontrés par chaque groupe. L'entreprise a testé trois modèles d'amélioration de la liquidité des agents, dont deux (le prêt d'agent à agent et le prêt variable électronique à la demande des agents) sont en application et ont considérablement amélioré les liquidités. Airtel est ainsi devenu l'un des principaux prestataires de SFN en Zambie.
	Fenix (2019)	Réseau d'agents innovant
	Tester un nouveau modèle hybride Mobile Money/ prépayé dans les milieux ruraux.	Au total, 93 négociants Fenix ont été enrôlés, 402 clients inscrits et plus de 40 000 clients de Mobile Money uniques cumulés ont pu encaisser, retirer ou acheter du temps d'antenne dans les communautés où les négociants Fenix exercent leur activité.
	FINCA (2016–2019)	Human Centric Design (HCD)
	Accroître la liquidité des agents et concevoir un produit de prêt destiné aux agents Mobile Money.	Augmentation de la liquidité pour les agents dans les zones rurales de 113 %. 296 agents actifs (taux d'activité des agents de 68 %, contre un objectif de 65 %). 1 500 000 ZMW (près de 92 400 EUR) déboursés, contre un objectif de 500 000 ZMW (près de 30 800 EUR).
	Investrust (2015)	Stratégie bancaire reposant sur les agents
	Concevoir une stratégie bancaire reposant sur les agents.	Élaboration de la stratégie. La direction d'Investrust prévoit de faire progresser sa mise en œuvre.
	Kazang (2017–2018)	Stratégie reposant sur la gestion des agents
	Concevoir une nouvelle stratégie commerciale nécessaire, notamment axée sur le développement et la gestion d'un vaste réseau d'agents.	Nous avons recommandé à Kazang de partager son réseau d'agents avec d'autres acteurs de l'écosystème. Il s'agit à présent du réseau d'agents partagé le plus performant de Zambie, avec un total croissant de 9 000 agents actifs. Nous avons également contribué à la création d'une application sur mesure pour smartphone, à des fins de gestion des réseaux d'agents de Kazang.
	Zanaco (2019)	Équipe d'optimisation pour AgriPay
	Soutenir le lancement et l'amplification d'AgriPay, un produit de services de Mobile Money destiné aux agriculteurs.	Au total, 300 agents et 3 055 comptes d'agriculteurs (dont 51 % appartiennent à des femmes et 59 % à des jeunes) sont inscrits.

 Prestataires	BoZ (2019)	Automatisation des données
	Automatiser la circulation des données des fournisseurs de SFN.	Huit prestataires utilisent actuellement le système et fournissent des retours complets, bien que l'objectif soit que les plus de 50 fournisseurs relevant de la Division des paiements nationaux de BoZ recourent au système d'ici le second semestre 2020.
	MTN (2017–2018)	Palements de masse
	Élaborer une stratégie relative aux paiements de masse.	Nous avons établi (1) une stratégie de mise sur le marché pour les paiements de masse et (2) des manuels de formation destinés aux agents et aux clients. L'ensemble de ces mesures est actuellement en place. L'entreprise a enregistré une augmentation de 112 % des paiements de masse depuis la mise en œuvre du projet.
	ZamPost (2018)	Stratégie reposant sur les SFN
	Soutenir une stratégie reposant sur les SFN.	L'entreprise étant actuellement soumise à un changement de direction, la mise en application de la stratégie ne s'est pas encore concrétisée.
	Zoona (2019)	Palements de masse
	Élaborer une stratégie favorisant les paiements de masse et procéder à une mise à niveau technologique.	La stratégie a été appliquée et la mise à niveau technologique réalisée. Les 14 clients existants seront soumis à une conversion d'ici novembre 2019.

Acronymes : BoZ : Bank of Zambia ; PSF : prestataire de services financiers ; KYC : connaissance de l'identité des clients (know your customer) ; PNUD : programme des Nations Unies pour le développement ; HCR : Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ; PAM : Programme alimentaire mondial ; ZamPost : Zambia Postal Services Corporation ; Zanaco : Zambia National Commercial Bank.

Taux de change : 1 EUR = 16,2417 ZMW. Source: <https://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.php>, 1^{er} novembre 2019. Remarque : Le présent document fait référence au kwacha zambien sous le code ZMW, conformément aux directives fournies par la Bank of Zambia après ajustement monétaire.

CHAPITRE 3 — ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

FACTEURS DE RÉUSSITE PRIMORDIAUX

Gros plan sur les relations qui nous permettent d'être un agent neutre

L'UNCDF est un organisme de l'ONU, ce qui lui confère une position unique pour agir à titre de facilitateur de marché indépendant et fiable. Le développement du marché s'effectue lorsque les secteurs public et privé travaillent main dans la main pour identifier et maîtriser les dysfonctionnements du marché. En adoptant la devise de l'équipe UNCDF en Zambie, « Vos indicateurs de performance sont nos indicateurs de performance », nous avons clairement aligné les résultats de notre engagement sur les indicateurs de performance des parties prenantes pour créer une feuille de route gagnant-gagnant. Nous avons pu promouvoir un dialogue constructif à travers des canaux formels et informels sans pour autant compromettre notre impartialité vis-à-vis des parties prenantes.

Une équipe d'experts est présente sur le terrain pour exploiter une base mondiale de connaissances

La présence d'une équipe d'experts sur le terrain pendant une longue période nous a permis d'instaurer une relation de confiance et d'affirmer notre engagement en faveur du développement du marché à long terme. Presque toutes les personnes interviewées ont témoigné de l'importance d'avoir un partenaire local qui a accès à une base mondiale de connaissances et s'appuie sur des expériences similaires à travers l'Afrique et l'Asie.

Ainsi, notre modèle d'équipes-terrain que nous avons testé avec Zanaco, s'est appuyé sur le programme MM4P lancé en Ouganda. Un projet similaire à notre collaboration avec FINCA Zambie a été lancé en Ouganda mais sans succès. Notre travail sur la conception axée sur la personne (HCD) en Zambie a inspiré les projets d'innovation inclusive en Chine et en Malaisie. En qualité de partenaire local, nous avons été en mesure de mieux évaluer les projets, de prendre davantage de risques et d'abandonner certains projets voués à l'échec sachant que nous pouvions en tirer des leçons et accroître notre impact à long terme.

Un investissement à long terme facilitant une agilité en temps réel pour s'adapter aux changements sur le terrain

Le partenariat entre la Fondation Mastercard et l'UNCDF a permis à notre équipe en Zambie de développer des partenariats à long terme avec toutes les parties prenantes concernées des services

de finance digitale et de se focaliser sur la suppression de leurs barrières commerciales. Ce n'est qu'après avoir instauré ce rapport de confiance initial que nous avons pu expérimenter des idées plus radicales comme nos dispositifs de données et de HCD, qui permettent le renforcement des capacités des fournisseurs de services de finance digitale en termes d'analyse de données ou notre récent concours de conception Sprint4Women. Nos partenaires savaient que nous nous engageons à long terme. Nous avons donc pu collaborer pour nous adapter aux divers changements, que ce soit dans la stratégie institutionnelle, les variations macroéconomiques ou même durant une épidémie de choléra.

Un effort pour tirer parti des échecs

Prendre des risques et accepter que certains n'aient pas de résultats, cela fait partie intégrante de tout programme de développement du marché. Ainsi, alors que nous avions de fortes attentes pour les paiements de masse comme moyen de développer l'inclusion financière en Zambie, ces projets ont eu du mal à se concrétiser. Notre capacité à identifier les premiers indicateurs d'échec tels que le départ de responsables d'une institution partenaire nous a permis de rediriger nos ressources vers des domaines ayant un impact plus important tout en intégrant les enseignements tirés pour nos futurs projets. Nous avons plusieurs projets pour soutenir les fournisseurs dans leurs stratégies. Certaines n'ont pas été mis en œuvre, d'autres ont connu un grand succès et ont d'ailleurs entraîné des changements sur le marché tels que la stratégie de partage de réseau d'agents de Kazang.

Une détermination à explorer des voies que d'autres ne considèrent pas et à relever des défis particulièrement complexes dans l'écosystème

Nous nous sommes lancés dans des projets que d'autres considéraient comme trop risqués ou difficiles tels que notre projet qui consiste à fournir des services de finance digitale aux réfugiés en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Nous avons été disposés à travailler dans des domaines de l'industrie « moins prestigieux » tels que le renforcement des capacités en gestion et automatisation des données, convaincus qu'ils répondraient aux besoins de l'industrie.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR LA PROCHAINE ÉTAPE

Une progression rapide

Être utile en étant toujours à la pointe de l'innovation. Tout comme le paysage de la finance digitale en Zambie a radicalement changé durant ces cinq dernières années, il continuera d'évoluer à un rythme soutenu dans les cinq années à venir. Les parties prenantes du secteur public et du secteur privé ont besoin d'être soutenues pour maintenir la cadence. Les nouvelles technologies, l'accumulation de données et la croissance des super plateformes vont apporter de nouveaux débouchés. Mais cela nécessitera aussi de mettre en place des politiques et des infrastructures adaptées qui préserveront les intérêts des consommateurs. La combinaison de recherche, de données et des meilleures pratiques avec l'ingrédient le plus important, des recommandations réalisables, est indispensable pour tout agent qui cherche à stimuler une économie digitale inclusive.

La croissance doit prendre en compte la fracture numérique

Même si la Zambie a réalisé de considérables progrès dans le secteur du mobile money, elle ne pourra pas continuer ainsi si la finance digitale n'est pas accessible à sa population tout entière. Certaines populations, notamment les plus pauvres et les populations rurales, n'ont pas accès à un téléphone portable ou à des réseaux de dépôt et de retrait d'argent et en conséquence, n'ont toujours pas accès aux services de base. En nous tournant vers de nouveaux domaines, nous nous engageons aussi à ne laisser personne de côté. La digitalisation se doit de réduire les inégalités et non de les creuser.

L'objectif final est de fournir aux populations les outils numériques nécessaires pour répondre à leurs besoins et réaliser leurs désirs et leurs aspirations

Le plus grand impact s'évalue lorsque les populations ont recours à la finance digitale comme un outil leur permettant de libérer le potentiel de leurs moyens de subsistance, par exemple : lorsqu'un agriculteur peut recevoir un paiement digital d'un acheteur et réinvestir cet argent dans les intrants de l'année suivante ; lorsqu'un crédit digital permet d'investir dans des sources d'énergie plus propres ou lorsque l'achat d'une police d'assurance via un téléphone portable signifie qu'une famille peut amener un enfant malade à l'hôpital.

« MM4P a été déterminant pour le développement du marché. L'équipe a joué un rôle crucial pour réunir les acteurs du même secteur. Elle est un moteur pour tous les autres. »

— Gareth Evans, conseiller technique international, Programme d'expansion des services financiers ruraux (RUFEP), Ministère des finances et Fonds international de développement agricole

« Nous les considérons comme un partenaire de confiance dans le secteur du développement. Il est très utile d'avoir une tierce partie que le régulateur considère comme indépendante. »

— Edmund Barwuah, responsable de pays de mobile money, MTN Zambia

« L'expertise de l'UNCDF, notamment dans le cadre de la cartographie du parcours client, a été déterminante. Nous nous sommes rendu compte que nous devons complètement changer notre stratégie d'acquisition client. »

— Chris Chileshe, responsable de pays, Airtel Money Zambia

« Le projet a été une réussite totale. Grâce à l'UNCDF, nous avons non seulement développé une nouvelle stratégie mais nous avons pu aussi la mettre en œuvre. »

— Nasho Sombe, directeur du développement des affaires, Kazang Zambia

« Sur une échelle de 1 à 10, je donnerais 10 à l'importance du rôle qu'a joué l'UNCDF. Ils nous ont aidés avec le financement, la recherche, le partenariat avec l'OTM (opérateur de téléphonie mobile) et l'analyse de données. Ils étaient joignables à toute heure, jour et nuit. »

— Weluzani Ziwa, manager des services financiers numériques, FINCA

« Nous savions que nous avions des données, mais cela a été une révélation de comprendre à quel point elles étaient précieuses. »

— Jessica Chisompola, responsable des alliances bancaires digitales, Zanaco

« UNCDF [les membres de l'équipe] ont toujours été à l'écoute de nos difficultés. Ils complètent nos travaux en apportant leur expertise et leur expérience dans le domaine des services de finance digitale. Ils ne venaient pas qu'avec leurs priorités en tête; nous pouvions toujours prendre le temps de discuter des meilleures façons de travailler ensemble. »

— Miriam Tembo Kamuhuza, assistante du Directeur, Systèmes de paiement, Bank of Zambia



NE LAISSER PERSONNE DE CÔTÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

La stratégie de l'UNCDF, intitulée « Ne laisser personne de côté à l'ère du numérique », est le fruit de plus d'une décennie d'expérience dans la finance digitale en Afrique, en Asie et dans le Pacifique. L'UNCDF considère que tirer pleinement parti de l'inclusion financière numérique en appui aux objectifs de développement durable rejoint sa vision de promotion des économies numériques inclusives. Nous entendons autonomiser des millions de personnes d'ici à 2024, de sorte qu'elles puissent utiliser quotidiennement des services qui tirent parti de l'innovation et de la technologie, et contribuent aux objectifs de développement durable. Pour ce faire, nous adopterons une approche soucieuse du développement des marchés et nous nous efforcerons sans relâche de remédier à leurs dysfonctionnements sous-jacents.

✉ digital.info@uncdf.org 🌐 [UNCDF.ORG](https://uncdf.org) 🐦 @UNCDF in UNCDF

Décembre 2019. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les points de vue exprimés dans cette publication sont uniquement ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'UNCDF ni des Nations Unies ou de leurs organisations affiliées ou États Membres. La mention d'une entreprise ou d'un processus sous licence n'implique pas l'approbation de l'Organisation des Nations Unies.

Photographies © UNCDF Zambia/2019

