

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE : UNE SÉRIE D'OUTILS POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

BOITE A OUTILS #2 : ETRE AGENT

PARTIE 2 : ETUDES DE CAS

- ◆ TSCU au Libéria
- ◆ Kafo Jiginew au Mali

Par PHB ACADEMY et MicroLead



Avec l'autorisation de TSCU Libéria



TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	05
SECTION 1: RESUME EXECUTIF	08
SECTION 2: LE PARCOURS DIGITAL	10
Les institutions en bref	10
TSCU, Libéria	10
Kafo Jiginew, Mali	11
Objectifs d'aller vers la finance numérique	12
Le parcours numérique	13
SECTION 3: MISE EN OEUVRE DES SERVICES FINANCIERS NUMERIQUES	14
1. Réglementation et partenariats	14
2. Produits et services	14
3. Canaux de distribution	16
Gestion du réseau d'agents	16
Personnel pour les opérations de monnaie électronique et structure du réseau de distribution	16
4. Organisation interne	17
5. Finances	18
CAPEX et OPEX	18
Commissions	19
Automatisation des commissions	19
Gestion des liquidités	20
6. Implications techniques	20
SECTION 4: RÉALISATIONS	21
Réalisation des objectifs en matière finance numérique	21
Bénéfices pour le PSF	22
Des recettes supplémentaires avec des investissements limités	22
Opportunité de vente croisée	22
Des économies indirectes	22
Des relations renforcées avec les clients	22
Visibilité accrue de la marque	22
Bénéfices pour les clients	22
Un accès plus facile à un éventail plus large de services	22
Economies de temps et de coûts (transports)	23

Sécurité	23
Résumés des bénéficiaires	24
Adoption et utilisation des services financiers numériques	24
Analyse Coûts/Bénéfices	26
TSCU	26
Kafo Jiginew	27
<hr/>	
SECTION 5: PRINCIPAUX FACTEURS DE REUSSITE ET ENSEIGNEMENTS	28
Analyse du niveau de préparation	28
Niveau de préparation au moment de lancer le projet des services financiers numériques	28
Répondre aux pré requis	29
Facteurs clés de réussite	30
Une proposition de valeur pour toutes les parties prenantes (FI, PSFN, clients)	30
Le processus de négociation	30
Emplacement des points d'accès	31
Business Case - Méfiez-vous de la saturation du marché	31
Défis rencontrés et mesures correctives adoptées	31
Questions liées aux ressources humaines	31
Problématiques de l'analphabétisme	32
Qualité du réseau dans les zones rurales	33
Concurrence et relations avec les partenaires	33
Enseignements tirés	34
Quelles sont les prochaines étapes pour l'avenir ?	35
<hr/>	
ANNEXES	36
Annexe 1 : Contexte du Liberia	36
Annexe 2 : Contexte du Mali	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Trust Savings and Credit Union (TSCU), données d’Août 2016	10
Tableau 2 : Kafo Jiginew, données de Septembre 2016	11
Tableau 3 : Impact sur l’organisation interne	17
Tableau 4 : Structure de commissions	19
Tableau 5 : Réalisation de leurs objectifs par TSCU et Kafo	21
Tableau 6 : Revenus et coûts à TSCU (cumulatif 2014-2016)	26
Tableau 7 : Revenus et coûts à Kafo Jiginew (2015)	27
Tableau 8 : Pré requis pour le modèle #2	29

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration I : Programme UNCDF MicroLead et WOCCU pour la revitalisation des coopératives de crédit	11
Illustration II : Processus de mise en place de la solution digitale de Kafo Jiginew	13
Illustration III : Services de dépôt/retrait chez l’agent	15
Illustration IV : Exemple d’une opération Orange Money réalisée par un agent Kafo Jiginew via le menu USSD	15
Illustration V : Canaux de distribution et structure de Kafo Jiginew	16
Illustration VI : Structure de commissions	20
Illustration VII : Activités de monnaie électronique de TSCU	24
Illustration VIII : Opérations de monnaie électronique par branche, TSCU, 2015	24
Illustration IX: Total des transactions et commissions par mois TSCU	25
Illustration X : Total des transactions et commissions pour Kafo Jiginew	25
Illustration XI : Analyse Coûts/ Bénéfices, TSCU, cumulatif de Janvier 2014 à Juin 2016 (en USD)	26
Illustration XII : Analyse Coûts/ Bénéfices, Kafo Jiginew, 2015 (en USD)	27
Illustration XIII : Niveau de préparation au moment de lancer le projet de SFN	28

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de Trust Savings and Credit Union (TSCU) au Liberia et de Kafo au Mali, pour leur contribution à ce modèle d'affaires et aux études de cas. Nous les remercions pour le temps qu'ils y ont consacré et pour les informations partagées, ainsi que pour les enseignements qu'ils ont permis de tirer et pour leurs recommandations, qui permettront à d'autres prestataires de services financiers de réussir leur transition vers les services financiers numériques.

Nous tenons à remercier en particulier Thomas M. Demawu et J Randall Farngalo de TSCU et Oscar Koné de Kafo Jigineu, pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boîte à outils.

AUTEURS

PHB Development : Lisa Chassin

UNCDF MicroLead : Pamela Eser, Hermann Messan, Ivana Damjanov

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development : Aurélie Wildt Dagneaux et Marie-Sophie Tar

The MasterCard Foundation: Ruth Dueck-Mbeba et Prabhat Labh

ACRONYMES

BCEAO	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
CBL	Banque Centrale du Libéria
LCUNA	Association Nationale Des Union de Crédit du Libéria
LD	Dollar Libérien
ME	Monnaie Electronique
OTM	Opérateur de Téléphonie Mobile
PAR	Portefeuille à risque
PSF	Prestataire de Services Financiers
PSFN	Prestataire de Services Financiers Numériques
S&E	Suivi et Evaluation
SFN	Services Financiers Numériques
SIG	Système d'Information et de Gestion
SMS	Short Message Service
TPE	Terminal de Paiement Electronique
TSCU	Trust Savings and Credit Union
USD	Dollar Américain
USSD	Unstructured Supplementary Service Data
VPN	Virtual Private Network (Réseau privé virtuel)
VSAT	Very Small Aperture Terminal (Terminal à très petite ouverture)
WOCCU	Conseil Mondial des Unions de Crédit

DEFINITIONS

6

CONCEPTS	DEFINITIONS
SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES/ OU DIGITAUX (SFN/SFD)	Fait référence aux services financiers fournis aux clients par le biais des canaux de distribution alternatifs (mobile, internet, agents) qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années.
SERVICES FINANCIERS MOBILES (SFM)	Fait référence aux services financiers offerts aux clients via les téléphones mobiles et les appareils mobiles (par exemple : tablettes). Le terme est progressivement remplacé par « Services Financiers Numériques », qui est plus large et recouvre également d'autres canaux de distribution.
CANAUX DE DISTRIBUTION ALTERNATIFS	Fait référence aux nouveaux canaux de distribution qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années: les services bancaires en ligne, les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents (par opposition à des canaux de distribution traditionnels comme les agences physiques et des distributeurs automatiques de billets).
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Regroupe entre autres les banques, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), les institutions financières (IF), fournissant des services financiers aux clients.
INSTITUTIONS FINANCIÈRES NON BANCAIRES	Regroupe les Institutions de Microfinance (IMF), les coopératives et les SACCOs, les Banques de Microfinance, par opposition aux OTM et les banques traditionnelles, qui assurent la prestation de services financiers aux clients.
SERVICES MOBILES	Fait référence à des transactions financières effectuées à l'aide des technologies mobiles, telles que le téléphone portable ou les tablettes, et ayant une incidence sur le compte du prestataire de services financiers.
SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	Les clients peuvent réaliser les transactions par eux-mêmes sur leur porte-monnaie mobile et compte de l'IF ou être aidé par un tiers (agent). Les opérations de dépôt (cash in) et retrait (cash out) requièrent un agent comme intermédiaire. Cet agent est contracté par un PSF (institution financière, PSP ou OTM). Dans les boîtes à outils 3 et 4, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre la monnaie électronique et le compte bancaire.
BANQUE MOBILE OU SERVICES BANCAIRES MOBILES	Le client peut réaliser des opérations lui-même sur son compte au sein de l'IF sans demander l'aide d'un tiers (par exemple un agent). Les opérations de dépôt et retrait (cash in/out) requièrent néanmoins un agent comme intermédiaire. Dans les boîtes à outils 5 et 6, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre la monnaie électronique et le compte bancaire.
SYSTÈME BANCAIRE CENTRAL	Un système bancaire central est une application/un logiciel d'enregistrement et analyse des données liées aux transactions qui ont eu lieu au cours d'une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients. (Source : Gartner®).
SIG (SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION)	Appellation utilisée en microfinance pour décrire l'ensemble du système de back office, y compris gestion du portefeuille, reporting et autres fonctionnalités. Un SIG est plus large qu'un système bancaire central, qui enregistre et analyse les données. 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 ^b).
TPE (TERMINAL DE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE)	Un terminal de paiement électronique (aussi appelé TPE) est un appareil électronique capable de lire les données d'une carte bancaire, d'enregistrer une transaction, et de communiquer avec un serveur d'authentification à distance.
MPOS (MOBILE POINT OF SALES)	Le m-POS ou TPE mobile est une application mobile combinée à un lecteur de carte connecté au mobile qui permet d'accepter les paiements par carte. Le Mobile Point of Sale est un substitut aux terminaux de paiement traditionnels (source: TechTarget ^c)
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.» (Source : CGAP, 2016)

a <http://www.gartner.com/it-glossary/core-banking-systems/>

b <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Information-Systems-Jan-2012.pdf>

CONCEPTS	DEFINITIONS
GPRS	Le GPRS est un service de données sans fil vastement déployé qui permet de bénéficier de services de transfert de données avancés avec de nombreuses fonctionnalités telles que les e-mails mobiles, les messages multimédias, les réseaux sociaux et les services géo-localisés (définition de GSMA ^d). Ce système de transfert de données est facturé en fonction de la quantité de données transférées et non pas en fonction de la durée de connexion.
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution (EDGE) est une technologie qui peut fournir jusqu'à trois fois la capacité de données GPRS. La technologie EDGE permet de fournir des services mobiles plus exigeants, tels que la messagerie multimédia, la navigation web complète et e-mail en déplacement. (source : GSMA ^d)
RÉSEAU ÉTENDU (WAN)	Un réseau étendu, souvent désigné par son acronyme anglais WAN (Wide Area Network), est un réseau informatique ou un réseau de télécommunications couvrant une grande zone géographique, typiquement à l'échelle d'un pays, d'un continent, ou de la planète entière. Le plus grand WAN est le réseau Internet.
KYC OU CONNAISSANCE DU CLIENT	Ensemble de mesures de précaution – telles que des règles de procédure – prises par une institution financière pour vérifier l'identité de ses clients et déterminer les facteurs qui sous-tendent leurs activités financières. Il s'agit d'un élément clé des efforts de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme(LAB/CFT). (Source : CGAP, 2016)
DÉPÔT D'ESPÈCES/ RETRAIT D'ESPÈCES	Le dépôt d'espèces (cash-in en anglais) est un échange d'argent liquide en monnaie électronique ; le retrait d'espèces (cash-out en anglais) est un échange de monnaie électronique en argent liquide. (Source : CGAP, 2016)
ETABLISSEMENT DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE (EME)	Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à l'émission de monnaie électronique, la mise à la disposition du public de monnaie électronique et la gestion de monnaie électronique. (Source : CGAP, 2016)
FLOAT	Terme anglais désignant le montant total de l'argent électronique, des espèces ou des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un agent, lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique. (Source : CGAP, 2016)
INTERMÉDIAIRE BANCAIRE	Agent offrant des services financiers ailleurs que dans une agence bancaire classique, qui n'est pas employé par un établissement bancaire (souvent employé d'un bureau de poste ou d'un point de vente y compris un magasin d'alimentation, une pharmacie, d'un centre de vente de semences et d'engrais ou d'une station essence) et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour la transmission des informations relatives aux transactions — généralement des terminaux points de vente (TPV) dotés de lecteurs de cartes bancaires ou des téléphones portables» (source: CGAP, 2016)
MONNAIE ÉLECTRONIQUE	Une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sous forme électronique, y compris magnétique, délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant non inférieur à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice. (Source : CGAP, 2016)
OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE (OTM)	Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs mobiles.» (Source : CGAP, 2016)
PORTE-MONNAIE ÉLECTRONIQUE	Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer des transferts de paiement vers un autre porte-monnaie électronique ou à un marchand. (Source : CGAP, 2016)
TRANSACTION OTC (OVER THE-COUNTER) OU DE GRÉ À GRÉ	Dans une transaction OTC, les clients remettent ou reçoivent des espèces à un / d'un agent qui se charge d'effectuer pour eux le transfert électronique requis. De telles transactions n'exigent pas des clients qu'ils possèdent leur propre porte-monnaie électronique. (Source : CGAP, 2016)

c <http://searchcio.techtarget.com/definition/mPOS-mobile-point-of-sale>

d <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/gprs>

e GSMA: <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/edge>



SECTION 1: RESUME EXECUTIF

Cette étude de cas présente le parcours numérique de deux prestataires de services financiers (PSF) qui sont agents pour un opérateur de monnaie électronique dans leur pays respectif d'opérations.¹

Il complète notre **Boîte à Outils # 2** présentant le deuxième modèle d'affaires qu'un PSF peut choisir (Être agent pour un prestataire de services financiers numériques (PSFN)).

Trust Savings and Credit Union (TSCU) – un des partenaires de MicroLead au Libéria – a été créé en 2013 par le Conseil Mondial des Coopératives de Crédit (WOCCU) dans le cadre du programme de Revitalisation des Coopératives de Crédit de MicroLead. Avec 1.620 membres et 15 branches et points de vente en date d'août 2016, l'échelle opérationnelle de TSCU est relativement restreinte. L'autre institution, **Kafo Jiginew**, est une institution de premier plan au Mali, fournissant des services financiers aux populations à faible revenus. Kafo Jiginew compte plus de 357.000 membres et une large présence physique à travers 168 points de service. Alors que TSCU a commencé ses opérations de monnaie électronique tout récemment (en Février 2014), Kafo Jiginew a été un précurseur au Mali, s'associant dès 2010 à l'Opérateur de Téléphonie Mobile (OTM) Orange Mali au tout début de ses opérations Orange Money.

Ces deux organisations viennent de milieux différents et ont chacune un ancrage distinct dans leur marché respectif. Mais, chose intéressante, elles ont une expérience comparable en matière de finance numérique. Les deux visent, par leurs activités d'agent de Services Financiers Numériques (SFN), des revenus supplémentaires, une clientèle plus étendue, des services clients de meilleure qualité et une valeur ajoutée par rapport à leurs concurrents. Pour eux, devenir un agent de monnaie électronique est apparu à l'origine comme une solution de facilité où les gains potentiels seraient plus importants que les investissements et les risques encourus (la plupart des dépenses sont effectivement payées par l'OTM).

Les services numériques offerts par ces deux institutions vont de l'enregistrement des clients au service de monnaie électronique, jusqu'aux services de dépôt et de retrait. Ces services peuvent être fournis aux clients avec une technologie limitée, principalement des smartphones et la technologie USSD. En contrepartie de ces services, TSCU et Kafo Jiginew reçoivent des commissions de leur OTM partenaire (respectivement Lonestar Cell et Orange). Toutefois, la part des com-

missions diffère grandement d'un établissement à l'autre, en fonction des négociations et accords que les deux institutions ont réussi à conclure.

Comme démontré dans cette étude de cas, les efforts et défis de mise en oeuvre pour devenir agent de monnaie électronique pour un OTM sont limités par rapport à d'autres options que les prestataires de services financiers (PSF) ont. C'est la principale raison d'attractivité de ce modèle pour les IMF novices en SFN comme Kafo Jiginew et TSCU.

Les activités de monnaie électronique sont en constante augmentation chez TSCU, et ce de manière significative. En 2016, le nombre de transactions a augmenté de 187% par rapport à 2014, tandis que les commissions ont augmenté de 203%. Au cours du premier semestre 2016, les commissions provenant de la monnaie électronique se sont élevées à 30% des revenus globaux. Pour Kafo Jiginew, les revenus tirés des transactions de monnaie électronique sont significatifs en valeur, atteignant un montant de 30 millions de FCFA en 2015 (52.000 USD), mais ne représentent qu'un faible pourcentage du chiffre d'affaires de l'institution (1%). En outre, la performance de l'activité d'agent de Kafo Jiginew a récemment enregistré une légère baisse. Les commissions, par exemple, ont diminué d'environ 10% entre 2014 et 2015. Cette dégradation peut être attribuée à une concurrence grandissante dans le secteur malien de la monnaie électronique, ce qui indique que, à mesure que le marché arrive à maturité, les retombées de ce modèle d'affaires peuvent devenir moins attrayantes pour les PSF.

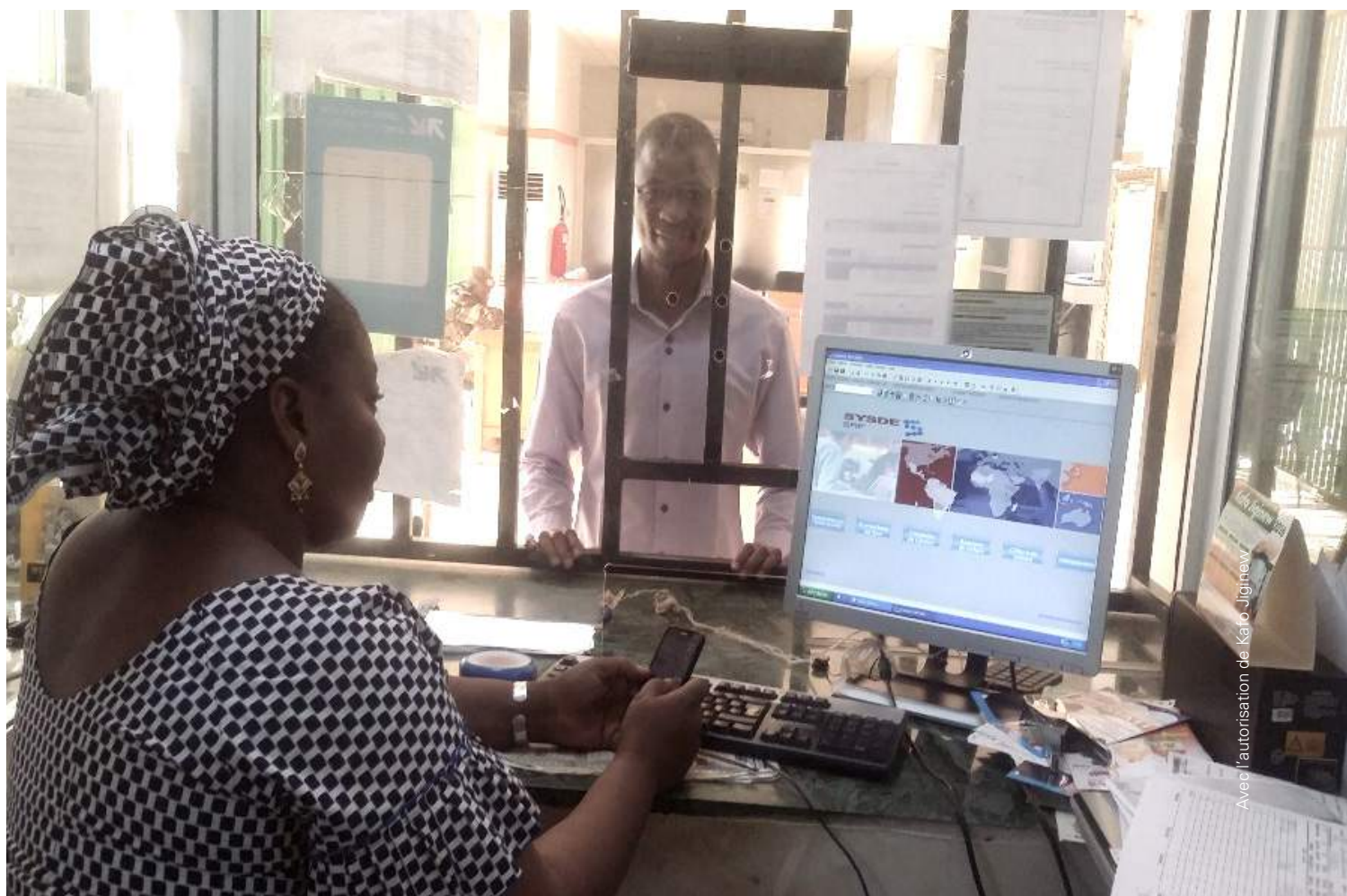
Les conclusions suivantes peuvent être tirées de ces deux études de cas :

- **Être agent pour un fournisseur de services de finance numérique est un premier point d'entrée dans la finance numérique** - Ce modèle est attrayant pour les PSF qui ne disposent pas encore d'une expérience dans le numérique. Ceci est expliqué par le faible niveau de risques et d'investissements requis, mais aussi parce qu'il nécessite peu de prérequis à mettre en place et quelques ajustements organisationnels seulement. Ceci est une première étape qui permet aux PSF d'apprendre par la pratique et de gagner en confiance avant de passer à un modèle d'affaires plus complexe.
- **Le modèle « Être agent d'un PSFN » peut être mis en oeuvre par des prestataires de services financiers très différents** - grands et petits PSF peuvent tirer parti de ce modèle, comme prouvé par le niveau de profits et

¹ En guise de rappel, être agent pour le compte d'un prestataire de services financiers digitaux (PSFN) – souvent un Opérateur de Téléphonie Mobile - signifie fournir des produits / services de ce PSFN par le biais de son propre réseau de succursales.

les tailles comparatives des deux institutions financières présentées ici.

- **Le modèle « Être un agent d'un PSFN » peut être mis en oeuvre dans divers environnements** - cette étude de cas montre que le modèle peut s'appliquer à des environnements très différents – ici le Mali et le Libéria. Le niveau de demande pour ces services est élevé ; ainsi les PSF peuvent contribuer à répondre aux besoins de transfert d'argent de leurs clients et non-clients dans des zones avec peu ou pas d'infrastructure de paiements. Cependant, à mesure que les marchés mûrissent et que la concurrence s'accroît, les PSF tendent à considérer des modèles plus complexes et plus rentables.
- **La négociation avec les OTM est un des facteurs clés de réussite du modèle « Être un agent d'un PSFN »** : Les OTM jouent un rôle pivot dans ce modèle ; ainsi les PSF ne peuvent réussir que si le partenariat/ la négociation est bien géré(e). Le soutien de réseaux nationaux de PSF dans la négociation avec les OTM peut se révéler critique pour les petites PSF (ex : association nationale de la microfinance).
- **Tirer le meilleur parti d'être agent pour un PSFN nécessite des outils de suivi et d'évaluation (S & E)** - l'investissement dans le S & E permettra de mieux tirer parti de ce modèle. Il est important d'être en mesure d'évaluer les résultats en matière de ventes croisées et d'impact du service sur la fidélisation des clients et leur satisfaction, ainsi que l'impact au point de vue financier.



SECTION 2: LE PARCOURS DIGITAL

Gagner des revenus supplémentaires ainsi que des membres potentiels étaient les motivations principales de TSCU au Libéria et Kafo Jiginew au Mali pour devenir agents de monnaie électronique. Pour les deux, ce modèle est apparu à l'origine comme une solution facile amenant des gains potentiels largement supérieurs aux investissements requis et risques encourus.

LES INSTITUTIONS EN BREF

TSCU, Libéria

TSCU est l'un des quatre organismes de crédit formés au Libéria par le Conseil Mondial des Coopératives de Crédit (WOCCU) dans le cadre du programme de revitalisation des coopératives de crédit, soutenu par l'UNCDF et sponsorisé par la Fondation MasterCard. Le but de cette collaboration était de revitaliser le mouvement des coopératives de crédit dans un secteur financier gravement endommagé par des guerres civiles récurrentes depuis dix ans (voir Annexe 1).

Tableau 1: Trust Savings and Credit Union (TSCU), données d'Août 2016

Statut réglementaire	Réglementation sur les Coopératives de crédit émise par la Banque Centrale du Libéria
En exploitation depuis	Septembre 2013
Couverture géographique	Région 3 (c.-à-d. comtés de Bong, Lofa and Nimba)
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Crédits (agriculture, commerce, frais de scolarité, à des taux de 12%) • Produits d'épargne pour les membres seulement • Monnaie électronique (dépôts/retraits, enregistrement de clients) pour tous les abonnés Lonestar Cell
Nombre de membres	1620, dont 102 membres institutionnels (groupements ou institutions telles que les écoles, les églises, etc.)
Portefeuille de crédit (USD)	12.579
La taille moyenne de prêt (USD)	572
Nombre d'employés/bénévoles	6 plein temps, 15 bénévoles

TSCU a été créée en 2013, et les opérations ont commencé en Septembre de cette même année. Elle a été formée dans le but de faciliter l'accès au financement pour les populations rurales largement non bancarisées des comtés de Bong, Lofa et Nimba (Région 3 de l'illustration I). La population dans ces trois comtés s'élève à 1,1 million de personnes (sur un total de 3,5 millions d'habitants au Libéria).²

² Recensement national de la population et du logement de 2008 : résultats préliminaires, Gouvernement de la République du Libéria, 2008.





PROGRAMME UNCDF MICROLEAD ET WOCCU POUR LA REVITALISATION DES COOPÉRATIVES DE CRÉDIT

LÉGENDE: ● Siège et branches physiques dirigées par les employés des coopératives de crédit
 ● Points de service Région 1 ● Points de service Région 2 ● Points de service Région 3 ● Points de service Région 4

TSCU propose des adhésions individuelles et des adhésions institutionnelles pour les coopératives, coopératives de crédit, églises et écoles. En Juin 2016, le nombre total de membres inscrits s'élevait à 1.620, dont 102 membres institutionnels. L'institution connaît des taux d'inactivité élevés : seulement 200 des 1620 membres sont actifs.³ Ces chiffres sont loin de l'objectif du programme de revitalisation des coopératives de crédit de l'UNCDF, qui était d'atteindre 30.000 membres en trois ans. Mais il faut dire que TSCU a eu du mal à rétablir la confiance dans le système financier, dans un pays où beaucoup ont déjà été victimes de pratiques frauduleuses. Le but de TSCU est de progressivement accroître sa présence dans les zones / communautés rurales, où se trouve la majorité de ses membres. Jusqu'à maintenant, TSCU a établi six branches et neuf points de vente dans les trois comtés d'opérations, et le nombre de points de service grandit.

Compte tenu de son champ d'action limité, TSCU est confronté à un défi de financement pour se développer davantage. Initialement soutenu par WOCCU/MicroLead (par l'intermédiaire du programme de revitalisation des coopératives de crédit),⁴ TSCU ne repose maintenant que sur les frais d'adhésion de ses membres et les commissions provenant des transactions de monnaie électronique pour couvrir les salaires du personnel et les coûts opérationnels.⁵

³ Un membre actif a fait au moins une opération sur les 12 derniers mois.
⁴ Le WOCCU a fourni des fonds pour couvrir les salaires du personnel, l'entretien de l'équipement, les frais administratifs, le recrutement des membres et le renforcement des capacités de juin 2013 à juin 2016.
⁵ Les intérêts sur les prêts servent à verser des dividendes sur les parts des membres et à financer les intérêts des membres sur leur épargne personnelle.

Comme d'autres institutions au Libéria, TSCU a été gravement touché par la crise Ebola, qui a été fatale pour certains de ses membres. Toutefois, la coopérative de crédit n'a pas cessé ses activités et, prenant des mesures de prévention, a continué à soutenir ses membres dans cette période difficile.

Kafo Jiginew, Mali

Tableau 2 : Kafo Jiginew, données de Septembre 2016

Statut réglementaire	Licence de microfinance sous l'autorité de la BCEAO
En exploitation depuis	1987
Couverture géographique	Urbaine et rurale
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Crédits de groupe et individuels • Épargne • Services de monnaie électronique
Nombre de membres	368 961 (31 Dec. 2015)
Portefeuille d'épargne (USD)	Approx. 45 millions
Portefeuille de crédit (USD)	Approx. 48 millions
La taille moyenne de prêt (USD)	771
Nombre d'employés	677



Avec l'autorisation de Kafo Jiginew

Kafo Jiginew est une institution d'épargne et de crédit qui fournit des services (épargne, crédit, transferts, etc.) à des populations sous-bancarisées et à faible revenu au Mali dans le but d'améliorer leurs conditions de vie. Kafo Jiginew représente au départ la volonté des paysans et des artisans de s'organiser et contrôler leur propre développement, en gérant eux-mêmes les ressources qui sont à leur disposition. Soutenant initialement la production de coton, l'institution a progressivement diversifié ses activités vers les zones urbaines et d'autres produits et filières agricoles.

Avec une expérience de près de 30 ans dans la microfinance, Kafo Jiginew est la première institution de microfinance au Mali avec cinq bureaux régionaux et 168 points de services, dont 22% en zones urbaines et 78% dans les zones rurales. Cela permet une bonne couverture des communautés rurales. En Décembre 2015, l'institution comptait près de 370 000 membres, dont 258 514 hommes, 90 723 femmes et 19 724 groupes. Parmi ces membres, 62,5% vivent dans les zones rurales.

OBJECTIFS D'ALLER VERS LA FINANCE NUMÉRIQUE

Alors que TSCU a débuté ses opérations de monnaie électronique (OME) tout récemment en Février 2014 (quelques mois après sa création, et trois ans après l'introduction de la monnaie électronique au Libéria), Kafo Jiginew a été un précurseur au Mali, s'alliant avec Orange Mali en 2010 au moment où l'OTM venait de lancer Orange Money. Kafo Jiginew bénéficie par conséquent d'une plus grande expérience. Malgré ces différents profils, les premiers pas des deux institutions vers les services financiers numériques ont été guidés par les mêmes objectifs.

Les opérateurs de télécommunications (OTM), dans le souhait d'élargir leur réseau de distribution, ont directement abordé ces deux institutions en leur présentant l'opportunité de devenir agent de monnaie électronique. Aucune des deux n'avait alors d'expérience en finance numérique, et ce modèle s'est présenté comme un porte d'entrée facile.

Les objectifs spécifiques de ce modèle d'affaires sont de :

1. **Gagner des revenus supplémentaires** par le biais de commissions de monnaie électronique ;
2. **Augmenter le nombre de clients** (membres) de base en convertissant les utilisateurs de monnaie électronique en membres / clients (opportunité de vente croisée) ;
3. **Fidéliser les membres** en offrant des services de proximité (en réduisant les coûts d'envoi et de réception d'argent) ;
4. **Offrir des services innovants** qui les différencient des concurrents et accroître leur crédibilité vis-à-vis des membres de la communauté locale

TSCU, en tant qu'organisation fraîchement établie, a immédiatement vu une opportunité gagnant-gagnant où les deux institutions (la coopérative et l'opérateur de téléphonie mobile) pourraient se développer et tirer profit d'une collaboration mutuelle. À l'époque, les opérations de TSCU étaient seulement naissantes, avec moins de 400 membres et pas encore de crédits décaissés. Ainsi, la possibilité d'acquérir des revenus supplémentaires et d'attirer de nouveaux clients dans leurs locaux était très attrayante – mentionnons également que les investissements nécessaires étaient presque nuls. TSCU était également d'avis que les services de monnaie électronique pourraient les aider à mieux servir leurs

clients, avec un exemple particulier en tête. A Tappita, dans le comté de Nimba, TSCU venait d'ouvrir une branche à côté d'un des plus grands hôpitaux du pays. Là-bas, payer les frais d'hospitalisation est un véritable fardeau, car le coût de traitement est élevé, et l'accès à l'argent, difficile. Aucun point de service n'était disponible à proximité pour retirer de l'argent. TSCU a ainsi pensé à introduire la monnaie électronique dans cette branche pour répondre aux besoins de liquidité des patients et de leur famille.

Le même raisonnement a conduit Kafo Jiginew à devenir un agent de monnaie électronique. En 2010, lorsqu'Orange a suggéré à Kafo Jiginew de devenir l'épine dorsale de son réseau d'agences, la direction de Kafo Jiginew a vu une occasion de croissance à ne pas manquer. D'une part, il y avait la perspective d'un flux de revenus supplémentaires à faible coût, mais il y avait aussi la possibilité de se démarquer des concurrents.

Devenir un agent de monnaie électronique était initialement perçu par les deux institutions comme une solution facile avec gains rapides à la clé, pouvant offrir beaucoup sans efforts substantiels.

LE PARCOURS NUMÉRIQUE

L'expérience de Kafo Jiginew est un très bon exemple de la façon dont ce modèle d'affaires peut être mis en œuvre facilement. Selon l'organisation, la partie délicate de ce processus furent les négociations initiales avec l'opérateur de téléphonie mobile. En effet, Kafo Jiginew a appris d'une expérience passée (et avortée) avec un prestataire de transfert d'argent, l'importance de soigneusement négocier les termes et conditions d'un contrat de partenariat. Ils ont pris leur temps (quatre mois) pour discuter, anticiper les potentielles lacunes et tirer le meilleur de l'accord. Ceci démontre aux institutions désirant mettre en place ce modèle d'affaires qu'il faut faire preuve de patience dans les négociations avec les OTM pour arriver à un partenariat gagnant-gagnant. Une fois le partenariat établi, l'institution a lancé avec succès en moins de six mois les phases de pilote, de lancement et de déploiement complet de la solution dans plus de 100 points de service (voir l'illustration II).

Orange a équipé et formé, avec ses propres ressources, le personnel de Kafo Jiginew afin qu'il puisse gérer les opérations de monnaie électronique. Les sessions de formation ont consisté à apprendre à utiliser les appareils mobiles et à gérer les liquidités (espèces et monnaie électronique) (c.-à-d. inscrire les clients, gérer la trésorerie et les opérations d'encaissement, faire des demandes d'approvisionnement et de retour de la monnaie électronique en cas de surplus). Les formations ont été données tous les samedis sur une période de deux mois, suivis de coachings sur le terrain d'une semaine durant lesquels le personnel d'Orange fournissait une assistance technique sur site aux employés.

Kafo Jiginew a ensuite commencé le pilote dans quatorze branches sélectionnées près de Bamako. Il n'a pas fallu longtemps à Kafo Jiginew pour se rendre compte que les clients étaient très intéressés par le service. Ainsi, après quelques semaines, l'organisation a décidé de lancer le service dans l'ensemble de son réseau d'agences. La rapidité de cette décision go-to-market a également été rendue possible car aucun investissement n'était nécessaire. Au bout de quatre mois, le service mobile money fut déployé dans tout le réseau d'agences. En 2016, six ans après le lancement officiel, le service de monnaie électronique est disponible dans les 168 branches de Kafo Jiginew.

Pour TSCU, le processus a été encore plus simple, comme il n'y a pas eu d'étude d'opportunité et que les négociations avec l'OTM ont été initiées par WOCCU, prestataire de service technique de MicroLead. En outre, le service a été déployé dans beaucoup moins de succursales / points de service. Les transactions de monnaie électronique ont commencé à Ganta, la branche centrale de TSCU dans le comté de Nimba, et se sont progressivement étendues à d'autres localités, notamment aux branches de Tappita, Foya, Saclepea, Bluntuo et Karnplay, où le service est activement utilisé. L'expansion du service à de nouvelles branches est actuellement à l'étude, étant donnée la réception très positive dans les zones actuelles d'exploitation. Toutefois, la disponibilité du personnel et la gestion de la liquidité/trésorerie semblent constituer des obstacles qui doivent être surmontés avant de pouvoir étendre le service à d'autres provinces.

Illustration II : Processus de mise en place de la solution digitale de Kafo Jiginew



SECTION 3:

MISE EN OEUVRE DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

1. RÉGLEMENTATION ET PARTENARIATS

Si, comme Kafo Jiginew, vous êtes une institution financière de premier plan avec un nombre considérable de points de service / branches, et / ou si vous avez la chance de commencer les opérations de monnaie électronique très rapidement après qu'un OTM ait lancé son service de monnaie électronique, les seuls partenariats dont vous avez besoin pour réussir en tant qu'agent sont avec les OTM et les banques (où la monnaie électronique est stockée). Négocier en tant que partenaire à valeur ajoutée plutôt que comme simple distributeur sera la clé de la réussite.

Malheureusement, être dans une telle position de force est rare pour les prestataires de services financiers (PSF). Dans la plupart des pays africains, les OTM et leurs services de monnaie électronique ont maintenant atteint une certaine envergure, à la fois en termes d'exploitation et de développement du réseau. Les OTM ont clairement l'ascendant sur les petits (parfois instables) PSF. Dans de tels cas, il est difficile pour les PSF d'entrer dans le jeu des négociations sereinement. Les OTM imposent souvent des conditions contractuelles préétablies qui ont tendance à être en leur faveur. Identifier votre force majeure (par exemple, la couverture géographique des zones rurales ...) pour apporter une vraie valeur ajoutée au prestataire de services financiers numériques (OTM ou fournisseur de services numériques) est la clé pour rééquilibrer la négociation.

Ainsi, pour les petites institutions financières comme TSCU, il y a **une opportunité de s'allier les unes aux autres**. TSCU a essayé cette approche. Par le biais du Conseil Mondial des Coopératives de Crédit (WOCCU) au Liberia, qui a mené les négociations avec Lonestar Cell, elle a uni sa voix à trois autres coopératives de crédit. Grâce à ce partenariat, elles ont pu unir leurs forces et négocier ensemble avec l'OTM. Elles ont été en mesure de faire pression pour de meilleures conditions contractuelles, présentant une forte opportunité pour Lonestar Cell d'atteindre les zones rurales et d'accroître sa portée géographique. Cependant, TSCU aurait pu gagner en influence en impliquant LCUNA,⁶ l'institution faitière des coopératives de crédit au Libéria, dans les négociations. Il y a une un rôle implicite à jouer pour les associations de microfinance nationales ou les réseaux de coopératives de crédit (comme LCUNA au Libéria) pour porter la voix du secteur, et unir et représenter les intérêts des acteurs de la microfinance.

Ni TSCU ni Kafo Jiginew n'avaient besoin d'une approbation spécifique du régulateur pour mettre en oeuvre ce modèle d'affaires. La licence / autorisation n'est nécessaire qu'au niveau de l'OTM ou de la banque.

⁶ L'Association Nationale des Coopératives de Crédit du Libéria (LCUNA) n'est pas un organisme réglementaire mais une institution faitière chargée de défendre, regrouper, former et aider les coopératives de crédit dans la mise en place des dossiers financiers.

Il est toutefois utile pour les institutions financières de savoir quelles opérations elles sont habilitées à réaliser en tant qu'agents (tous les régulateurs ne permettent pas aux agents d'effectuer l'enregistrement des clients, par exemple) et si elles doivent être exclusives ou non au PSFN (encore une fois, cela dépend de chaque régulateur).

2. PRODUITS ET SERVICES

Les services de monnaie électronique sont accessibles à un public plus large que la simple base de membres de Kafo Jiginew ou de TSCU. Toute personne en possession d'une carte SIM de l'OTM partenaire peut souscrire au service. D'où le potentiel pour ces institutions financières de tirer parti des opportunités de ventes croisées et d'agrandir leur base de clients. Comme elles opèrent principalement dans les zones rurales, elles ciblent particulièrement, par le biais de la monnaie électronique, les populations rurales sans accès aux services financiers.

Les services de monnaie électronique sont fournis dans les branches du PSF, agissant en tant que mandataire du PSFN/OTM.⁷ Les services sont similaires à ceux des transactions de base 'over-the-counter' (gré à gré).⁸ Ceux-ci consistent à :

- **Inscrire les clients** : Chez Kafo Jiginew, les clients peuvent s'enregistrer auprès du personnel de l'institution à partir d'un ordinateur configuré et connecté par VPN à la plateforme Orange Money;⁹ TSCU effectue directement l'enregistrement sur un smartphone dédié;¹⁰
- **Offrir des services de dépôt (c.-à-d. vendre de la monnaie électronique aux clients)** : les clients chargent leur compte de monnaie électronique en donnant l'équivalent en espèces à l'agent;
- **Offrir des services de retrait** : les clients échangent leur monnaie électronique (à partir de leur compte de monnaie électronique) contre des espèces chez l'agent.

⁷ Dans certains cas, les services peuvent être fournis sur le terrain par l'équipe du PSF avec des TPE ou téléphones mobiles. Pour des raisons de sécurité (gestion des liquidités), de nombreux PSF ont écarté cette option.

⁸ Même si les services sont similaires, la monnaie électronique a la possibilité d'aller plus loin que le dépôt et retrait, notamment grâce à la force de vente des agents de monnaie électronique par rapport aux agents OTC. Les agents de monnaie électronique ont de meilleures capacités marketing, comme par exemple le pouvoir d'expliquer toutes les possibilités d'un porte-monnaie électronique par rapport à un compte OTC traditionnel.

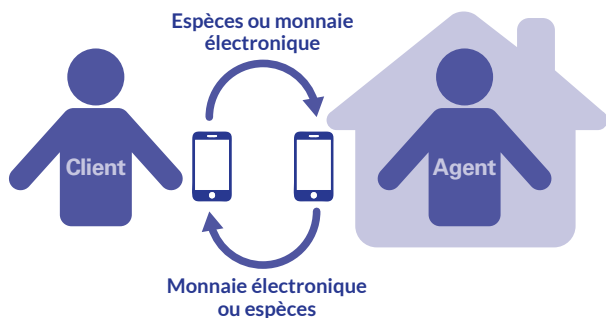
⁹ Un VPN (Virtual Private Network) est un réseau qui est construit en utilisant des câbles publics – habituellement l'Internet – pour se connecter à un réseau privé, tel que le réseau interne d'une entreprise. Il existe un certain nombre de systèmes qui permettent de créer des réseaux utilisant Internet comme moyen de transport de données.

¹⁰ Les agents de monnaie électronique (des volontaires) parcourent les communautés et réalisent les inscriptions sur un smartphone programmé pour les inscriptions (Axon A4).



Avec l'autorisation de WOCCU, MicroLead

Illustration III : Services de dépôt/retrait chez l'agent

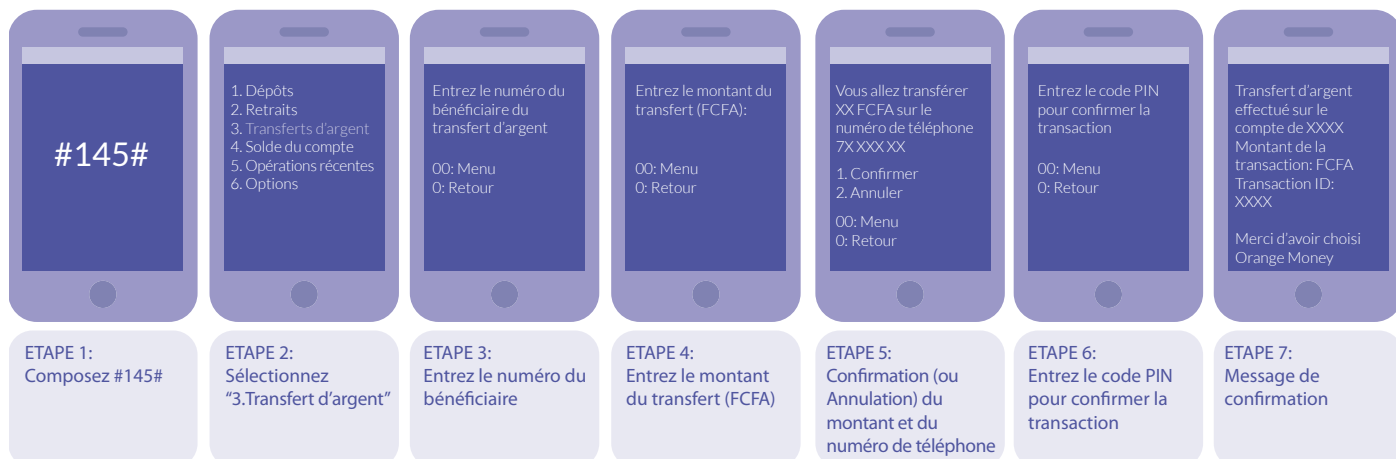


D'autres services peuvent être disponibles avec Orange Money ou Lonestar Cell, comme le paiement des factures, le rechargement de forfaits, etc., mais ceux-ci ne sont pas directement

fournis par Kafo Jiginew ou TSCU.¹¹ Les clients peuvent utiliser leur porte-monnaie électronique pour payer les factures d'électricité, de câble, ou de frais d'inscription scolaire, acheter du crédit de communication sans se déplacer chez l'agent, à condition qu'ils sachent utiliser le service par eux-mêmes.

Tous ces services peuvent être fournis avec peu de technologie ; comme ceux-ci ne requièrent que l'utilisation de (smart)phones et l'accès à la technologie USSD. Chez Kafo Jiginew, les transactions sont effectuées par le biais du menu USSD d'Orange Money sur les téléphones des marchands (Illustration IV). L'enregistrement des clients nécessite des dispositifs supplémentaires, tels que des scanners (pour numériser les documents d'identification des clients) et des imprimantes (pour imprimer les reçus). TSCU enregistre directement les clients sur un smartphone dédié, connecté à la plateforme de monnaie électronique de Lonestar Cell via internet.

Illustration IV : Exemple d'une opération Orange Money réalisée par un agent Kafo Jiginew via le menu USSD



¹¹ Pour plus de détails sur le type de services qui peuvent être fournis par un PSF en tant qu'agent d'un PSFN, veuillez vous référer à la boîte à outils #2.

3. CANAUX DE DISTRIBUTION

Gestion du réseau d'agents

En tant qu'agent pour un PSFN / OTM, les institutions financières font partie du réseau de distribution de l'opérateur de téléphonie mobile. Ainsi, elles ne gèrent pas leur propre réseau d'agents,¹² mais mettent plutôt à disposition leurs agences / points de service pour distribuer, par le biais de leur propre personnel, les services d'un tiers. L'intérêt des PSFN porte assez souvent sur le vaste réseau de points de service/branches dont les PSF disposent ; une autre raison principale étant la liquidité comme nous le verrons plus tard.

Bien que Kafo Jiginew et TSCU fournissent les mêmes services de monnaie électronique, le nombre de points d'accès est difficilement comparable entre les deux institutions. Kafo Jiginew est une plus grande institution, avec plus de 357.000 membres et une large présence physique au travers de 168 points de service (Octobre 2016). Toutes les 168 branches ont un guichet de monnaie électronique. Au contraire, TSCU offre de la monnaie électronique dans un nombre restreint de branches (6 sur 15). Ces six branches ont été choisies en raison de la qualité du réseau mobile disponible et du niveau élevé de la demande. En effet, elles sont situées à des points d'affluence pour plusieurs communautés voisines.

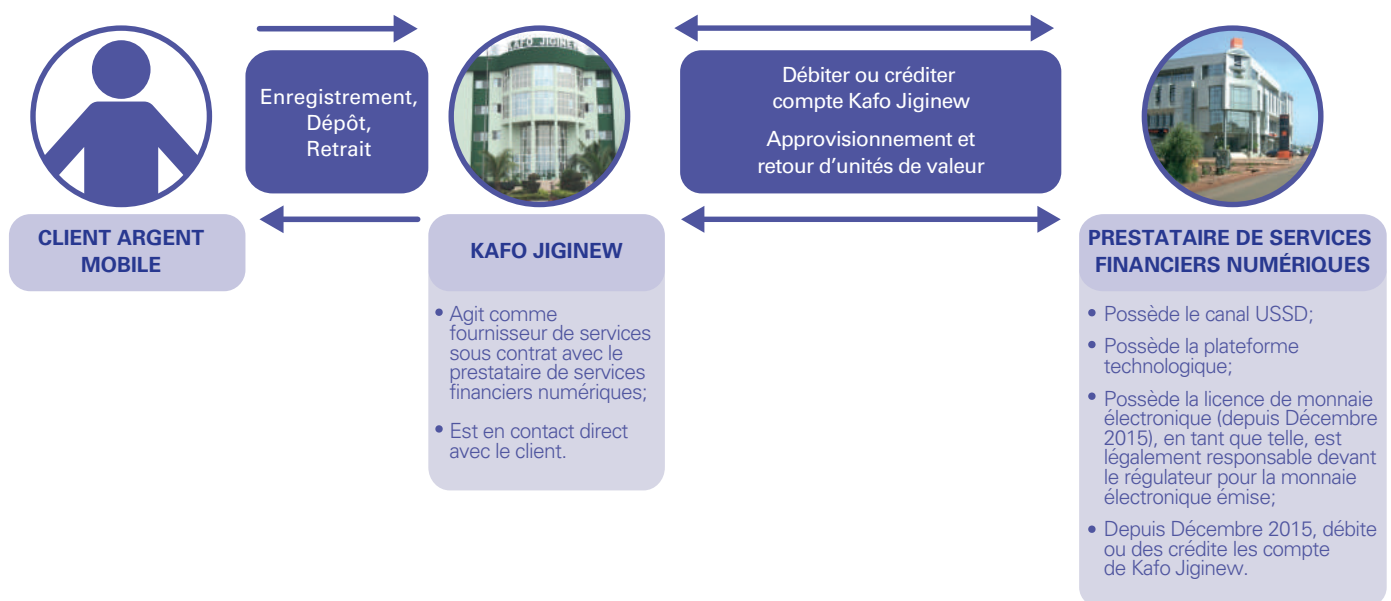
Ce contraste en termes d'échelle opérationnelle et d'empreinte physique entre Kafo Jiginew et TSCU démontre que toutes les institutions financières, indépendamment de leur taille, de leur couverture géographique ou des avancées technologiques en leur possession, peuvent envisager d'appliquer ce modèle.

Personnel pour les opérations de monnaie électronique et structure du réseau de distribution

Les agents qui effectuent les transactions pour le compte des clients font partie du personnel du PSF. Toutefois, ni Kafo Jiginew ni TSCU n'ont consacré de ressources exclusivement dédiées aux opérations de monnaie électronique. Le personnel en charge des opérations de monnaie électronique dans les différents points de service est également en charge des opérations de microfinance classiques. D'ailleurs, pour s'assurer que les services de monnaie électronique ne nuisent pas à leurs activités de microfinance traditionnelles, ces deux institutions financières fournissent les services de monnaie électronique à un nombre limité de guichets seulement. Au siège de Kafo Jiginew, un membre du personnel est responsable de la supervision des opérations de monnaie électronique, notamment en tant que point focal pour Orange et gérant la liquidité des différents points de service.

L'illustration V montre comment le canal de distribution fonctionne entre Kafo Jiginew et Orange Money. Il met en évidence les rôles des différents acteurs, et la nature de leur interaction. Depuis Décembre 2015, Orange a obtenu la licence d'émetteur de monnaie électronique. En cela, le rôle de la banque qui détenait précédemment la contrepartie monétaire de la monnaie électronique n'est plus requis dans le partenariat. Orange réalise directement l'émission de la monnaie électronique. Tout se passe dorénavant directement entre Orange et Kafo Jiginew. Ce dernier a ainsi fermé ses comptes d'unité de valeur en monnaie électronique à la banque.

Illustration V : Canaux de distribution et structure de Kafo Jiginew



¹² Ceci sera traité dans notre boîte à outils #4 : « Développer son propre réseau d'agents »

4. ORGANISATION INTERNE

Les efforts et les défis de mise en oeuvre pour devenir un agent de monnaie électronique pour un PSFN/OTM sont limités par rapport à d'autres options numériques que les PSF ont à leur disposition. Certains changements dans la structure ou les processus organisationnels, comme par exemple la définition de nouveaux rôles ou la redéfinition des rôles existants, l'adaptation des processus existants, ou la gestion des réconciliations, sont nécessaires, mais pas radicaux. Les besoins en formation et investissements sont également réduits au minimum. Voilà pourquoi ce modèle est si attrayant pour les PSF novices en finance numérique.

Pour Kafo Jiginew, devenir agent d'Orange Money a nécessité certains ajustements opérationnels et organisationnels. De la redéfinition de la charge de travail des employés à la gestion des liquidités et à la création de comptes bancaires, les transformations suivantes ont été entreprises :

Tableau 3 : Impact sur l'organisation interne

PROCESSUS ET NORMES INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des processus et un manuel de procédures spécifique aux transactions d'Orange Money ; • Élaborer des procédures de facturation et de comptabilité pour le siège et les branches ; • Mettre en oeuvre une caisse enregistreuse Orange Money au siège et dans les branches ; • Créer une structure d'incitation pour les caissiers de monnaie électronique. Cela a consisté à allouer l'entièreté des 200 FCFA de commission pour l'inscription de nouveaux clients aux caissiers qui ont fait l'enregistrement.
DE NOUVEAUX RÔLES DANS LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> • Placer une personne au siège en charge de la gestion de la liquidité (rééquilibrage de la monnaie électronique)¹³ : approvisionnement et retour d'unités de monnaie électronique au siège, fourniture et la réception d'unités de monnaie électronique à partir des branches ; • Nommer un caissier dans chaque branche pour effectuer les opérations de monnaie électronique (inscrire les clients et effectuer les transactions de dépôt et de retrait)¹⁴ ; • Former chacun des employés impliqués dans les opérations de monnaie électronique (formation réalisée par Orange à ses frais, dans une approche de Formation de Formateurs (FdF)) ; • Créer des incitations pour obtenir l'implication du personnel : En plus des 200 FCFA offerts par Orange, chaque mois, un concours est organisé entre les branches. La branche ayant fait le plus d'inscriptions reçoit un mouton d'une valeur de 150.000 FCFA. Le mouton revient à tous les agents du point de service. Cette mesure incitative a pour objectif que chaque agent se sente concerné par le produit.
(AVANT DÉCEMBRE 2015)¹⁵ CRÉATION DE COMPTE BANCAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des comptes d'affectation spéciale pour le siège et les différentes branches pour les transactions Orange Money (où les soldes des porte-monnaie numériques des clients sont détenus) ; • Ouvrir un compte bancaire rémunéré avec la banque partenaire d'Orange Money, dans lequel Kafo Jiginew peut déposer l'investissement minimum nécessaire au départ pour être en mesure d'assurer les opérations de trésorerie de rentrée/ sortie.¹⁶
MISE EN PLACE DU MATÉRIEL PROMOTIONNEL DANS LES BRANCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Installer le matériel promotionnel d'Orange Money (bannières, brochures, affiches, etc.) dans tous les points de vente.

¹³ Veuillez vous référer à la boîte à outils #2 pour plus d'explications sur le rééquilibrage.

¹⁴ Tous les caissiers n'offrent pas nécessairement le service de monnaie électronique ; il reste donc certains caissiers entièrement dédiés aux clients de microfinance. Les caissiers de ME désignés peuvent toutefois également effectuer des opérations traditionnelles de microfinance.

¹⁵ Le partenaire OTM Orange a obtenu une licence de monnaie électronique en Décembre 2015. Toutes les opérations se passent donc maintenant entre Kafo et Orange directement. Kafo a depuis fermé ses comptes bancaires liés aux opérations de monnaie électronique.

¹⁶ Orange ne précise pas le montant minimum et maximum que Kafo Jiginew doit mobiliser à la banque. Mais le solde ne peut pas être négatif.

5. FINANCES

CAPEX et OPEX

Être un agent pour un PSFN/OTM est un modèle d'affaires financièrement abordable, même pour les petites institutions financières comme TSCU, étant donné que peu d'investissements sont requis. La plupart des dépenses sont payées par l'OTM, tel que mis en évidence dans de nombreux projets et confirmé par nos deux cas d'étude.

Au Mali, Orange a fourni tout le matériel nécessaire, y compris les appareils de téléphonie mobile aux agents de Kafo Jiginew (avec les communications gratuites pendant les heures de bureau sur ces appareils). Ils ont également fourni les scanners nécessaires à l'inscription des clients. Orange a supporté les frais de campagne marketing (brochures, affiches, panneaux d'affichage, etc.) et la personnalisation marketing des branches. Enfin, Orange a organisé et payé la formation du personnel de Kafo Jiginew sur les transactions de monnaie électronique. La formation – toutes branches confondues- a duré deux mois au total, avec une journée de formation formelle par semaine (suivant une approche de Formation des Formateurs (FdF)) suivie d'une semaine de coaching sur le terrain par branches.

Kafo Jiginew utilise également un Open VPN sur un firewall Pfsense. Les deux sont open source et gratuits donc l'institution n'a pas eu de licence VPN à payer. Toutefois, elle utilise des connexions Internet homogènes - c'est à dire au fonctionnement et à la disponibilité garantis- à travers lesquelles elle fait passer le VPN. Il s'agit de connexion Internet Orange dans les grandes villes et de mini VSAT dans les points de vente en milieu rural pour un coût total annuel de 31.800.000 F CFA (environ 350,000 USD).¹⁷

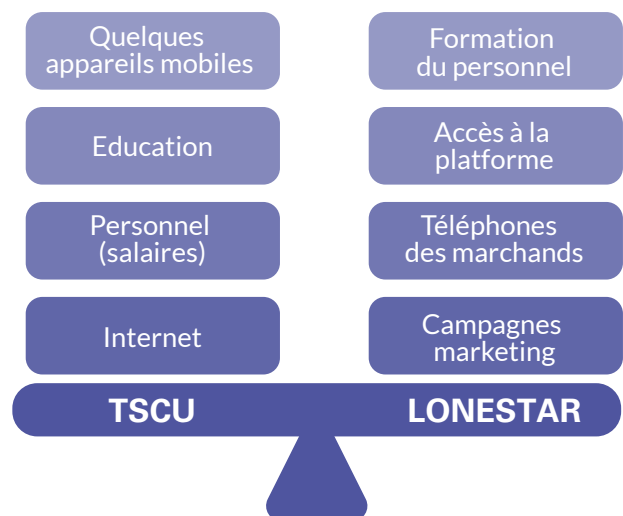
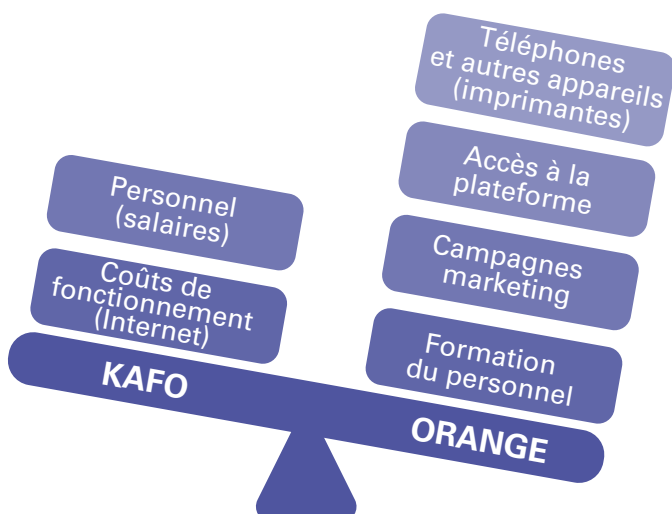
Toutefois ces connexions ne sont pas uniquement utilisées pour les transactions Orange Money, mais aussi les transactions entre caisses, la messagerie et autres.

Ainsi, du côté de Kafo Jiginew, les seules dépenses ont été les coûts usuels de fonctionnement dont le salaire du personnel et autres coûts de fonctionnement comme la connexion Internet (qui étaient déjà avant des dépenses opérationnelles).

Au Libéria, Lonestar Cell (l'OTM) a payé pour le matériel promotionnel tel que les prospectus tarifaires, les bannières, les formulaires d'inscription, et la personnalisation marketing des branches. Ils ont également fourni des téléphones marchands basiques et un smartphone capable d'enregistrer les clients¹⁸ – et en ont ajouté deux de plus quand les branches de Foya et Saclepea ont commencé elles aussi à offrir des services de monnaie électronique. Enfin, Lonestar Cell accorde l'accès à sa plateforme directement au travers des téléphones des agents, donc aucun investissement de TSCU n'a été nécessaire pour l'intégration de la plateforme. Toutefois, dans ce scénario, TSCU a dû supporter une partie des coûts :

- Des téléphones portables pour les opérations de monnaie électronique (autres que ceux fournis par Lonestar Cell): 28,000.00LD L \$ (à savoir 300 USD);
- Des activités liées à l'éducation pour recruter de nouveaux membres (campagnes de sensibilisation, dépliants,¹⁹ réunions à l'hôtel de ville, etc.) : 23,000.00 L \$ (à savoir 250 USD);
- Les frais récurrents (Opex) concernent la connexion Internet, les données 3G pour les appareils mobiles et les salaires du personnel. Ces frais récurrents ne sont pas dédiés à la seule monnaie électronique, nous devons donc en considérer seulement une partie.

Cette répartition des coûts est le résultat de la négociation que chaque PSF mène avec le PSFN/OTM partenaire. Bien que couvrir les frais de marketing et de formation est assez fréquent pour l'OTM, il n'y a pas de règle établie et tout dépend des résultats de la négociation. Il n'est pas rare que le PSF doive acheter ses propres appareils mobiles.



¹⁷ Les 31.800.000 FCFA était un coût unique payé d'avance et ce pour toute l'organisation. Plus précisément, ce coût est pour 29 points de vente, soit environ 1.100.000 F CFA par point de vente.

¹⁸ Quand TSCU est devenu marchand de monnaie électronique, deux branches seulement offraient les services de monnaie électronique. Elles étaient équipées de téléphones marchands basiques, mais également d'un téléphone capable de faire les inscriptions de clients chacune (un a été offert par Lonestar Cell et l'autre a été acheté par TSCU).

¹⁹ Seulement 10% des coûts des flyers sont pris en charge par TSCU ; les 90% restant sont pris en charge par Lonestar Cell.

Une étude de marché et d'opportunité, généralement liée à l'introduction d'un nouveau produit ou service, n'est pas une condition sine qua non pour devenir agent, mais cela peut se révéler utile. Kafo Jiginew a par exemple préparé une analyse de la rentabilité avant de se décider, qui avait à l'époque confirmé l'opportunité financière. Quant à TSCU, ils reconnaissent qu'ils auraient pu bénéficier d'avoir élaboré un plan de développement durable avant de s'engager dans ce modèle pour anticiper et atténuer les défis auxquels ils sont actuellement confrontés (que nous aborderons plus loin).

Commissions

Dans un plan d'affaires « être agent de monnaie électronique », les commissions sont la principale source de revenus pour les PSF qui effectuent des opérations de monnaie électronique.²⁰ En tant qu'agents, TSCU et Kafo Jiginew reçoivent des commissions de l'OTM partenaire pour les opérations effectuées. Cependant, l'ampleur des commissions diffère grandement d'un établissement à l'autre. Cela découle directement des négociations et des accords que les deux institutions ont réussi à passer avec respectivement Lonestar Cell et Orange. La négociation de la structure des commissions a été l'une des sources majeures de différends entre les OTM et les deux FSP (et dans le cas de TSCU, cela l'est toujours). Comme le montre le tableau 4, les conditions négociées par Kafo Jiginew sont plus avantageuses que celles de TSCU et il est d'ailleurs difficilement possible d'obtenir des conditions plus intéressantes pour un PSF que celles obtenues par Kafo. Cela devrait plutôt être considéré comme un scénario idéal plutôt que comme un scénario habituel.

Tableau 4 : Structure de commissions

	TSCU	Kafo Jiginew
DÉPÔT	Reçoit 5% des frais facturés par l'OTM au client.	Reçoit 33% des frais facturés par l'OTM au client.
RETRAIT	Reçoit 40% des frais facturés par l'OTM au client. Les 60% restants sont répartis entre Lonestar Cell et la banque partenaire (l'émetteur de monnaie électronique).	Reçoit 66% des frais facturés par l'OTM au client.
ENREGISTREMENT	Fixe: 0,05 USD.	Fixe: 200 FCFA (0,34 USD).

Dans le cas de TSCU, Lonestar Cell avait déjà son service de monnaie électronique en place depuis quelques années (2011) quand ils ont décidé de s'y associer en 2014. L'OTM avait déjà établi un réseau d'agents (comprenant les plus grandes banques nationales) et une structure de commissions correspondante, applicable à tous les distributeurs. Comme du point de vue de l'OTM, le potentiel commercial apporté par TSCU était limité, TSCU était dans une position difficile pour négocier une plus grosse part des commissions facturées aux clients.

La situation était différente pour Kafo Jiginew. Le facteur temporel (bon moment) ainsi que son vaste réseau d'agences ont joué en sa faveur. Comme déjà mentionné, Kafo Jiginew a conclu un accord avec Orange dès le début de ses opérations de monnaie électronique. A cette époque, Kafo Jiginew avait plus de branches que tout autre PSF ou banque dans le pays, offrant ainsi le plus grand réseau de distribution. Kafo Jiginew a ainsi réussi à transformer la structure de prix à son avantage. L'accord initial proposé par Orange se déclinait en une allocation de 50% sur toutes les commissions. Mais Kafo Jiginew a préféré négocier une répartition au 2/3 pour les retraits (qui rapportent des frais plus élevés que les dépôts) et au 1/3 pour les dépôts. Les frais d'inscription ont été fixés à 200 FCFA par nouveau client. Kafo Jiginew a longtemps été exclusif à Orange, mais avec l'introduction des nouvelles lignes directrices de 2015 sur la monnaie électronique dans l'espace UEMOA, le PSF est maintenant libre de conclure des accords avec d'autres OTM au Mali.

Automatisation des commissions

Comme les smartphones utilisés par TSCU pour les opérations de monnaie électronique sont directement liés à la plateforme de Lonestar Cell, l'OTM reçoit automatiquement le montant des transactions, y compris les frais facturés. En contrepartie, les commissions sont automatiquement transférées sur le porte-monnaie électronique du marchand (ici TSCU). Au début, les commissions étaient directement versées sur le porte-monnaie électronique, sans que distinction soit faite entre l'argent gagné par le biais des transactions et la monnaie électronique déjà présente. Toutefois, la nouvelle plateforme de Lonestar Cell (lancée début 2016) distingue désormais la monnaie électronique de base des commissions tirées des opérations. TSCU peut désormais facilement identifier quelle est la part des commissions et quelle est la part de monnaie électronique de base.²¹

A chaque fin du mois, Lonestar Cell envoie un relevé mensuel sur Excel qui regroupe toutes les transactions de monnaie électronique pour chaque point de service. Cela permet aussi à TSCU de déterminer le nombre de transactions et le montant des commissions qu'ils ont gagnés.

Pour Kafo Jiginew, les commissions sont directement versées sur le compte bancaire de l'institution ouvert à cet effet. Les commissions sont calculées de manière journalière et Orange envoie la situation (reporting) à Kafo Jiginew chaque fin de mois. Kafo Jiginew au besoin envoie une demande de paiement de commission et Orange

20 La vente croisée est une autre source potentielle de revenus.

21 Se référer à la section "Réalizations" pour les chiffres.

procède au règlement par chèque.

Gestion des liquidités

20 Kafo Jiginew a mis au point un système automatisé où un compte central au siège gère les transactions avec Orange, puis distribue les unités de monnaie électronique aux différentes branches de Kafo Jiginew. Le processus est le suivant :

- Les branches ne peuvent pas faire de demandes de monnaie électronique directement à Orange. Quand leur solde de monnaie électronique est faible, elles doivent faire une demande téléphonique à la trésorerie générale, en précisant le montant requis.
- Lorsqu'il reçoit une demande de liquidité de l'une des branches, le Trésorier envoie la monnaie électronique et enregistre la transaction manuellement dans le journal des transactions.
- Un SMS de confirmation est envoyé automatiquement et instantanément à la branche et au trésorier sur leurs téléphones mobiles dédiés à Orange Money.
- À la fin de la journée, le trésorier se connecte au compte Orange Money (via VPN) pour imprimer le journal des transactions et effectue la réconciliation entre le journal manuel et le journal électronique d'Orange. Une fois terminé, l'ensemble des données du journal des transactions sont entrées dans le SIG de Kafo.
- Il n'y a pas de transactions en espèces entre la trésorerie et les branches car les deux ont un compte bancaire au siège. Quotidiennement (en fin de journée), le SIG prend en charge la compensation du compte courant de la trésorerie et du compte courant de la branche. Le compte bancaire est débité (en cas de demande de monnaie électronique) ou crédité (en cas de retour de monnaie électronique)

La liquidité est gérée manuellement chez TSCU. À défaut de meilleure option et pour des raisons de trésorerie, la gestion de la liquidité est informelle. Quand une branche a besoin d'argent, le personnel se rend à la branche centrale et rapporte l'argent. Le personnel n'est pas satisfait de cette option, qui est risquée et qui

prend du temps (encore plus pendant la saison des pluies).

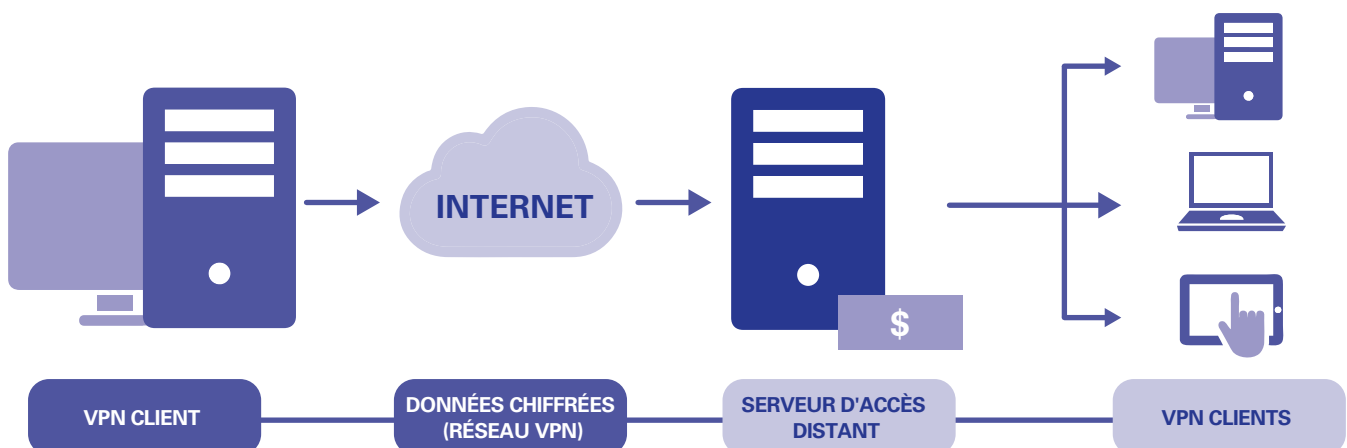
6. IMPLICATIONS TECHNIQUES

En ce qui concerne le système d'information et de gestion, Kafo Jiginew a réussi à mettre en place un Open VPN sur tous les ordinateurs des branches utilisées pour inscrire les clients. L'institution a également développé un processus pour enregistrer toutes les transactions quotidiennes Orange Money. Aucune intégration à la plateforme d'Orange n'a donc été nécessaire. Les transactions sont effectuées en temps réel par USSD à partir des téléphones mobiles sur la plateforme d'Orange Money. Les caissiers (ou agents) tiennent des journaux dans lesquels sont inscrites manuellement toutes les opérations de la journée. Ces opérations sont ensuite saisies en fin de journée dans le système avant la clôture journalière de la caisse.

L'Open VPN étant un système Open Source, Kafo Jiginew a eu des avantages et inconvénients à l'utiliser. Les avantages principaux sont la sécurité des données et du réseau : un VPN offre un niveau de communication sécurisée beaucoup plus élevé que d'autres méthodes de communication à distance, avec des technologies de pointe utilisées pour protéger le réseau contre les accès non autorisés. Mais en retour, configurer et protéger la clé VPN fut un processus complexe qui a nécessité un haut niveau de qualification informatique pour choisir le meilleur type de configuration VPN et prévoir les problèmes de sécurité qui peuvent se produire lors de l'utilisation d'un VPN. D'autres avantages sont la gratuité de la solution et la facilité d'installation et d'administration du système. Mais en contrepartie, Kafo est tributaire d'une connexion internet : pour que le client puisse se connecter, il faut qu'il ait une connexion internet stable.

Comme TSCU n'utilise que des smartphones qui sont directement connectés à la plateforme de Lonestar Cell, il n'y a pas eu besoin de changer de SIG ou d'y apporter des modifications afin qu'il puisse interagir avec la plateforme du partenaire. Aucune intégration entre le SIG de TSCU et la plateforme Lonestar Cell n'a été nécessaire.

Illustration VI : Système d'information et de gestion chez Kafo Jiginew



SECTION 4:

REALISATIONS

Les services de monnaie électronique sont populaires parmi les clients et les deux institutions en gagnent un certain bénéfice. Cependant, en raison de la saturation du marché, la courbe de croissance de Kafo Jiginew commence maintenant à ralentir.

RÉALISATION DES OBJECTIFS EN MATIÈRE FINANCE NUMÉRIQUE

La réalisation des objectifs de Kafo Jiginew et de TSCU doit être analysée à la lumière de leurs objectifs initiaux en matière de finance numérique. Pour rappel, ceux-ci étaient d'augmenter les revenus, élargir leur base de membres, et d'améliorer la rétention des clients en offrant des services de proximité. Cependant, la mesure des résultats pour ces deux organisations se révèle difficile pour différentes raisons.

Tableau 5 : Réalisation des objectifs, TSCU et Kafo Jiginew

OBJECTIF INITIAL	LES RÉALISATIONS DE TSCU	LES RÉALISATIONS DE KAFO JIGINEW
1. FLUX DE REVENUS	<ul style="list-style-type: none"> ● Les commissions gagnées par TSCU représentent plus de 30% du chiffre d'affaires global de l'établissement (premier semestre 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Les commissions gagnées par Kafo Jiginew représentant moins d'1% du chiffre d'affaires global de l'établissement (2014)
2. CROISSANCE DE LA BASE DE CLIENTS (VENTE CROISÉE)	Non suivi	Non suivi
3. AMÉLIORER LE SERVICE CLIENTÈLE EN OFFRANT UN PRODUIT UTILE	<ul style="list-style-type: none"> ● Retours informels positifs sur la satisfaction des clients (aucune étude formelle de satisfaction des clients n'a été réalisée) 	
4. DIFFÉRENCIATION PAR RAPPORT LA CONCURRENCE	<ul style="list-style-type: none"> ● La transparence dans les opérations de monnaie électronique a contribué à faire gagner à TSCU la confiance des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dans un premier temps, Kafo Jiginew était l'un des premiers agents de monnaie électronique au Mali, ce qui est un avantage compétitif certain. Toutefois, le secteur s'est développé, et de nombreux autres PSF sont aujourd'hui devenus agents de monnaie électronique. Pour se différencier par rapport à la concurrence, Kafo Jiginew devrait évoluer vers un modèle d'affaires plus avancé.

● Réalisé ● Partiellement réalisé ● Non réalisé

BÉNÉFICES POUR LE PSF

Des recettes supplémentaires avec des investissements limités

Comme indiqué dans la boîte à outil # 2, de nombreuses institutions choisissent ce modèle d'affaires dans la logique d'obtenir un flux de revenus supplémentaire. Mais en réalité, trop peu finissent satisfaits du niveau de revenus généré. TSCU et Kafo Jiginew sont là deux exceptions. Depuis le début du projet en 2014, les commissions touchées par TSCU sont plutôt modestes, s'élevant à 10 000 USD, et 6 542 USD de profit. En tant que jeune institution évoluant dans un environnement plutôt méfiant vis-à-vis du secteur financier, ces résultats sont plutôt acceptables. L'argent des opérations de monnaie électronique représente près d'un tiers des recettes totales, et a servi pour la construction des branches de Tappita et Foya, venant en complément du soutien et des dons communautaires. Cet argent a également été utilisé pour couvrir les frais généraux de l'institution. En fin de compte, la monnaie électronique est un moyen de rendre l'institution plus viable financièrement.

Bien qu'à la baisse, les recettes supplémentaires obtenues par Kafo Jiginew s'élèvent à plus de 50.000 USD pour 2014, mais ne représentent que 1% des revenus de l'institution (et des dépenses- voir page 27).

Opportunité de vente croisée

En ajoutant la monnaie électronique à leur liste de services, TSCU et Kafo Jiginew ont tous deux profité de la visite de non-membres/clients dans leurs locaux pour effectuer des transactions de monnaie électronique. Ces visites se traduisent par un large potentiel de vente croisée de leurs propres produits de crédits et d'épargne. Comme l'indique Kafo Jiginew, l'agent de monnaie électronique affecté au guichet de Kafo Jiginew a le devoir de demander à chaque client de monnaie électronique s'il est déjà client chez Kafo Jiginew. Si non, l'agent partage les informations et brochures pertinentes sur les offres Kafo Jiginew. Les deux institutions pensent que cette opportunité de vente croisée a pu contribuer à élargir la base de clientèle. Pourtant, ni Kafo Jiginew ni TSCU ne peuvent quantifier le nombre de nouveaux clients qui a été apporté par ce canal, comme aucun des deux n'a mis en place de mécanisme de suivi.

Des économies indirectes

Outre le flux de revenus supplémentaires et l'opportunité de vente croisée, Kafo Jiginew profite d'avantages supplémentaires. Orange fournit non seulement les smartphones mais également le temps de communication sur ceux-ci pendant les heures de bureau. En l'utilisant pour ses communications internes et externes, Kafo Jiginew réalise des économies sur ses factures de télécommunications.²² Par ailleurs, Kafo Jiginew est mentionné gracieusement dans les campagnes de promotion Orange Money (affiches, publicités télévisées, etc.).

²² Kafo Jiginew n'a pas quantifié les économies que cela a permis de faire.

Des relations renforcées avec les clients

L'introduction de la monnaie électronique a permis à TSCU de se rapprocher de ses membres, et de gagner peu à peu leur confiance. Au Libéria, la confiance est un véritable enjeu pour le secteur des services financiers, du fait que beaucoup aient, par le passé, fait l'expérience de mauvaises pratiques de la part d'institutions financières. Comme TSCU ne fait payer strictement que les frais communiqués par Lonestar Cell – sans surplus, à l'inverse de ce que pratiquent de nombreux concurrents (informels) – les clients accordent peu à peu leur confiance, et avec cette confiance, une relation plus profonde et loyale s'établit. Pour TSCU, fournir des services de monnaie électronique est aussi un moyen de réaliser sa mission / son impact social.

Visibilité accrue de la marque

Pour TSCU en particulier, offrir de la monnaie électronique en tant que marchand permet de promouvoir l'image de TSCU dans la région. Lonestar Cell – ainsi que de nombreux autres opérateurs de réseaux mobiles en Afrique - est une marque de confiance. S'associer à une telle marque se traduit par une meilleure perception de TSCU au sein de la population.

Pour Kafo Jiginew également, se mettre en partenariat avec Orange implique une meilleure visibilité de la marque, en particulier à Bama-ko, où Kafo Jiginew n'a démarré ses activités qu'en 2008.

BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS

Du point de vue des clients, l'avantage majeur de ce modèle d'affaires est de pouvoir faire des économies considérables de temps et d'argent, comparé à ce que cela leur coûtait avant. Cela se traduit également par des gains de productivité pour les clients (plus de temps pour les activités génératrices de revenus) et une plus grande tranquillité d'esprit.

Un accès plus facile à un éventail plus large de services


Les clients vivant dans les zones rurales bénéficient d'un accès à une gamme de nouveaux services qu'ils n'auraient pu avoir dans leur région autrement. Voyager au Libéria est difficile, étant donné que la plupart des routes sont en mauvais état. C'est donc difficile pour les populations rurales d'accéder physiquement à certains services de base, comme les services financiers. En outre, les services de monnaie électronique de proximité peuvent se révéler essentiels en temps de crise (économique, politique ou encore humanitaire). Durant l'épidémie Ebola, TSCU a continué de fournir des services de monnaie électronique dans des endroits reculés au Libéria, permettant ainsi aux gens de pouvoir recevoir les fonds nécessaires à leur survie alors que la plupart des acteurs économiques du pays avaient mis en stand-by leurs activités.

Economies de temps et de coûts (transports)

Avoir accès à des services de proximité se traduit par des économies importantes pour les clients, à la fois en termes de temps et de coûts (de transport). Comme souligné précédemment, les routes au Libéria sont en mauvaises conditions. Faire moins de cent kilomètres peut prendre des heures. Plus les gens doivent aller loin pour accéder à un point de service de monnaie électronique, plus ils passent de temps sur les routes. Or ce temps peut être mis à meilleur profit, surtout chez les entrepreneurs qui doivent fermer leur boutique pour se rendre au point d'accès le plus proche. Le coût de transport est également un problème. Quelqu'un qui veut faire un dépôt ou un retrait peut dépenser plus dans les transports que le montant réel de la transaction.

Sécurité

En raison de la proximité, il y a un gain direct en termes de sécurité. Les membres vivant dans des endroits reculés passent moins de temps avec leurs espèces en poche, ce qui réduit le risque de vol ou de perte.



	Moins de temps et d'argent dépensé pour effectuer une transaction comme les points d'accès sont plus proches		Le manque de liquidité chez l'agent, qui rend l'opération impossible
	L'intégrité du PSF et la transparence dans les prix pratiqués (pas de frais cachés)		L'échec du réseau dans certaines régions rurales du Libéria et du Mali, qui rend également la transaction impossible



“ Mon petit garçon est malade et je dois l’emmener à l’hôpital, mais je n’ai pas d’argent sur moi. Mon mari est actuellement à Monrovia. Il m’a transféré le montant nécessaire pour le traitement par monnaie électronique. Je suis reconnaissante à TSCU d’offrir ce service à Tappita. Sinon, j’aurais dû me rendre à 90 km d’ici, emprunter une route en mauvais état et dépenser 200.000 dollars libériens pour le transport.”

Madame Mary Kruah, Tappita

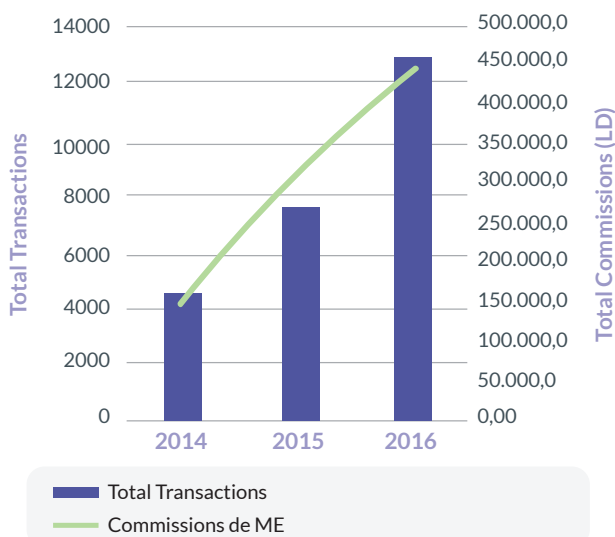
Résumés des bénéfices

	Bénéfices pour TSCU et Kafo Jiginew		Bénéfices pour les clients
	Opportunité de ventes croisées		Un accès plus facile à un éventail plus large de services
	Revenus additionnels		Economies de temps et de coûts (transports)
	Des relations plus fortes avec les clients		Plus de sécurité
	Des économies de coûts indirectes		
	Réputation et visibilité de la marque		

ADOPTION ET UTILISATION DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

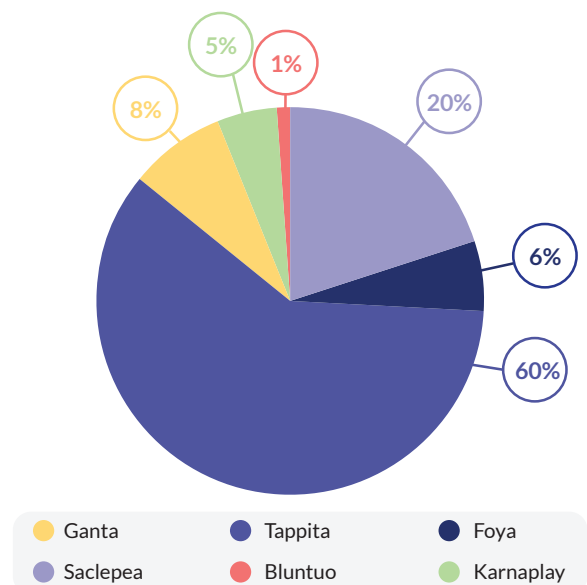
L'activité de monnaie électronique de TSCU a augmenté de manière significative entre 2014 et 2016. En 2016, le nombre de transactions a augmenté de 187% par rapport à 2014, tandis que les commissions ont, elles, augmenté de 203%. Cela indique également que le volume des transactions s'accroît doucement, à mesure que les clients font confiance au système. Tappita est la branche la plus active, enregistrant 60% de l'ensemble des transactions de monnaie électronique. C'est également là que le montant des commissions gagnées par transaction est le plus élevé (41LD pour une moyenne de 36LD), ce qui signifie que les clients y réalisent des opérations avec des montants plus élevés. Ceci est lié au fait que Tappita est une localité qui bénéficie d'une forte demande, avec la présence du plus grand hôpital de la région. Ceci montre que l'emplacement des points de services est clairement un facteur de réussite.²³ Les branches de Blunto et Karnplay ont seulement ouvert récemment, ce qui explique leur faible volume d'opérations.

Illustration VII : Activités de monnaie électronique de TSCU



²³ Veuillez vous référer à la section sur les facteurs clés de succès pour plus d'information.

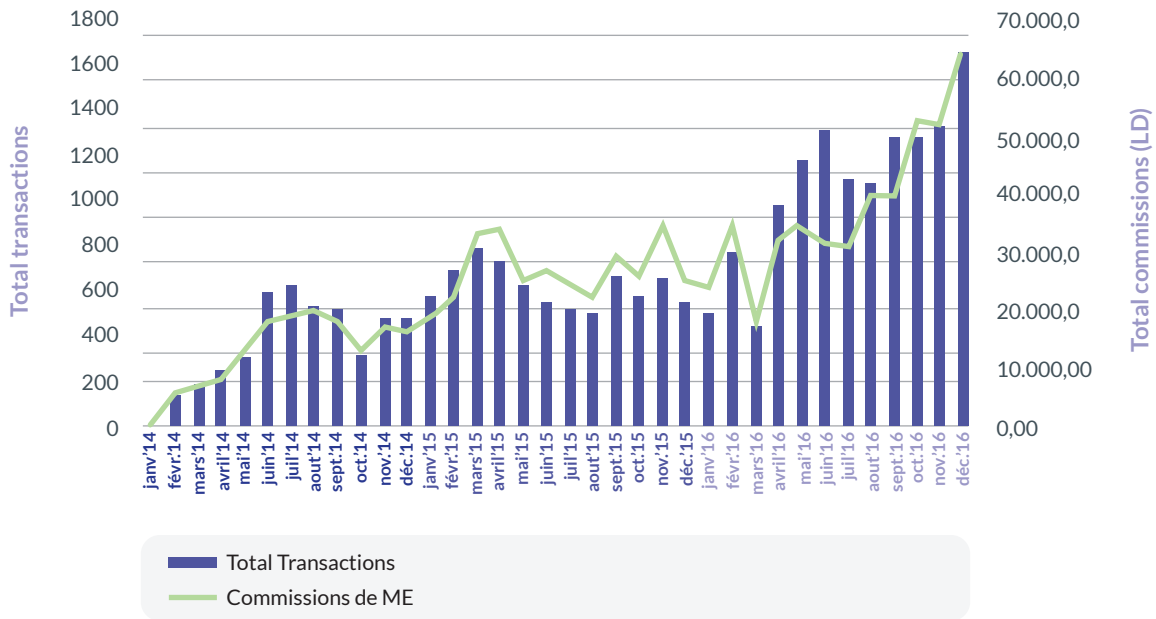
Illustration VIII : Opérations de monnaie électronique par branche, TSCU, 2015



En Décembre 2016, le total des commissions perçues de l'exploitation de la monnaie électronique par TSCU s'élève à 908 000 dollars libériens, à savoir un peu plus de 10 000 USD. Ce nombre peut sembler faible, mais il faut garder à l'esprit le stade de développement et l'envergure de l'organisation. A l'échelle de TSCU, ces chiffres sont substantiels : les commissions ont représenté 30% du chiffre d'affaires global pour le premier semestre 2016. Comme le montre l'illustration IX, le nombre de transactions par mois peut monter jusqu'à 1600, soit huit fois le nombre de membres actifs.²⁴ Pourtant, le potentiel de vente croisée ne peut être concrètement converti en raison d'obstacles financiers, en particulier l'accès limité aux ressources financières pour alimenter la demande de crédit.

²⁴ TSCU et Lonestar Cell suivent le nombre de transactions uniquement. Il n'y a pas d'information sur le nombre de clients.

Illustration IX : Total des transactions et commissions par mois, TSCU

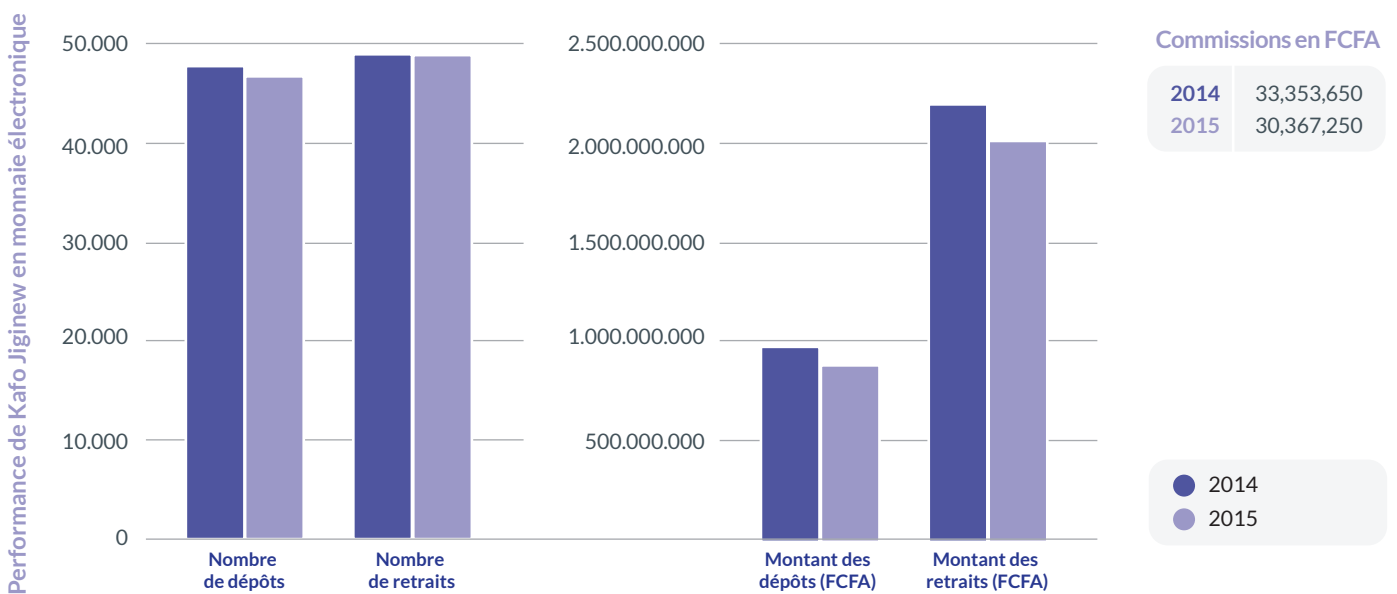


Bien que satisfaisants pour TSCU, ces chiffres n’ont pas pleinement atteint les prévisions, mais les responsables sont confiants d’être sur le bon chemin.

A l’opposé, le montant de revenus gagnés par Kafo Jiginew grâce aux transactions de dépôts et retraits est significatif, s’élevant à 33 millions de FCFA en 2014, et 30 millions en 2015 (respectivement 57.000 et 52.000 USD). Toutefois, cela ne représente

qu’1% du chiffre d’affaires global de l’institution, qui s’élevait à 4,6 milliards de FCFA en 2014. En outre, comme le montre l’illustration X, l’institution montre une légère baisse sur tous les indicateurs de performance.²⁵ Les commissions, par exemple, ont diminué d’environ 10% entre 2014 et 2015.²⁶

Illustration X : Total des transactions et commissions pour Kafo Jiginew



²⁵ Les commissions pour l’enregistrement des clients ne sont pas enregistrées, comme cette commission est directement allouée à l’agent qui procède à l’enregistrement.

²⁶ Kafo Jiginew ne fait pas le suivi du nombre de clients, mais des transactions seulement.

Cette tendance à la baisse peut être attribuée à une concurrence accrue dans le secteur malien de la monnaie électronique. Non seulement il y a aujourd'hui plus de PSF qui s'établissent comme agents dans le marché, mais les OTM ont également leurs propres agents, ce qui accroît la concurrence. Cela indique que, à mesure que le marché arrive à maturité, les performances de ce modèle d'affaires sont de moins en moins attrayantes pour les PSF. Ceci souligne également l'importance de mener une évaluation approfondie de la maturité du marché avant d'envisager de s'impliquer dans ce modèle.

ANALYSE COÛTS/BÉNÉFICES

TSCU

Illustration XI : Analyse Coûts/ Bénéfices, TSCU, cumulatif de Janvier 2014 à Juin 2016 (en USD)

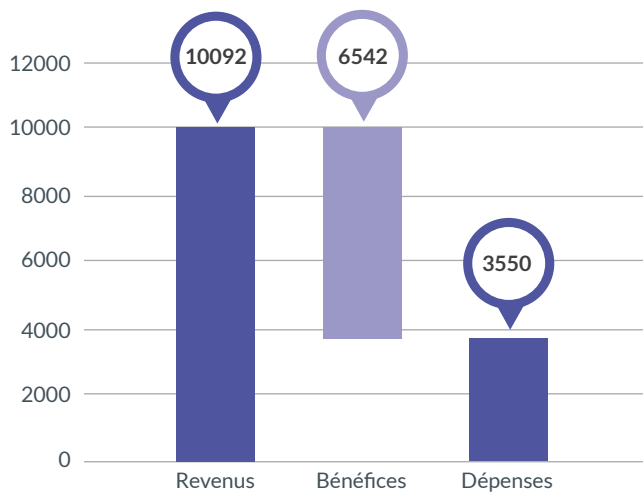


Tableau 6 : Revenus et coûts à TSCU (cumulatif 2014-2016)

Revenus TSCU (cumulés 2014-2016)	Coûts TSCU (cumulés 2014-2016)
<ul style="list-style-type: none"> Commissions (dépôt / retrait) ; Outre les commissions, les opérations de monnaie électronique ont aidé TSCU à réduire certains de ses coûts, comme les mouvements monétaires internes (de la branche au siège) peuvent désormais se faire par voie électronique. Cela rend inutiles les voyages longs et coûteux. 	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des coûts sont pris en charge par Lonestar Cell sauf : <ul style="list-style-type: none"> Les appareils mobiles pour les opérations de monnaie électronique : 28,000 LD \$ (à savoir 300 USD). Les coûts liés aux activités de recrutement de nouveaux membres : expliquer ce qu'est la monnaie électronique (coûts, tarifs, procédures, etc.) et faire de la sensibilisation 23,000 LD \$ (à savoir 250 USD) ; Frais de fonctionnement : salaires du personnel : 275,000 LD \$ (à savoir 3000 USD).

Au cours des deux dernières années, TSCU a réalisé un bénéfice net de 6 542 USD. Cet argent a été utilisé pour construire de nouvelles installations (ex. les branches de Tappita et Foya) et payer le loyer et le personnel. Bien que le bénéfice puisse sembler faible pour de nombreuses institutions financières, c'est un «bonus» substantiel pour TSCU, pour qui les seules sources

de revenus sont les commissions et les frais d'inscription des membres à la coopérative.²⁷

Cependant, TSCU espère augmenter ces chiffres dans les mois et années à venir à mesure que le marché et l'institution deviennent plus matures.

²⁷ Les intérêts tirés des crédits sont utilisés pour payer les dividendes des membres et les intérêts des comptes d'épargne.

Kafo Jiginew

Illustration XII : Analyse Coûts/ Bénéfices, Kafo Jiginew, 2015 (en USD)

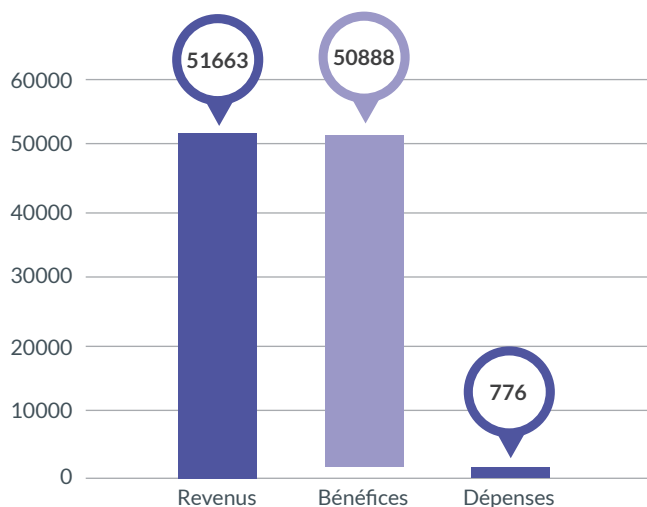


Tableau 7 : Revenus et coûts à Kafo Jiginew (2015)

Revenus Kafo (2015)	Coûts Kafo (2015)
<p>Les revenus directs :</p> <ul style="list-style-type: none">• Commissions (dépôt / retrait)• Les intérêts des comptes bancaires (montants non disponibles) <p>Gains financiers indirects : (non compris dans l'illustration XII) :</p> <ul style="list-style-type: none">• Réduction des coûts de télécommunications (comme Orange offre les communications sur les téléphones servant aux opérations de ME)• Publicité gratuite (via les campagnes de promotion Orange)	<p>Tous les frais sont pris en charge par Orange</p> <ul style="list-style-type: none">• Kafo Jiginew prend seulement en charge les coûts de fonctionnement tels que l'électricité, internet, les coûts de personnel, etc. Les coûts des opérations de monnaie électronique sont estimées être presque nuls, représentant environ 1% des coûts globaux de l'institution.²⁸

En 2015, Kafo Jiginew a réalisé un bénéfice financier d'environ 51,000 USD. Cela ne prend pas en compte les gains financiers indirects perçus (Kafo reçoit du crédit de communication et de la publicité gratuite par Orange), comme Kafo n'est pas en mesure de les chiffrer. Les profits de cette activité d'agent de monnaie électronique atteignent un montant considérable, mais à la différence de TSCU, cela ne représente qu'une infime partie du chiffre d'affaires global de l'institution.

Toutefois, Kafo estime tout de même que les résultats de l'activité sont à la hauteur des attentes, étant donné que la fourniture du service d'Orange Money par Kafo Jiginew n'a généré aucun coût supplémentaire. Cela a également permis à Kafo Jiginew d'avoir un avantage compétitif majeur en zone rurale où il n'y a pas beaucoup de concurrents en ce qui concerne Orange Money.

²⁸ Ces estimations proviennent du management de Kafo Jiginew.

SECTION 5:

PRINCIPAUX FACTEURS DE REUSSITE ET ENSEIGNEMENTS

Peu de conditions préalables doivent être remplies pour ce modèle. C'est un modèle simple à mettre en œuvre pour les PSF, mais non sans défis. Il est plus facile pour les grandes institutions structurées comme Kafo Jiginew de remplir ces conditions. Les plus petites institutions comme TSCU rencontrent plus de difficultés. La distribution de la monnaie électronique est souvent une première étape vers des projets de finance numérique plus sophistiqués.

ANALYSE DU NIVEAU DE PRÉPARATION

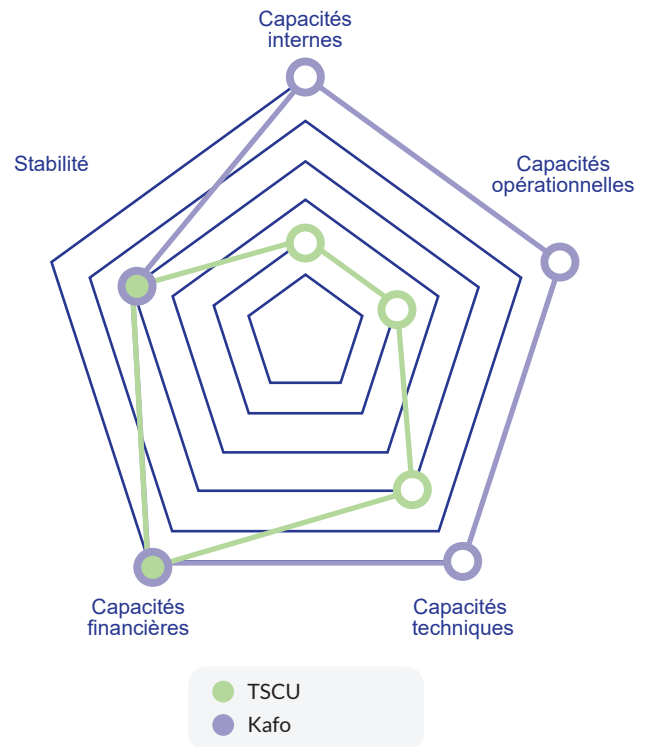
Niveau de préparation au moment de lancer le projet des services financiers numériques (SFN)

L'illustration XIII ci-contre résume brièvement l'état de préparation des institutions au moment de se lancer dans la distribution de monnaie électronique pour un OTM (c.-à-d. au lancement de la solution), notamment en termes de :

- Capacités internes (capacité du personnel, gestion et politiques de ressources humaines) ;
- Capacités opérationnelles (gestion des liquidités, conformité réglementaire et durabilité) ;
- Capacités techniques (connectivité, Système d'Information et de Gestion, et interfaçage) ;
- Capacités financières (ressources pour déployer le modèle d'affaires) et ;
- Stabilité (PAR et gouvernance).

Avec un système en place depuis 6 ans, Kafo Jiginew obtient de très bons scores sur presque tous les paramètres (voir l'illustration XIII). Ceci signifie que l'institution était dans une bonne position et prête à s'engager dans le projet d'être agent pour un OTM.

Illustration XIII : Niveau de préparation au moment de lancer le projet de SFN



TSCU, pour sa part, n'était pas réellement prêt, avec une faible capacité interne et opérationnelle. Mais la décision de s'engager était motivée par le besoin de revenus additionnels pour couvrir les coûts salariaux et de nouveaux moyens d'attirer les membres. L'organisation a fait peu d'adaptations à son mode de fonctionnement usuel, et s'est confronté à des difficultés en termes de capacités internes et opérationnelles. La gestion de la liquidité, en particulier, est une condition préalable qui n'est pas totalement remplie. C'est pour cela que TSCU a commencé graduellement avec quelques branches seulement. Plus tard - avec plus d'expérience et de savoir-faire sur des sujets majeurs comme celui-ci, TSCU espère être prêt à étendre le service à d'autres zones géographiques. En ce qui concerne les dimensions techniques et financières, TSCU se conformait aux pré-requis, principalement en raison du peu de conditions préalables.

RÉPONDRE AUX PRÉ REQUIS

Toutes les dimensions sont décrites plus en détail ci-dessous.

Tableau 8 : Pré requis pour le modèle #2

● Réalisé ● Partiellement réalisé ● Non réalisé

DIMENSION	CONDITIONS PRÉALABLES	DESCRIPTION DES CONDITIONS PRÉALABLES	STATUT DE TSCU	STATUT DE KAFO JIGINEW
CAPACITÉS INTERNES	MANAGEMENT	Un gestionnaire du canal doit être nommé au sein du personnel au siège, mais il n'a pas besoin d'être exclusivement dédié à cela. Le gestionnaire du canal doit informer ses supérieurs de l'activité de monnaie électronique sur base régulière (rapports hebdomadaires au début puis mensuels).	● TSCU n'a pas nommé de gestionnaire du canal.	● Kafo Jiginew a nommé un 'champion' qui supervise les activités de monnaie électronique, mais qui n'est pas été entièrement consacré à cela. Cette personne est également responsable du département SIG. Cependant, aucune structure de reporting n'est officiellement en place.
	EMPLOYÉS/STAFF	Disposer de temps est particulièrement nécessaire durant la période de lancement. Au quotidien ensuite, il doit y avoir une équipe partiellement dédiée de caissiers pour fournir le service de monnaie électronique dans les branches et un gestionnaire en charge de la gestion des liquidités, des règlements avec le PSFN, de gestion des KPI, etc.	● TSCU dispose d'une équipe partiellement dédiée de guichetiers chargés des transactions de monnaie électronique. Le personnel promeut également les opérations de monnaie électronique durant toutes les activités d'éducation / promotion. Cependant, il n'y a pas de gestionnaire en charge de la gestion des liquidités, ce qui représente un défi important.	● Kafo Jiginew dispose d'une équipe partiellement dédiée de guichetiers chargés des transactions de monnaie électronique. Il y a aussi une personne au siège responsable du traitement des demandes de liquidités.
	POLITIQUES RH ET FORMATION	Les descriptifs de poste doivent être adaptés / créés et le personnel impliqué doit recevoir une formation (généralement fournie par le PSFN).	● Pas de descriptif de poste adaptés/créés.	● Descriptifs de poste adaptés.
CAPACITÉS FINANCIÈRES	RESSOURCES FINANCIÈRES	Le PSF peut utiliser ses propres ressources ou des ressources externes.	● Peu de ressources financières furent nécessaires. Lonestar Cell a couvert la plupart des dépenses.	● Peu de ressources financières furent nécessaires. Orange a couvert toutes les dépenses.
CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES	LIQUIDITÉ / GESTION DE LA TRÉSORERIE	Disposer d'espèces/argent liquide est nécessaire pour le dépôt initial chez le PSFN pour pouvoir commencer à effectuer des transactions. Une surveillance quotidienne de la liquidité de toutes les agences est essentielle pour assurer un service adéquat.	● Peu de surveillance de la liquidité au niveau des branches.	● La liquidité chez Kafo Jiginew est bien gérée. Un compte central supervise la liquidité de toutes les branches.
	OSS/ RENTABILITÉ	Le ratio d'équilibre opérationnel (OSS) doit être supérieur à 70%. ²⁹	● 59%	● >70%
	RÈGLEMENTATION	Le PSF doit seulement avoir une licence de PSF (pas besoin d'obtenir une licence d'émission de monnaie électronique pour ce modèle) mais doit vérifier la réglementation de son pays pour savoir quelles activités les agents de ME sont autorisés à effectuer et s'ils sont tenus d'être exclusifs ou non.	● Licence de PSF.	● Licence de PSF.

²⁹ Bien que 100% soit la cible ultime, les conditions à remplir sont moins strictes pour ce modèle d'affaires que pour les suivants qui nécessiteront d'avoir atteint et dépassé l'équilibre opérationnel (utiliser un réseau d'agents existants, développer son propre réseau d'agents, développer son propre canal de banque mobile, être un fournisseur).

● Réalisé ● Partiellement réalisé ● Non réalisé

DIMENSION	PREREQUISITE	DESCRIPTION OF THE PREREQUISITE	STATUT DE TSCU	STATUT DE KAFO JIGINEW
CAPACITÉS TECHNIQUES	CONNECTIVITÉ	Accès à Internet dans toutes les agences offrant de la monnaie électronique et / ou bonne réception du réseau mobile (selon le modèle).	● Le personnel de TSCU utilise des téléphones mobiles pour les transactions de monnaie électronique. La connectivité du réseau mobile est bonne.	● Toutes les branches de Kafo Jiginew disposent d'une connectivité Internet et la connectivité du réseau mobile est bonne.
	SIG	Il est acceptable d'avoir un SIG décentralisé s'il y a une consolidation centrale des données au siège. La plateforme de monnaie électronique devrait être en mesure d'exporter des rapports en format Excel pour le PSF.	● SIG décentralisé. En négociation avec Lonestar Cell pour utiliser leur plateforme de monnaie électronique et être en mesure de suivre toutes les transactions sur les mobiles. Actuellement, toutes les transactions sont suivies par Lonestar Cell.	● SIG décentralisé avec consolidation au siège. En transition vers un SIG centralisé. Connexion à la plateforme via VPN.
	INTERFAÇAGE	Le PSF peut effectuer toutes les transactions à travers l'interface d'un téléphone mobile marchand ou d'un VPN fourni par le PSFN. L'intégration entre le SIG du PSF et la plateforme de monnaie électronique du PSFN n'est pas nécessaire.	● TSCU utilise directement la plateforme de Lonestar Cell via l'interface du téléphone mobile marchand.	● VPN gratuit (open source)
STABILITÉ	QUALITÉ DU PORTEFEUILLE	PAR30 inférieur à 10 % ou un Ratio d'Adéquation des Liquidités d'au moins 8%.	● PAR 30: 10%	● PAR 30: 9%
	GOVERNANCE	Il est acceptable que le PSF ait été sous gestion temporaire de la banque centrale ou de l'organisme de réglementation du PSF pour des problèmes mineurs de mauvaise gestion dans le passé (mais il n'est pas acceptable qu'elle le soit toujours).	● Pas de mauvaise gestion enregistrée.	● La gouvernance a pu être défaillante par le passé, mais les capacités de gouvernance de Kafo Jiginew se sont progressivement renforcées et la gouvernance est maintenant fonctionnelle.

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Une proposition de valeur pour toutes les parties prenantes (PSF, PSFN, clients)

Etablir une situation gagnant-gagnant est le véritable facteur de succès de ce modèle d'affaires. Il élargit à la fois le réseau de distribution de l'OTM (Lonestar Cell et Orange) et ainsi leur potentiel de croissance dans le marché, et profite clairement à Kafo Jiginew et TSCU en ce qu'il fournit un revenu supplémentaire à un coût limité. Il offre également de nombreux avantages aux clients (comme par exemple le confort), ce qui joue comme effet de levier sur l'adoption.

Le processus de négociation

Comme le démontrent les cas de Kafo Jiginew et de TSCU, le processus de négociation est une étape cruciale pour les PSF voulant mettre en oeuvre ce modèle d'affaires. En y investissant du temps et des efforts, Kafo Jiginew a réussi à convaincre Orange de revoir les conditions contractuelles proposées vers un partage plus équilibré. Bien sûr, la réussite de ce processus de négociation était également liée aux facteurs contextuels (timing et positionnement sur le marché). Mais l'ouverture d'esprit d'Orange et la relation continue entre les deux partenaires ont également été des facteurs importants. Les OTM jouent un rôle clé dans ce modèle, c'est pourquoi les PSF ne peuvent réussir que si le partenariat / négociation est bien géré(e). Le soutien des réseaux nationaux de PSF dans le processus de négociation avec l'OTM peut se révéler essentiel pour les petits PSF.

Emplacement des points d'accès

Le succès de ce modèle d'affaires dépend moins de la capacité du FSP à vendre la marque ou le produit (ceci est davantage la responsabilité de l'OTM) que de sa capacité à identifier les meilleurs emplacements pour proposer le service. Par conséquent, l'analyse du niveau de la demande et de l'avantage concurrentiel doit faire l'objet d'une attention particulière. Comme le montre l'exemple la branche de Tappita de TSCU, identifier les zones où les besoins sont les plus importants est la meilleure façon pour un PSF d'assurer le succès / l'adoption du service.³⁰

Business Case - Méfiez-vous de la saturation du marché

L'évaluation de l'opportunité commerciale au travers d'une analyse détaillée de la rentabilité est un indicateur très important pour orienter la décision de s'engager ou non. Le niveau de maturité du secteur devrait y être détaillé, identifiant si le marché montre des signes de saturation – ce qui aura bien évidemment un impact sur l'adoption, et donc les revenus.

DÉFIS RENCONTRÉS ET MESURES CORRECTIVES ADOPTÉES

La gestion des liquidités

Le manque de liquidité (espèces) est un sérieux obstacle pour TSCU. Toutes les branches sont situées en milieu rural, zones où les clients sont généralement bénéficiaires/récepteurs des transactions de monnaie électronique. Par conséquent, il y a plus d'argent décaissé qu'encaissé. TSCU utilise ses propres espèces pour effectuer les opérations de monnaie électronique et prend en charge le risque de le transporter jusqu'aux différentes branches afin qu'elles aient assez d'espèces pour servir les clients. Certaines conditions rendent la gestion des liquidités encore plus difficile. La saison des pluies (Juillet-Août), marquée par des précipitations soutenues, rend le fait de voyager presque impossible. Le transport d'argent d'un endroit à un autre est compliqué, pouvant prendre jusqu'à quatre jours, durant lesquels la branche / point de service reste sans espèces. La saison des fêtes (Décembre / Janvier) est également un défi, comme le nombre et le volume des transactions sont nettement plus importants, et que plus de gens vont décaisser simultanément. Le manque de liquidité est très difficile à gérer pour une institution de la taille de TSCU, qui repose en grande partie sur la confiance des membres. Si les membres viennent pour décaisser et trouvent les caisses vides, ils peuvent remettre en question l'ensemble du système. TSCU essaie continuellement de trouver des solutions pour mieux gérer ses liquidités. Considérant la distance qui les sépare des institutions bancaires traditionnelles, une recommandation serait de trouver des 'super

³⁰ Pour rappel, la branche de Tappita est située à proximité d'un des plus gros hôpitaux du pays. La demande en espèces/retrait de monnaie électronique est conséquente, car les gens doivent régler leurs frais d'hôpital. Aujourd'hui, cette branche enregistre 60% du nombre total de transactions de monnaie électronique de TSCU.

agents³¹ ou des réseaux informels qui pourraient devenir des partenaires pour s'approvisionner en liquidité.

Recommandations pour la planification et gestion des liquidités :

- 1 Évaluation de l'opportunité**
 - Évaluer à l'avance la capacité de votre institution à gérer la liquidité.
- 2 Stratégie de mise sur le marché**
 - Définir des règles pour la gestion de la trésorerie et de la monnaie électronique (procédures de gestion de la liquidité dans les branches et supervision du siège).
- 3 Préparation du pilote**
 - Développer ou affiner les processus commerciaux touchés par l'utilisation de la ME (manuel de procédures).
 - Préparer la cartographie des risques et des stratégies d'atténuation.
- 4 Pilote**
 - Améliorer les processus de management de la liquidité si nécessaire (si certaines branches ne peuvent pas effectuer des transactions par manque de trésorerie ou de ME par exemple).
 - Adapter les processus commerciaux au besoin.
- 5 Déploiement**
 - Se baser sur les résultats du projet pilote pour assurer une bonne gestion de la liquidité.
- 6 Mise en œuvre**
 - Sur la base des évaluations, définir les améliorations immédiates, les améliorations à court terme et les améliorations à moyen/long terme.

Questions liées aux ressources humaines

Assurer un niveau d'investissement et de motivation élevé s'est révélé difficile à la fois pour TSCU et pour Kafo Jiginew.

Pour TSCU, le personnel réalisant les opérations de monnaie électronique est payé sur base de commissions (plus ils font de transactions, plus ils reçoivent d'argent) car l'établissement n'a pas les fonds pour proposer des salaires fixes. Toutefois, les commissions des opérations de monnaie électronique, qui sont redistribuées aux salariés sous forme de revenus, ne sont pas assez compétitives, et l'institution est confrontée à de graves difficultés pour garder son personnel.

³¹ Les «super agents» offrent des options de rééquilibrage (vente et achat de valeur électronique pour les agents), leur évitant de devoir se rendre dans une succursale appartenant à l'opérateur ou à la succursale du partenaire bancaire du PSFN. Les super agents peuvent effectuer les mêmes activités que les agents standards, mais ils sont chargés par le PSFN de fournir le service intermédiaire de rééquilibrage de la trésorerie / valeur électronique d'un autre agent. Se référer à la boîte à outils # 2 pour plus d'informations.

Pour Kafo Jiginew, l'investissement des caissiers pour décrocher de nouveaux clients a longtemps été motivée par l'attribution de 200 FCFA de commission directement à celui qui fait l'opération. Cela a également positivement impacté sur la vente croisée car les caissiers faisaient passer les informations sur l'institution financière à tous les clients venus pour des opérations de monnaie électronique ; Beaucoup souscrivaient généralement immédiatement. Ceci démontre la force et l'utilité des politiques de motivations des guichetiers. Toutefois, Orange ne reverse aujourd'hui plus ces 200 FCFA par inscription à Kafo Jiginew, cette source de motivation n'existe donc plus.³²

Recommandations pour la gestion des questions RH :

- 1** **Évaluation de l'opportunité**
 - Évaluer la capacité du personnel dans les branches et leur volonté de faire partie du projet.
- 2** **Stratégie de mise sur le marché**
 - Déterminer si le personnel existant est capable de gérer les nouvelles tâches de monnaie électronique ou si de nouvelles personnes doivent être embauchées.
 - Adapter/Créer des descriptifs de poste adaptés.
 - Négocier une structure de commission avec les PSFN potentiels.
- 3** **Préparation du pilote**
 - Définir des incitations pour le personnel impliqué dans les opérations de monnaie électronique (par exemple, en leur offrant tout ou une partie des commissions obtenues pour l'inscription des clients).
- 4** **Pilote**
 - Tester la structure d'incitation mise en place.
- 5** **Déploiement**
 - Préparer un plan de capacité RH en gardant la mise à l'échelle à l'esprit.
- 6** **Mise en œuvre**
 - Identifier les possibles améliorations en terme d'efficacité au niveau de l'organisation interne, des ressources et des processus.
 - Évaluer la structure d'incitation.

Problématiques de l'analphabétisme

Du fait des deux guerres civiles qui se sont succédées au Libéria, 51% des 4 millions d'adultes sont âgés de moins de 18 ans. Beaucoup ne sont pas scolarisés, ce qui entraîne par conséquent un taux d'analphabétisme élevé (52,4%). Cela impacte directement le niveau de la demande en services financiers. Comme pour les autres modèles d'affaires de finance numérique, cette population analphabète a besoin de plus d'explications pour pouvoir utiliser le service. Les techniques de marketing écrites ne fonctionnent pas. Voilà pourquoi le personnel de TSCU passe du temps sur le terrain pour expliquer comment fonctionne le service.

Recommandations pour la gestion des problématiques liées à l'analphabétisme :

- 1** **Étude d'opportunité**
 - Évaluer le niveau d'alphabétisation de la population cible.
 - Établir une première segmentation par problème d'analphabétisme rencontré.
 - Tester quelques options pour résoudre les problèmes d'analphabétisme pour voir comment les clients perçoivent ces solutions (ex: utiliser les agents pour éduquer les clients).
- 2** **Stratégie de mise sur le marché**
 - Définir le niveau d'alphabétisation par localité selon de précédentes études de segmentation de la clientèle.
 - S'assurer que les campagnes de marketing du PSFD intègrent des composants d'éducation numérique.
- 3** **Préparation du pilote**
 - Former le personnel sur la communication et sensibilisation des produits de monnaie électronique aux clients analphabètes.
- 4** **Pilote**
 - Commencer avec une gamme de produits limitée (bien que de nombreux PSFD offrent un large éventail de services, commencer avec les services les plus essentiels pour ne pas submerger les clients).
- 5** **Déploiement**
 - Étendre la formation de monnaie électronique (incluant sensibilisation des clients) à tout le personnel impliqué.
- 6** **Mise en œuvre**
 - Revoir l'expérience client par le biais de groupes de discussion.
 - Aligner la segmentation client, la proposition de valeur, et le parcours client.

³² Ces commissions ont été octroyées pour une durée de six mois. C'était une convention entre Orange et Kafo Jiginew. Après cette période, elles ont été supprimées. Comme il ne s'agissait que de de l'inscription, cela n'a pas eu d'impact négatif sur la motivation des agents - les transactions de dépôt-retrait n'ont pas baissé. Toutefois, le nombre d'ouvertures s'est effrité à cause de la concurrence de banques, pharmacies, stations d'essence, magasins, boutiques, qui se sont mis à commercialiser Orange Money - qui s'ajoutent aux milliers de kiosques Orange installés à travers le Mali.

Qualité du réseau dans les zones rurales

Au Libéria et au Mali, la connectivité (Internet et réseau de télécommunication) est faible dans certaines zones rurales. Lorsque les réseaux ne passent pas, Kafo Jiginew et TSCU sont dans l'incapacité d'effectuer des transactions. Cette incapacité impacte sur la confiance et la volonté des clients à utiliser à nouveau le service.

Au Mali spécifiquement, le type de connexion la plus utilisée et la moins coûteuse en milieu rural est la 3G. en milieu rural est la 3G. Mais le problème est que cette connexion n'est pas de qualité et n'est pas destinée à une application professionnelle. Il y a tout de même des solutions, comme les mini VSAT, mais cela reste coûteux.

Recommandations pour la gestion de la qualité du réseau dans les zones rurales :

- 1** **Évaluation de l'opportunité**
 - Évaluer la connectivité Internet et mobile dans toutes les branches.
- 2** **Stratégie de mise sur le marché**
 - Sélectionner les OTM avec la meilleure couverture dans vos branches.
- 3** **Préparation du pilote**
 - Tester la couverture réseau de l'OTM sélectionné dans les zones ciblées.
- 4** **Pilote**
 - Tester régulièrement la couverture et si la connexion est faible, chercher d'autres options (VSAT, etc.).
- 5** **Déploiement**
 - Enregistrer manuellement les opérations sur un support papier (ex: livret) (si la réglementation le permet) et les entrer dans le système lorsque le réseau revient.
- 6** **Mise en œuvre**
 - Évaluer la connectivité des appareils mobiles.
 - Évaluer les combinés smartphones (perte de données, facilité d'utilisation, temps par transaction, etc.).

Concurrence et relations avec les partenaires

Concurrence

Dans les marchés de monnaie électronique plus matures tels que le Mali, la concurrence peut être perçue comme un obstacle. Avec un nombre croissant de points de vente (en particulier des kiosques Orange) à proximité des branches de Kafo Jiginew, l'activité diminue peu à peu. Kafo Jiginew se sent également

menacé par l'augmentation de la portée opérationnelle d'Orange ; l'OTM travaille actuellement sur une solution de nano crédit (credit scoring), perçue comme une concurrence directe par le PSF.

Relation avec le DFSP

TSCU se heurte à des problèmes relationnels avec Lonestar Cell, comme le PSFN échoue souvent à remplir ses obligations à temps (par exemple concernant le paiement des commissions, la disponibilité des transactions mensuelles pour les rapports financiers, etc.). Des discussions sont actuellement en cours entre les deux entités pour tenter de résoudre ces problèmes.

Recommandations pour la gestion de la concurrence et des relations avec les partenaires :

- 1** **Évaluation de l'opportunité**
 - Réaliser une étude de marché pour identifier les emplacements (branches) où il serait le plus logique d'implanter les activités de monnaie électronique et identifier les plus populaires parmi votre clientèle (des groupes de discussion dans les zones d'opération du PSF devraient être en mesure de répondre à ce sujet).
- 2** **Stratégie de mise sur le marché**
 - Développer une liste des PSFD et examiner leur stratégie de marché: leur positionnement, leur proposition de valeur client, leur stratégie d'expansion, etc.
 - Discutez avec les PSFD potentiels des principaux éléments du futur partenariat, rôles et obligations.
- 3** **Pilote**
 - Finaliser l'accord (partenariat) avec le PSFN sélectionné.
 - S'assurer que tous les éléments clés du contrat soient discutés et que des stratégies d'atténuation des risques soient planifiées.
- 4** **Préparation du pilote**
 - Tester les différents éléments du partenariat pour voir si des problèmes se posent et comment les régler.
 - Si nécessaire, rediscuter les termes du contrat/l'offre avec le prestataire partenaire.
- 5** **Déploiement**
 - Étendre l'offre de services au fil du temps si désiré.
- 6** **Mise en œuvre**
 - Maintenir des contacts et discussions régulières avec le partenaire pour gérer les problèmes qui peuvent se poser.
 - Revoir le contrat si nécessaire.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- **Planifier la gestion des liquidités.** Les PSF doivent planifier soigneusement à l'avance les flux de liquidité afin qu'ils aient assez d'argent (1) aux endroits où il est censé y avoir plus de décaissements que d'encaissements et (2) aux périodes charnières de l'année (saison des pluies, fêtes, etc.).
- **Inciter convenablement les agents.** Les PSF doivent proposer des incitations intéressantes pour stimuler les ventes. Parce qu'ils sont l'interface avec les clients, des agents motivés sont un des facteurs de réussite de ce modèle.
- **Contribuer aux efforts d'éducation des clients avec l'OTM,** car les OTM connaissent probablement moins bien que vous les communautés rurales / segments à faible revenu. Les PSF savent mieux comment parler aux clients et les aider à comprendre le service.
- **Procéder à une évaluation des possibilités et préparer une analyse de rentabilité avant de décider de mettre en oeuvre ce modèle.** Comme le montrent nos exemples, une évaluation de l'opportunité commerciale pourra être un point de décision important pour identifier les meilleurs emplacements pour l'activité de monnaie électronique et pour évaluer la concurrence. Par exemple, une évaluation pourra mettre en évidence si le marché est saturé, auquel cas ce modèle d'affaires sera moins attrayant pour le PSF. Une analyse de la rentabilité sera également intéressante pour planifier les recettes et les coûts éventuels et aider à évaluer s'il vaut la peine de mettre en oeuvre ce modèle ou non.
- **Mettre en place une procédure de gestion de projet et une méthodologie de suivi & évaluation (simple) pour vous permettre de suivre vos performances :** Même si ce modèle semble facile et peu contraignant, le PSF a toujours besoin de le planifier comme tout autre projet. Définir les lignes directrices de gestion du projet, les objectifs et les indicateurs clés de performance permettra d'évaluer si ceux-ci sont respectés. Un plan de durabilité et une veille de la satisfaction des clients (par des enquêtes de satisfaction auprès des clients) sont également nécessaires pour assurer la cohérence et évaluer le succès des opérations.³³

³³ Reportez-vous à la boîte à outils # 2 pour accéder à des outils pratiques destinés à vous guider dans votre transformation numérique.

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

Après quelques années d'expérience en monnaie électronique, les deux PSF veulent maintenant élargir leurs horizons et s'impliquer davantage dans les services financiers numériques. Cela implique à la fois la construction de nouveaux partenariats et une offre de services plus large :

	TSCU	KAFO JIGINEW
DAVANTAGE DE PARTENARIATS	<p>Augmentation du nombre de partenaires OTM : Lonestar Cell était le seul fournisseur de monnaie électronique au Libéria en 2014, mais un concurrent vient d'entrer dans le marché (en Mars 2016). Les discussions sont en cours pour voir si TSCU et le nouvel OTM peuvent conclure une attente.</p>	<p>Kafo Jiginew envisage de collaborer avec d'autres OTM (potentiellement Mobicash et / ou Malitel) maintenant que la nouvelle réglementation de la BCEAO permet la non exclusivité.³⁴ Ils passeront auparavant par une analyse détaillée des coûts et avantages potentiels qu'ils peuvent en tirer (par exemple doivent-ils acheter les PoS? les commissions seront-elles assez élevées pour rentabiliser les dépenses, etc.?) ainsi que par une évaluation de la rentabilité financière</p>
PLUS DE SERVICES	<p>WOCCU, qui a fourni une assistance technique et un soutien à TSCU, a réussi à assister TSCU et d'autres coopératives de crédit dans leur souhait de devenir partenaire de Lonestar Cell pour permettre des transferts entre les comptes de monnaie électronique et leurs comptes de crédit et d'épargne. Techniquement, cela signifie lier la monnaie électronique de Lonestar Cell à leur SIG.</p>	<p>Kafo Jiginew souhaite également approfondir son partenariat avec Orange pour offrir plus de services aux clients (modèle n° 3 dans notre représentation des modèles d'affaires). En liant les comptes Orange Money aux comptes de Kafo Jiginew, ce modèle permettra aux clients d'effectuer des opérations de monnaie électronique – directement à partir de leur compte de Kafo Jiginew- pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le décaissement/ remboursement de prêt ; • La demande de crédit direct par le biais du mobile (credit scoring). <p>Cependant, le modèle n ° 3 ne sera possible qu'une fois que Kafo Jiginew aura mis en place un SIG centralisé. Le processus est en cours.</p>
AUTRES	<p>L'institution a d'abord besoin de faire face à certains problèmes internes, comme la rétention du personnel, la rentabilité, la capacité interne, etc., avant de penser à l'expansion vers un autre modèle.</p>	<p>Equiper les agents de crédit de téléphones mobiles pour faire des transactions sur place (décaissement, remboursement ...) ne peut être une option actuellement, et ce pour des raisons de sécurité. Plusieurs cas d'agressions ont déjà été signalés. Cela serait aggravé si les agents sur le terrain transportaient sur eux de grosses sommes d'argent. Kafo Jiginew doit d'abord proposer des mesures de sécurité pour essayer de prévenir ces attaques.</p>

³⁴ BCEAO, instruction n°008-05-2015, Mai 2015.

Annexe 1 : Contexte du Libéria

Situation du marché de l'inclusion financière

L'histoire récente n'a pas été tendre avec le Libéria. Les deux guerres civiles - qui ont duré en tout plus de 14 ans, ont tué 200.000 personnes et fait déplacer 1,8 million (sur une population d'avant-guerre de 2,8 millions)- et plus récemment, l'épidémie d'Ebola - qui a été fatale à près de 5000 personnes et a laissée 40% de la population sans emplois, ont affectées le bien-être économique et social du pays.

Le secteur financier n'a pas fait exception. De nombreuses institutions financières ont perdu leurs réserves et registres au cours de ces conflits, et les employés des établissements n'ont depuis reçu que peu de formation. En conséquence, seulement 18,8% des personnes avait un compte formel en 2011, ce qui est inférieur à la moyenne régionale (24% en Afrique sub-saharienne). Les points d'accès physiques sont assez rares, avec moins de quatre branches pour 100.000 habitants.

Les institutions de microfinance et les coopératives de crédit jouent un rôle important dans le paysage de l'inclusion financière, en particulier dans les zones rurales, représentant 70% des emprunteurs dans une institution financière en 2013. Cependant, de nombreuses personnes préfèrent encore emprunter à des amis et à la famille (> 40 %).

Nombre de banques commerciales	9
Nombre de branches bancaires	87
Institutions de microfinance	21
Coopérative de crédit	400
Associations villageoises d'épargne et de crédit	1,450
Institutions financières communautaires rurales sous licence	9

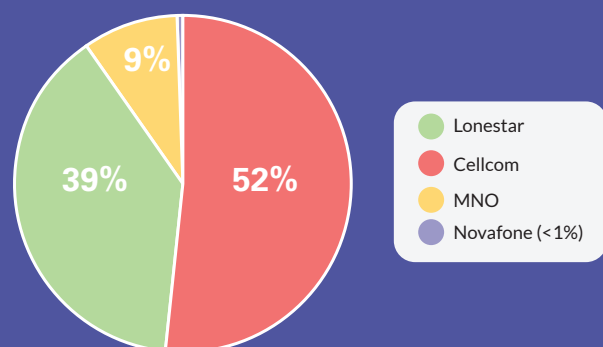
Source: Banque Centrale du Libéria, 2015

Secteur des télécoms

À l'heure actuelle, 68% de la population du Libéria a accès aux services de téléphonie mobile, et environ 4% a accès aux services Internet à haut débit. Lonestar Cell est le leader du marché, avec plus de 1,3 millions d'abonnés en 2013. Cellcom le suit de près, avec près d'un million d'abonnés, tandis que Novafone et LIBTELCO sont des concurrents plus lointains (236,778 et 4.621 abonnés respectivement).

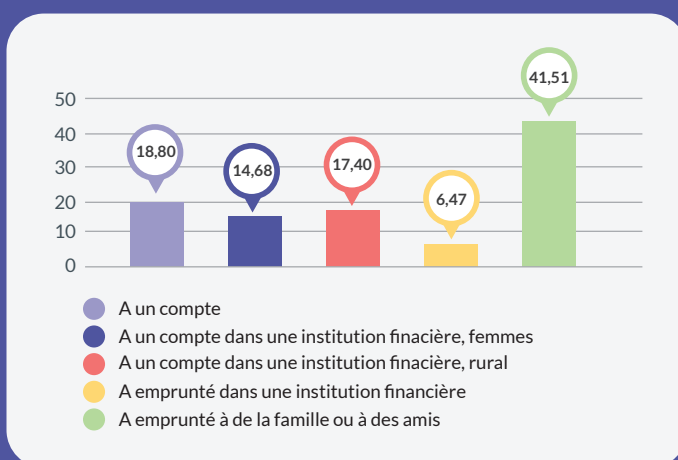
En moyenne, les abonnements mobiles ont augmenté de 30%. Le marché des télécommunications a de grandes perspectives devant lui, avec l'expansion du réseau à de nombreuses régions rurales du pays.

Parts de marché des OTM, 2013 (% des abonnés)



Source: Autorité des télécommunications du Libéria, 2013-2014

L'inclusion financière dans le pays (en % âge 15+)



Source: Global Findex 2011

Initiatives de services financiers numériques (SFN)

Depuis son introduction en 2011, l'utilisation de la monnaie électronique a augmenté rapidement à travers les 15 comtés du Libéria. Le nombre de comptes de monnaie électronique en 2014 a été estimé à 4% de la population, ce qui est inférieur à la moyenne de 8% en Afrique sub-saharienne mais plus élevé que dans d'autres états fragiles, qui sont généralement autour de 1%. (Enquête sur l'accès financier du FMI).

Pour que les SFN prennent de l'ampleur, quelques problèmes devront être résolus : par exemple, la connectivité réseau, l'identification rapide des clients et la conversion facile entre le dollar américain et le dollar libérien. Une grande partie des actifs sont dominés par le dollar américain alors que les gens utilisent le dollar libérien pour leurs dépenses quotidiennes.

Jusqu'à fin 2016, il n'y avait que deux prestataires de monnaie électronique. Le premier est Lonestar Cell Mobile Money Company Incorporated, une filiale de MTN. Le total des dépôts et des retraits à la fin Octobre 2015 était respectivement 227,1 millions \$ L et 258.700.000 L \$ (à savoir 2,41 millions et 2,75 millions USD). Cellcom Technologies Ltd., a reçu sa licence en Février 2016 et a lancé ses opérations en Mars 2016.

Réglementation des services financiers numériques

La Banque centrale du Libéria a publié les premières directives sur la monnaie électronique en 2011 avant de créer un cadre réglementaire à part entière en 2014 (Règlement sur la monnaie électronique, 2014). Ce cadre réglementaire permet désormais la création d'institutions financières non bancaires pour fournir des services financiers numériques, ce qui pourrait ouvrir le marché à de nouveaux acteurs (IMF, OTM, et autres fournisseurs de services).

Situation du marché de l'inclusion financière

L'accès au financement au Mali est limité. Le fort taux de pauvreté du pays, l'étendue du territoire, et la faible densité de la population font de l'inclusion financière un défi. Selon la dernière enquête de Findex, seulement 20% de la population avait accès à un compte en 2014 (contre 34,2% pour le reste de l'Afrique sub-saharienne). Cela tombe à 13,2% si l'on considère seulement les institutions financières formelles. Les populations rurales restent particulièrement mal desservies.

Les banques dominent le secteur financier. Fin 2014, il y avait 14 banques, détenant plus de 80 % des actifs du secteur. Toutefois, le secteur de la microfinance avance petit à petit (1,8 million de membres en 2014, contre 0,8 million en 2005). La plupart des 146 institutions de microfinance (IMF) sont des organisations mutualistes.

Pourtant, le secteur connaît une crise majeure depuis plus de six ans, avec les principales IMF qui ont dû cesser leurs opérations et d'autres qui ont fait faillite. Cette crise a été exacerbée par la crise politique de 2012, qui a conduit à une détérioration de la santé financière du secteur. Les prêts non performants ont atteint un sommet en 2012, avec un portefeuille à risque (PAR) à 90 jours de 11,8%. De nombreux épargnants ont perdu leurs économies, ce qui a entraîné une perte totale de confiance dans le secteur. La crise a également été attribuée aux faiblesses de l'ancien règlementation (politique de licence laxiste, et faible capacité de l'organisme national de surveillance). Le nouveau cadre juridique régional de l'UEMOA, en vigueur depuis 2010, est venu renforcer la réglementation (octroi de licences plus strict, exigences prudentielles, obligations de reporting, etc.), posant les bases d'un secteur de finance inclusive sain et robuste.³⁵

Nombre de banques commerciales	14
Etablissements financiers	3
Nombre d'agences bancaires	516
Institutions de microfinance	146
Nombre d'agences d'IMF	461

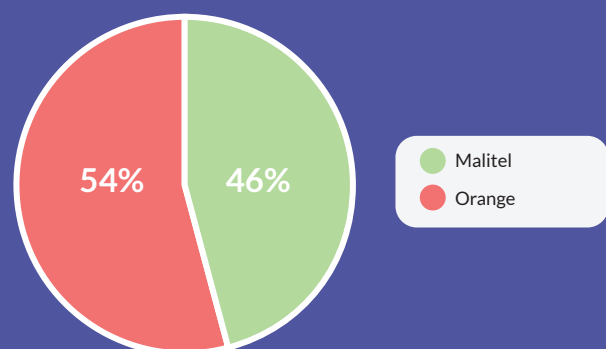
Source: Secrétariat Général de la Commission Bancaire, 2014; Direction Générale de la Stabilité et de l'Inclusion Financières, 2014

Secteur des télécoms

Le nombre d'abonnés mobiles a atteint 23,5 millions à la fin de 2014, une hausse de 19% par rapport à 2013. Cela se traduit par un taux de pénétration de 138% (malheureusement, le nombre d'abonnés uniques n'est pas communiqué par le régulateur des télécommunications).

Le secteur de la téléphonie mobile se compose essentiellement de clients prépayés (99% en 2014). Orange Mali est le leader du marché, avec 54% des parts de marché (12,83 millions d'abonnés en 2014). Son seul concurrent Malitel de SOTELMA-SA a enregistré 10,67 millions d'abonnés en 2014, détenant environ 46% de parts de marché.

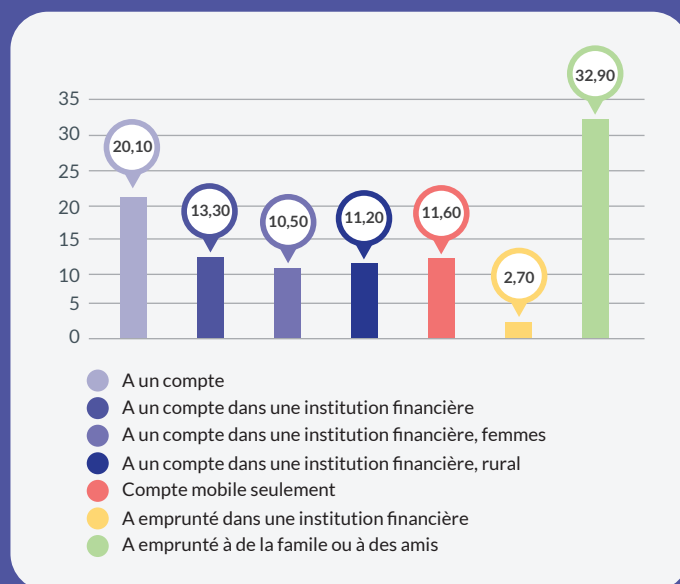
Parts de marché des OTM, 2013 (% des abonnés)



Source: Autorité Malienne de Régulation des Télécommunications/TIC et Postes (AMRTP), 2014

35 Programme d'évaluation du secteur financier - Module de développement du Mali, Note technique du secteur de la microfinance, Décembre 2015, Groupe de la Banque mondiale

L'inclusion financière dans le pays (en % âge 15+)



Source: Global Findex, 2014

Initiatives de services financiers numériques (SFN)

La monnaie électronique se développe rapidement et est prometteuse pour atteindre les zones rurales qui ne peuvent être durablement desservies par des branches bancaires traditionnelles. En 2014, 11,6% de la population (âge 15+) avait un compte de monnaie électronique, ce qui est presque aussi élevé que le nombre de personnes disposant d'un compte financier formel. Ceci est une indication claire de l'importance de la monnaie électronique dans le pays. Pourtant, les services existants doivent être élargis, des services de paiement de base vers un menu plus complet d'envoi de fonds, d'épargne, de crédit et de produits d'assurance. Orange Money a été le premier sur le marché (2010), suivi par Mobicash (2014), Lemonway (2014) et Wari (2015), deux fournisseurs de services.

Réglementation des services financiers numériques

Les services financiers numériques au Mali sont soumis à la surveillance prudentielle régionale unifiée de la Banque centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La BCEAO a publié de nouvelles instructions réglementaires pour les émetteurs de la monnaie électronique en mai 2015 (instruction n° 008-05-2015), qui autorise maintenant une variété d'acteurs à émettre de la monnaie électronique, y compris les banques, les IMF, les OTM et autres fournisseurs de services. Ces nouvelles lignes directrices interdisent également l'exclusivité des agents. Bien que ce soit une avancée considérable pour le secteur, il y a encore des possibilités d'amélioration, en particulier sur l'interopérabilité, les réseaux d'agents et la protection des clients.

À PROPOS DE MICROLEAD

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

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

Avec un accent particulier sur l'épargne, les femmes, les marchés ruraux et la technologie, MicroLead est un programme axé sur les résultats qui appuie les partenariats qui renforcent la capacité des institutions financières à mettre en place des projets pilotes et à mettre en place des services financiers pérennes, en particulier de services d'épargne. Alors que le UNCDF lance la prochaine phase de MicroLead, il continuera de mettre l'accent sur la facilitation de partenariats novateurs qui encourageront les PSFs à atteindre les populations rurales éloignées, s'appuyer sur l'infrastructure financière numérique existante et mettront l'accent sur la conception de produits centrés sur le client.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.uncdf.org/microlead. Suivez UNCDF MicroLead sur Twitter à @UNCFMicroLead

À PROPOS DE PHB ACADEMY

PHB Academy propose des formations et du coaching, destinés à améliorer l'inclusion financière. Nous oeuvrons à améliorer la pénétration et l'utilisation des services financiers numériques. PHB Academy propose des formations et un coaching en face à face et en ligne, ou en mélangeant les deux formats. Les ateliers et les programmes peuvent être élaborés sur mesure en fonction des besoins spécifiques des clients. Nos programmes sont basés sur les avancées les plus récentes en matière de formation des adultes et de coaching. Dans notre approche, nous ne nous contentons pas de transférer des connaissances techniques, nous travaillons également au développement de compétences pratiques et d'attitudes positives dont les cadres et le personnel sur le terrain ont besoin pour concevoir, gérer et proposer des services financiers numériques de manière pérenne. Notre succès tient entre autres à nos méthodes d'enseignement basées sur l'expérience et à l'accent que nous mettons sur l'autogestion. Nous proposons nos services aux institutions financières, aux opérateurs de téléphonie mobile, aux prestataires de paiement ou de transfert de fonds, et aux agences de développement souhaitant favoriser l'inclusion financière par le biais de canaux de distribution alternatifs.

PHB Academy est le pôle d'expertise spécialisé dans la formation et le développement de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé plus de 100 projets internationaux.

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

À PROPOS DE L'UNCDF

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

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/fr> et vous inscrire à notre bulletin d'information à l'adresse www.uncdf.org/en/content/subscribe-our-newsletter. Suivez UNCDF sur Twitter et Facebook à @UNCDF.

À PROPOS DE MASTERCARD FOUNDATION

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

Pour plus d'informations et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation, veuillez visiter www.mastercardfdn.org. Suivez la Fondation @MastercardFdn sur Twitter.



Coordonnées :

Commanditaires du projet

Pamela Eser
UNCDF – MicroLead
pamela.eser@uncdf.org

Philippe Breul
PHB Development
pbreul@phbdevelopment.com

Gestion de projet et responsables du contenu

Hermann Messan
UNCDF – MicroLead
hermann.messan@uncdf.org

Aurélie Wildt Dagneaux
PHB Development
adagneaux@phbdevelopment.com

