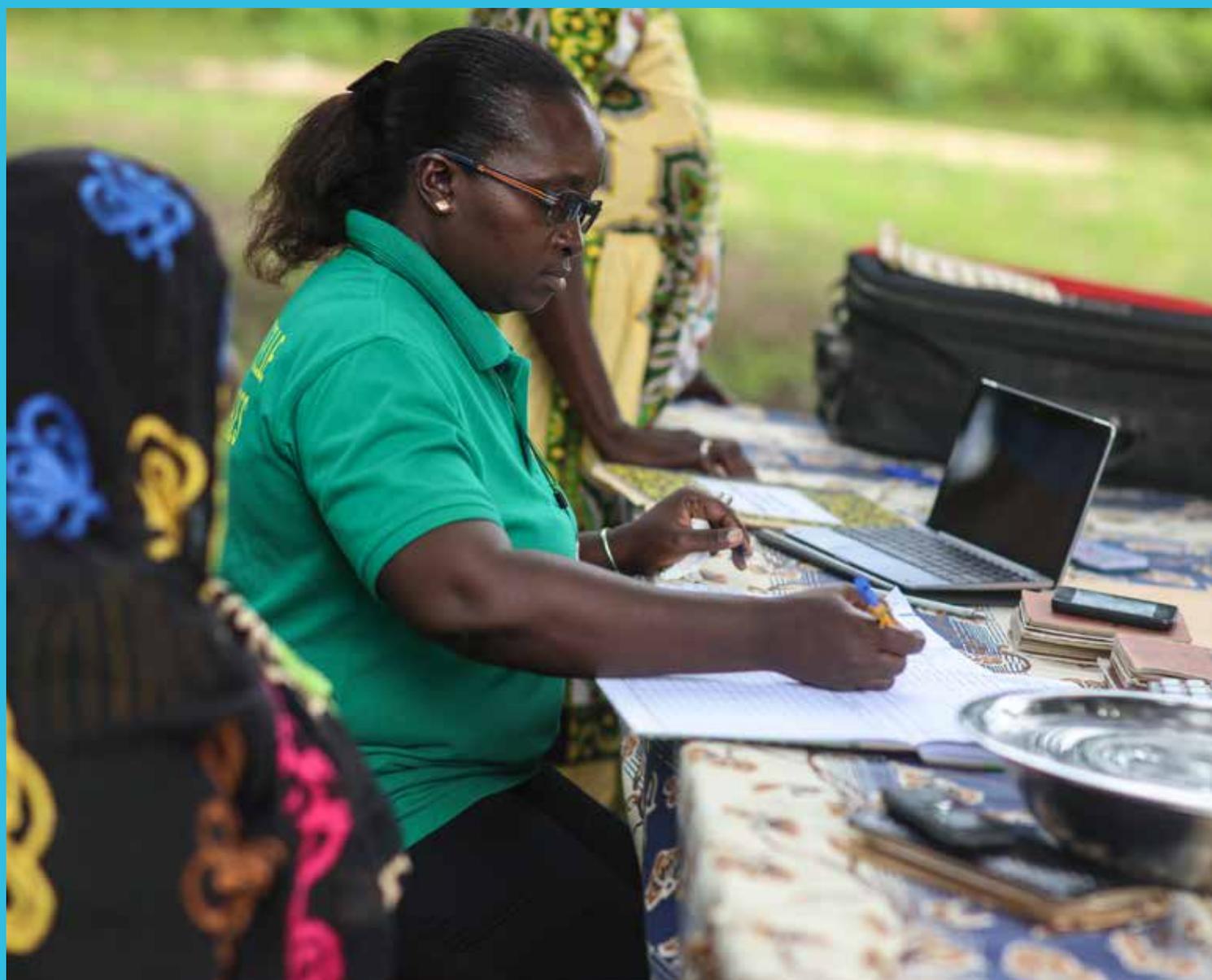


Toolkit pour la mise en place du crédit et de l'épargne numériques



ii MENTIONS

Auteurs

Emmanuel Mudahemuka, Simon Priollaud, Ruth Thiemele Kadjo, Aurelie Wildt Dagneaux

PHB DEVELOPMENT

Revu par UNCDF :

Bery Kandji

Jamelino Akogbeto

Georges Bessan Kakpo

Table des Matières

iv GLOSSAIRE

vi ACRONYMES

08 CHAPITRE 1 : INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA ZONE D'UNION ECONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA)

- 08 Introduction au fonctionnement du crédit et de l'épargne numérique
- 09 Offre et demande en termes de services financiers numériques en zone UEMOA
- 10 Contexte règlementaire de l'UEMOA

14 CHAPITRE 2 : MODÈLES ET PRODUITS DE CRÉDIT ET ÉPARGNE NUMÉRIQUES

- 14 Caractéristiques et fonctionnement des produits de crédit et épargne numérique
- 18 Modèles de partenariats possibles

23 CHAPITRE 3 : BOÎTE À OUTILS ET CHALLENGES

- 23 Conditions préalables/ prérequis pour le crédit digital
- 25 Liste d'activités recommandées pour le lancement d'un produit de crédit et d'épargne numérique
- 26 10 facteurs clés de succès pour le lancement d'un produit de crédit et d'épargne numérique
- 27 Gestion des risques pour le crédit et l'épargne numérique

29 CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE DÉVELOPPEMENT DU BUSINESS CASE

- 29 Introduction
- 29 Méthodologie
- 31 La définition du produit
- 32 L'adhésion au service
- 33 Les revenus
- 33 Les dépenses
- 34 Le Revenue Sharing
- 34 Le résultat/retour sur investissement

36 ANNEXE : RECETTE DÉTAILLÉE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »

- 36 Etapes à suivre
- 37 Étape 1 : Évaluation du marché et de l'opportunité
- 38 Étape 2 : Stratégie de mise en marché
- 40 Étape 3 : Préparation du pilote
- 41 Étape 4 : Pilote
- 43 Étape 5 : Lancement / mise en œuvre
- 44 Étape 6 : Amélioration des performances

Glossaire

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 ¹ .
Crédit digital/mobile/numérique :	'Prêt qui utilise une infrastructure numérique et le téléphone portable et qui implique un contact physique limité (avec l'agent uniquement). Le client dispose à la fois d'un compte de monnaie électronique auprès d'un PSFM et d'un compte digital (bancaire) auprès du prestataire financier. Le client peut demander un prêt directement sur son téléphone portable et est automatiquement évalué et sa demande est approuvée/rejetée. Le décaissement est effectué sur le compte digital du client et peut être encaissé chez un agent ou utilisé sous la forme de monnaie électronique pour effectuer des transactions telles que les transferts P2P, les paiements de factures, le paiement marchand... Le remboursement est effectué via le téléphone portable (et un agent pour transformer l'argent physique en monnaie électronique) en transférant de l'argent du compte de monnaie électronique au compte de crédit digital. Ces prêts sont également appelés prêts « nano crédits » puisque les montants varient généralement de 0,50 \$ US à 500 \$ US ¹ .
Emetteur de Monnaie Electronique :	'Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée par sa banque centrale 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 ¹ .
Fintech :	'L'expression FinTech combine les termes « finance » et « technologie » et désigne une entreprise innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires ² .
Institution de microfinance :	Organisation qui offre des services financiers aux populations à faible revenu. Les IMF peuvent avoir différents statuts : Une association (bien souvent une ONG), une mutuelle ou d'une coopérative, une société commerciale.
Know Your Customer :	'Ensemble de mesures de précaution 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 ¹ .
Opérateur de Téléphonie Mobile :	'Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs Mobiles ¹ .
Porte-monnaie électronique :	'Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer la monnaie électronique pour effectuer un transfert vers un autre porte-monnaie électronique ou un paiement à un marchand ¹ .
Prestataires 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.

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

² <https://banque.ooreka.fr/astuce/>

Prestataires de services financiers mobiles (PSFM) :	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.
Prestataire d'évaluation de crédit :	'Une entreprise qui offre un service qui automatise le processus d'approbation de la demande de crédit en prédisant la probabilité que le demandeur développe des problèmes de remboursement (non remboursement ou retard de remboursement)' ³ .
Système Bancaire Central :	'Un système bancaire central est une application/ un logiciel d'enregistrement et analyse des données liées aux transactions [au niveau de l'institution financière] qui ont lieu au cours d'une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients' ⁴ .
Système d'information et de gestion (SIG) :	'Appellation utilisée en microfinance pour décrire l'ensemble du système de back office, y compris gestion du portefeuille, reporting et autres fonctionnalités. Un SIG est plus large qu'un système bancaire central, qui enregistre et analyse les données. Comme décrit par la Banque Mondiale, un SIG aide le management à prendre des décisions, à les suivre et à les contrôler. Un SIG enregistre et stocke les données, il les analyse pour produire des rapports pertinents et aider les opérations à mettre en place les processus définis. Le SIG fournit également une base de données pour les audits (source : CGAP, 2012)' ⁵ .
Terminal de paiement électronique (TPE) :	'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' ³ .
Unstructured Supplementary service Data (USSD) :	'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 numériques' ³ .

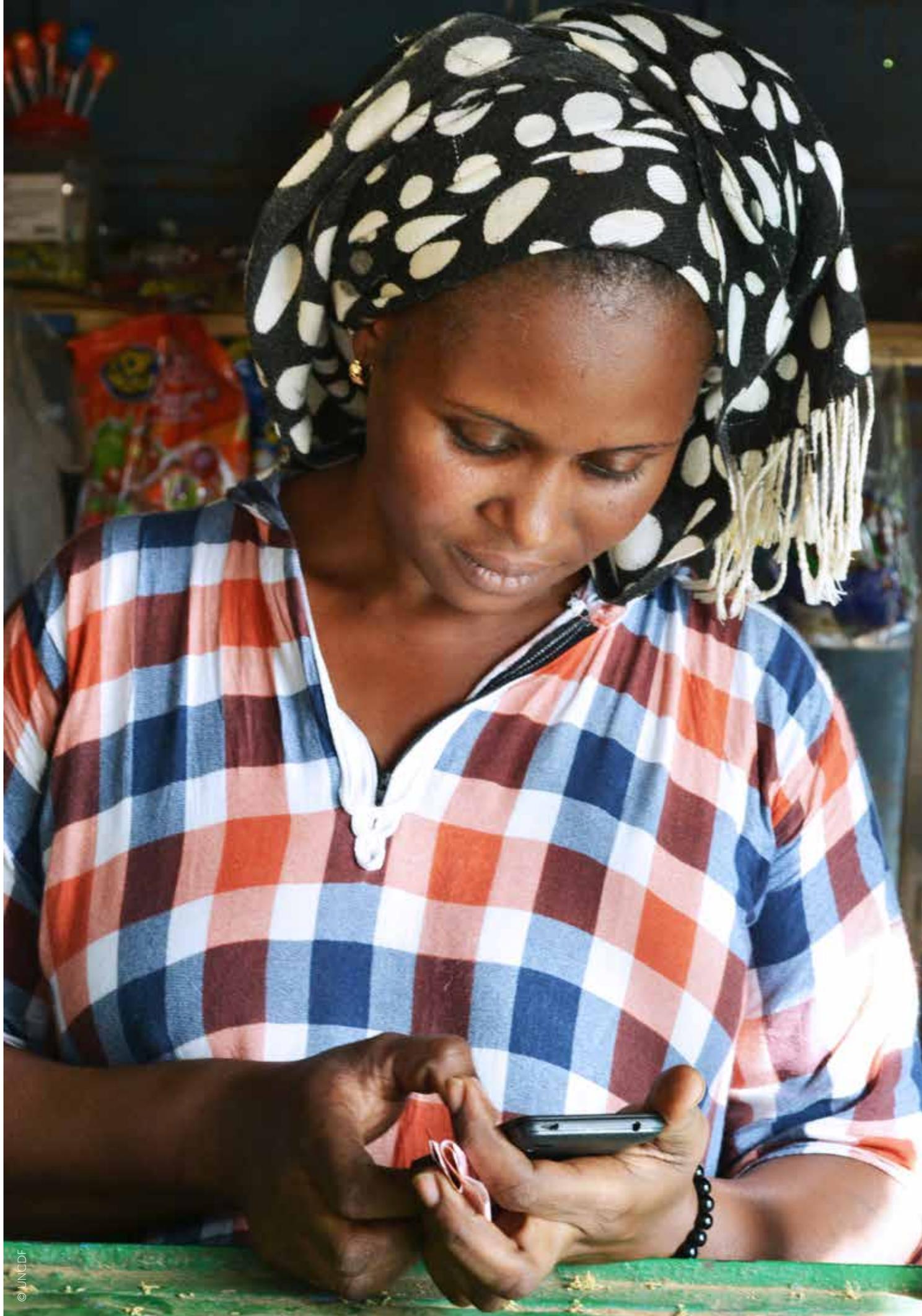
³ 'Comment réussir sa transition vers le numérique : une série De boîtes à outils pour les prestataires de services financiers', PHB Development et MicroLead.

⁴ Gartner, 'IT Glossary: Core Banking System.' Disponible sur : <http://www.gartner.com/it-glossary/core-banking-systems/> (accédé en Avril 2017).

⁵ 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).

Acronymes

BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest	LFT :	Lutte contre le Financement du Terrorisme
CAPEX :	<i>Capital Expenditures</i> (Dépenses d'Investissements)	OPEX :	Operating Expenditures (Dépenses opérationnelles)
CSP :	<i>Credit Scoring Provider</i> (Prestataire d'évaluation de crédit)	OTM :	Opérateur de Téléphonie Mobile
EME :	Etablissement de Monnaie Electronique	P2P :	Peer to Peer
FCFA :	Franc de la Communauté Financière en Afrique	PAMF :	Première Agence de Microfinance
GAB :	Guichet Automatiques de Billets	PSF :	Prestataire de Services Financiers
ICP :	Indicateurs clés de performance	PSFM :	Prestataires de Services Financiers Mobiles
IF :	Institution Financière	PSP :	<i>Payment Service Providers</i> (Fournisseur des Services de Paiement)
IFC/SFI :	<i>International Finance Corporation</i> / Société Financière Internationale	SIG :	Système d'information et de Gestion
IMF :	Institution de Microfinance	SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
KCB :	Kenya Commercial Bank	TPE:	Terminal de Paiement Electronique
KYC :	Know Your Customer	UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
LBA :	Lutte contre le Blanchiment d'Argent	USSD :	Unstructured Supplementary Service Data



Chapitre 1 : Introduction et contexte de la zone d'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

Jusqu'au second semestre 2017, il existait plus de 60 produits de crédit digital ou numérique sur le marché mondial⁶. Ces produits font intervenir différents acteurs tels que les OTM, les banques, les institutions de microfinance (IMF), les prestataires d'évaluation de crédit ou les Fintech, des agents pour faciliter le cash-in de l'épargne digitale et le cash-out du crédit digital. M-Shwari est l'un des produits de crédit numériques les plus connus et le premier produit à avoir été lancé au Kenya en 2012. En trois ans, M-Shwari a attiré 10 millions de clients pour un total de 495 millions de dollars déboursés en 2015. Il est né d'un partenariat entre un OTM (Vodacom) et une banque (Commercial Bank of Africa). Plusieurs produits à succès ont vu le jour depuis : M-Pawa en République-Unie de Tanzanie avec 4.8 millions comptes en deux ans et 18 millions de dollars déboursés, MoKash en Ouganda avec 2.5 millions de comptes en un an et 8 millions \$ déboursés et KCB M-PESA au Kenya avec 6 millions de comptes en deux ans pour ne citer que les plus emblématiques.

Introduction au fonctionnement du crédit et de l'épargne numérique

L'alliance du numérique à la finance inclusive a permis de contourner les barrières physiques et de temps pour l'accès à des services tels que le crédit et l'épargne. En effet, les produits d'épargne et de crédit numériques permettent aux clients d'accéder à l'épargne et au crédit directement à partir de leur téléphone mobile. L'évaluation du client se fait de manière instantanée et le déboursement de son crédit est effectué directement sur son téléphone mobile. Le parcours est alors 100% numérique : de la demande de crédit jusqu'au déboursement et au remboursement. Pour ce faire, le client

La multiplication des produits de crédit digital depuis 5 ans a incité UNCDF-MM4P à commanditer le développement d'une boîte à outils pour accompagner les acteurs dans leur cheminement vers le crédit digital et les inciter à se poser les questions nécessaires et prendre en compte tous les risques avant de mettre sur le marché un nouveau produit de crédit et épargne digitale dans une approche de responsabilité et protection du client.

Cette boîte à outils décrit les éléments à considérer par tout acteur qui envisagerait de devenir un fournisseur ou un distributeur de crédit/épargne numérique. Elle met en avant des informations et conseils à prendre en compte pour élaborer un business case pour le développement d'un produit de crédit et/ou d'épargne numérique. Elle présente également les différents modèles possibles à ajuster en fonction du type de partenariat souhaité.

va disposer à la fois d'un porte-monnaie électronique auprès d'un Opérateur de Téléphonie Mobile (OTM) et d'un compte bancaire auprès d'une Institution Financière (IF).

Pour la partie épargne, le client transforme de l'argent physique en monnaie électronique qu'il stocke sur un compte. Il peut stocker son épargne sur son portemonnaie électronique et dans ce cas de figure, son épargne n'est généralement pas rémunérée⁷. Le client peut également, s'il dispose déjà de monnaie électronique sur son portemonnaie électronique, épargner sur un compte bancaire en envoyant l'argent du portemonnaie électronique vers le compte bancaire. Son épargne est en conséquence en sécurité et rémunérée, contrairement à l'épargne qu'il fait uniquement sur son compte de monnaie électronique.

⁶ Analyse PHB Development.

⁷ Quelques opérateurs de monnaie électronique ont fait le choix de rémunérer cette épargne lorsque la réglementation en vigueur dans leur pays d'opération le permet, d'autres sont obligés par la loi de rémunérer l'épargne sur les portemonnaies électroniques, cependant la majorité des acteurs ne rémunèrent pas cette épargne.

La finalité de cette nouvelle catégorie de produits financiers numériques est de permettre le développement d'un écosystème de paiements où les clients peuvent effectuer tous types de transactions à travers la monnaie électronique uniquement. Les clients peuvent envoyer le crédit digital reçu sur leur compte bancaire vers leur porte-monnaie électronique et payer en monnaie électronique leurs achats courants, leurs factures, envoyer de l'argent à des proches... Cela reste aujourd'hui la théorie car les écosystèmes digitaux restent encore à construire dans la majorité des pays pour que le client se passe totalement de cash.

Le développement de ce type de produit requiert deux licences. Il faut pour cela, d'une part, l'implication d'une IF (banque ou IMF) détenant une licence « bancaire » permettant de collecter l'épargne et d'octroyer des crédits. Et d'autre part, une licence d'émetteur/distributeur de monnaie électronique est nécessaire pour l'OTM ou le prestataire de services financiers numériques.

Offre et demande en termes de services financiers numériques en zone UEMOA

Pour se développer, le crédit et l'épargne numériques qui sont des produits financiers numériques s'appuient sur la monnaie **électronique**. Le taux d'adoption et d'utilisation de la monnaie **électronique** est donc important à considérer pour le succès d'un projet (et pour estimer l'effort d'**éducation** nécessaire des clients, puisque le crédit digital repose sur la capacité des clients à savoir manier la monnaie **électronique** et notamment à réaliser des transferts entre le compte bancaire et le porte-monnaie **électronique** et vice-versa).

De plus, une offre de produit d'épargne ou crédit numérique doit correspondre à un besoin / manque des clients qu'elle viendra combler. Il convient donc de regarder le niveau d'inclusion financière et la demande pour des produits d'épargne et crédit.

Le rapport Global Findex de 2017⁸ de la Banque Mondiale fournit plusieurs données sur l'accès et l'utilisation des services

financiers formels et informels en Afrique de l'Ouest. L'analyse des données financières et d'utilisation des téléphones mobiles et d'Internet montre un grand potentiel en matière de développement de produits d'épargne et de crédit numérique en Afrique de l'Ouest. En effet, entre 2014 et 2017, la part des adultes ayant un compte de monnaie électronique a augmenté globalement de 2% à 18% au **Bénin**, de **6% à 32% au Sénégal** et de **1% à 21% au Togo** par exemple.

Bien que les données d'inclusion financière en Afrique de l'Ouest soient en hausse, il y a un réel déficit en termes d'offre de services financiers numériques de seconde génération. La base de données Global Findex 2017 montre qu'alors que 16% seulement de la population béninoise possédait un compte dans une institution financière en 2014, ce pourcentage est passé à 32% en 2017. Il y a en conséquence une réelle demande en matière de services financiers. Les données pour le Sénégal et le Togo sont respectivement de 12% et 18% en 2011 contre 20% et 34% en 2017. Ces données sont à rapprocher des données d'accès à l'épargne, au crédit et au paiement digital afin de juger de la clientèle potentielle à atteindre.

Tableau 1 : Quelques données sur l'accès à l'épargne, au crédit et au paiement digital

	Epargnent dans une institution		Ont un prêt en cours dans une institution		Ont envoyé ou reçu des paiements numériques durant l'année	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Bénin	7%	10%	8%	9%	8%	28%
Sénégal	7%	7%	4%	7%	12%	40%
Togo	7%	12%	4%	8%	7%	31%

Source : Rapport Global Findex 2017

⁸ <https://globalfindex.worldbank.org>

A l'heure actuelle, il n'existe que deux produits de crédit numérique ayant été lancés dans l'espace UEMOA. Le premier, MoMo Kash, est né de l'association entre l'opérateur de téléphonie mobile MTN et la Bridge Bank en janvier 2018 en Côte d'Ivoire. Afin de garantir une base solide de clients au départ du projet, les clients cibles sont les clients existants de Mobile Money de MTN. Ainsi, il n'y a pas de données KYC additionnelles à collecter. La souscription, la lecture et l'acceptation des conditions générales se font via USSD. Dans un souci de bonne gestion des risques, les données sur les clients et le service sont partagées avec la centrale des risques. Grâce à MoMo Kash, les clients éligibles disposant d'un compte Mobile Money peuvent bénéficier d'un crédit sur 30 jours à un taux d'intérêt de 1,25% du montant du prêt par mois. Le client s'acquitte, afin de bénéficier de son argent, de frais de tirage variant entre 250 FCFA et 3000 FCFA. Un intérêt supplémentaire⁹ est inclus lorsque le crédit n'est pas remboursé ou qu'il est prolongé.

Le deuxième produit de la zone UEMOA, Singa Ni Mara, est un service d'épargne et de crédit numériques qui a vu le jour au Mali en Juin 2018. Il a été mis en place par la Première

Agence de Microfinance (PAMF) et Orange Money. Le service s'adresse aux clients âgés de plus de 18 ans détenant un portemonnaie électronique. Tout comme MoMo Kash, avec Singa Ni Mara, l'accès au service se fait via USSD. L'épargne se fait par transfert de la monnaie électronique du compte Orange Money vers le compte d'épargne bancaire de la PAMF. Il faut en conséquence que le client ait au préalable effectué un dépôt d'argent sur son compte Orange Money auprès d'un agent Orange. L'épargne est rémunérée mensuellement au taux annuel de 3,5%. Quant au crédit, le client peut solliciter un montant entre 1000 FCFA et 50 000 FCFA. La tarification mensuelle est de 2% du montant octroyé. Des frais¹⁰ sont appliqués pour la réception du crédit dans le compte mobile money du client.

Plusieurs institutions ouest africaines sont actuellement dans la phase de réflexion et d'analyse du marché et des modèles d'affaire afin de lancer de nouvelles initiatives en matière de crédit et d'épargne numériques. Par ailleurs, la BCEAO a déjà été approchée par des structures au Sénégal, au Bénin et en Côte d'Ivoire afin d'obtenir de plus amples clarifications réglementaires sur le sujet.

Contexte règlementaire de l'UEMOA

L'Union Économique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) est un espace économique constitué de huit Etats liés par une monnaie commune : le franc CFA. Ces Etats sont le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. L'UEMOA couvre une superficie de 3 506 126 km² et compte 119 millions d'habitants¹¹. Ces habitants bénéficient d'une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production.

Alors que de nombreuses banques centrales, notamment celles de l'Afrique de l'Est ont adopté une approche attentiste en matière de crédit digital permettant aux produits de crédit et épargne numériques de se développer sans cadre réglementaire spécifique autre que celui des moyens de

paiement du commerce électronique, de la lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) / financement du terrorisme (LFT),..., la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) préfère se positionner avec prudence et rigueur quant au cadre réglementaire des services de crédit et d'épargne numérique. En effet, la BCEAO se penche actuellement sur la question pour savoir s'il convient d'appliquer le même plafond de taux d'intérêt que les crédits traditionnels (15% par an pour les banques et 24% pour les autres PSF), ce que les prestataires débattent étant donné que le taux d'intérêt mensuel nécessaire à la viabilité de ces produits est de 10% en moyenne. En effet, les prestataires pourraient proposer le taux annuel de 15% mais cela ne leur permettrait pas de couvrir le coût de financement, les coûts opérationnels de traitement et déboursement de ces crédits et les risques encourus à couvrir, dont le risque de crédit.

La réglementation d'un projet de crédit et d'épargne numérique est complexe et fait intervenir de nombreuses lois et domaines d'application différents.

⁹ Taux d'intérêt ou montant non communiqué.

¹⁰ Montant non communiqué.

¹¹ <http://www.uemoa.int/fr/presentation-de-luemoa>

Figure 1 : Lois et domaines concernés par un produit de crédit et épargne numériques



Il existe plusieurs instances de supervision impliquées dans un produit de crédit et épargne numériques. Suivant les pays, peuvent être impliqués : la banque centrale (pour superviser les banques ou IMF), les associations de protection des données personnelles ou protection des consommateurs, les régulateurs des télécommunications (pour superviser les OTM), etc. Il est en conséquence important qu'il y ait une étroite collaboration entre ces différentes autorités afin de standardiser les règles et centraliser ou partager le maximum d'informations. Lorsque des Fintech sont impliquées, pour l'évaluation de crédit par exemple, elles échappent pour le moment à tout contrôle des régulateurs qui n'ont pas

d'autorité sur elles si elles sont de simples distributeurs ou intermédiaires. Le problème ne se pose cependant pas si elles émettent de la monnaie électronique ou des crédits, car elles ont pour cela besoin d'une licence pour le faire (d'émetteur de monnaie électronique ou licence bancaire). Actuellement, la BCEAO a constitué un groupe de travail afin d'étudier la question de la régulation des Fintechs.

Afin de mieux comprendre le cadre réglementaire des services numériques applicable pour chaque type d'acteur dans l'espace UEMOA, le tableau ci-dessous fait le résumé des opérations possibles dans la zone.

Tableau 2 : Les services numériques possibles dans l'espace UEMOA

Services	OTM seul	Banque seule	IMF (ou système financier décentralisé) seul	Fintech seule
Mobile Money				
Paiement de personne à personne (P2P)	Autorisé	Autorisé	Autorisé	Non Autorisé
Paiement de factures	Autorisé	Autorisé	Autorisé	Non Autorisé
Transfert international hors zone CFA	Non Autorisé	Autorisé	Non Autorisé	Non Autorisé
Transfert international dans la zone CFA	Autorisé	Autorisé	Autorisé	Non Autorisé
Produit d'épargne digitale	Non Autorisé*	Autorisé	Autorisé	Non Autorisé*
Produit de crédit digital	Non Autorisé*	Autorisé	Autorisé	Non Autorisé*
Autres services				
Émission de monnaie électronique (EME)	Non Autorisé**	Autorisé	Non Autorisé**	Non Autorisé**
Correspondant bancaire	Non Autorisé	Autorisé via Intermédiaire d'Opération de Banque	Non objection	Non Autorisé
Notation de crédit	Non Autorisé	Non objection	Non objection	Non objection

(*) licence bancaire nécessaire
 (**) agreement ou autorisation nécessaire

La non objection marque globalement, dans le tableau, le fait que soit la réglementation n'a pas statué sur le sujet abordé et par conséquent n'est ni formellement contre ni formellement pour, soit qu'elle n'est pas contre le sujet du moment où une requête formelle est soumise au régulateur afin qu'il puisse prendre une décision.

Une banque ou IMF peut donc proposer des services de crédit et épargne numérique puisqu'elle détient une licence bancaire pour le faire. Il lui faut cependant un partenaire ayant une licence d'établissement de monnaie électronique (EME), si elle n'en a pas elle-même, à partir du moment où l'émission de monnaie électronique est impliquée. En effet, « à l'exception des banques et des établissements financiers de paiement habilités par la loi portant réglementation bancaire, aucune structure ou établissement ne peut exercer des activités d'émission de monnaie électronique, sans avoir été dûment agréé ou autorisé préalablement par la Banque Centrale. Les établissements de monnaie électronique doivent être agréés par la Banque Centrale avant le démarrage de leurs activités d'émission de monnaie électronique. L'exercice, par les systèmes financiers décentralisés, d'activités liées à la monnaie électronique, est soumis à l'autorisation préalable de la BCEAO »¹².

Il n'existe pas de cadre réglementaire explicite pour les institutions de microfinance concernant les correspondants bancaires. Si elle décide d'avoir recours à de tels services, l'institution de microfinance devra soumettre sa requête à la BCEAO qui statuera sur le cas.

La notation de crédit peut être effectuée par l'IF, si elle détient les données nécessaires au vu de la réglementation. Elle peut également être faite par la Fintech ou le prestataire d'évaluation de crédit (CSP). **La décision de crédit doit cependant, selon la BCEAO, être de la responsabilité de l'IF.**

Par ailleurs, un OTM a besoin d'un partenaire financier pour développer un service de crédit et l'épargne numérique. Il pourra apporter dans ce partenariat sa licence d'EME (s'il en a une) et son réseau d'agents non bancaires.

Dans tous les cas, les partenariats sont fortement préférables et une présentation du projet à la BCEAO pour obtenir sa non objection est nécessaire.

Plusieurs points clés de la réglementation dans l'espace UEMOA doivent être pris en considération lorsqu'une institution décide de se lancer dans le développement d'un produit de crédit et d'épargne numérique. **Au regard de la réglementation, l'institution financière (banque ou IMF) est la structure portant le projet tandis que tout autre institution impliquée dans le projet a simplement un rôle**

d'assistance technique (canal de distribution, évaluation de notation...). D'autres aspects sont également à considérer :

Taux d'intérêt

Le taux d'usure doit être respecté. Comme précédemment énoncé, les banques centrales d'Afrique de l'Est ont laissé faire le marché et ont observé les grandes tendances qui se dessinaient en matière de taux d'intérêt pour les services de crédit digital avant de se positionner sur une norme commune¹³. La BCEAO quant à elle insiste sur la nécessité de respecter le plafonnement des taux annuels : 15% pour une banque et 24% pour une IMF.

Intermédiation bancaire (agents)

Les banques ont la possibilité de déléguer la réalisation de certaines de leurs opérations (enregistrement des clients, ouverture de compte, support à la demande de crédit, ...) à des institutions habilitées (qui agissent comme correspondants ou agents de la banque et servent d'intermédiaire pour les clients). Ces institutions sont alors appelées intermédiaires bancaires ou IOB et participent à un modèle d'agency banking. Les IMF, quant à elles doivent cependant demander une autorisation spéciale à la BCEAO pour piloter un modèle d'agency banking.

Emission et distribution de monnaie électronique

Les OTM ont la possibilité de créer une filiale émettrice de monnaie électronique (et de demander une licence d'EME). Cette monnaie électronique sera alors utilisée pour les différentes transactions pour le crédit et l'épargne au niveau du porte-monnaie électronique du client.

La monnaie électronique sert d'intermédiaire entre le compte bancaire et le portemonnaie électronique, et entre ce dernier et la monnaie fiduciaire. La monnaie fiduciaire est convertie en monnaie électronique auprès d'un agent lors d'un dépôt par le client. Cette monnaie électronique est ensuite envoyée par le client de son portemonnaie électronique vers son compte bancaire pour constituer son épargne. Dans le sens inverse, le crédit est déboursé sur le compte bancaire. Il est par la suite transféré par le client du compte bancaire vers le portemonnaie électronique via le menu USSD de l'OTM. Le client peut alors utiliser son portemonnaie électronique pour payer des achats, factures, envoyer de l'argent à un proche..., ou transformer sa monnaie électronique en monnaie fiduciaire auprès d'un agent lors d'un « cash out ».

¹² Instruction n°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les états membres de l'union monétaire ouest africaine (UMOA), Article 8, page 13.

¹³ Le Kenya a introduit en Septembre 2016 un plafond sur les taux d'intérêt, la Tanzanie souhaite introduire un taux bancaire centralisé en 2018/2019, l'Ouganda réfléchit à un plafond sur les taux d'intérêt.



KYC, Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et Protection des consommateurs

Le processus de demande et d'octroi de crédit numérique étant dématérialisé, il est important que des mesures soient prises pour assurer l'identification des utilisateurs¹⁴ et la protection des données personnelles des clients selon les exigences du régulateur¹⁵. La réglementation met également un point d'honneur à ce qu'il y ait une bonne transparence des prix (affichage des conditions dans les locaux de l'institution et chez les agents bancaires et non bancaires, notification au client du taux effectif global d'intérêt du crédit, taux de période et durée de période et taux d'intérêt nominal par voie électronique en l'absence de contrat papier)¹⁶ et que des voies de recours soient offertes aux usagers.

Les textes réglementaires relatifs aux activités bancaires et de microfinance requièrent la confidentialité des données liées au personnel, aux dirigeants et aux auditeurs de ces institutions. L'instruction relative à la monnaie électronique, quant à elle, impose uniquement la protection des données personnelles des clients conformément aux dispositions nationales et régionales.

Enfin, les comptes de monnaie électronique sont plafonnés par l'instruction BCEAO 008-05-2015 (deux millions FCFA pour le solde en compte, dix millions FCFA pour la somme des rechargements), ce qui pourrait freiner le transfert des crédits de montant important du compte bancaire du client à leur porte-monnaie électronique.

Signature électronique

Les opérations telles que l'ouverture de compte, l'approbation de prêt, etc. nécessitent obligatoirement l'obtention d'une signature du client. « La signature électronique consiste en l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache.

La fiabilité d'un procédé de signature électronique est présumée jusqu'à preuve contraire, lorsque ce procédé met en œuvre une signature électronique sécurisée, établie grâce à un dispositif sécurisé de création de signature électronique et que la vérification de cette signature repose sur l'utilisation d'un certificat qualifié.¹⁷ »

¹⁴ En matière d'identification à distance des clients, la délégation de certaines tâches à des agents externes et la numérisation de pièces probantes ne sont pas en principe interdites.

¹⁵ Selon la réglementation en vigueur en zone UEMOA, le système de traitement gérant le produit de crédit digital devra faire l'objet d'une autorisation préalable de la Commission des Données Personnelles (CDP). Les responsables du traitement des données des clients sont assujettis à une série d'obligations légales : confidentialité et sécurisation des données, limitation de la durée de conservation des données, pérennité technique et technologique du traitement, cohérence / adéquation des données collectées avec l'objet du traitement.

¹⁶ Dans la pratique, cela est réalisé le plus souvent par la mise à disposition des termes du contrat dans l'application ou le menu USSD fourni au client. Le plus souvent par un lien électronique renvoyant vers un site web. En l'absence d'accès à des smartphones et à internet pour la plupart des clients, il conviendrait d'élaborer une version résumée accessible par le menu USSD pour le client et que ce dernier doit lire et signer pour l'accepter avant de pouvoir accéder au crédit.

¹⁷ Règlement n° 15/2002/cm/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), Article 23.

Chapitre 2 : Modèles et produits de crédit et épargne numériques

La plupart des services de paiement traditionnels sont fournis en utilisant des infrastructures de premier et de dernier kilomètre coûteuses telles que des succursales, des agents ou du matériel spécialisé au point de vente (ex : GAB, ...). Avec les canaux de distribution mobiles, un prestataire de services financiers (PSF) peut utiliser les appareils mobiles (ex : téléphones portables, tablettes, TPE...) pour proposer des services existants à moindre coût ou pour proposer de nouveaux services par le biais d'un canal mobile.

Le crédit numérique est apparu comme un mécanisme alternatif pour fournir des prêts à court-terme. Dans une offre de crédit numérique typique, un opérateur de téléphonie mobile s'associe avec une institution financière pour fournir de petits prêts à court terme aux clients s'appuyant sur un écosystème de monnaie électronique existant (nous discutons d'autres modèles de crédit numérique dans ce chapitre). Cette approche offre plusieurs avantages par rapport au microcrédit ou crédit bancaire classique.

Premièrement, le crédit numérique a le potentiel de réduire considérablement les coûts de transaction, puisque les prêts peuvent être décaissés au moyen de la monnaie électronique et convertis en espèces auprès de réseaux d'agents existants (qui sont généralement beaucoup plus étendus que les agences ou GAB de la banque). Deuxièmement, les prêts peuvent être déboursés immédiatement, sans exiger une vérification en personne par une institution financière dans les locaux de cette dernière. Et troisièmement, les fournisseurs de crédit numérique utilisent des mécanismes alternatifs de scores de crédits - qui permettent d'accorder des crédits sans garantie ou exigence collatérale habituelle, adaptés au sous-développement des bureaux de crédit dans de nombreux pays et au fait que beaucoup de clients n'ont pas d'antécédents de transactions financières vérifiables par un prêteur (E. Francis, 2017) dans la plupart des pays où ces produits ont été lancés. Ces caractéristiques en font un produit qui est très populaire auprès des clients.

Caractéristiques et fonctionnement des produits de crédit et épargne numérique

Il est important lors du développement d'un produit de crédit et d'épargne digital d'adopter une approche centrée sur les besoins du client. Pour ce faire, la première étape est d'étudier l'offre et la demande existante en matière de crédit et épargne, qu'il soit classique ou numérique. Selon les résultats de l'étude de marché et l'intérêt des clients, plusieurs modèles peuvent être proposés :

- **Offre de crédit numérique uniquement.** Par exemple : Airtel Libiki en République Démocratique du Congo (United Bank for Africa / Airtel Money / Tiaxa), Branch au Kenya (Branch / Safaricom), etc.
- **Offre d'épargne numérique dans un premier temps puis de crédit numérique** (encourager d'abord les clients à épargner avant de pouvoir emprunter) : HaloYako en Tanzanie (FINCA / Halotel / Paretix).
- **Offre de crédit et d'épargne numérique en même temps :** MoMo Kash en Côte d'Ivoire et Singa Ni Mara au Mali.
- **Offre d'épargne numérique uniquement :** Jara au Ghana (Premium Bank / Airtel).

Fonctionnalités

Concernant les fonctionnalités mises à disposition des clients pour chacun des produits, tout dépend de l'intérêt des clients, de la maturité des clients en termes d'utilisation de monnaie électronique et de l'existence de produits similaires sur le marché. Nous listons ici les principales fonctionnalités (se référer au chapitre 4 pour plus de détails) :

Tableau 3 : Les fonctionnalités des produits d'épargne et de crédit digitaux

	Crédit	Epargne
Fonctionnalités de base	Crédit à durée déterminée (ex : 30 jours)	Epargne basique rémunérée (non bloquée)
Fonctionnalités avancées	Plusieurs durées de crédit (par exemple : choix entre 14 et 30 jours)	Epargne à terme / à objectif rémunérée (bloquée ou non mais non versement de l'intégralité des intérêts accumulés en cas de retrait anticipé)
Fonctionnalités encore plus avancées	Durée du crédit au choix du client	Epargne automatique (prélèvement automatique du compte de monnaie électronique vers le compte bancaire avec définition du montant et de la fréquence par le client)

Fonctionnement des produits

1 Demande de crédit

Le crédit et l'épargne numérique permettent aux clients d'accéder à l'épargne et au crédit directement à partir de leur téléphone mobile (basique). Un client titulaire d'un numéro de téléphone et d'un portemonnaie électronique sollicite un prêt par le biais du menu USSD ou de l'application de son fournisseur de monnaie électronique (si ce dernier propose un service de crédit numérique).

2 Evaluation et décision d'octroi ou refus du crédit

La demande de crédit est transférée à l'institution financière (Banque ou IMF). Celle-ci, si elle a à sa charge la responsabilité de l'évaluation de crédit,

analyse la demande du client en termes de capacité à rembourser le prêt et sa solvabilité, sur la base de (i) son historique de recharge en airtime, (ii) d'un modèle d'évaluation de profil, (iii) de son comportement en termes de monnaie électronique : fréquence d'utilisation, de dépôts et retraits, consommation de data, (iv) de son comportement d'épargne auprès de l'IF ou d'épargne digitale si celle-ci est lancée avant le crédit digital,... Dans le cas où l'évaluation de crédit est confiée à un prestataire externe (par exemple un credit scoring provider), ce dernier évalue la solvabilité du client et transmet ses résultats à l'institution financière qui décide si le prêt est octroyé ou non. La réponse est fournie de manière instantanée dans certains cas, ou sinon dans un délai de 48h maximum.

Figure 2 : Processus de demande de crédit dans le cas où l'évaluation de crédit se fait par l'IF.

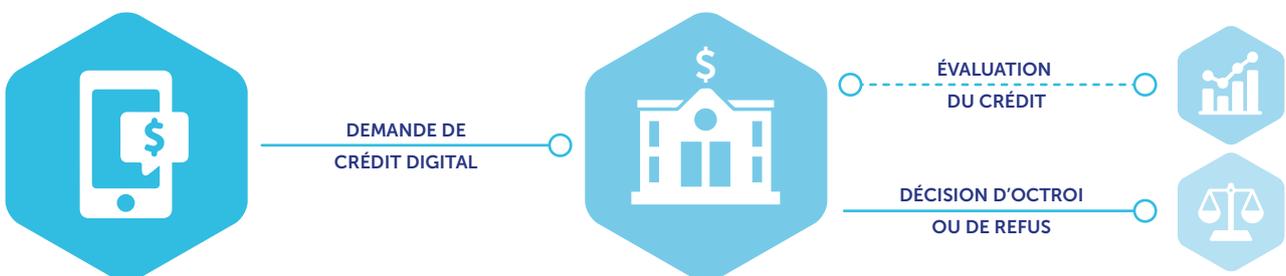
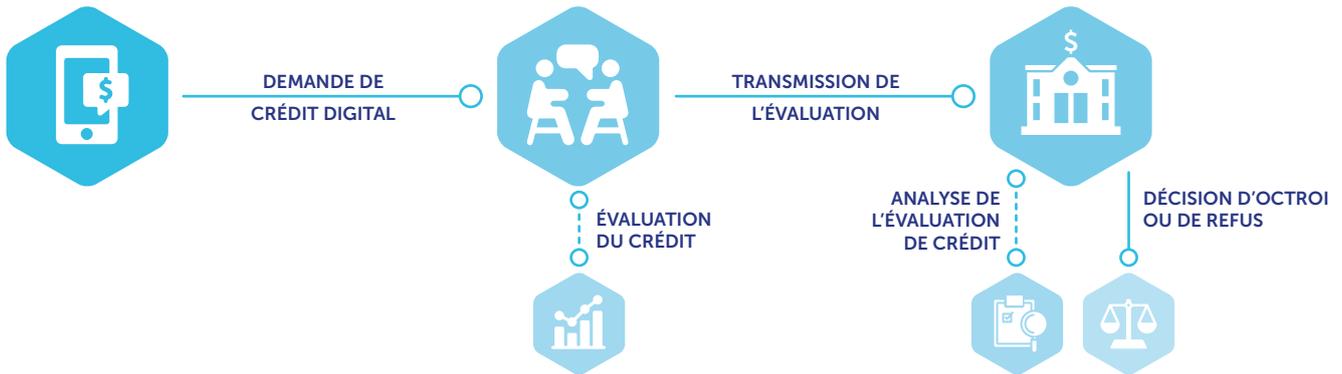


Figure 3 : Processus de demande de crédit dans le cas où l'évaluation de crédit se fait par un prestataire externe.



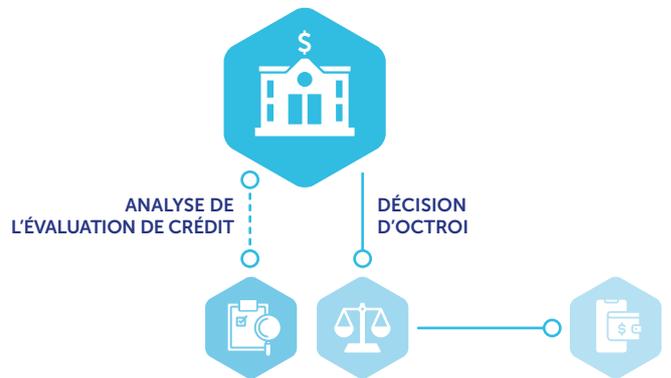
3 Déboursement du crédit et utilisation

A la suite de cette évaluation, les clients éligibles reçoivent le déboursement de leur crédit sur leur compte bancaire. A ce stade, soit le client procède manuellement à l'envoi de ses fonds sur son portemonnaie électronique via le menu USSD, soit le montant du prêt est chargé automatiquement de son compte bancaire sur son portemonnaie électronique. Il y a toujours un passage par le compte bancaire. Les crédits numériques sont également appelés « nano crédits » car les montants varient généralement entre 0,50 et 500 dollars. Le client peut alors utiliser la monnaie électronique pour faire des achats, payer des factures, envoyer à des proches... ou convertir cet argent en monnaie fiduciaire chez un agent.

4 Remboursement du crédit / épargne

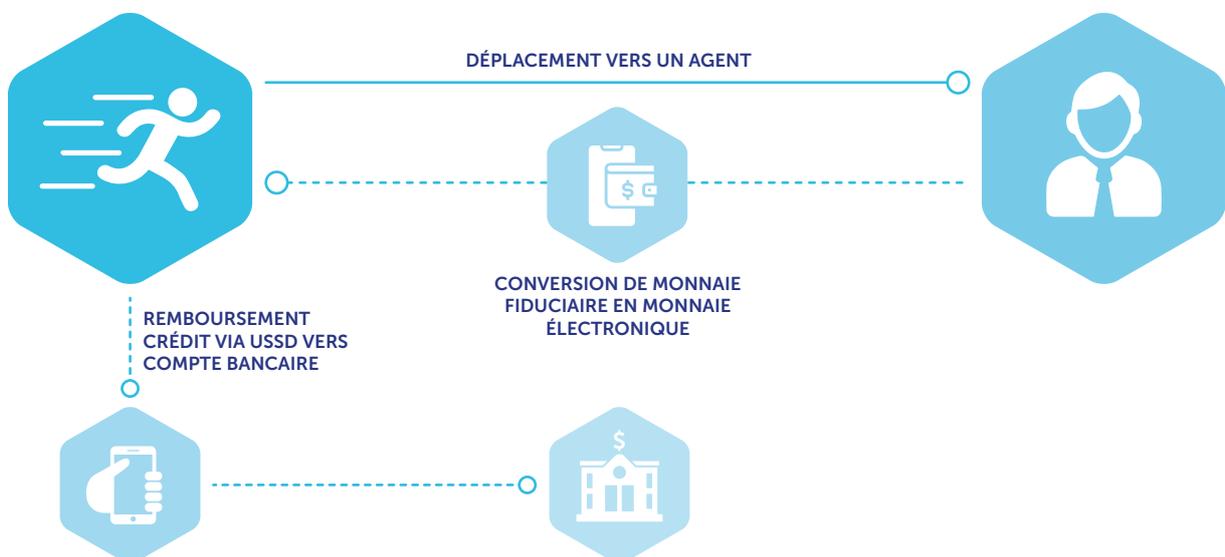
Afin de rembourser son crédit, le client - s'il ne dispose pas de fonds suffisants sur son portemonnaie électronique- doit se rendre chez un agent pour charger son portemonnaie électronique (conversion de monnaie fiduciaire en monnaie électronique). Une fois son portemonnaie électronique chargé, il

Figure 4 : Processus d'octroi de crédit



peut alors via le menu USSD de son portemonnaie procéder à un remboursement de son crédit. A ce stade, soit le client procède à l'envoi manuel de ses fonds de son portemonnaie électronique vers son compte bancaire, soit le montant du prêt est débité automatiquement de son portemonnaie électronique vers son compte bancaire.

Figure 5 : Processus de remboursement du crédit



⑤ Exemple de parcours client : M-Shwari

Figure 6 : Étapes d'inscription de M-Shwari



Source : CBA, 'Activate M-Shwari.'

Figure 7 : Étapes pour accéder à M-Shwari via le menu de la boîte à outils de l'application SIM M-Pesa



Source : Boîtes À Outils #6 : Devenir Un Distributeur De Services Numériques, Microlead et PHB Development, Fev 2018.

Figure 8 : Étapes pour accéder à MoKash Ouganda via le code USSD de MTN Mobile Money



Source : Boîtes À Outils #6 : Devenir Un Distributeur De Services Numériques, Microlead et PHB Development, Fev 2018.

Modèles de partenariats possibles

Plusieurs partenaires peuvent intervenir dans le développement et la distribution des produits financiers numériques. Une définition claire et précise des responsabilités de chaque partenaire, ainsi qu'une politique de gestion des risques commune doit être établie entre tous les partenaires.

Voici les principaux acteurs impliqués :

Émetteur de monnaie électronique (EME) : peut-être un :

- **Opérateur de Téléphonie Mobile (OTM)** : apporte sa capacité à toucher les clients et sa base de données, son réseau d'agents pour le cash in/out, est utilisé comme canal de télécommunication, et le plus souvent détient une licence monnaie électronique indispensable pour développer ce type de produits. Si l'OTM n'a pas de licence d'EME, il faut également nouer un partenariat avec une institution habilitée à émettre de la monnaie électronique.

- **Autre institution autorisée à émettre de la monnaie électronique** : apporte sa licence de monnaie électronique et son réseau d'agents en général. Si elle n'a pas de partenariats avec des OTM pour utiliser leur canal USSD ou son propre canal USSD, il faut également nouer un partenariat avec un OTM.

Partenaire financier¹⁸ : peut-être une :

- **Banque** : porte le projet en tant qu'institution financière, apporte sa capacité à gérer des produits et services complexes, est responsable du risque financier, détient une licence bancaire.
- **Institution de microfinance** : porte le projet en tant qu'institution financière, apporte sa capacité à gérer des produits et services complexes, est responsable du risque financier, détient une licence bancaire.

Prestataire d'évaluation de crédit : spécialisé dans l'analyse des données et le big data, développe l'algorithme de notation avec les données collectées par l'institution financière et l'OTM.

Figure II : Types de partenariats possibles pour la mise en place d'un projet de crédit et d'épargne numérique



¹⁸ Nota bene : le partenaire financier est soit une banque, soit une IMF, rarement les deux.



© UNCDF

Partenariat OTM + Banque

C'est le partenariat le plus répandu. En effet, le développement de produits de crédit et épargne numériques engendre des investissements initiaux très importants, difficiles à couvrir par les autres acteurs. L'objectif de ce type de partenariat est de permettre aux banques traditionnelles de pouvoir utiliser le réseau ou canal des opérateurs de télécommunications pour atteindre les clients afin de leur proposer des services bancaires via téléphone mobile. À cet effet, la gestion totale des risques est de la responsabilité des banques. Il revient à la banque d'établir un plan de gestion des risques opérationnels existants et potentiels. Elle est également responsable de faire l'analyse de crédit et de décider ou non de l'octroi du crédit. Quant à l'opérateur, il fait bénéficier la banque de son image de marque et sa capacité de communication avec les clients. Il met également à disposition de la banque sa base de données clients, son canal de télécommunication et sa licence de monnaie électronique. C'est le cas par exemple de M-Shwari au Kenya, M-Pesa en Tanzanie, MoKash en Ouganda, MoMoKash en Côte d'Ivoire...

Partenariat OTM + Banque/IMF + Prestataire d'évaluation de crédit

Certaines institutions financières préfèrent confier l'évaluation des profils de risque des clients à des entreprises expertes dans le domaine. Ces entreprises, appelées prestataires d'évaluation de crédit, utilisent des algorithmes de notation pour analyser le comportement des utilisateurs et effectuer des processus de segmentation et de notation afin de déterminer la solvabilité de chaque utilisateur. L'alimentation des algorithmes se fait généralement à partir des bases de données des opérateurs de téléphonie mobile. Ces bases de données sont constituées

des données d'utilisation GSM, en data mais également des transactions financières. A titre d'exemple, on peut citer le partenariat tripartite entre l'opérateur mobile Airtel Ghana, la Banque Fidelity et Tiaxa Ghana à l'origine du produit Airtel Money Bosa. Les principaux prestataires d'évaluation de crédit en matière de crédit numérique à l'heure actuelle sont Cignifi, First Access, JUMO, Paretix et Tiaxa.

Partenariat OTM + IMF

Par leur taille et leur structure, les IMF sont généralement limitées en matière de capacité d'investissement. Un partenariat avec un OTM permet en conséquence à une IMF de pallier le manque de fonds pour l'investissement, mais également de réduire le coût lié au déploiement d'agents ou correspondants bancaires. Dans ce type de partenariat, l'IMF en tant qu'institution financière est également responsable de la gestion des risques. Selon les capacités internes, l'IMF ou l'OTM sera responsable de l'évaluation de la capacité financière des clients. Si l'OTM en a la capacité, il peut développer un modèle d'évaluation sur base des besoins définis par l'IMF. Les éventuels risques opérationnels peuvent alors être anticipés et atténués de façon contractuelle.

Partenariat EME + Banque ou IMF

Ce partenariat nécessite aussi souvent un OTM afin de garantir l'accès au canal USSD. La présence de ce dernier n'étant pas nécessaire si l'EME possède son propre canal ou s'il a signé des accords de partenariats existants avec les OTM dont il peut faire usage pour le développement de son produit d'épargne et de crédit numérique.

Encadré 1 : Focus sur la sélection d'un prestataire d'évaluation de crédit

Afin de pouvoir faire un choix éclairé, nous recommandons de demander aux prestataires d'évaluation de crédit pré-identifiés les informations listées ci-dessous (les colonnes

A et B peuvent être partagées avec le prestataire d'évaluation de crédit, la colonne C doit permettre d'apprécier au mieux leurs réponses).

Tableau 4 : Critères clés d'évaluation pour sélectionner le prestataire d'évaluation de crédit (Credit scoring Provider ou CSP)

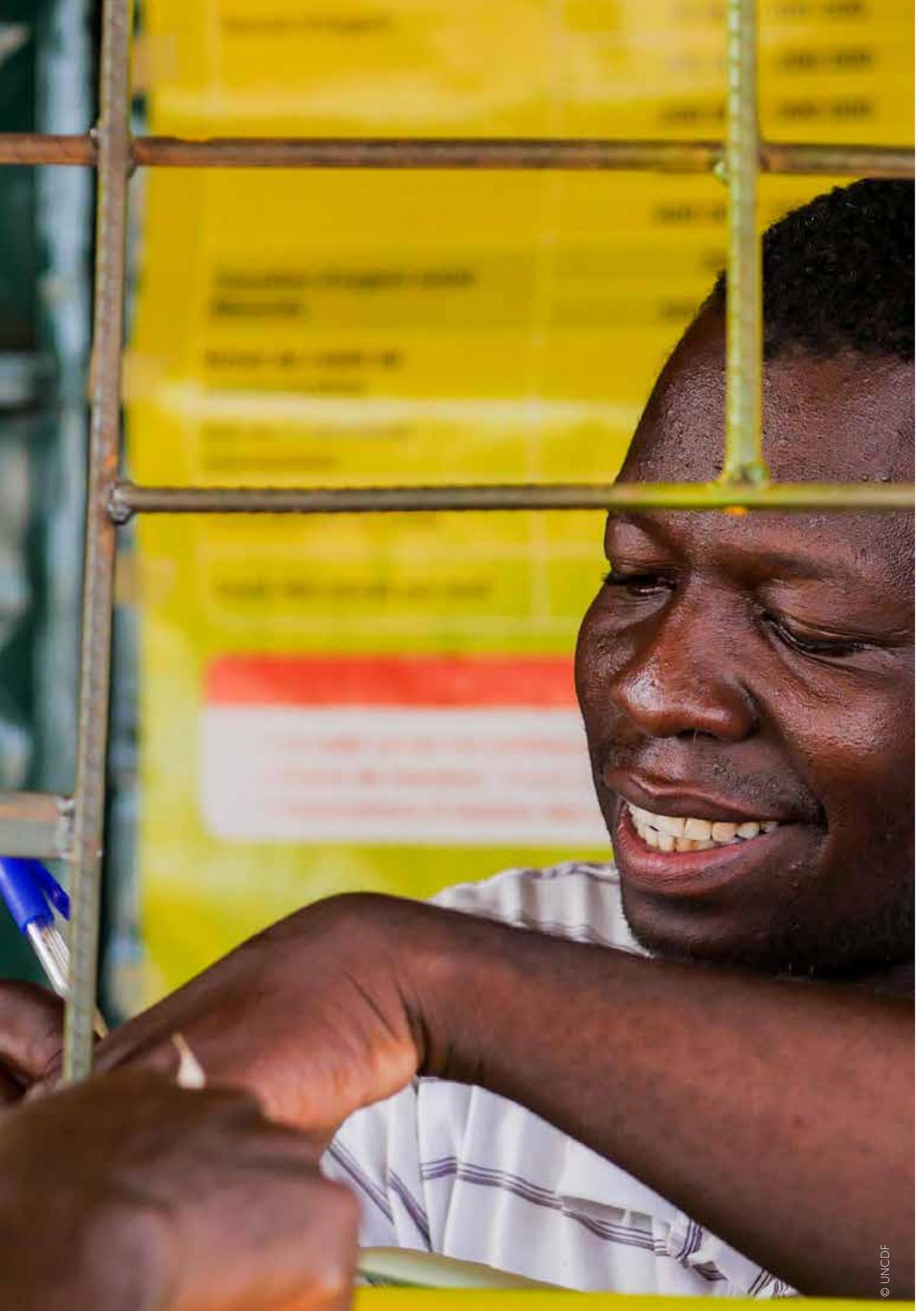
A - Domaine	B - Description	C - Bonnes pratiques
Capacité Interne		
Expertise et expérience	Est-ce que le CSP travaille dans ce secteur d'activité depuis longtemps ? A-t-il différentes expériences (réussies) à son actif ?	Le CSP doit être en capacité de prouver au moins une expérience réussie dans un rôle similaire à ce projet (partenariat OTM & banque).
Niveau de maîtrise	Est-ce que le CSP maîtrise le sujet du crédit et épargne automatisé ? Est-ce que le CSP peut identifier les challenges et enjeux de ce type de Projet ?	
Disponibilité de ressources	Est-ce que le CSP a des ressources humaines et financières disponibles (mise à disposition de ressources, présence dans le pays, plan de gestion de ressources...) ?	
Capacité financière		
Modèle d'affaire proposé	Quelle est la vision du CSP ? Le CSP souhaite t'il avoir une logique pure de prestataire (fournisseur d'outil payé à l'utilisation) ou souhaite t'il assumer les risques de défaut (en contrepartie d'une part du revenue sharing) ?	Le CSP doit avoir une vision alignée à celle partagée par les partenaires et proposer un revenue sharing en conséquence. Le partage des profits doit se faire une fois les crédits non productifs défalqués.
Facturation	Comment est proposée la facturation ? Quels sont les CAPEX (investissements nécessaires) et OPEX (dépenses opérationnelles) demandés par ce prestataire ?	La facturation doit être en ligne avec le point précédent (si le CSP prend part au revenu sharing, les CAPEX et OPEX doivent être limités et raisonnables).
Apport	Qu'est-ce que le CSP peut apporter financièrement ? Quels investissements le CSP est-il prêt à faire sur ses fonds propres (avant le lancement du projet) ?	
Capacité opérationnelle		
Exclusivité	Quelle exclusivité entre les partenaires ? Sous quelle durée ?	Une exclusivité dans le pays doit être négociée avec une durée supérieure ou égale à 3 ans pour s'assurer que chaque partie rentabilise ses investissements.
Scoring & algorithme	Comment est défini le Scoring ? De quelles données a besoin le CSP pour mettre en place son outil ?	Le CSP doit pouvoir donner des tendances de définition de scoring et de la data nécessaire (utilisation de certains produits Mobile Money, activité, zone géographique...).
Apprentissages	Comment se met à jour l'algorithme ? Quel mécanisme d'apprentissage ? Qui est à l'initiative de la mise à jour ?	Les ajustements sont nécessaires après un certain nombre de crédits non remboursés. Idéalement, le CSP propose les ajustements aux partenaires du Projet.
Calendrier du projet	Est-ce que le calendrier proposé est en ligne avec les souhaits de partenaires ? Est-ce que le calendrier du Projet est réaliste (prend en compte les itérations entre les partenaires) ?	Il est important à ce stade d'écarter les prestataires qui proposent des calendriers irréalistes et intenables.
Gestion des risques	Quels risques sont identifiés ? Quelle procédure de gestion des risques est proposée ?	Le CSP doit pouvoir proposer des éléments de gestion des risques (internes, externes) liés au Scoring ainsi que des actions d'atténuation réalistes.

Tableau 4 : Critères clés d'évaluation pour sélectionner le prestataire d'évaluation de crédit (Credit scoring Provider ou CSP) (suite)

A - Domaine	B - Description	C - Bonnes pratiques
IT		
Interfaçage	Comment sera réalisé l'interfaçage et comment s'intègre-t-il avec l'architecture actuelle technique des partenaires ?	Sous réserve des informations partagées, le CSP doit pouvoir présenter l'architecture du Produit dans son ensemble avec tous les partenaires.
Reporting proposé	Quel Reporting est proposé ? Quels comités de suivi / validation ?	Le Reporting doit permettre aux participants du projet de suivre les éléments clés de déboursement (volume, nombre...) et aussi les défauts.
Sécurité des données	Comment sont gérées les données de l'opérateur et de l'institution financière ? Quels mécanismes sont mis en place pour la sécurité des données ?	Les données doivent être gérées de manière sécurisée et en ligne avec les procédures de gestion de données des partenaires.
Stockage et partage des données	Est-ce que le logiciel sera installé sur les serveurs de la banque ou à l'extérieur ? Y-aura-t-il partage des données en dehors de l'institution financière ?	De préférence, le logiciel doit être installé dans les serveurs de l'institution financière afin de limiter le risque réglementaire. Se référer aux exigences de la banque centrale.
SLA	Quels Service Level Agreements sont mis en place ? Quels sont les objectifs de performance de résolution des problèmes ?	Idéalement, le CSP est capable de nommer les difficultés rencontrées et proposer des indicateurs de résolution des problèmes.
Autres éléments à définir par les partenaires		

Tableau 5 : Éléments importants à incorporer dans un contrat de partenariat

Partage des Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Quel type de partenariat ? Qui est le porteur du projet ? Qui est l'interlocuteur auprès de la Banque Centrale ? Clause d'exclusivité ou non entre les parties. Qui est responsable de la décision de crédit ? Qui est responsable de l'analyse des données (algorithmes) ? Qui est responsable du risque de non-recouvrement du crédit ? Qui est responsable du marketing et publicité ? Qui gère les tierces parties ? Qui gère les agents ? Qui gère les différentes parties opérationnelles du projet (IT, finance, reportings, marketing) ?
Architecture technique	<ul style="list-style-type: none"> Type d'interfaçage et responsabilités de chaque partie. Propriété de l'outil de scoring. Lieu et modalités du stockage des données et de l'outil de scoring. Sécurisation des données. Reportings. Service Level agreement.
Budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> Montant des OPEX et CAPEX. Apports de chaque partie. Répartition du revenue-sharing. Financement du risque. Modèle d'affaire.



Chapitre 3 : Boîte à outils et challenges

Conditions préalables/ prérequis pour le crédit digital

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 groupes (focus groups) 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'institution devrait effectuer une *étude de marché approfondie pour faire ce qui suit* :

- ① Valider la nécessité de développer le crédit digital 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 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'affaire pour l'établissement d'un produit de crédit digital (par exemple, des données pour prévoir le nombre de nouveaux clients et les montants d'épargne et crédit [par rapport aux transactions en agence] ainsi que les dépenses d'investissements/CAPEX et dépenses d'exploitation/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.

Analyse interne et externe

Une première étape importante pour les partenaires désireux de se lancer dans le crédit et l'épargne numérique est de réaliser une analyse de l'environnement externe suivie par une analyse interne.

L'analyse de l'environnement externe est l'état des lieux du contexte et de l'environnement en termes de finance numérique. Le Manuel sur les Services Financiers Numériques et la Gestion des Risques de la SFI (IFC) : « Digital Financial Services and Risk Management Handbook » indique l'omission de cette étape comme un risque stratégique majeur.

Cette analyse devrait inclure une analyse de l'environnement réglementaire, une analyse des forces/faiblesses/opportunités/menaces (SWOT) et une analyse du marché.

Dimensions	Descriptions des éléments de base nécessaires
L'environnement réglementaire	La législation concernant le crédit et épargne digital est-elle en place et comment est-elle appliquée ?
	Y-a-t-il une législation en vigueur sur la monnaie électronique ? Sur les signatures électroniques ?
	Quelles sont les procédures « Know Your Customer » ?
	Quelles sont les limites pour les institutions financières en ce qui concerne l'ouverture du compte et les KYC ?
SWOT	Une analyse SWOT et vue d'ensemble de l'infrastructure du pays en place : La connectivité, L'interopérabilité, Les paiements et les autorisations, etc.
Une analyse du marché	Un examen attentif des OTM, des tierces parties (PSP), de la concurrence bancaire et du positionnement de l'institution. Analyse des offres existantes de crédit et épargne numérique. Analyse des mécanismes formels et informels d'épargne et de crédit utilisés par les clients.

L'analyse de l'environnement interne doit être complétée par une évaluation interne des forces et des faiblesses de l'institution et de ses partenaires désireux de proposer les produits d'épargne et crédit numérique. Cette analyse doit clarifier les points suivants :

- Les objectifs à atteindre avec la finance numérique.
- Les forces et les faiblesses de chaque partenaire.
- Les ressources de chaque partenaire.

Le tableau ci-dessous donne une description détaillée des dimensions à prendre en compte lors de l'analyse interne avant de se lancer dans un projet de finance numérique. Chaque partenaire (banque/IMF, OTM /EME, prestataire d'évaluation de crédit, réseau d'agents, ...) doit être évalué. Il est conseillé de faire réaliser cette évaluation par une tierce partie neutre (c'est-à-dire autre que les partenaires impliqués dans le projet).

Dimensions	Pré requis	Descriptions des prérequis nécessaires
Capacité interne	Direction	La direction doit faire preuve de soutien et implication dans le projet.
	Personnel de l'institution	Le personnel de l'institution doit être impliqué dans le projet (sans forcément s'y consacrer à plein temps).
	Politique ressources humaines et formation	Le produit aura un effet transformateur sur le business existant qu'il est important de préparer les employés sur les changements qui auront lieu. L'institution doit organiser des formations régulières sur la nouvelle stratégie numérique, en particulier pour ceux qui seront impliqués dans la mise en pratique.
Capacité financière	Ressources financières	L'institution doit s'assurer qu'elle dispose des ressources financières nécessaires, en interne ou externe pour effectuer des investissements nécessaires.
Capacité opérationnelle	Gestion du portefeuille	L'institution doit être capable de gérer les nouveaux clients sans compromettre la qualité et les standards du business.
	Réglementation	L'institution doit discuter de ses projets avec le régulateur et obtenir sa non-objection au projet. Il faut toujours être sûr de comprendre ce que dit le régulateur dans ce domaine et enfin, combien de régulateurs seront impliqués dans le produit : Banque centrale, régulateur des télécommunications, ...
Capacité technique	Connectivité	Tous les lieux où des opérations seront réalisées (agences, terrain, etc.) doivent avoir accès à un réseau de téléphonie mobile nécessaire pour la transmission des données. La capacité de transmission des données en temps réel est nécessaire.
	Système bancaire central	Les données transitant entre le système bancaire central (core Banking) et les partenaires doivent être transmises selon un modèle de transfert répondant aux exigences du produit et de la politique de sécurité.
	Interfaces	Le système bancaire central doit pouvoir être connecté à des systèmes d'informations de tierces parties (téléphone, terminaux, POS, etc.). Dans ce cas, l'institution doit déterminer quelles méthodes à utiliser selon le niveau de risque acceptable (API, intégration,).
Stabilité	Clientèle	Quels clients l'institution compte servir par le nouveau produit et service ? Est-ce qu'ils sont compatibles avec les clients existants ?
	Gouvernance	Des problèmes de gouvernance par le passé ne devraient pas affecter la capacité de l'institution à s'engager dans cette voie mais des problèmes de gouvernance à l'heure actuelle devraient empêcher l'institution de s'engager dans cette voie.

Stratégie et plan d'action

La **seconde** étape pour passer au numérique est de définir une stratégie. **La stratégie peut se définir en répondant à une série de questions :**

- Quels sont les objectifs du déploiement du crédit digital ?
- 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 pourquoi ?

Liste d'activités recommandées pour le lancement d'un produit de crédit et d'épargne numérique

Produits

- Effectuer des études de marché pour analyser les concurrents existants sur le marché (formel et informel) et la demande.
- Définir clairement le type de produit à livrer, y compris le marché cible, les caractéristiques spécifiques du produit, les taux d'intérêt et la stratégie d'évaluation de crédit.
- Recueillir de manière régulière les réactions des clients avant et après le lancement, afin de fournir des produits ayant de la valeur pour les clients et continuer de s'améliorer.

Partenariats et Réglementation

- Choisir un/ des partenaires fiables tout au long du processus. Dans le cas d'une banque / d'une IMF, un OTM techniquement préparé avec une large base de clientèle et un large réseau d'agents est l'option idéale.

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 indicateurs clés de performance doivent également être définis et surveillés depuis le début. Une cartographie des risques potentiels avec des stratégies d'atténuation est fortement recommandée.

Équipe dédiée

Lors de la décision d'investir dans les services de crédit et/ou épargne digitaux, l'équipe qui doit mettre en œuvre le projet est un coût et une considération majeure (qui déterminera le succès ou l'échec du projet). Le produit peut être dirigé par un responsable qui est situé au siège et à temps plein et ne doit pas être combiné avec d'autres rôles. Selon le niveau d'activité, d'autres équipes doivent être recrutées pour la mise en application du produit et service. Parfois, le responsable des opérations des agences doit être impliqué. Selon la stratégie de marketing et promotion décidée par l'institution, des équipes marketing et commerciales doivent être recrutées pour mener des activités de sensibilisation, de recrutement et de formation auprès du client.

- S'assurer de l'alignement stratégique des partenaires à travers des accords de partenariat et des conversations régulières, et s'assurer qu'il y a un soutien à la gouvernance de la part de la direction.
- S'assurer que les contrats et les termes de référence sont bien définis dès le départ et que tous les intervenants y ont accès.
- Vérifier la réglementation du pays et obtenir l'autorisation de la Banque centrale avant de lancer un produit d'épargne et crédit numériques, même si la Banque/IMF dispose déjà d'une licence bancaire ou de microfinance.

Finances

- Mettre en place des structures techniques et financières solides et assurer un niveau d'investissement suffisant pour soutenir le produit jusqu'à ce qu'il atteigne le seuil de rentabilité.
- Sécuriser le budget et le financement des projets.
- Définir les indicateurs clés de performance et répartir clairement les responsabilités entre la banque / IMF et l'OTM/ le prestataire de crédit.

Distribution et Marketing

- Avoir des équipes commerciales, marketing et techniques dédiées.
- Avoir une stratégie marketing adaptée et mener des campagnes de promotion ciblées et régulières pour attirer les clients.
- Former les agents, et s'assurer que les agents sont prêts à soutenir le produit et sont en mesure de répondre aux demandes des clients.

10 facteurs clés de succès pour le lancement d'un produit de crédit et d'épargne numérique

- 1 **Trouver le ou les bons partenaires et établir une répartition claire des responsabilités.** Les conversations initiales entre l'IF et l'OTM sont cruciales pour s'assurer de l'harmonisation de la vision, de la mission et de l'approche. Discuter des caractéristiques du produit et de la proposition de valeur envisagée est essentiel. Il est crucial de discuter de la répartition des rôles et des responsabilités, surtout en ce qui concerne le partage des revenus, des pertes et des risques. (Voir paragraphe ci-après sur la gestion des risques).
- 2 **S'assurer que le produit résout les difficultés rencontrées par les clients / les besoins non satisfaits.** Une approche utilisant la conception de produits centrée sur l'humain (« Human Centric Design ») devrait être utilisée pour identifier les difficultés rencontrées par les clients et la façon de les résoudre au cours d'une phase initiale d'étude de marché. Comprendre les moteurs d'adoption et les obstacles à l'adoption est essentiel.
- 3 **Incorporer des tests utilisateurs dans le processus de conception.** Il est essentiel de prototyper le produit avant même qu'il ne soit complètement développé pour recueillir les commentaires des clients et ajuster le produit en conséquence.
- 4 **Adapter les fonctionnalités du produit à la phase de développement de la monnaie électronique dans le pays.** Dans les pays où les clients maîtrisent parfaitement la monnaie électronique et où d'autres produits de crédit et épargne numériques ont déjà été lancés, les fournisseurs peuvent envisager des fonctionnalités plus avancées que les produits d'épargne et de crédit de base, telles que l'épargne à terme/objectifs, l'épargne automatique, le remboursement automatique, etc. De telles fonctionnalités peuvent être trop complexes pour des marchés de monnaie électronique moins avancés (à évaluer lors d'études de marché et de tests de produits).

Operations et Gestion des Risques

- Effectuer une solide évaluation des risques et planifier des stratégies d'atténuation. Mettre en place une ligne dédiée au service à la clientèle et des centres de service prêts à aider à résoudre les problèmes des clients/agents.
- 5 **Veiller à ce que le taux d'alphabétisation et le taux d'éducation financière soient suffisamment élevés.** Ces produits sont complexes à comprendre et une formation poussée est requise. L'adoption pourrait être faible sur les marchés où les clients ne sont pas encore prêts pour ces types de produits (manque de compréhension du concept de crédit, concept d'épargne, etc.).
 - 6 **Avoir des équipes dédiées et une structure de gestion de projet.** Ces projets sont longs à mettre en œuvre et nécessitent des ressources dédiées, en particulier des équipes techniques, des équipes opérationnelles et des équipes marketing au moins pour le lancement. S'assurer de la collaboration entre les différentes équipes (ex : finances, marketing, ...) au sein même de l'OTM et de l'IF, ainsi qu'entre l'IF et l'OTM, est essentiel. Former une équipe de projet avec un chef de projet et un directeur, tenir des réunions régulières et établir un comité de direction pour prendre des décisions et arbitrer est fortement recommandé.
 - 7 **Investir dans l'éducation et le soutien des clients, et considérer cela comme un processus régulier et non comme un événement ponctuel.** L'éducation des clients est la clé pour s'assurer que la connaissance de l'existence du produit se transforme en inscription du client et en utilisation et adoption réelles et régulières. Il est important d'investir dans des ressources hors média telles que des agents de terrain pour soutenir le lancement et pour expliquer le produit, mais aussi pour fournir un soutien sur une base continue afin de faciliter une utilisation régulière.
 - 8 **Tirer les leçons des lancements précédents.** Le but de cette boîte à outils est d'identifier les défis et de tirer les leçons d'un lancement réussi, mais il est également intéressant de comprendre les leçons tirées des tentatives ou des lancements ratés. Il est utile pour un PSF intéressé par cette voie de parler aux prestataires qui ont suivi une voie similaire auparavant.
 - 9 **Créer des boucles de rétroaction.** Il est essentiel de s'assurer que les commentaires des clients et des agents sont régulièrement collectés pour améliorer le produit et effectuer les ajustements nécessaires.

10 **Prévoir suffisamment de temps avant le lancement pour les études de marché et la conception, le développement et les essais des produits (pilote).** Il faut au moins neuf mois pour mettre un tel produit sur le marché, depuis la discussion initiale entre les partenaires jusqu'au lancement du produit. Une fois que les partenaires se sont alignés sur les objectifs et le produit et ont défini le produit et les responsabilités, ils

ont besoin de cinq à six mois : la recherche prend de deux semaines à un mois ; une stratégie / conception de mise en marché prend au moins six semaines, mais le plus souvent deux à trois mois ; le prototypage prend au moins un mois ; et le pilote devrait durer au moins deux à trois mois. Le temps nécessaire pour mettre un tel produit sur le marché ne devrait pas être sous-estimé.

Gestion des risques pour le crédit et l'épargne numérique

Pour une institution financière, la finance numérique pose des risques financiers opérationnels. Il est primordial que l'institution soit en mesure de les identifier, les analyser, les accepter ou les atténuer. Pour ce faire, l'institution doit déterminer une politique de gestion de risque répondant à ses impératifs.

Risques opérationnels

Le régulateur du dispositif Bâle II définit le risque opérationnel comme celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. Cette définition recouvre notamment les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations.

Selon la définition communément admise par Bâle II, le risque opérationnel se décompose en cinq sous-ensembles :

- **Risque lié au système d'information** : lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité, soit provisoire soit prolongée, des moyens nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité. Pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres ; système de négociation ou de règlement de place défaillant ou débordé ; bug de logiciels et obsolescence des technologies.
- **Risque lié aux processus** : dû au non-respect des procédures, aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations : double encaissement de chèque, crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.

○ **Risque lié aux personnes** : né du fait que les exigences attendues des moyens humains (compétence, disponibilité, déontologie, ...) ne sont pas satisfaites. Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée. Les erreurs involontaires sont souvent coûteuses ; leur prévention, comme leur détection précoce, dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance et de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques. Prendre en compte également la qualité du matériel à disposition et le niveau de connaissances requis pour son utilisation. Quant au risque volontaire, il va du simple enfreint des règles de prudence, au conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et celles pour le compte de l'établissement, en passant par la malveillance.

○ **Risque lié aux événements extérieurs** : peut avoir à l'origine des risques politiques, environnementaux et réglementaires, ou encore une catastrophe naturelle.

○ **Risque juridique** : risque de perte, résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voire de l'impossibilité d'exécuter un contrat. Possibilité que des procès, des jugements défavorables ou l'impossibilité d'un droit perturbent ou compromettent les opérations ou la situation d'un établissement. Risque qu'une partie subisse une perte parce que le droit ou la réglementation ne cadrent pas avec les dispositions du système de règlement de titres, l'exécution des accords de règlement correspondants ou les droits de propriété et autres droits conférés par le système de règlement. Egalement présent lorsque l'application du droit et de la réglementation est imprécise.

Risques financiers

Les risques financiers correspondent aux différents risques inhérents aux activités bancaires et financières, au sens large, et peuvent potentiellement concerner l'ensemble des agents économiques. Les risques financiers comprennent des risques tels que le risque de change, de taux ou de liquidité.

Les banques et institutions financières sont au premier rang des acteurs concernés par ces risques financiers.

Etant donné que le produit consiste en un octroi de crédit par une institution financière (IF), les principaux risques financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Type de risque financier	Définition	Exemple	Partie responsable du risque	Stratégie d'atténuation suggérée
Risque de crédit	<p>Il s'agit du risque de défaut de paiement d'une dette qui peut découler du défaut de paiement d'un emprunteur.</p> <p>Le risque de concentration peut également être considéré comme faisant partie du risque de crédit.</p>	<p>Au niveau du client : le client ne rembourse pas son crédit.</p> <p>Au niveau de l'institution : il n'y a pas assez de capital pour répondre aux demandes de crédit, trop de risques de concentration sur certains clients, ou la part du portefeuille Crédit et épargne numériques dans le portefeuille global est trop élevée.</p>	IF	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter les crédits à un à la fois par client. • Vérifier les antécédents des clients auprès du bureau de crédit, le cas échéant. • Anticiper les pertes par dépréciation et provisions (10% est un bon ratio). • Limiter la part du crédit et de l'épargne numériques dans le portefeuille des IF. • Surveiller les crédits non performants, en particulier pour les durées plus longues. • Mettre en place un processus clair en cas de défaut et le communiquer aux clients (prolongation de crédit, pénalités imposées, procédures de poursuite, ponction automatique du compte de monnaie électronique, communication à la centrale des risques/ au bureau de crédit, etc.).
Risque de liquidité	C'est le risque que l'institution ou ses agents soient incapables de faire face à leurs obligations de trésorerie et deviennent insolvable.	Les agents n'ont pas l'argent nécessaire pour déboursier les crédits aux clients ou pour compléter un décaissement demandé par un client.	Agents OTM/EME	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les agents à anticiper les chocs de liquidité en les informant du moment où les clients encaissent leurs crédits ou les remboursent. • Développer un crédit ou un découvert pour les agents pour les aider à faire face aux chocs de liquidité. • Diriger les clients vers des agents ayant la liquidité nécessaire, si l'OTM a la capacité de connaître le niveau de liquidité de ses agents.
Risque d'épargne	C'est le risque que la répartition entre l'épargne et les crédits ne soit pas équilibrée.	Le portefeuille de crédits est plus élevé que le portefeuille d'épargne, car les clients empruntent plus qu'ils n'épargnent (le produit du crédit peut être plus attrayant que le produit d'épargne).	IF	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un plafond pour le portefeuille de crédits par rapport au portefeuille d'épargne. • Faire de l'épargne une exigence d'emprunt pour les clients. • Travailler sur différents scénarios pour l'adoption de produits de crédit et d'épargne.
Risque du taux d'intérêt	C'est le risque que les taux d'intérêt sur les fonds empruntés par l'IF augmentent, sans que l'IF soit en mesure d'augmenter le taux d'intérêt facturé aux clients, en raison des taux d'emprunt à long terme immobilisés.	L'IF doit emprunter pour financer son portefeuille de crédits numériques et le taux d'intérêt sur les fonds empruntés par l'IF devient plus élevé que le taux d'intérêt facturé aux clients.	IF	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le pourcentage des crédits financés par l'épargne recueillie afin de s'assurer que l'IF n'aura pas à emprunter trop pour prêter. • Avoir différents scénarios pour l'évolution des taux d'intérêt (pire cas, meilleur cas, cas moyen).

Chapitre 4 : Méthodologie de développement du business case

Introduction

La définition d'un Business Case nécessite de prendre en considération plusieurs éléments qui doivent notamment répondre à ces questions importantes :

- ① **Objectifs** : quel est/sont les objectifs recherchés pour ce projet ? avoir des revenus complémentaires ? faciliter l'accès au crédit pour les clients même si les Partenaires ne gagnent pas forcément d'argent ? acquérir des nouveaux clients ? autres ?
- ② **La définition du produit** : Quel type de produit sera lancé ? quel est le TEG qui sera appliqué ? Quel montant moyen pour l'épargne et le crédit ?
- ③ **L'adhésion au service** : Qui est éligible au service ? Quelle va être le taux d'adhésion au service ? Quelle part de clients va renouveler un crédit après la fin du premier ? Quel sera le taux de défaut du service ?
- ④ **Les revenus** : Quels seront les revenus directs de ce service ? Quels seront les revenus indirects ?
- ⑤ **Les dépenses** : Quelles dépenses seront nécessaires pour la mise en place du service ? Qui les assumera ? quelles sont les dépenses initiales et celles récurrentes ?

- ⑥ **Le Revenue Sharing** : Quelle part entre les partenaires ? Qui assume le risque de défaut ?
- ⑦ **Quel est le Résultat du Projet ?** Combien d'années/ de client faut-il pour atteindre le point d'équilibre ? Quel est le résultat par partenaire ?

Nous nous efforcerons dans ce document de lier les éléments mentionnés au tableau Excel de Projections Financières fourni également. **L'avis/ les conseils de PHB seront mentionnés dans des encadrés.**

Important : Les réponses apportées aux questions devront être corrélées aux moyens mis en œuvre. Exemple, il est tout à fait possible d'enrôler 90% des clients Mobile Money d'une solution à ce service rapidement en offrant une voiture à chacun pour chaque souscription... Toutefois, cela ne paraît pas comme le moyen le plus pertinent d'en faire des utilisateurs actifs. Offrir des bonus airtime sera moins efficace en termes d'adhésion mais sera bien plus efficace (meilleur rapport coût vs retour sur investissement) ...

Méthodologie

Dans le cadre de ce document, nous nous attarderons sur chacun de ces composants listés. Nous recommandons à chaque Partenaire de répondre aux questions indiquées de manière séparée puis de tenir une session plénière où chacun des Partenaires du Projet pourra donner sa vision. Lors de cette session, les Partenaires devront lister les points de consensus et les points de divergences.

S'accorder sur les objectifs recherchés par chaque Partenaire (conquête de nouveaux clients, amélioration du service pour

les clients existants, ...) sera important pour la définition des principales hypothèses du ou des produits à lancer.

Les points de divergences pourront être traités par les Partenaires lors de tenue de sessions spécifiques sur ces points. Lorsque des divergences perdurent, la facilitation d'une tierce partie peut être utile et permettre aux Partenaires de prendre du recul afin de mieux s'accorder.

Une fois que les Partenaires se sont accordés sur les points principaux, ils devront s'efforcer de remplir les principales hypothèses retenues dans l'onglet « Tableau de Bord » contenu dans le fichier Excel joint à ce toolkit.

Illustration I : Extrait du Fichier Excel de projections financières – Onglet tableau de Bord

01. Inputs

Onglet permettant de tester les hypothèses principales. Notes : tous les montants indiqués sont en FCFA, les cases grisées sont les cases à remplir (gris : pourcentage, orange : nombre)

		Début	Croissance mensuelle	Limite
Donnés Aujourd'hui	Nombre de clients MM Telco	-	0,0%	-
	Nombre de clients actifs MM Telco	-	0,0%	-
Donnés disponibles pour scoring	% de clients actifs qui sont positivement scorés	0,0%	0,0%	0,0%
Crédit	Caractéristiques du produit - Montant moyen du crédit	-	0,0%	-
	Taux d'intérêt (mensuel)	0,0%		
	Frais de tirage (frais facturés par crédit octroyé)	-		
	Adhésion - % de clients Mobile Money actifs qui souscrivent à un crédit	0,0%	0,0%	0,0%
	Adhésion - Nombre de crédit par an par client actif	-	0,0%	-
	Crédits non productifs	0,0%	0,0%	0,0%
Epargne	Caractéristiques du produit - Montant moyen d'épargne	-	0,0%	-
	Taux de rémunération (annuel)	0,0%		
	% de clients MM Actifs qui epargnent	0,0%	0,0%	0,0%

Dépenses opérationnelles	RH	Salaire - Coordination siège (1 pour 100 000 clients)	Salaire mensuel :	-
		Salaire - Back Office (1 pour 100 000 clients)	Salaire mensuel :	-
		Salaire - Autres (1 pour 100 000 clients)	Salaire mensuel :	-
	Autres dépenses	Recouvrement : frais de justice par dossier délictueux (client ne rembourser)	Par dossier :	-
		Montant moyen de dépenses marketing par client	Par client :	-
		Plateforme technologique - CAPEX	Acquisition :	-
		Plateforme technologique - OPEX	Frais annuels :	-
		SMS	Par SMS :	-
		Frais de scoring (montant déboursé par scoring positif au prestataire)	Par scoring :	-

		Début
Revenu Sharing	Telco	0,0%
	Banque	0,0%
	CSP	0,0%

La définition du produit

Les partenaires devront répondre à ces questions pour chacun des produits lancés :

Préalable

- Est-ce que le Projet concernera juste un produit de crédit, un produit d'épargne ou bien les deux ?

Notre avis : La plupart des services, afin de minimiser le risque de non remboursement, au début tout du moins, débutent par un produit de crédit avec épargne préalable. Cette épargne n'est pas forcément bloquée lorsque le client contracte un crédit mais cela donne aux Partenaires des éléments sur la capacité du Client à mettre de l'argent de côté et une éventuelle sécurité en cas de non remboursement.

Caractéristiques du Crédit

- Dans quelle monnaie est-ce que le crédit sera octroyé ? (Dans certains pays, une valeur refuge – comme le dollar américain – est privilégié pour éviter les flottements de la monnaie).
- Quelle est la durée du crédit ?
- Quel est le taux d'intérêt envisagé pour le crédit (à affiner ensuite après avoir fait tourner le modèle financier et décidé du taux minimum nécessaire pour couvrir les charges et les risques).
- Le produit a-t-il des variantes en termes de durée et de taux d'intérêt ? (Ex : un crédit de 14 jours à x % de taux d'intérêt et un crédit de 30 jours à y% de taux d'intérêt) ?
- Quel sera le montant moyen du crédit octroyé ? Quelle est l'évolution mensuelle de ce montant ? Quels sont les montants minimum et maximum que le client peut demander ?
- Est-ce que les montants de crédit octroyés iront de manière crescendo afin de proposer des crédits de plus en plus importants ? Selon quelles règles ?
- Est-ce qu'un client peut souscrire plusieurs crédits à la fois ? (Déconseillé par PHB).
- Est-ce que les partenaires souhaitent intégrer un nombre de crédits maximum octroyés pour éviter un risque financier trop important ? (Exemple : lors des six premiers mois du service, plafond à 50 000 crédits par mois).
- Est-ce que la banque aura les moyens financiers de proposer ces crédits ?
- Quelles sera la fréquence de remboursement (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, à échéance du crédit uniquement...)?

Notre avis : Le montant moyen doit être faible au début puis augmenter graduellement en fonction de la capacité démontrée des clients à rembourser leur prêt et en fonction de leur capacité financière. Le montant moyen de ce crédit doit être bien en deçà du montant moyen octroyé par les Institutions de Microfinance du pays.

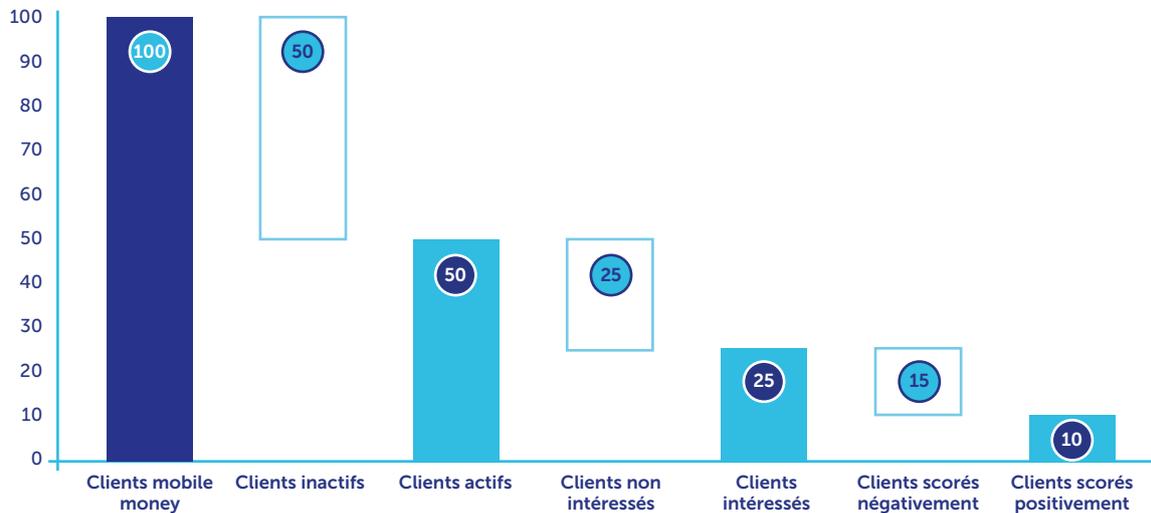
Epargne

- Dans quelle monnaie le client peut-il épargner ? (Dans certains pays, une valeur refuge – comme le dollar américain – est privilégié pour éviter les flottements de la monnaie).
- Quel sera le montant moyen de l'épargne ? Quelle est l'évolution mensuelle de ce montant ? Quels sont les montants minimum et maximum que le client peut épargner ?
- Est-ce que cela est intéressant de mettre en place des produits tels que le dépôt à terme ?
- A quel montant de rémunération sont rémunérés les épargnants ? sur le compte épargne classique et sur le compte épargne à terme ?
- Est-ce qu'il y a un intérêt des clients pour une épargne automatique à une fréquence et un montant défini par le client ?
- A quelle fréquence est-ce que les intérêts sont versés ? (Hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle...)?

Notre avis : Mieux vaut commencer avec simplement l'épargne basique. L'épargne à terme et l'épargne automatique sont des fonctionnalités qui peuvent être introduites dans un second temps, une fois que les clients se sont familiarisés avec le produit. Dans les marchés où ce type de produit de crédit et épargne numérique existe déjà, que les clients sont familiers avec l'utilisation de ces derniers et que ces fonctionnalités peuvent apporter un avantage compétitif (par exemple en Tanzanie qui dispose déjà de 4 produits similaires sur le marché depuis 2013), alors ces fonctionnalités peuvent être envisagées dès le lancement du produit. Pour la plupart des marchés de la zone UEMOA à l'heure actuelle, une telle complexité au lancement n'a pas de raison d'être.

L'adhésion au service

Illustration II : Extrait du Fichier Excel de projections financières - Graphique synthétique de l'adhésion au service



Le graphique ci-dessus nous montre que les hypothèses ne doivent pas être trop ambitieuses dès le lancement du Produit. Effectivement, non seulement les clients inactifs ne peuvent pas être servis, mais il ne faut pas oublier qu'une part importante de clients ne seront pas intéressés par le service ou ne seront pas éligibles au service (même si certains inactifs pourraient redevenir actifs grâce à l'attrait de ce service).

Notre avis : A supposer, une solution de Mobile Money qui compte 1 000 000 de clients avec un taux d'activité de 50%, la part de clients qui pourront être servis la première année sera rarement supérieure à 1/10 de ces actifs (soit 100 000 clients).

De facto les questions à se poser par rapport à l'adhésion sont principalement celles-ci :

- Sur l'activité Mobile Money actuelle : quel est l'évolution du taux d'activité de manière mensuelle ? quel est le plafond ?
- Quelle sera la part des clients éligibles au service ? Quelle évolution mensuelle ? Quel plafond ?
- Quelle est la part de clients qui sollicitera effectivement un crédit ?
- Quelle part de client va solliciter un nouveau crédit ?
- Quelle est la part de clients qui ne remboursera pas ? Quelle évolution mensuelle ? Quel plafond ?
- Quels seront les mécanismes mis en place pour prévenir le non remboursement (intégrer ce montant dans la partie Dépenses).

Notre avis :

- Réduire la part de clients « Mobile Money purs » inactifs permettra d'augmenter le nombre de clients potentiels qui souscriront au service de seconde génération (produit de crédit). Il est souvent moins coûteux de « réactiver des clients » plutôt que d'essayer de faire souscrire le service à des non clients de l'opérateur Mobile Money.
- Ne pas oublier que mettre un taux d'adhésion au service élevé nécessite de corréliser des dépenses importantes en termes de frais de sensibilisation, adhésion... Dans tous les cas des dépenses de marketing et formation pour encourager l'adhésion devront être prévues.
- Le prestataire d'évaluation de crédit devra donner des informations importantes en termes de part de clients qui peuvent être scorés positivement.

Les revenus

Revenus liés au crédit

- Quel est le taux d'intérêt du service payé par le client ?
- Quels sont les frais additionnels prélevés lorsque le client ne rembourse pas dans les temps ?
- Quels sont les frais annexes liés au service (frais de tirage, de facilitation, frais de gestion mensuels au service...)?

Revenus liés à l'épargne

- Est-il possible de quantifier les revenus que l'Institution Financière va tirer de la captation d'épargne ?
- Est-ce que cette épargne va permettre à l'Institution Financière de diminuer son recours à des solutions de refinancement (solutions coûteuses pour l'institution qui se finance souvent à des taux supérieurs à 8% en Afrique Subsaharienne) ou la banque dispose-t-elle de trop de liquidités ?

Les dépenses

Dépenses liées au crédit

- Quel sera le montant des traites de remboursement non collectées (lié au taux de remboursement du service) ?
- Quels seront les frais liés au non remboursement ? Quelles procédures judiciaires engagées et à partir de quelles conditions ?
- Quel sera le coût lié au refinancement (si le montant de crédit est supérieur au montant déboursé d'épargne) ?

Dépenses liées à l'épargne

- Quel sera la rémunération versée aux clients de ce service ? le taux est-il différent entre l'épargne classique et à terme (si applicable) ?

Dépenses liées aux prestataires IT et de scoring

- Quel sera le montant payé au prestataire de la solution technique (si l'IT est externalisé) ?
- Quels seront les CAPEX (plateforme et/ou modules à acquérir, hardware, acquisition License, ...) et les OPEX (frais mensuels, frais de maintenance, mises à jour...) pour la mise en place de l'interfaçage technologique ?
- Quel sera le montant payé au prestataire d'évaluation de crédit ? Est-ce un montant par scoring, par scoring positif ou bien est ce que le prestataire est partie prenante du revenu sharing ? (Voir partie 4.7).

Revenus indirects

- Est-ce que les partenaires peuvent tirer d'autres sources de revenus grâce à ce service ? (Ex : capter de nouveaux clients, vendre d'autres services aux clients nouveaux ou existants, ...).
- Quelle est la part de l'attrition anticipable du service ? Est-ce quantifiable ?

Notre avis : Dans la zone BCEAO, la réglementation contraint les banques et IMF à ne pas dépasser un certain taux pour les crédits (15 et 24% annuels), les deux premières initiatives lancées à date dans la zone (MoMo Kash en Côte d'Ivoire et Singa Ni Mara au Mali) facturent des TEG annuels habituels (2% mensuels). Ce modèle paraît pertinent pour allier performance financière et conformité réglementaire.

Dépenses opérationnelles

- Quels seront les montants des dépenses marketing sur le marketing stratégique 'Above The Line' ? (Campagnes publicitaires TV, affichages 4x3, affiches, ...).
- Quels seront les montants des dépenses d'éducation et marketing sur le marketing tactique 'Below The Line' ? (Agents mobiles, impression de guide utilisateur, coaching des clients...).
- Quelles ressources Humaines seront nécessaires de recruter pour la mise en place de ce Projet du côté de chacun des partenaires ?
- Quelles dépenses sont nécessaires pour le respect des règles de KYC, LBA et LFT ?
- Quel est le risque de change du Projet ?

Notre avis :

- Nous recommandons de pouvoir indexer le montant des dépenses opérationnelles (par exemple les frais marketing) au nombre de clients enrôlés. Exemple : si nous supposons que cela coûte environ 1000 FCFA de communiquer auprès d'un client, les dépenses marketing à prévoir seront de $1000 * \text{nombre de clients}$.
- Certains Partenaires choisissent parfois de ne pas chiffrer les Ressources Humaines nécessaires pour la mise en place du Projet car cela fait partie de leur activité première. Nous les avons listées ici pour avoir le coût complet du projet.

Le Revenue Sharing

Il n'existe pas ici de standard dans l'industrie des services financiers numériques. Chaque solution est unique et fait l'objet d'une négociation entre les partenaires et le revenu sharing devrait refléter le niveau d'implication et de responsabilité de chaque partenaire :

Projet mené par un Opérateur Télécom ou EME

- Certains Projets sont davantage menés par l'Opérateur qui effectue toute la communication, le marketing, le scoring des clients et assume même le risque de non remboursement des clients. Dans ce cas, l'Institution financière n'apporte « que » la garantie financière et touche un pourcentage minime des gains qui est inférieur à 25% tandis que l'opérateur touche plus de 75% des revenus.

Projet mené par une Institution Financière

- A l'extrême inverse, certaines solutions sont menées par des banques (assumant même le marketing client) qui utilisent l'opérateur uniquement comme un canal de distribution. Dans ce cas, la banque touche généralement plus de 80% des revenus tandis que l'opérateur perçoit moins de 20% des revenus.

Le résultat/retour sur investissement

Le résultat découle de ces éléments. Il est important de pouvoir présenter un résultat à la fois :

Pour le projet

- Le résultat du Projet doit permettre de voir la viabilité du Projet. Les Partenaires doivent se mettre d'accord sur le fait que le Projet ne dégagera pas de revenus avant une date précise (généralement entre l'année 2 et 3 au

Projet mené en collaboration étroite

- Une solution intermédiaire est de considérer que chaque partie apporte des forces et doit assumer des responsabilités. Dans ce cas de figure, le revenu sharing partagé est généralement de 50 – 50% entre les partenaires bancaires et EME.
- Lorsqu'un prestataire d'évaluation de crédit souhaite être partie prenante du revenu sharing, le revenu sharing est partagé entre les 3 parties au prorata de la contribution de chacune des parties.

A noter que dans le cas d'un partenariat tripartite avec un *Credit Scoring Provider*, le revenu sera partagé avec celui-ci (de l'ordre de 5 à 25% en fonction des partenariats).

Notre avis :

L'élément qui nous semble le plus crucial dans le revenu sharing est de s'assurer :

- **Que celui-ci fonctionne dans les deux sens : si le projet assume des pertes liées au non remboursement important de la part des clients, les pertes sont également partagées équitablement entre chaque partie**
- **Que le revenu sharing soit basé sur le rendement des prêts productifs moins les prêts non productifs. Dans le cas contraire, l'institution financière assumerait seule le risque de non remboursement de la part des clients.**

mieux).

Pour chacun des partenaires

- Chaque partenaire devra voir ici précisément le revenu sharing anticipé ainsi que les pertes prévues et les faire valider par sa Direction respective.

Illustration I3 : Exemple de résultat proposé sur 5 ans (cas d'un OTM et d'une banque en Afrique de l'Ouest)

Résumé FCFA	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Nombre de clients Mobile Money actifs	595 784	931 213	1 356 439	1 891 261	2 559 460
Nombre de crédits moyens Mensuels déboursés	9 548	35 025	85 729	127 391	173 926
Nombre de crédits déboursés	114 572	420 303	1 028 744	1 528 688	2 087 117
Nombre de crédits déboursés - Cumulé	114 572	534 875	1 563 619	3 092 307	5 179 424
Montant moyen du crédit déboursé	5 578	6 286	7 083	7 981	8 994
Montant moyen déboursé en valeur	610 872 771	2 507 481 550	6 880 059 863	11 487 628 320	17 667 378 544
Montant cumulé déboursé en valeur	610 872 771	3 118 354 320	9 998 414 183	21 486 042 503	39 153 421 047
Nombre d'épargnants actifs	44 684	125 714	264 506	378 252	511 892
Valeur du portefeuille épargne	124 630 798	395 106 686	936 748 416	1 509 475 198	2 301 862 499
Ratio de liquidité Epargne / crédit	20 %	13 %	9 %	7 %	6 %
Résultat					
MNO	(17 600 906)	18 690 550	220 564 901	450 430 327	697 523 228
Bank	(17 600 906)	18 690 550	220 564 901	450 430 327	697 523 228
Provider	(15 086 491)	16 020 472	189 055 629	386 083 138	597 877 052
Résultat consolidé	(50 288 302)	53 401 572	630 185 430	1 286 943 792	1 992 923 507

Rubriques importantes à présenter dans un Résultat

- Nombre de clients Mobile Money actifs : base qui permettra de définir les clients éligibles.
- Nombre et montants de crédit déboursés : il faudra ici s'assurer de la cohérence du montant de crédit proposé (par exemple : < 20 USD) et du nombre total.
- Le ratio de liquidité ainsi que le montant cumulé déboursé en valeur doivent permettre à la banque d'anticiper les besoins en liquidités pour prêter.
- Résultat par Partenaire ainsi que consolidé.

Notre avis : Il nous semble important afin de pouvoir être le plus réaliste possible de réaliser plusieurs scénarii avec des taux d'adhésion et de non recouvrement différents (Scénario optimiste, réaliste et pessimiste). Les projections financières ne doivent pas être vues comme seulement une clé d'entrée pour valider la pertinence d'un projet à lancer (ou non) mais comme un outil de pilotage : elles doivent être mises à jour avec les taux constatés lors de la mise en œuvre.

ANNEXE :

Recette détaillée du succès, ou « Comment faire »

Cette section décrit en détail les principales activités que les partenaires devraient effectuer pour mettre en œuvre un projet de crédit et/ou épargne numérique. Les facteurs clés de succès sont identifiés pour chaque étape, tandis que des conseils pratiques pour les partenaires sont fournis dans les encadrés latéraux.

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 :

- i. Réglementation et partenariats.
- ii. Marché et produits.
- iii. Distribution.
- iv. Technique / Informatique.
- v. Organisation interne (opérations et ressources humaines).
- vi. Finance.
- vii. Gestion de projet.

Etapas à suivre

PHB Development a défini six étapes différentes pour la mise en œuvre réussie des services financiers numériques, sur la base de plus de 150 projets mis en œuvre avec succès à travers le monde (voir aussi la figure I) :

- 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 œuvre complète.
- ⑤ Mise en œuvre.
- ⑥ Amélioration de la performance.

Figure IXI : Étapes à suivre pour une mise en œuvre réussie



Étape 1 : Évaluation du marché et de l'opportunité

 **Durée recommandée : 3 mois**

Objectif	<p>Décider s'il y a une opportunité pour l'institution et si l'institution doit déployer un service d'épargne et de crédit digital :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le degré de préparation du marché pour les services bancaires mobiles • Évaluer les besoins et les problèmes des clients afin de comprendre comment y remédier ; • Évaluer les différents prestataires de technologie proposant des solutions de services bancaires mobiles sur le marché • Évaluer les OTM existants et les agrégateurs de technologie sur le marché • Identifier les stratégies d'affaires potentielles, les facteurs critiques de succès et les contraintes
Activités Principales	<p>Analyser la demande et l'offre existantes, définir les objectifs et évaluer la préparation opérationnelle (voir le tableau 1 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)</p>
Décision	<p>GO/NO GO (Y aller / ne pas y aller) ?</p>

Tableau 6 : Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et de l'opportunité

Flux de travail	Activités
 Règlementation	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les exigences de la banque centrale en matière de services d'épargne et de crédit digital. Il est à noter que, dans de nombreux pays, il est nécessaire d'obtenir l'approbation de la banque centrale pour déployer des services d'épargne et de crédit digital, et il est probable qu'il y ait une réglementation spécifique. • 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. • Déterminer le processus d'inscription des clients pour accéder au service.
 Marché et produits	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une étude de marché : comprendre les besoins des clients et les points de douleur. Quelles zones sont le plus appropriées pour une phase pilote (c'est-à-dire, où existe-t-il une bonne connectivité réseau) ?
 Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les institutions qui ont déjà lancé des services bancaires mobiles et quelles sont leurs propositions de valeur pour les clients existants/nouveaux. Laquelle de ces institutions est la plus visible dans la zone d'activité et qui promeut activement son service de banque mobile ? • Décider si l'institution souhaite un réseau d'agent propriétaire ou utilisera un réseau d'agents existants. • Évaluer la capacité du personnel de terrain et du siège à déployer les services bancaires mobiles. • 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).
 Technique / IT	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la connectivité Internet du siège et des agences. • 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. ? • Évaluer la connectivité du réseau pour les clients dans la(les) zone(s) d'opérations ciblée(s). • 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. • 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 ? • Développer des exigences commerciales / techniques propres aux services bancaires mobiles. • Sur la base des exigences, développer un appel d'offres pour les vendeurs.

Tableau 6 : Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et de l'opportunité (suite)

Flux de travail	Activités
 Facteurs clés de succès	
 Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Décider de créer des partenariats sur une base individuelle ou avec le modèle agrégateur. • Développer une liste restreinte de partenaires commerciaux nécessaires. • 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.
 Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la préparation institutionnelle (en utilisant l'outil d'auto-évaluation de cette boîte à outils, par exemple). • Évaluer la politique interne de gestion de risques de crédit et son implication sur le produit envisagé. • Anticiper l'impact sur le personnel (résistance au changement), et faire du personnel une partie prenante du changement dès le départ si possible. • Évaluer s'il est nécessaire d'embaucher de nouveaux employés avec une expérience spécifique en gestion de projet et une expérience ou si l'institution possède ces ressources en interne.
 Finance	<ul style="list-style-type: none"> • 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'institution 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).
 Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier l'équipe de projet potentielle (support de première ligne et back-office, membres dédiés, gouvernance du projet, etc.). • Assurer la prise de conscience et l'adhésion de la Direction et créer un comité de pilotage. • Définir la façon dont les progrès seront reportés au Conseil d'Administration.

Étape 2 : Stratégie de mise en marché

 **Durée recommandée : 3 mois**

Objectif	<p>Définir comment saisir l'opportunité / Décider comment déployer les services bancaires mobiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ¹⁹ • Entamer des négociations avec des partenaires commerciaux • Définir la stratégie de marché (positionnement, ciblage, segmentation) • Définir la stratégie de distribution • Planifier l'ensemble du projet • Développer un prototype
Activités Principales	<p>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 2 pour plus de détails et les boîtes qui l'accompagnent pour plus de conseils)</p>
Décision	<p>Comment se lancer sur le marché</p>

Tableau 7 : 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"> • Informer et obtenir la licence de la Banque Centrale pour le canal de services bancaires mobiles. • Conclure des contrats de partenariat et avec les agents, qui devraient inclure l'accord de niveau de services et la structure des commissions.
 Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les réseaux OTM que les clients de l'institution financière utilisent. • Entamer les négociations commerciales avec l'OTM directement ou par l'intermédiaire de l'agrégateur. • Développer la stratégie d'expansion du marché, si tous les réseaux mobiles ne sont pas pris en compte au début. • Définir le réseau d'agents à utiliser pour les dépôts / retraits. • Définir un plan de formation pour les agents (comme point d'entrée pour les dépôts / retraits du client).
 Technique / IT	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à niveau le SBC si nécessaire pour permettre les services bancaires mobiles et pour les connexions en temps réel. • 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.
 Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer si le personnel existant peut gérer de nouvelles tâches ou si du personnel spécifique pour ce nouveau canal doit être embauché. • Adapter/créer des descriptions de postes. • 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.
Facteurs clés de succès	
 Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Démarrer les accords commerciaux avec des partenaires.
 Marché et produits	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les groupes cibles et segmenter les clients si nécessaire (rural/urbain, par produits, etc.). • Définir la gamme de produits et de services qui seront disponibles via le canal de services d'épargne et de crédit digital : demande de crédit, remboursement de crédit, solde de crédit, etc. • Définir la ou les propositions de valeur client (il pourrait y avoir plus d'une pour différents segments cibles). • Définir des campagnes marketing potentielles, en particulier si vous travaillez avec des partenaires qui ont déjà un service de paiement mobile.
 Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les études de rentabilité détaillée (flux de coûts et de revenus, flux de trésorerie, point de rentabilité). • Négocier la structure des frais et les prix / partage de revenus avec les partenaires / prestataires de services.
 Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier le projet dans son ensemble, y compris le pilote et l'allocation de ressources correspondantes. • 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 oeuvre de nouveaux services).

¹⁹ Cette suggestion signifie que l'institution devrait rechercher un vendeur qui réponde aux exigences techniques et commerciales de l'Institution et que l'Institution ne devrait pas adapter ses exigences à l'offre du vendeur.

Étape 3 : Préparation du pilote

 **Durée recommandée :** 3-6 mois, selon la capacité du vendeur

Une fois que l'institution a défini le produit et qu'elle est prête pour le lancement sur le marché, elle se conformera sur le plan convenu pour le pilote. Le pilote devrait être utilisé pour tout réglage final avant le lancement commercial.

Objectif	<p>Signer les contrats avec tous les partenaires/prestataires et préparer un processus détaillé de gestion de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finaliser l'intégration technique entre le système de l'institution et les plates-formes tierces (au besoin) • Adapter les opérations commerciales concernées par le nouveau canal et élaborer des processus et des procédures appropriés • 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 indicateurs clés de performance (ICP)
Activités Principales	<p>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 3 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils et d'outils pratiques)</p>
Décision	<p>Prête pour le projet pilote ? Si les institutions désireuses de proposer du crédit et/ou épargne numérique ne sont pas prêtes, la phase de conception devrait se poursuivre jusqu'à ce que les institutions soient prêtes 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.</p>

Tableau 8 : Activités de préparation du projet pilote et facteurs clés de succès

Flux de travail	Activités
 Marché et produits	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les spécifications de service et l'expérience client. • Améliorer la stratégie de « branding » et de communication ainsi que le plan du projet pilote. • Élaborer un plan marketing (p. Ex., Co-branding, dates de livraison des affiches et brochures, matériel promotionnel pour le lancement). • Commencer par une gamme de services limitée (bien que de nombreuses institutions offrent un large éventail de prestations, l'institution 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).
 Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les emplacements et les agents pour le projet pilote. • Former le réseau d'agents sur le nouveau service d'épargne et de crédit digital, car les agents sont le premier point de contact pour des clients effectuant les dépôts/retraits. • Finaliser la stratégie du centre d'appels. • Distribuer le matériel marketing au personnel et aux agents de l'institution.
 Technique / IT	<ul style="list-style-type: none"> • Acheter la plate-forme de services d'épargne et de crédit digital et la mettre en place. • Intégrer le système de l'institution avec les plates-formes des partenaires. • Effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs.
 Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des incitations pour le personnel (p. Ex., Nombre de clients actifs, nombre de transactions par le nouveau canal, dépôts mobilisés).
 Facteurs clés de succès	
 Réglementation et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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 »^a • Obtenir l'approbation réglementaire pour lancer le projet pilote (si nécessaire).

Tableau 8 : Activités de préparation du projet pilote et facteurs clés de succès (suite)

Flux de travail	Activités
 Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Développer ou améliorer les processus métier. • Élaborer des procédures de rapprochement, de facturation et de comptabilité au siège. • Préparer la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation. • Définir des indicateurs clés de performance et système de surveillance. • S'assurer que tout le personnel comprend très bien les rôles et les descriptions de postes. • 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).
 Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que l'équipe de projet est en place et prête à lancer. • Valider le plan de mise en oeuvre du projet pilote. • Créer un cadre de gestion des risques. • Avoir une matrice de résolution si des problèmes surviennent.

^a FINCA / The 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 <http://www.Finca.org/files/2015/06/Finca-MasterCard-Case-Study-2015.pdf>

Étape 4 : Pilote

 **Durée recommandée : 3 mois minimum, 6 mois idéalement**

Objectif	<p>Exécuter le projet pilote et se préparer pour le lancement à grande échelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tester les services et prendre des mesures correctives • Vérifier les données réelles du projet pilote par rapport aux attentes (c.-à-d. ICP) • 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 • Évaluer le projet pilote, affiner et planifier une mise en oeuvre complète • Valider le plan pour le lancement
Activités Principales	<p>Tester tous les processus opérationnels dans l'environnement réel, identifier les risques exceptionnels et développer les actions correctives nécessaires pour amélioration (voir le tableau 4 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)</p>
Décision	<p>GO/NO GO (Acceptation/Rejet) ? Degré de préparation pour passer au lancement national</p>

Tableau 9 : Les activités et facteurs clés de succès du projet pilote

Flux de travail	Activités
 Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir du matériel de communication au personnel pour faire connaître / vendre le nouveau service aux clients et former les clients à ce sujet. • Distribuer le matériel marketing sur le nouveau service aux agents, aux agences et au personnel sur le terrain. • Surveiller et signaler le nombre de requêtes via le centre d'appels.
 Technique / IT	<ul style="list-style-type: none"> • Tester toutes les fonctionnalités techniques et analyser les performances. • Planifier la transition du projet pilote vers une organisation permanente (plan de mise sur le marché).
 Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le comportement frauduleux (interne du personnel et externe des clients). • Assurer un rapprochement approprié entre le(s) partenaire(s) éventuel(s) et les comptes de l'institution. • Vérifier si le projet pilote est conforme aux plans du modèle d'affaires.

Flux de travail	Activités
Facteurs clés de succès	
 Réglementation et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Informer toujours les autorités légales de l'état d'avancement (si nécessaire). • Examiner les résultats du projet pilote avec les partenaires éventuels et gérer les relations.
 Marché et produits	<ul style="list-style-type: none"> • Éduquer les clients sur le nouveau canal (un effort éducatif continu). • Lancer des actions de communication pour le projet pilote. • Tester les services et apporter les ajustements nécessaires.
 Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les processus d'affaires selon les besoins. • Surveiller les indicateurs clés de performance sur une base quotidienne et hebdomadaire. • Identifier les améliorations nécessaires et les mettre en oeuvre tout au long du pilote.
 Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les résultats du projet pilote sur une base hebdomadaire ou mensuelle et préparer le plan d'amélioration. • Planifier le lancement commercial lorsque l'institution est prête (le projet pilote devrait prendre le temps nécessaire pour régler les défis qui se posent).

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.



Étape 5 : Lancement / mise en oeuvre

Objectif	<p>Gérer les activités au quotidien :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfert formel de l'équipe projet à l'équipe opérationnelle • Effectuer un test de résistance / capacité informatique : les systèmes peuvent-ils gérer la charge prévisionnelle ? • Affiner le modèle d'affaires en fonction des résultats du pilote • Compléter le plan pour un lancement complet avec allocation des ressources • Vérifier si toutes les conditions préalables au lancement ont été satisfaites / évaluer tous les aspects du service • Coordonner, affiner et régler la mise à l'échelle du lancement commercial et du système de surveillance.
Activités Principales	<p>Mettre en oeuvre l'expansion du produit, étendre, renforcer, évaluer, reporter et surveiller (voir le tableau 5 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)</p>

Tableau 10 : Les activités de mise en oeuvre et les facteurs clés de succès

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

Étape 6 : Amélioration des performances

 **Durée recommandée :** 6 mois minimum après le lancement, 12 mois

Objectif Améliorer les performances des services lancés et construire une culture d'amélioration continue :

- Élaborer le plan d'amélioration à court terme
- Mettre en place un système d'Intelligence économique pour surveiller le service quotidiennement
- Mettre en oeuvre des actions correctives

Activités Principales Effectuer une évaluation comprenant des entretiens avec des clients et le personnel pour évaluer les perceptions (voir le tableau 6 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)

Tableau 11 : Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès

Flux de travail	Activités
 Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
 Technique / IT	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les capacités informatiques de l'institution et des partenaires/prestataires (perte de données, facilité d'utilisation, temps par transaction, etc.). • Évaluer l'intégration entre les systèmes.
 Facteurs clés de succès	
 Marché et produits	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
 Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les opportunités de gain en efficacité dans l'organisation interne, les ressources et les processus.
 Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer et adapter le plan d'affaires (si nécessaire). • Évaluer les perceptions de la structure des prix par les clients et adapter la structure des prix (si nécessaire). • Évaluer et adapter la structure des primes pour le personnel interne (si nécessaire).
 Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des évaluations, définir les gains immédiats, les améliorations à court terme et les améliorations à moyen terme.

A PROPOS DE MM4P

L'UNCDF a mis en place le programme MM4P pour permettre aux personnes à faibles revenus d'accéder aux nouvelles opportunités qu'offrent les services financiers digitaux. L'UNCDF apporte un soutien financier, technique et institutionnel, aux régulateurs, aux opérateurs de téléphonie mobile, aux distributeurs et aux utilisateurs de la finance digitale afin d'accroître l'accès et l'usage de services qui contribuent aux Objectifs de Développement Durable.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur <http://mm4p.uncdf.org/>.

Suivez MM4P sur Twitter [@UNCDFMM4P](https://twitter.com/UNCDFMM4P).

A PROPOS DE L'UNCDF

UN Capital Development Fund (UNCDF) facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du «last mile» permettant de débloquent les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local.

L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés—grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets—qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, et le 17e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en oeuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du «last mile», l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

Plus d'informations, rendez-vous sur <https://www.uncdf.org/>.

Suivez UNCDF sur Twitter [@UNCDF](https://twitter.com/UNCDF).

A PROPOS DE LA Fondation Mastercard

La Fondation Mastercard aspire à un monde où chacun pourrait apprendre et s'épanouir. Le travail de la Fondation est guidé par sa mission qui est de faire progresser l'éducation et de promouvoir l'inclusion financière pour les personnes vivant dans la pauvreté. Elle est l'une des plus importantes fondations au monde et travaille presque exclusivement avec l'Afrique. Elle a été créée en 2006 par Mastercard International et elle opère de manière indépendante sous la gouvernance de son propre conseil d'administration. La Fondation est basée à Toronto au Canada.

Pour plus d'information, rendez-vous sur <https://mastercardfdn.org/>.

Suivez Fondation Mastercard sur Twitter [@MCFoundation](#).

A PROPOS DE PHB Development

PHB Development a été créé en 2006 et a depuis cimenté sa réputation dans les services de banque à distance et les services financiers mobiles. Avec plus de 100 projets déjà menés, PHB est un important prestataire de recherche stratégique, de services de consultance, de renforcement des capacités et de prestations de suivi & évaluation.

Le cabinet travaille avec des opérateurs de téléphonie mobiles, des banques, des institutions de microfinance, des fournisseurs de paiement, des réseaux de transfert d'argent, des fournisseurs de technologies, des régulateurs et des agences de développement internationales pour fournir des services financiers et des canaux de distribution innovants, de haute qualité et à faible coût.

Plus d'informations, rendez-vous sur <http://phbdevelopment.com/>.

Suivez PHB Development sur Twitter [@PHBDevelopment](#).

Novembre 2019, © UNCDF. Tous droits réservés.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris UNCDF ou de leurs États membres. Les désignations employées et la présentation de matériel sur la carte (les cartes) et le (s) graphique (s) contenus dans cette publication n'impliquent aucune expression de la part du Secrétariat des Nations Unies ou de UNCDF concernant le statut juridique de pays, territoire, ville ou zone ou ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites.

Contact :

Sabine Mensah

Spécialiste Technique Régionale

✉ sabine.mensah@uncdf.org

