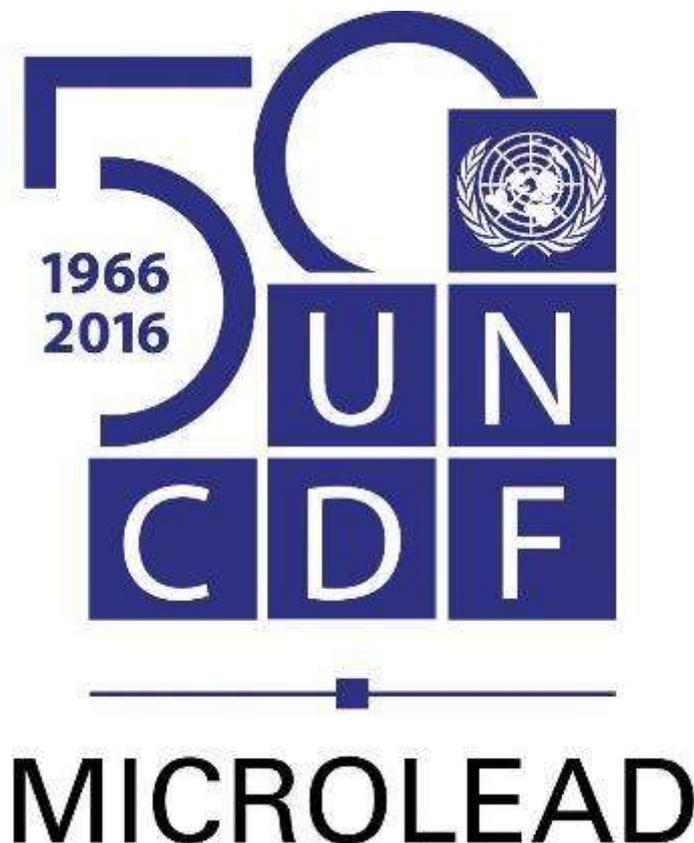


Innovations
pour
l'inclusion
financière des
populations
les plus
reculées



Bienvenue dans les actes de la conférence de l'Atelier annuel MicroLead 2016 !

Depuis 2015, les partenaires de MicroLead ont considérablement élargi l'accès au financement pour ceux précédemment non bancarisés.

Ce document d'actes de conférence présente les innovations et les leçons émergentes présentées à l'atelier annuel 2016 d'apprentissage par les pairs, par les partenaires de MicroLead - avec un accent particulier sur les SFD. Leur travail a permis à des milliers de nouveaux clients d'accéder à des services importants.

Photo (en haut) par Norbert Dadson.



The MasterCard Foundation

L'équipe de MicroLead UNCDF tient à remercier la fondation mastercard pour leur soutien généreux, ainsi que des conférenciers invités spéciaux de l'événement :



Enfin, l'atelier d'apprentissage par les pairs de 2016 a été un grand succès en raison de la participation et la contribution des partenaires financiers et prestataires de services de l'UNCDF MicroLead, et des prestataires de services techniques (passés et présents) et d'autres participants à l'atelier :





Table des matières

Table des matières.....	3
Acronymes.....	4
A propos du Programme UNCDF MicroLead	5
Remerciements.....	6
Introduction.....	7
Jusqu'à quel point sommes-nous arrivés depuis l'année dernière ?.....	8
Services Financiers Digitaux pour les Innovations.....	11
Lier les Groupes d'Épargne aux Services Financiers Formels Sûrs et Bénéfiques.....	18
Se focaliser sur les clients.....	24
Qu'allons-nous faire à partir de maintenant ?.....	31

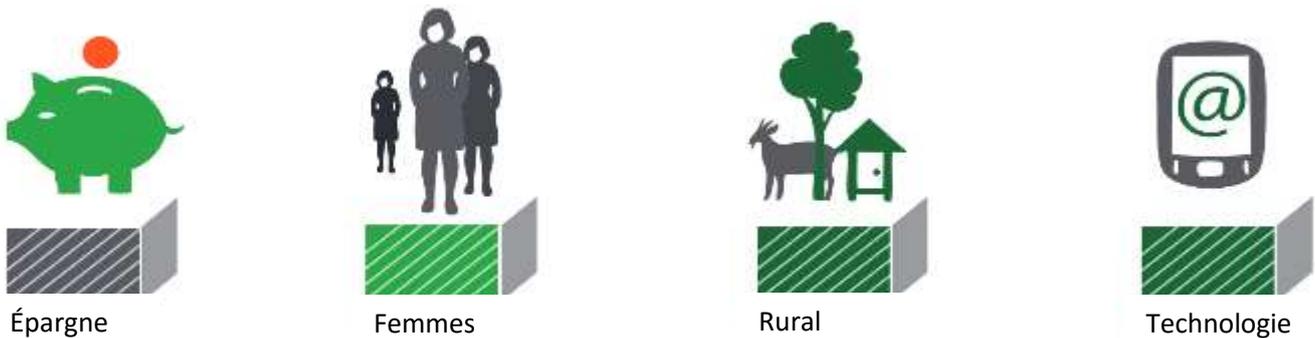
Acronymes

CAL	Canal Alternatif de Livraison
BFA	Bankable Frontier Associates
C4D	Communication for Development
CEC	Le Caisse d'Epargne et du Crédit du Cameroun
CGAP	The Consultative Group to Assist the Poor
SFD	Services Financiers Digitaux
FFH	Freedom from Hunger
PSF	Prestataire de Services Financiers
IMF	Institution de Microfinance
PDS	Point de Service (Dispositif)
EPR	Évaluation Participative Rapide
RCPB	Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

À propos du Programme UNCDF MicroLead



MicroLead est l'une des plus grandes initiatives thématiques globale de l'United Nations Capital Development Fund (UNCDF). Il prend en charge l'expansion des prestataires de services financiers (PSF) qui poursuivent une approche axée sur l'épargne, dans la conviction que l'épargne, mais pas le crédit, permettra à la populations à faible revenu de prendre le contrôle de leurs vies financières compliquées. La première phase, initiée en 2008, a porté sur le 'greenfielding' dans les pays les moins avancés, donnant des subventions et des prêts aux leaders éprouvés du marché.



La deuxième phase, qui a commencé en 2011, comprend le renforcement des capacités des prestataires de services techniques par les PSFs. Les PSFs sont prêts pour une croissance importante en fournissant des services de dépôt pour les populations à faible revenu par l'intermédiaire de canaux alternatifs de livraisons (CAL), en mettant l'accent sur l'assistance pour les zones rurales, les femmes et l'éducation financière.

"MicroLead a toujours été un programme axé sur l'épargne et la mobilisation des dépôts. Nous pensons que les PSFs sont plus forts si elles peuvent se procurer leurs propres dépôts à l'intérieur du pays, plutôt que d'utiliser des sources internationales, des prêts à taux d'intérêt élevés, qui sont habituellement libellés en dollars ou en euros. Nous pensons également que les clients sont mieux servis en ayant des épargnes sur lesquelles ils peuvent s'appuyer au lieu de toujours compter sur le crédit à intérêt élevé. Deux milliards de personnes ne disposent toujours pas d'accès aux services financiers, dont la moitié sont des femmes, et la majorité d'entre eux sont situés dans les zones rurales. À MicroLead, nous pensons que la technologie est la voie à suivre pour atteindre ces gens ".

~ Pamela Eser, Conseiller de Programme UNCDF MicroLead

Remerciements

Jessica Massie, la consultante de l'UNSDF MicroLead et son principal auteur, souhaite exprimer sa gratitude pour tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce document d'actes de la conférence. Les actes n'aurait pas été possibles sans les contributions et les commentaires de Pamela Eser, Ivana Djamanov, Hermann Messann et Paul Luchtenburg de l'UNCDF. La consultante médias Kirsten Weiss a conçu la mise en page (voir les documents précédents, tels que "Your MicroLead") et elle a édité le contenu pour plus de clarté. Elle est également l'auteur de la section «MicroLead Transitioning» à la fin de ces actes. Karima Wardak a fourni un appui à la fois en organisant la conférence et en notant les leçons apprises.

Nous sommes reconnaissants à Norbert Dadson et son équipe à la NKACC pour la majorité des photos qui sont présentées ici. Leur photographie et vidéographie nous ont permis de documenter chaque étape de la conférence dans l'action, et sauf indication contraire, toutes les photos de ce document leurs sont attribuées. En plus, Serge Sourou Oga, en dirigeant une équipe du Sopodiva Training Center, a fourni une excellente interprétation simultanée en Français et en Anglais durant toutes les sessions.

L'atelier et les leçons apprises présentées dans ce document ont été rendues possibles grâce aux efforts d'un certain nombre de partenaires basés au Ghana qui ont contribué à la planification et à la mise en œuvre des activités. Noel da Cruz et Sefakor Bosomtwe ont travaillé du début à la fin pour faire en sorte que tout marche bien dans les coulisses et ont fourni un soutien à haut niveau à notre équipe. De nombreux membres du personnel de Fidelity Bank et Sinapi Aba Savings and Loan ont mis en place une visite de terrain réussie à leurs projets respectifs, et ont permis aux participants de discuter avec leurs clients. Il en est résulté une expérience d'apprentissage sur le terrain riche et fructueuse.

Comme toujours, cet atelier - et toutes les activités de l'UNCDF MicroLead - n'auraient pas été possibles sans le généreux soutien de la Fondation MasterCard. Nous tenons aussi à remercier Prabhat Labh pour sa participation active à l'atelier.

Enfin, les excellentes présentations de tous les intervenants, tant à l'intérieur du programme MicroLead que des invités spéciaux, nous ont permis d'inclure un certain nombre de graphiques d'illustration importants trouvés dans le présent document. Toutes les présentations peuvent être écoutés dans leur intégralité sur le site de la conférence, et les fichiers PowerPoint les concernant peuvent être téléchargés. Nous reconnaissons le travail acharné qui est mis dans la préparation de ces matériaux et nous sommes heureux de pouvoir les utiliser ici.

Juin 2016

Introduction

Plus de quatre-vingt dix participants de seize pays, représentant près de cinquante organisations, ont participé à l'atelier annuel de MicroLead 2016 d'apprentissage par les pairs tenu du 29 Février au 4 Mars à Accra, au Ghana. Pour la troisième fois, cet atelier a été marqué par la réunion des partenaires MicroLead pour examiner les réalisations et les défis du programme et apprendre les uns des autres. Les participants ont présenté les leçons apprises et les défis de leurs propres programmes, ils ont aussi appris sur les innovations dans les services financiers digitaux (SFD) spécifiques au contexte ghanéen.

Les principaux objectifs de l'atelier 2016 devaient exposer les participants à des initiatives de pointe dans la banque à distance qui permettront aux Prestataires de Services Financiers (PSF) d'atteindre plus profondément les zones rurales, et de continuer à créer / consolider les bases d'une communauté de pratique entre les parties prenantes de MicroLead. L'événement mis l'accent sur le Ghana, un pays qui a récemment mis en place un certain nombre de nouvelles lois, règlements et initiatives pour aider les institutions financières à mieux atteindre les citoyens par le biais de nouveaux produits mobiles et technologiques.

Selon les participants ainsi que l'équipe de MicroLead, l'événement a réussi à atteindre les objectifs suivants :

- Création de la possibilité de partage des connaissances et des expériences face-à-face sur et en dehors des domaines d'activité des partenaires (Par exemple : combler l'écart de compréhension entre les OTMs, les régulateurs et les PSFs et les lacunes entre les praticiens d'origines diverses) ;
- Continuer à bâtir la communauté de pratique entre les bénéficiaires établis dans les événements précédents qui vont durer au-delà des programmes individuels ;
- Identifier les principaux apprentissages des bénéficiaires et préparer leur plus large diffusion (par exemple via des études de cas) ;
- Initier les participants aux innovations dans la finance digitale et rural ayant lieu au Ghana ;
- Passer en revue les progrès réalisés sur la stratégie de cinq ans de 2015 et les leçons apprises à ce jour, et ;
- Partager les points clés de l'évaluation à mi-parcours et intégrer les recommandations clés dans les plans de travail des bénéficiaires.

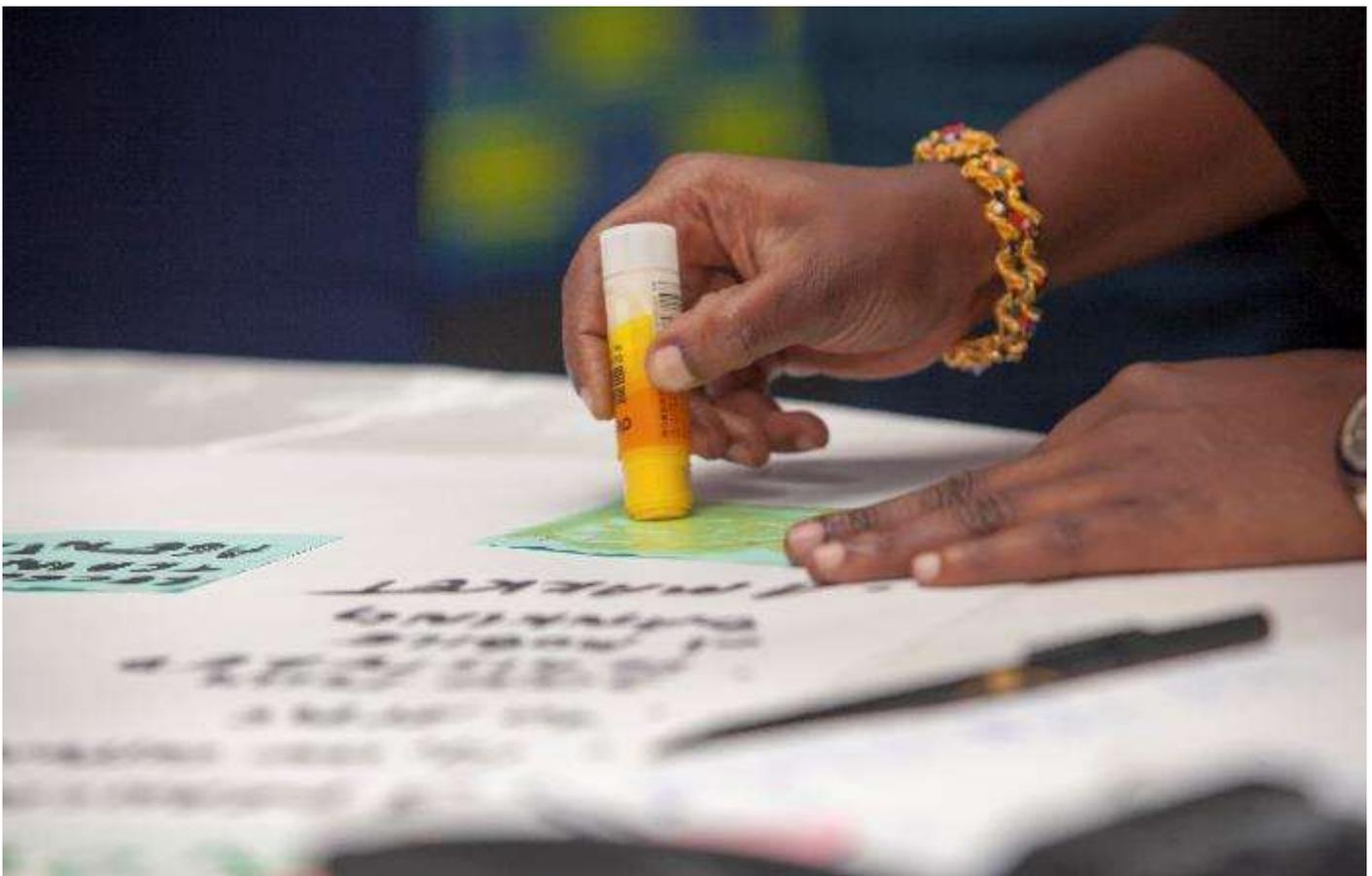
Ces actes de l'événement exposent en détail les principaux points tirés des sessions interactives, des présentations par des experts et des partenaires, et de la visite de terrain rendue à des groupes (i) d'épargne liés à Fidelity Bank et (ii) les branches de Sinapi Aba Savings and Loan. Les actes suivent les domaines transversaux stratégiques du programme MicroLead - épargne, rural, femmes et technologie - autour de trois thèmes principaux:

- 1) Services Financiers Digitaux (SFD) pour les innovations;
- 2) Lier les groupes d'épargne à des services financiers formels bénéfiques et sûrs ; et
- 3) Garder l'accent sur les clients.

Jusqu'à quel point sommes-nous arrivés depuis l'année dernière ?

MicroLead a toujours mis l'accent sur l'épargne et la mobilisation des dépôts. Son accent est mis sur le fait d'atteindre les femmes et les clients ruraux, avec la conviction que la technologie est la voie à suivre pour mieux servir ceux qui ne sont pas encore financièrement inclus. La population exclue constitue le "dernier Kilomètre" pour l'inclusion financière, le groupe est au centre de la programmation de MicroLead. **Au cours des trois dernières années, les partenaires ont réussi à servir plus de 600.000 nouveaux épargnants en Afrique sub-saharienne et le Myanmar, environ 70% d'entre eux sont des femmes et presque tous sont des ruraux.** Bien que ce soit une goutte d'eau par rapport aux deux milliards de personnes qui restent financièrement exclues dans ces régions, beaucoup de progrès a été réalisé depuis l'année dernière.

Au début de l'atelier, les prestataires de services financiers (PSF), les prestataires de services techniques (PST) et l'équipe MicroLead se sont réunis pour partager les défis auxquels ils ont fait face et les succès qu'ils ont accompli et pour faire le point sur où l'on est en termes d'atteindre le dernier kilomètre.



Les partenaires de MicroLead créent des affiches décrivant les stratégies de leurs institutions.

Les réflexions des participants ont porté sur trois questions principales :

- 1) Où étions-nous en 2015 ?

- 2) Où en sommes-nous en 2016 ? Autrement dit, quels progrès avons-nous fait depuis l'année dernière?
- 3) Où voulons-nous aller dans le futur, et comment pouvons-nous y parvenir ?

En se concentrant sur **les moyens** et **le processus** pour atteindre plus de clients, les participants ont travaillé en groupes institutionnels pour créer des affiches stratégiques illustrant des réponses possibles aux questions ci-dessus. Quelques points clés de l'exercice sont les suivants :

- ♦ **Les réseaux d'agent**, qui ont été lancés en 2015, se sont maintenant développés et vont continuer à se développer dans le futur;
- ♦ **La finance digitale** a une place essentielle dans l'avancement du programme de développement mondial - afin de parvenir aux **Objectifs de développement durable** (ODD) relatifs à l'inclusion financière, la proximité et la commodité offertes par les produits digitaux seront essentiels pour atteindre ceux qui sont exclus du secteur financier formel ;
- ♦ De nombreux PSF ont formé des partenariats, ou explorent les possibilités **de partenariat, avec les OTM** pour mieux atteindre les clients ruraux avec leurs solutions technologiques;
- ♦ Un certain nombre de partenaires ont utilisé l'exercice de **La cartographie du parcours client de 17 Trigger ou (17 Trigger's Client Journey Mapping)** ¹, ce qui a été enseigné à l'atelier 2015 d'apprentissage par les pairs en Ouganda. Cet exercice permet aux partenaires d'en savoir plus sur l'expérience client, et de mieux comprendre les lacunes dans ce processus et les "points de douleur» du client ;
- ♦ Même si de nombreux partenaires n'ont pas encore atteint le nombre de clients ciblés, ils ont trouvé des moyens de s'aventurer dans plus de **zones rurales** en employant la technologie. Cela est souvent dû à des leçons apprises dans les ateliers précédents ;
- ♦ **Atteindre les femmes** pose encore un véritable défi sur le terrain, et il est nécessaire de déployer plus d'effort pour trouver de meilleurs moyens - aux niveaux politique et national - pour aider les femmes à s'intéresser et utiliser des produits financiers.
- ♦ **L'éducation financière** est la clé de l'attraction croissante.

Moyens :

Quelles sont les ressources matérielles et humaines nécessaires pour passer au prochain niveau ?

processus :

Quelles mesures doivent être prises pour atteindre les objectifs futurs ? Quel est le plan ?

¹ Pour en savoir plus sur 17Triggers et leurs outils, visitez www.17triggers.com.

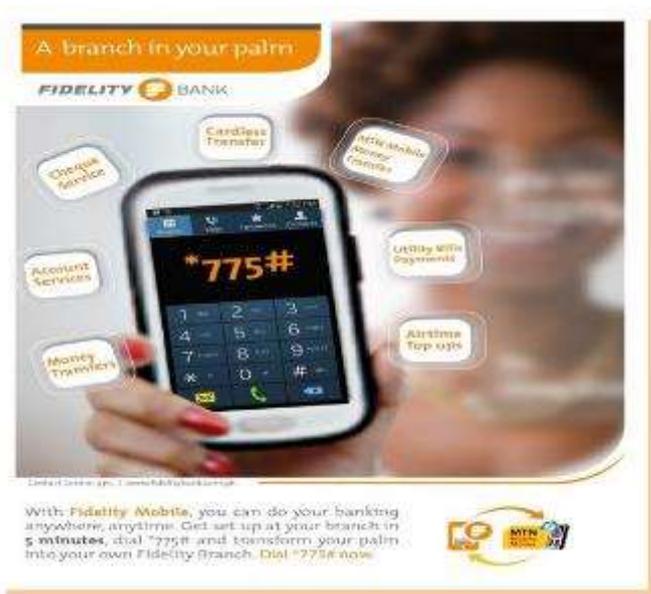
Mercus Chigoga décrit la situation de NBS Bank Malawi dans le passé, aujourd'hui, et les objectifs pour l'avenir.



Services Financiers Digitaux (SFD) pour les innovations

Nouvelles Perspectives

Ghana a fourni un cadre idéal pour l'atelier d'apprentissage par les pairs de MicroLead, étant donné que les dernières réformes réglementaires ont créé un environnement dans le pays qui est ouvert et convivial à de nouvelles innovations dans les SFD. En raison de cet environnement réglementaire favorable, le Ghana vise à étendre la portée des SFD de façon exponentielle dans les années à venir. Dans ce contexte, une variété de nouvelles perspectives et de leçons apprises ont vu le jour grâce à des conférences plénières animées par des acteurs tels que le Ministère des finances du Ghana, CGAP et à des séances en petits groupes des partenaires locaux de MicroLead tels que Fidelity Bank et Sinapi Aba Savings and Loans.



Fidelity Bank a déployé Fidelity Mobile, un outil qui permet aux clients d'accéder à leurs comptes facilement en utilisant leurs téléphones mobiles.

☆ **Perspective de SFD # 1: Une régulation en faveur des SFD est vitale pour offrir des services financiers formels aux clients exclus, et le Ghana est le plus avancé parmi les pays d'Afrique subsaharienne ciblés par MicroLead.**

Une idée fondamentale qui s'est posée tout au long de l'atelier était que l'une des prochaines frontières en termes d'expansion de tous les types de services financiers digitaux est la nécessité pour la régulation d'évoluer, d'ajouter ou de réviser les politiques qui permettent aux prestataires de créer de nouveaux produits et d'utiliser la technologie et les téléphones mobiles à un degré beaucoup plus élevé. Alors que les réformes

Aperçu sur le Ghana

L'augmentation de la portée des SFD grâce à de nouveaux règlements

Madeleine Apenteng du ministère ghanéen des Finances a accueilli les participants à l'atelier, en soulignant le rôle que le secteur financier plus diversifié, la réglementation, la littératie financière et la conception des produits a fait et continuera de faire avancer le programme d'inclusion financière au Ghana. Actuellement au Ghana, il y a 29 banques «universelles» avec plus de 750 agences et 29 institutions d'épargne et de crédit, ainsi que de nombreuses banques communautaires et institutions de microfinance, qui travaillent ensemble pour mettre les produits financiers à la disposition de tous les citoyens. La CGAP a constaté que l'augmentation des services digitaux offerts par ces prestataires a suscité une **augmentation de 41% dans l'inclusion financière** depuis 2010. Les règlements de la banque à distance de 2008, ainsi que les nouveaux règlements d'agent et de monnaie électronique (2015) ont eu pour effet le renforcement de la surveillance et de la protection des consommateurs, tout en rendant plus facile pour les clients d'accéder et d'utiliser les produits mobiles. Les défis tels que les comptes mobile inactifs et les problèmes avec l'accès au réseau dans les zones rurales existent encore, mais le Ghana est sur la bonne voie vers un secteur financier dynamique et actif.

au niveau politique sont souvent adoptées lentement, les partenaires de MicroLead peuvent utiliser le Ghana, avec leurs nouvelles politiques et réglementations KYC, en tant que modèle. En Travaillant avec les organismes de réglementation dans leurs pays d'origine, nos partenaires peuvent former des environnements favorables aux nouveaux services qui aideront à atteindre les populations rurales à faible revenu qui constituent le dernier kilomètre.

☆ **Perspective de SFD # 2: L'expansion des SFD et le renforcement des OTM créera de la concurrence, mais ne pourra pas nier le rôle des banques traditionnelles à fournir des services financiers formels dans leurs communautés.**

La question de la pertinence continue des institutions financières formelles dans à la suite de nouveaux produits et la concurrence potentielle des OTM a été posée à un certain nombre d'étapes lors de l'atelier. Cependant, Buddy Buruku du CGAP a souligné que plutôt que de rendre les banques et les PSF traditionnels obsolètes, ces prestataires continueront d'être utiles aux clients, principalement

"Il n'y a **pas d'espace concurrentiel** où les banques traditionnelles et l'argent mobile ne peuvent pas coexister. En fait, il y a beaucoup de gens qui préfèrent avoir les deux, un comptes bancaires et un comptes d'argent mobile, quand ils ont la possibilité de le faire. Quand les comptes bancaires augmentent, les comptes d'argent mobile augmentent également."

~ Buddy Buruku, CGAP

parce que les utilisateurs de l'argent mobile évoluent grâce à l'utilisation de services digitaux, ils sont susceptibles d'avoir un plus grand besoin pour les banques et les produits bancaires. Nana Obeng-Brentuo de Fidelity Bank reprend cette idée, incitant les participants à ne pas oublier que «chaque compte que les prestataires d'argent mobile sont en mesure d'apporter sera [éventuellement] placer à la banque. Les banques vont profiter d'une partie des nouveaux dépôts. Donc, l'agence bancaire est un geste gagnant-gagnant. Une fois que les banques et les opérateurs télécoms sont en train de faire ce qu'ils font le mieux, ils bénéficieront tous de ces fonds."

Buddy Buruku de la CGAP (ci-dessous).



Selon l'Enquête sur l'Inclusion Financière (FII) au Ghana menée par la CGAP en 2015², 20% des gens "bancaarisés" ont à la fois un compte bancaire et un compte d'argent mobile, la même chose au Kenya, où 45% ont les deux types de comptes. En outre, la croissance la plus importante dans l'inclusion financière dans le pays peut être attribuée à l'inclusion financière non bancaire, tels que l'argent mobile. Pour les gens pauvres et vulnérables, les produits mobiles sont souvent un point d'entrée abordable et accessible dans le système financier formel, ainsi les PSF ont besoin d'explorer les moyens d'attirer ces nouveaux utilisateurs une fois qu'ils commencent à croître et à reconnaître la nécessité d'accéder à des produits formels.

Selon Buruku, une autre étape logique à prendre en considération pour les partenaires de MicroLead (avec les organismes de réglementation dans leur pays d'origine) est la superposition de plus de services dans l'argent mobile - tels que des solutions d'assurance, de prêts, d'épargne, de commerce et d'énergie - de sorte que plus de jeunes, plus de femmes et plus de population rurale auront accès aux services financiers.

² L'enquête FII CGAP 2015 sur le Ghana peut être trouvé à: <http://goo.gl/B69qv4>

☆ **Perspective de SFD # 3: les services financiers digitaux ne sont plus une considération facultative pour les PSF, mais nécessaire pour rester compétitifs et atteindre le dernier kilomètre.**

Howard Zinn a remarqué que «vous ne pouvez pas rester neutre sur un train en mouvement», une idée qui s'applique parfaitement à l'état actuel des services financiers digitaux. Dans un atelier décrivant les modèles d'affaires, les défis et innovations en matière de SFD, Philippe Breul du PHB Development a dit aux partenaires de MicroLead qu'«il est grand temps pour les institutions financières de prendre leur position dans l'écosystème des SFD -. Avant que d'autres prennent le leur" Heureusement, de nouvelles idées émergent sur une base régulière, et les partenaires de MicroLead doivent rester souples et à jour, prêtent à essayer ces innovations dans leur contextes, en adaptant et en prenant ceux qui se révèlent utiles pour eux et pour leurs clients cibles.

PHB Development et les tendances «perturbatrices» dans les sfd

"C'est juste de dire que mener à bien la banque digitale est un défi de vie ou de mort " (McKinsey)

Philippe Breul et Aurelie Wildt-Dagneaux du PHB Development ont présenté un atelier sur 1) les modèles d'affaires, 2) les défis et les mesures d'atténuation possibles, et 3) les développements les plus récents dans les SFD. Cela a aidé à pousser les participants à réfléchir à de nouvelles façons d'utiliser les SFD dans leurs propres programmes. Lors du choix d'un modèle d'affaire, PHB a conseillé que les institutions doivent considérer leur disponibilités en matière de temps, de motivation et des ressources, et la capacité de mettre les ressources au service du développement de produits et leur déploiement. En outre, à la fois la satisfaction du client et de l'agent doit être surveillée et gérée, en gardant à l'esprit le coût et le temps.

Bien qu'un certain nombre de défis seront certainement confrontés par les PSF lors de la mise en place des nouvelles innovations, une richesse en terme de connaissances et d'expérience existe déjà pour aider à atténuer ces risques :

- En termes de favoriser l'adoption du client d'un canal de SFD, compléter les études de marché et la segmentation de la clientèle avant le lancement, utiliser la conception centrée sur l'humain pour affiner le produit après son lancement, et veiller à cibler les endroits où la publicité de bouche à oreille est importante. Un modèle de tarification à prix promotionnel de lancement peut aussi bien attirer les gens, aussi longtemps que l'institution est transparente sur les changements potentiels de prix.
- Pour favoriser l'usage du client d'un canal de SFD, il faut planifier un certain nombre de points de contact client dans les 100 premiers jours et trouver des informateurs clés pour faire passer le message. L'éducation financière joue un rôle, ainsi que de commencer avec une technologie robuste qui est sûr et ne frustrera pas les clients. En même temps, le personnel de l'institution doit être prêt à travailler avec ces clients et comprendre les nouveaux produits et services.
- Quand on fait face à des défis de gestion du changement, Le personnel doit être impliqué dès la phase de conception. Deuxièmement, la viabilité du modèle doit être démontrée à l'ensemble du personnel par l'intermédiaire d'un modèle d'affaires qui décrit les bénéfices et les coûts. Ensuite, les procédures internes de fonctionnement doivent être mises à jour et communiquées, et le personnel doit être formé. Éviter la duplication des efforts en définissant clairement les rôles et les responsabilités. Enfin, fournir des prime pour l'adoption aidera les agents à atteindre leurs objectifs.
- En terme de connectivité, Avant le déploiement du projet, il est important de définir et planifier les types de technologie nécessaire et de créer un document de spécifications techniques. Lors du choix d'un partenaire OTM et / ou d'une solution Internet, pensez au type de modèle qui fonctionnera dans la zone cible.

Certains des avantages observés dans les innovations les plus récentes comprennent une nécessité réduite pour des piles de papiers pour le suivi des clients, puisque la technologie peut simplifier les processus, ainsi que économiser beaucoup de temps et de déplacement de la part du personnel du PSF. Les quatre tendances «perturbatrices» que PHB a remarqué sont : 1) la production de plus de meilleurs smartphones à un prix moins cher 2) des solutions technologiques qui sont utiles pour les analphabètes et les semi-analphabètes, 3) la notation de crédit en utilisant les 'big data', et 4) la dissolution des frontières entre les partenaires (Càd : Les OTM vont devenir des banques, les banques des OTM, et ainsi de suite).

☆ **Perspective de SFD # 4: Les SFD vont poser un certain nombre de nouveaux risques pour les PSF et les clients, et les prestataires doivent planifier dès le début pour anticiper les risques et élaborer des stratégies sur les moyens de les gérer.**

À l'atelier d'apprentissage par les pairs de 2015 en Ouganda, les partenaires de MicroLead ont visité les clients d'argent mobile sur le terrain pour comprendre leur expérience, y compris le niveau élevé de fraude se produisant dans les transactions dans ce contexte. Eric Sena-Morttey de Fidelity Bank, au Ghana, a repris les résultats de l'année dernière dans une séance de discussion sur les risques de banque à distance. Il a défié les participants : «Si nous sommes en mesure de lier tous ces gens, et nous ne gérons pas très bien leurs risques ou nos propres risques, nous pouvons les atteindre, mais ils ne feront pas confiance à ce que nous essayons de mettre en œuvre." Les partenaires doivent être innovateurs et prêts à relever de nouveaux défis, alors qu'en même temps, prendre en compte les risques potentiels qui pourraient survenir et mettre en place des plans de remédiation afin que ceux-ci ne poussent pas les clients qui subissent la fraude ou la perte à s'éloigner des services potentiellement bénéfiques.

Aperçu sur Fidelity Bank

Considérer les risques de la banque à distance tout en restant innovant

Fidelity Bank a testé et lancé un produit de la banque à distance qui utilise plus de 700 agents tiers et points de vente pour offrir des services bancaires aux populations non bancarisées et sous-bancarisées au Ghana. Les leçons qu'ils ont apprises et les facteurs de succès découverts peuvent fournir un cadre utile pour les autres explorant de nouvelles frontières dans les SFD.

Les principaux domaines de risque (ou considérations) pour l'agence bancaire, selon Fidelity, sont :

- 1) La licence ou la surveillance du régulateur: Ces questions sont essentielles pour empêcher les prestataires risqués et non autorisés de travailler et ainsi de protéger les consommateurs.
- 2) Les exigences pour devenir un agent: Les exigences à remplir en tant qu'agent (comme le fonds de caisse initial minimum) devraient être mis en place dès le début, et tous les agents devraient être sélectionnés pour déterminer leur état de préparation pour travailler.
- 3) Les fonctions de sécurité sur les appareils de point de vente: Des numéros de série uniques attribués à des agents spécifiques, des identifiants et des mots de passe uniques de connexion, le changement de mot de passe obligatoire lors de la première connexion, et des dispositifs de point de vente avec puce et technologie PIN ont tous été identifiés par Fidelity comme moyens de réduire les problèmes liés à l'appareil.
- 4) La résolution des conflits: Fidelity exige un livret de contrôle de l'agent dans lequel chaque transaction est enregistrée et signée par l'agent et le client pour faire un double contrôle quand il y a des malentendus.
- 5) Les limites de transaction: les agents de Fidelity ne peuvent pas retirer plus de 1000 GHS (250 USD) pour un client, et l'agent est autorisé uniquement à gérer les transactions financières de base.
- 6) Surveillance des agents: Les responsables des relations qui surveillent étroitement les activités des agents aident à réduire la fraude et la confusion. En outre, Fidelity a maintenant mis en place un Dispositif Analytique des Agents et une Équipe d'Audit, qui surveille de près les transactions en tout point d'agent à partir du système et sur le terrain, vérifie le livret de contrôle, examine le fonds de caisse, et fait en sorte que tout est équilibré et équitable.
- 7) Les Reçus: Des SMS instantanés et la délivrance de reçus fournit aux clients un relevé d'opération qui peut être suivi et contre-vérifié si nécessaire.

Les facteurs critiques de succès de Fidelity sont l'emplacement de l'agent, l'automatisation et une bonne gestion des relations agent. Avec des risques anticipés et des produits construits sur les bonnes pratiques, les partenaires de MicroLead peuvent également suivre les bonds en avant décrits par Fidelity.



Fidelity Bank utilise des entreprises physiques en tant qu'agents pour augmenter la surveillance et réduire la fraude. (Photo: Fidelity Bank.)

☆ **Perspective de SFD # 5: Une volonté de surveiller et de documenté le progrès dans les services digitaux et les CAD utilisés pour les offrir dans plusieurs programmes et contextes sera importante pour domaine dans son ensemble va de l'avant.**

Les canaux alternatifs de distribution (CAD) ont été reconnus comme une clé pour atteindre les objectifs de MicroLead qui consistent à la prestation de services de dépôt qui sont axés sur la demande et qui sont tarifier de manière responsable pour les marchés ruraux, et disponible à travers une variété de prestataires. Mais comment les PSF, les régulateurs, les bailleurs de fonds, et d'autres dans le domaine savent si oui ou non les CAD dans lesquelles ils investissent profitent effectivement aux prestataires et aux clients ? Les principales questions posées par la Fondation MasterCard, principal partenaire de développement de MicroLead, inclus:

- ♦ Les clients reçoivent-ils un accès amélioré, plus commode, pertinent et à moindre coût au financement ? Les clients sont ils satisfaits des services ?
- ♦ Comment les PSF progressent vers des objectifs stratégiques avec la performance des CAD :
 - Les PSF augmentent ils la portée à grande échelle et est ce que les produits sont utilisés régulièrement ? Est ce que les coûts diminuent dans l'ensemble de PSF ? Les dépôts moins chers et des coûts réduits grâce à des agents aident ils le PSF à devenir plus efficace ?
 - A quel point le volume et les frais du canal commenceront ils à récupérer l'investissement initial ? Est ce que les PSF alignent ou utilisent des approches différentes à cette analyse ?
 - Comment un PSF peut être mieux équipé pour produire, analyser et utiliser les données sur les performances du canal pour la prise de décision ?

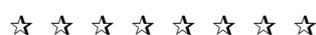
- ♦ Peut-on générer des définitions normalisées et des repères pour les CAD dans les PSF? Quels systèmes, outils et approches sont les mieux adaptés pour mesurer et comparer les facteurs de coûts et de revenus des différents canaux ?

Pour répondre à ces questions, Bankable Frontier Associates (BFA) et le MIX Market ont conçu un tableau de bord des CAD qui sera mis à l'essai avec un certain nombre de partenaires de MicroLead en 2016. Selon Jeff Abrams de BFA, "Les données sont impératives pour prendre des décisions éclairées dans la refonte du processus d'affaires pour les CADs." Plutôt que de simplement «aller de l'avant en espérant," le tableau de bord surveille une série de mesures axées sur la sensibilisation et la durabilité pour capturer les données nécessaires à la prise de décision éclairée et savoir si, et dans quelle mesure, les objectifs stratégiques pour les CADs sont atteints (diapositive ci-dessous : BFA) :

Les Objectifs des CADs (et la conviction que les CADs vont :)

Les Objectifs des CADs (et la conviction que les CADs vont :)	
Pour les Clients 	Améliorer l'accès aux services financiers <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts et économiser le temps • Améliorer le confort et la proximité
Pour les PSFs 	La mobilisation de l'épargne <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coût des fonds • Diversifier les sources des fonds
	Acquisition et rétention des clients <ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir des nouveaux comptes, réactiver et retenir les comptes • Augmenter l'activité, promouvoir les ventes croisées
	La réduction des coûts <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure : (CapEx) • Par transaction (OpEx)
	Augmentation des revenus des frais <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le revenu des transactions

Tout au long de 2016, BFA et le MIX travailleront avec des partenaires pour préparer le tableau de bord des CAD et finaliser les mesures, le développement et réunir une communauté de pratique en CAD, et commencer à recueillir, analyser et appliquer les données. Blaine Stephens du MIX a noté que si le montant du financement est encore dirigé vers la microfinance classique, l'augmentation du financement va dans des lignes de produits spécifiques et les secteurs d'activité, tels que le financement des PME et de la finance agricole, et des objectifs spécifiques, comme les jeunes et les femmes. Plus de financement est également dirigée vers des innovations comme les CADs. "L'intérêt pour les CAD est dans les esprits et dans les portefeuilles de placement de la plupart des bailleurs de fonds d'inclusion financière travaillant dans le secteur», a déclaré Stephens. Idéalement, l'information recueillie aidera à orienter les acteurs de la microfinance vers des investissements qui servent mieux les clients.



De nouveaux horizons

Afin d'inspirer et d'encourager de nouvelles façons de penser aux SFD, Daniel Asare-Kyei de ESOKO Ghana a animé une conférence plénière de clôture sur la simple plate-forme technologique de son organisation qui fournit des informations aux agriculteurs et les relie aux entreprises et des informations importantes sur les marchés. Parce que les partenaires de MicroLead ciblent les populations rurales, qui comprennent majoritairement les petits exploitants, cette plate-forme était intéressante et pertinente à tous.

Aperçu sur Esoko

Amener les petits exploitants ensemble dans un monde connecté

La plate-forme technologique simple d'ESOKO est actuellement utilisée principalement pour fournir à des petits exploitants agricoles au Ghana des liens vers des informations à jour sur le marché et de les connecter avec les services et les entreprises, même si elle a le potentiel d'être utilisée dans de nombreuses domaines. Selon Daniel Asare-Kyei, la plate-forme ESOKO pourrait s'aligner avec la prestation des SFD en facilitant les services de paiement. Par exemple, dans le passé, quelqu'un qui achète des produits de petits agriculteurs devaient payer chaque agriculteur en espèces, un par un. Avec la technologie d'ESOKO, ces agriculteurs peuvent maintenant être payés via leurs portefeuilles électroniques. Certains abonnés ont utilisé la plate-forme pour suivre les remboursements de prêts et envoyer des rappels aux emprunteurs, ce qui a conduit à une amélioration de 26% de remboursement du prêt. Avec l'expansion d'ESOKO, le nombre d'utilisateurs continuent de croître et les coûts d'exploitation baissent, ce qui signifie que on peut atteindre plus en utilisant cet outil efficace.



«Une chose est certaine c'est que le passage vers les SFD est irréversible, et les prestataires de services qui sont en retard sont susceptibles d'être laissés de côté. Par conséquent, les prestataires des SFD doivent anticiper et adapter de nouvelles solutions SFD pour offrir aux clients des produits innovants. »

~ Dominic Sam, Directeur National de l'UNDP Ghana



Lier Les Groupes d'Épargne aux Services Financiers Formels Sûrs et Bénéfiques

Nouvelles Perspectives

Comme les PSF s'efforcent à atteindre de nouveaux clients qui ont traditionnellement été exclus du marché formel, il y a eu un intérêt croissant sur le fait de lier les groupes d'épargne (tels que les Associations Villageoises d'épargne et de crédit ou AVEC promues par CARE International) aux services financiers formels. Ces services peuvent aider ces PSF à se développer dans les zones rurales jusque-là inaccessibles, ainsi que de fournir plus de sécurité pour les fonds des ACEC et leur permettre d'accéder à de nouveaux services qui les aident à devenir plus stable financièrement.



CARE et Mwanga Community Bank se déplacent pour rencontrer les membres des AVEC en Tanzanie rurale.

☆ **Perspective de Linkage # 1: Apporter la banque au groupe est souvent plus efficace que d'attendre le groupe à venir à la banque.**

Joyce Jackson Kulwa de CARE International a noté que, grâce à l'exercice la Cartographie du Parcours Client, CARE International et son partenaire Mwanga Community Bank ont constaté que, en Tanzanie rurale, de nombreux clients membres des AVEC ne pouvaient pas payer les frais de transport pour visiter les agences bancaires sur une base régulière. Ceci est souvent le cas pour les membres des groupes d'épargne, qui fonctionnent dans des régions éloignées et difficiles à atteindre. Lorsqu'elles sont combinées avec des solutions technologiques qui permettent aux clients ruraux d'accéder et de gérer les comptes sans visiter une banque pour chaque transaction, les stratégies de sensibilisation qui apportent la banque aux clients peuvent également contribuer à les sensibiliser sur les produits qu'ils peuvent ne pas connaître et fournir un points de contact entre le PSF et le PST et ceux qu'ils servent.

Aperçu sur Care International et Mwanga Community Bank

L'augmentation de l'inclusion financière dans les zones rurales éloignées dans la région du Kilimandjaro en Tanzanie

CARE et Mwanga Community Bank ont travaillé ensemble depuis 2012 pour fournir un accès aux services financiers formels à 2000 AVEC. Alors que CARE a un modèle de franchise fort dans lequel les franchisés supervisent les formateurs communautaires et fournissent une formation aux AVEC sur le linkage financiers, les partenaires ont observé des défis continus en termes de la liaison (linkage) des de groupes. Comme solution, ils ont développé une journée spéciale sur le terrain appelé "Mwananchi Day" durant la quelle une réunion est organisée entre CARE, le franchisé, et les formateurs communautaires dans une zone sélectionnée. Ces groupes qui sont prêts pour le linkage sont invités, et une annonce publique est faite dans la région qui va être visitée pour être sûr que les membres du groupe sont informés. Avant le Mwananchi Day seulement un petit pourcentage de groupes formés en linkage ont choisi d'ouvrir des comptes; après, 68% des groupes se sont liés. Même si un événement spécial comme le Mwananchi Day engage des coûts en termes d'argent, de temps, de la publicité, et de transport, il est rentable en terme de vitesse accrue du processus de linkage et la capacité de CARE et Mwanga à atteindre plusieurs groupes en même temps.

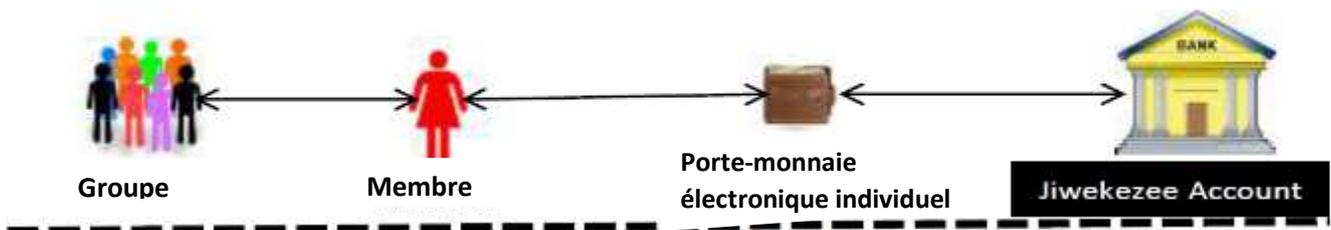
☆ **Perspective de Linkage # 2: L'ouverture d'un compte individuel et d'un porte-monnaie électronique ainsi qu'un compte de groupe peut encourager l'utilisation par les membres au-delà des transactions du groupe pendant un cycle.**

Même si les nouvelles technologies ont réussi à combler un certain nombre de lacunes qui existent en liant les membres des AVEC rurales aux services formels, le défi reste qu'à la fois les groupes et les membres individuels sont tenus de faire des voyages longs et coûteux pour effectuer des transactions bancaires simples. En outre, de nombreux comptes de groupe sont actifs au cours du cycle AVEC, mais les membres n'ouvrent pas leurs propres comptes ou restent inclus une fois qu'ils quittent un groupe ou mettent fin à un cycle. Cette question de soutenir les clients est une préoccupation majeure pour les PSF, qui ne peuvent pas bénéficier de l'excellent investissement requis pour atteindre d'abord les membres s'ils ne gagnent pas les clients qui se développent au-delà du groupe pour devenir plus pleinement des clients fonctionnels des PSF.



Joyce Jackson Kulwa de CARE Tanzanie s'adresse à tous les partenaires.

Mwanga Community Bank et CARE tentent une nouvelle approche pour résoudre ce problème en Tanzanie. Plutôt que d'essayer simplement de joindre les membres d'abord par le groupe, ils ont conçu le *Compte Jiwekezee*, qui réunit les membres plus proche de la banque. Tout en laissant en place d'autres approches qui privilégient le groupe, le Compte *Jiwekezee* permettra à des groupes d'avoir la possibilité d'une autre option. Aujourd'hui, plutôt que les membres du groupe viennent à la banque chaque fois qu'ils ont besoin d'encaisser, les membres devraient être en mesure de retirer de l'argent du compte de groupe par le biais de leur porte-monnaie électronique personnel. Cela peut fournir une plus grande flexibilité aux membres individuels de contrôler leurs comptes quand il est plus commode pour eux, ainsi que de leur donner un lien permanent à la banque - même si et quand ils sont plus membres de leur AVEC.



☆ **Perspective de Linkage # 3: Former des groupes au niveau du PSF peut assurer que les membres sont liés automatiquement, plutôt que de créer simplement des liens avec des groupes existants.**

De nombreux programmes qui cherchent à lier des groupes d'épargne aux PSF, tels que AVEC créés par CARE International, comptent sur des partenariats avec des promoteurs pour trouver, former et approuver ces groupes pour les produits financiers formels. En raison du contexte essentiellement rurales de leur pays et le niveau élevé de citoyens non bancarisés (près de 90% non bancarisé), le Réseau des caisses populaires du

Burkina (RCPB), a élaboré une stratégie qui se base sur l'approche opposée. Plutôt que de cibler des groupes d'épargne qui sont déjà formés, RCPB a décidé d'investir d'abord dans le développement de la capacité de leur propre personnel et former et lier leurs propres groupes. Cette approche a donné d'excellents résultats dans la première année de fonctionnement, et pourrait se révéler une stratégie forte pour l'inclusion financière dans des contextes similaires.

Aperçu sur le RCPB

La constitution de groupes d'épargne via le PSF pour le linkage automatique

RCPB a lancé son programme de MicroLead en 2015 avec l'assistance technique de Freedom from Hunger (FFH) et l'UNDF. Une partie de leur stratégie consistait à former des animateurs féminins au niveau du personnel de RCPB, et aussi former des leaders dans les zones rurales pour cibler spécifiquement les femmes, ainsi que former des groupes d'épargne où les membres vivent. En utilisant d'un processus itératif et participatif (communication pour le développement ou C4D) pour parler avec les formateurs, les agents communautaires, les dirigeants locaux et les membres des communautés du groupe cible, le RCPB a développé un produit avec des termes, des conditions et des canaux de distribution qui sont attrayants pour les groupes d'épargne. À l'heure actuelle, après moins d'un an de fonctionnement, il y a 78 agents communautaires formés qui ont constitué et formé 674 groupes. Ces groupes sont constitués de jusqu'à 15.300 membres féminins qui ont maintenant épargner 20.000.000 francs CFA.



De nouveaux horizons

Chaque année, MicroLead organise une visite de terrain à des projets locaux dans le pays où l'atelier d'apprentissage par les pairs est tenu. En 2016, les partenaires ont eu l'occasion de visiter des groupes d'épargne qui travaillent avec Fidelity Bank dans la grande région d'Accra et de parler avec les clients pour en savoir plus au sujet de leur expérience en tant que membres du groupe d'épargne liés (ou dans le processus de liaison) à un PSF formel. (Ce projet est financé par VISA et géré par CARE Ghana.)



Grace Majara du programme CARE International's Access Africa rend visite à un groupe d'épargne dans le nord du Ghana.

Construire la capacité des partenaires à utiliser des outils efficaces pour évaluer la satisfaction des clients et comprendre l'expérience client est un objectif important du projet MicroLead. Cette année, un outil modifié de la boîte à outils *MicroSave* "Listening to Clients"³ appelé les "8P de la satisfaction client" a été utilisé pour évaluer les plus et les moins de l'expérience des groupes d'épargne près de Accra qui sont numériquement liés à Fidelity Bank. L'outil comprend un guide de l'animateur avec des questions visant à démêler des informations détaillées et des histoires de clients, ainsi que d'un outil «d'évaluation rapide participative» (PRA) qui permet aux répondants de voter sur leur niveau de satisfaction avec le «P» présenté.

L'outil a été modifié pour inclure seulement cinq des 8 P de *MicroSave* pour tenir compte de la courte période accordée pour la visite sur le terrain. Ceux-ci comprennent:

- **Produit:** Les caractéristiques spécifiques, les conditions d'ouverture / soldes d'épargne minimum, liquidité / retrait, etc.
- **Prix:** Les taux d'intérêt, les frais de retrait, relevé / frais du grand livre, les coûts de transaction, et d'autres réductions.
- **Place :** Fait référence à la distribution et faire en sorte que le produit / service est disponible où et quand on le veut. Cela inclut des options telles que les travailleurs de proximité ou des agents, des banquiers mobiles, distributeurs de billets, etc.
- **Positionnement :** Est-ce que le PSF fait un effort pour occuper une position concurrentielle distincte dans l'esprit de la clientèle cible ? Est ce que le produit et le service du PSF est meilleur ou pire que les autres connus par les clients ?
- **Personnel:** Comprend comment les clients sont traités par les personnes impliquées dans la livraison du produit - le personnel de du PSF.

Bien que ce fut un exercice et non une étude de marché à part entière, un certain nombre d'enseignements généraux, mais intéressants surgit à partir des interactions des partenaires de MicroLead avec ces groupes (dont l'expérience varie grandement).

Les domaines dans lesquels les membres du groupe d'épargne se sont déclarés satisfaits de leur expérience :

- ♦ Les groupes étaient heureux de recevoir des formations de CARE International (éducation financière, promotion des groupes d'épargne) ;
- ♦ Les prix pour l'ouverture du compte et les transactions facturés par Fidelity ont été perçus comme étant faible et abordable par les groupes ;
- ♦ Les membres semblaient comprendre qu'épargné de grandes sommes d'argent ensemble dans une boîte pose de nombreux risques, et ont reconnu qu'utiliser un compte formel est un bon moyen pour aider à protéger leur argent ;
- ♦ En termes d'accessibilité, les clients ont apprécié que les agents de CARE sont venus sur une base trimestrielle à de nombreux groupes pour recueillir des fonds, ce qui rend le service commode pour eux.

³ Pour une discussion complète sur l'approche *MicroSave* et la boîte à outil "Listening to Clients", visitez www.microsave.net. Les informations sur le 5 P inclus ici vient directement la boîte à outil "Listening to Clients"

Les domaines dans lesquels les produits et services pourraient être améliorés pour mieux atteindre les membres du groupe d'épargne et les questions non résolues :

- ♦ Il a été souligné que CARE International a beaucoup plus d'interaction face-à-face avec les groupes d'épargne que le PSF en a. En termes de durabilité de la liaison, et le potentiel pour les membres à devenir éventuellement des clients individuels, cela devrait être considéré - est-il suffisant que les membres interagissent uniquement avec l'ONG, ou y-a-il un besoin pour une plus grande interaction entre le PSF et les membres ?
- ♦ Les intérêts gagnés sur l'épargne au sein du groupe d'épargne est plus élevé que les intérêts payés sur l'épargne par le PSF, et les intérêts payés sur les prêts au sein du groupe est beaucoup plus faible que le taux payé par les membres des groupes. La question demeure: Est-il possible pour les PSF de concevoir des produits qui sont plus proches des prix offerts par les groupes, rendant ainsi l'épargne et les prêts plus attrayants et encourager les groupes à se lier pour plus que juste la sécurité de l'épargne ?
- ♦ Dans plusieurs cas, des groupes ont été formés, informés sur les comptes, et même ouvert des comptes, mais n'ont jamais été visités avec un dispositif de point de vente et n'avaient, par conséquent, jamais utilisé leurs comptes. Cela montre la force de ce type d'exercice - sans visiter et poser ces questions, les PSF ne peuvent jamais trouver des domaines dans lesquels ils pourraient facilement améliorer et étendre leurs services.
- ♦ Pour certains groupes, l'impression du produit d'épargne a été grandement affectée par l'idée qu'on leur avait promis des prêts qui ne furent jamais reçus. S'attendre à des prêts et ne pas les recevoir a conduit ces groupes à voir les produits d'épargne d'un point de vue plus négatif, et c'est une zone que le PSF devrait explorer et clarifier avec le personnel de terrain qui est peut être en train de communiquer cette désinformation.
- ♦ L'un des domaines d'intervention de MicroLead est la technologie, et lors de la visite, les partenaires ont trouvé que quelques clients avaient des comptes d'argent mobile. L'argent mobile peut aider à connecter plusieurs groupes - à la fois en tant que groupes et individus - à des institutions formelles. Comment les PSF peuvent-ils aider à établir plus de liens technologiques ?

Conseils aux institutions qui cherchent à créer un lien avec des groupes d'épargne

- La proximité des agents aux groupes d'épargne: Assurez-vous qu'au moins un agent est assez proche (ou peut régulièrement se déplacer à proximité) pour travailler avec les gens pour fournir un service en temps opportun.
- La littératie financière des clients: Parfois, les membres du groupe ne comprennent pas pleinement les produits du PSF, ou l'avantage de les utiliser. Offrir une éducation financière sur ces produits - et comment et pourquoi les utiliser - plutôt que de simplement les expliquer, pourrait aider les membres à mieux utiliser les produits.
- Les groupes villageois ruraux veulent voir la banque: Cela engendre un coût, mais les clients ruraux veulent savoir que le PSF les considère comme des clients importants - assez importants pour construire une relation avec. Des visites Face-à-face rassurent les clients que la banque existe, ne les a pas oubliés, et qu'elle valorise leur affaires. Cela a également été mentionné comme un domaine d'une grande importance pour la clientèle féminine, qui sont souvent moins habitués à l'utilisation des services formels et peuvent notamment apprécier l'interaction personnelle - et sont susceptibles de partager des informations positives et négatives sur le PSF de bouche à oreille.
- Les relations doivent être en continu, non pas simplement un effort dans les étapes de recrutement: Certains membres ont noté qu'ils se sentaient oubliés après les étapes initiales de recrutement d'un programme, et ne sont plus visités (par des ONG ou des PSF). Pour garder les clients, un certain niveau de relation face-à-face doit être maintenue, même après qu'un groupe ou un individu a été lié.
- La confiance et la consolidation de la confiance sont essentielles pour attirer et garder les clients: De nombreux groupes ont remarqué que dans le passé, les fausses institutions (ou les institutions simplement irresponsables) avaient fui avec leur argent. Un points de contact permanent et les relations personnelles peuvent aider à renforcer la confiance et à assurer des relations continues.
- La résolution en temps opportun des problèmes: Dans certains cas, les membres du groupe ont fait remarquer que cela pourrait prendre plusieurs jours jusqu'à une semaine pour résoudre les problèmes liés à l'utilisation de leurs comptes (parfois en particulier ceux relatifs à la technologie). La résolution lente des problèmes a découragé les membres et a souvent contribué à expliquer l'inactivité des comptes, selon l'avis des membres.

Cet exercice, ainsi que l'approche de Cartographie du Parcours Client de 17 Trigger de 2015, sont à la fois des moyens utiles pour évaluer l'expérience spécifique des clients en matière de produits et services financiers. L'utilisation des deux types d'outil est essentielle pour les PSF responsables. Les produits et services ne sont jamais statiques, et nécessitent un entretien et une modification de temps à autre pour que l'institution rester compétitive et continuer à écouter et servir les clients aussi bien que possible. Les deux domaines de la satisfaction et des préoccupations exprimées par ce petit nombre de répondants pouvaient fournir un bon point de départ pour les partenaires MicroLead espèrent étendre leur portée à des groupes d'épargne.

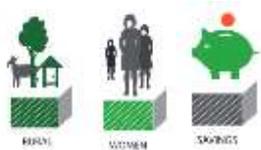


Un membre du groupe d'épargne lié à Fidelity Bank, près d'Accra au Ghana, vote sur les services de la banque fournit.

"Les groupes d'épargne sont puissants. Ils peuvent mobiliser les ressources communautaires, habiliter des participants, et permettre aux personnes à faible revenu de mieux planifier et gérer leur vie financière... Une seule préoccupation importante est le linkage des groupes d'épargne aux institutions financières formelles. Si cela est fait de façon responsable, les linkages peuvent améliorer la gestion financière des groupe et individuelle, d'assurer la sécurité des fonds et donner aux gens plus d'options financières.

Pour que les linkages financiers formels réussissent, les institutions financières doivent étendre leurs réseaux d'agents et / ou la portée digitale de sorte que les populations rurales ont accès. En outre, l'éducation financière sera essentielle pour assurer que les gens comprennent et peuvent faire des choix éclairés sur les produits financiers mis à leur disposition ".

~ Ariane Campbell, Coordonnatrice du Youth Livelihoods Program, [la Fondation MasterCard](#)



Se focaliser sur les clients

Nouvelles Perspectives

Des intérêts de pure forme sont souvent manifestés à l'égard de la considération donnée aux clients, surtout quand l'inclusion financière est abordée. Toutefois, un écart subsiste quant à la mise en pratique de cette théorie. Garder les produits et services axés sur les besoins du client était le sujet débattu tout au long de l'atelier d'apprentissage par les pairs.



Sinapi Aba Savings and Loan a un personnel dédié au service des clients avec des comptes SUSU

☆ **Perspective client # 1 : pousser les clients à souscrire à un compte bancaire n'est plus le défi majeur pour les prestataires de services financiers ; Mais plutôt avoir des clients qui utilisent et tirent profit de ces comptes.**

Paul Luchtenburg du l'UNCDF Myanmar a souligné qu'au mois de Janvier, le livre des Records mondiaux Guinness a intronisé l'inde pour avoir ouvert 18.000.000 comptes bancaires en un mois. Cependant, quand on examine de plus près la stratégie « One Bank, One household » mise en œuvre par le gouvernement indien, il a été constaté qu'entre 40% et 80% de ces comptes sont inactifs. Ils sont d'aucune utilité pour les clients qui les ont ouvert, ce qui peut donc créer une impression parmi les clients potentiels que les banques ne sont pas faits pour eux, chose qui reste coûteuse pour les PSF.

Selon les propos de Santiago Sanchez Guiu de l'organisation IPA Ghana (Innovations pour l'action contre la pauvreté), plusieurs questions parmi celles liées aux comptes inexploités ne sont pas simplement limitées aux problèmes de faibles revenus ou de clients issus de milieux ruraux, mais sont plutôt des questions d'ordre humain Les gens n'exploitent pas leurs comptes bancaires et préfèrent épargner tout en recourant à des dispositifs informels (ou non pécuniaires). Tandis que les produits des modes d'épargne formels peuvent avoir des avantages pour les individus non bancarisés et ceux bancarisés mais n'utilisant pas leurs comptes, et qui ont été influencés par les préjugés, alors que la conception et la commercialisation de produits peuvent être la clé contre l'inactivité des comptes. Les comptes d'engagement (comme le compte Health-Labeled au



Santiago Sanchez Guiu de l'organisation IPA Ghana et Jeff Abrams de la BFA répondent à des partenaires de MicroLead sur la question des comptes inactifs.

Kenya) qui envoient aux clients des SMS de rappel concernant leurs épargnes tout en réduisant les coûts directs et indirects des transactions ont porté leurs fruits dans des projets pilotes.

Jeff Abrams de la « Bankable Frontiers Associate » a présenté quelques enseignements-clés du « Portail pour l'Innovation Financière au profit de l'Épargne »⁴ (Gateway to Financial Innovation for Savings (GAFIS)), un



"Il faut avoir de bons produits que les gens veulent et ont besoin d'utiliser pour lutter contre les comptes inactifs. Vous pouvez par la suite croire que vos chaînes sont dignes de confiance, de respect et de pratique."

~ Jeff Abrams, Bankable Frontier Associates

projet qui revoit vers les moyens de promouvoir une épargne régulière et d'éviter l'inactivité des comptes Il a été constaté qu'en Inde que 80% des comptes souscrits chez ICICI (Industrial Credit and Investment Corporation of India) étaient inactifs. Pour lutter contre ce problème, deux stratégies ont été identifiées : 1) Facturer des frais plus bas pour souscrire à un compte pour les clients qui ont prévu de l'utiliser 2) Essayer de lier le compte à une activité économique ou financière qui a lieu à proximité du prestataire ou du point de service. ICIC a pu augmenter son ratio actif de plus de 70% en faisant équipe avec une Institution Financière Monétaire (MFI) fiable.

Les preuves des expériences mondiales des organisations telles que l'IPA et BFA

renvoient à des stratégies utiles que les partenaires MicroLead peuvent emprunter et adapter à leur nouveaux produits et services en diminuant éventuellement leur propres taux de comptes inactifs.

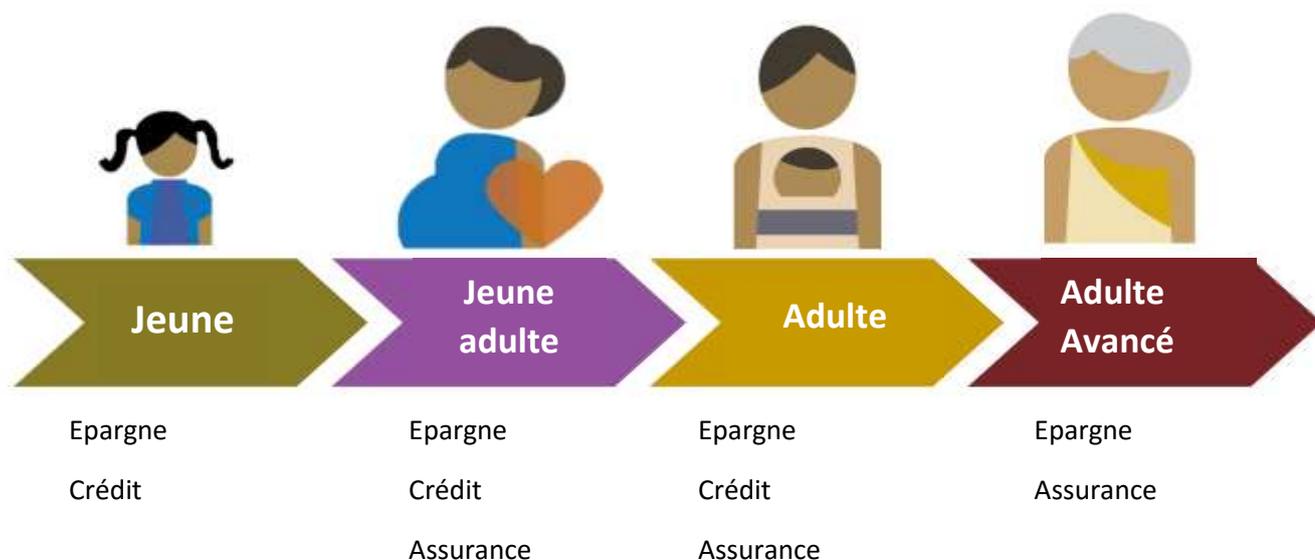
☆ **Perspective client #2 : Même si les petites épargnes ne sont généralement pas considérées comme une approche commerciale durable, de nouvelles recherches et expériences relèvent que les petits épargnants peuvent être à la fois des clients viables et rentables pour les PSF. "Non bancarisé" ne signifie pas nécessairement non "bancarisable."**

Microlead est basée sur la conviction que la concentration sur les faibles revenus en milieu rural et les petits épargnants n'est pas simplement une approche du département de la responsabilité sociale des entreprises ou des projets pour les programmes gouvernementaux. C'est le groupe cible qui peut assurer des stimulants économiques et des avantages réels à ces institutions qui les amènent à la banque. Dans l'expérience de la banque mondiale des femmes (WWB), l'un des modèles les plus efficaces pour intégrer et garder les clients est l'adoption d'une approche de cycle de vie (Voir l'image à la page suivante). Selon Cathleen Tobin la directrice de Consumer Insights and Engagement de la Banque Mondiale des Femmes : «**de nombreuses institutions n'ont jamais intégré le marché des petites épargnes en raison de leur conviction que cela n'en valait pas la peine.**» On prend à titre d'exemple le WWB au Malawi qui travaille en collaboration avec NBS Bank sur un projet MicroLead, où Cathleen Tobin a souvent entendu les banquiers

⁴ Les leçons tirées du projet GAFIS sont décrites en détail ici <http://gafis.net/>.

parler des « Non-bancariables » au lieu de parler des « Non-bancarisés » C'est pourquoi une étude de cas qui décrit les projections et les hypothèses est souvent le moyen le plus significatif d'engager un décideur et commencer le processus de gestion du changement au sein d'une institution afin d'adopter un programme relatif aux petites épargnes. Dans l'expérience de la Banque Mondiale des Femmes, il y a maintenant plus de possibilités avec les services financiers digitaux pour faire venir plus d'acteurs sur le marché, réduire le coût des transactions et atteindre les clients qui étaient auparavant très difficiles à atteindre.

Evolution des besoins financiers



Aperçu sur la NBS Bank, Malawi

Cibler les petits épargnants des communautés rurales du Malawi

NBS Bank a développé, avec l'assistance technique de la Banque Mondiale des Femmes, deux stratégies assurant la réussite du processus de ciblage des petits épargnants. Ils ont tout d'abord monté un circuit d'agences bancaires visant à rapprocher autant que possible la banque des gens, ce qui conserve la grande majorité des clients, chose qui a été demandé au cours des études de marché. Mercus Chigoga de NBS Bank cite les propos d'un client, en disant : **«Aujourd'hui, l'agence bancaire est si proche de nous que je peux charger mon fils pour déposer de l'argent ou bien effectuer des transactions quand je suis occupé vu que je connais depuis des années l'agent bancaire et que je lui fais confiance »**. Ce qui prouve que la stratégie actuelle de l'agence correspond aux mieux aux modes de vie actuels des peuples.

Deuxième stratégie, la banque a développé les Compte d'épargne Pafupi (Pafupi signifie "proche" en chichewa), c'est un compte qui peut être consulté dans de nombreuses zones rurales. Il compte actuellement 43.000 épargnants, dont 31% sont des femmes, et 250.000.000 Malawi Kwacha en épargne (plus de 360.000 USD), avec un solde moyen de 5,900 MK par épargnant. Le temps moyen de transaction par client est de 8 à 10 minutes, et les comptes sont rapidement accessibles grâce à une application de téléphonie mobile développée par NBS et qui est liée à leur système bancaire de base.

Le compte a l'avantage d'éliminer la paperasserie, étant donné que bon nombre des clients cibles sont analphabètes ou semi-analphabètes. Un vendeur peut interroger un client, faire entrer les informations clés et les données personnelles dans un téléphone mobile, prendre une photo avec, et les détails seront enregistrés directement dans le système bancaire de base. Les clients n'auront plus à parcourir de longues distances pour souscrire à des comptes, ils peuvent effectuer des transactions immédiates et peuvent recevoir d'importants services personnelles dans le confort et la confiance absolus.

☆ **Perspective client #3 : Développer un réseau solide composé d'agents qui sont des membres dignes de confiance dans les communautés qu'ils desservent, peut aider les prestataires de services financiers à mieux servir leurs clients. Ntaja Ntandaza de NBS affirme que « L'agence bancaire n'est pas un travail à temps partiel » mais un travail qui vaut la peine quand il est bien fait.**

Beaucoup de PSF ont reconnu que l'investissement dans la construction de réseaux d'agents, plutôt que dans les branches coûteux de briques et de mortier et des centres de service, est un moyen plus efficace d'atteindre une nouvelle clientèle - à la fois urbaine et rurale. Ces agents (comme il a été discuté dans la deuxième section) peuvent aussi être un bon moyen d'amener la banque vers des groupes d'épargne, plutôt que de les attendre venir vers elle. Dans l'ensemble, ces réseaux technologiques assistés d'agents, combinés avec des CAD, pourraient ouvrir une nouvelle variété de frontières dans l'inclusion financière. Un certain nombre de partenaires, comme MicroLead Fidelity Bank, NBS Bank, Equity Bank, CEC Cameroun, et plusieurs autres, expérimentent l'utilisation d'une variété de réseaux d'agents. Même si le développement initial du réseau d'agents et l'acquisition des CAD peut être coûteux en terme de temps et de ressources monétaires, les agents peuvent aider à surmonter les barrières à la fois physiques et psychologiques relatives à l'inclusion financière. Les barrières physiques sont surmontées grâce aux agents situés à proximité des groupes cibles. L'idée que les banques ne sont faites que pour les riches ou pour l'élite, constitue une barrière psychologique, et le fait

Aperçu sur la CEC Cameroun

Transformer les modèles d'affaires traditionnels avec les CAD et les réseaux d'agents.

Eric Kenkolla de la CEC explique que pour plus de quatorze ans, la CEC a pratiqué une collecte d'épargne quotidienne au Cameroun. Et avec le soutien de MicroLead, la CEC a pris des mesures pour le déploiement d'un réseau d'agents avec une solution de banque à distance, afin de se développer et d'atteindre une clientèle plus large. Pour professionnaliser le cadre du personnel nécessaire aux différents niveaux du nouveau programme, la CEC a formé des agents de terrain, leurs managers ainsi que le personnel permanent. Vu que la grande majorité du personnel sur le terrain ont un faible niveau d'alphabétisation et de scolarisation, un simple coaching combiné à une formation par de simples outils aident à garantir une meilleure réussite du personnel dans leurs emplois. "Allez vers la simplicité". Fidelity Bank met à son tour l'accent sur la simplicité avec des matériaux qui tendent vers le visuel en raison des faibles niveaux d'alphabétisation ainsi que la diversité linguistique au Ghana comme au Cameroun.

Un deuxième facteur de succès que la CEC a mis au point est son approche de «Veille stratégique», qui ne se concentre pas seulement sur un certain nombre de détails relatifs aux transactions, mais comprennent également des informations concernant le comportement des clients, des agents et des SIG de la banque. Cette approche ne se limite pas seulement à l'examen des profits et pertes, mais analyser les raisons pour lesquelles ces profits et pertes se génèrent. A travers un tel suivi permanent et approfondi et une gestion du relationnel, le réseau d'agents peut fonctionner en douceur tout en servant efficacement les clients.

de voir un agent bancaire qui ressemble aux autres individus de la communauté peut aider à surmonter cet obstacle.

☆ **Perspective clients #4 : Alors que de nombreuses innovations de produits et de canaux de distribution sont valables aussi bien pour les hommes que pour les femmes, il s'avère**

nécessaire que les prestataires de services financiers fassent du marketing et quelques recherches séparées concernant les femmes, afin d'atteindre la clientèle féminine.

Parvenir à atteindre les femmes est une question transversale pour l'ensemble des partenaires et des projets MicroLead, mais elle présente encore un défi à tous les acteurs dans le programme. La Banque Mondiale des Femmes, Equity Bank et NBS Bank Malawi ont donné des conseils à travers leur expérience sur cette question lors d'une réunion en petits groupes se concentrant sur cette clientèle cible. L'avantage de se focaliser sur les femmes clientes est simple : 1) La grande majorité des pauvres et des non-bancarisés dans le monde sont des femmes ; 2) Les femmes ont tendance à investir dans leurs familles et leurs communautés, alors investir dans les femmes contribue à faire progresser les deux ; 3) Cibler les femme peut conduire à une croissance économique soutenue.

Avant d'élaborer une stratégie de sensibilisation des femmes, les prestataires de services financiers doivent ventiler les données de clientèle par sexe, et dénombrer le nombre réel de femmes qu'ils desservent. Les chiffres d'inclusion financière à travers le monde montrent que si l'exclusion financière est en baisse, les femmes ne sont pas donc parmi les nouveaux inclus. Par conséquent, dès qu'une institution a pris la mesure de sensibilisation des femmes, en leur parlant directement, que ce soit par une approche comme la Cartographie du Parcours Client ou les outils du *MicroSave* ou d'autres types d'entrevues ou de groupes de discussion, cela permettra de mieux



*Une modératrice de NBS Bank parlant à une cliente potentielle.
(Photo: NBS Bank.)*

comprendre les femmes et ce dont ils ont besoin. Parler aux femmes séparément des hommes (tout en recourant à des femmes chargées d'entrevue) leur laissera la liberté de s'exprimer et contrôlera toute réticence possible en présence d'un homme en position d'autorité.

La WWB a rappelé aux partenaires qu'ils effectuent un investissement à long terme en désirant sensibiliser les femmes -comme la sensibilisation des clients ruraux, les groupes d'épargne ou d'autres individus qui sont toujours non-bancarisés-. Un engagement institutionnel solide doit être démontré pour tous ces groupes et spécialement les femmes, en commençant par le haut de la hiérarchie et en finissant par le personnel qui a rencontré les clientes sur le terrain. En fin de compte, la vision MicroLead reflète celle de la WWB: **«Que toutes les femmes (et tous les citoyens) seront en mesure de construire un avenir financier sûr pour eux-mêmes ainsi que leurs familles.»**

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

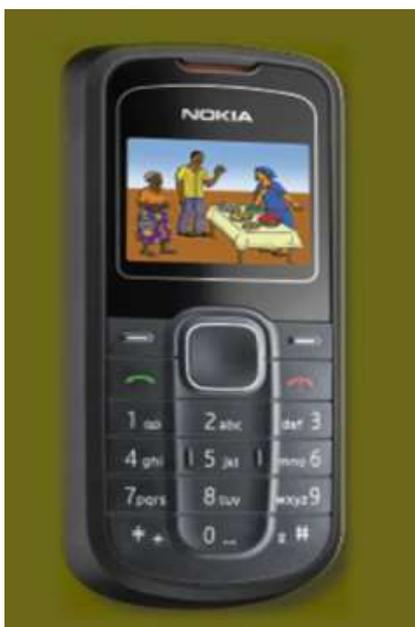
De nouveaux horizons

L'éducation financière ne constitue pas en elle-même un nouveau concept ; c'était un mot en vogue pour un bon nombre d'années dans le domaine de l'inclusion financière. Il est supposé que dans de nombreux cas, l'éducation financière a le potentiel d'enrichir les connaissances, les compétences et les attitudes des clients

afin qu'ils soient en mesure de prendre de meilleures décisions financières ainsi que de devenir des utilisateurs avertis des services financiers formels. L'évidence en ce sens reste peu concluante, et un certain nombre d'organisations ayant un savoir-faire dans la construction de capacités et connaissances financières, sont à la recherche d'une manière permettant d'offrir une éducation financière efficace et capable de modifier les comportements de manière rentable. Freedom from Hunger (FFH) le conseiller technique de MicroLead, est l'une de ces organisations, elle présente un soutien aux partenaires au Bénin et au Burkina Faso, tout en testant de nouvelles approches basées sur la technologie.

La FFH a construit un programme d'éducation financière, grâce à son expérience vaste avec les groupes d'épargne, les femmes, et les clients ayant un faible niveau d'alphabétisation. Ce programme vise à préparer les clients –surtout ceux membres des groupes d'épargne- pour un linkage financier. L'éducation financière est donc construite sur les bonnes pratiques suivantes:

- ♦ Prendre les agents communautaires pour des formateurs : Ils sont généralement des femmes ou des jeunes analphabètes ou semi-alphabètes et qui sont membres de leurs communautés, formés de manière leur permettant de travailler comme agents de développement là où ils vivent.
- ♦ Rentabilité : En réduisant les charges que les prestataires de services financiers dépensent pour des experts ou du personnel rémunéré et en recourant à des volontaires locaux, les coûts de l'institution financière peuvent être réduits.
- ♦ Recourir à de simples outils technologiques pour la livraison : Des téléphones mobiles bon marché (comme celui vu sur la photo) pour lire de simples vidéos animées, ce qui épargne aux formateurs d'utiliser des manuels compliqués et de mémoriser de grandes quantités de contenus.
- ♦ Du contenu limité au stricte nécessaire pour la linkage : La FFH a choisi exclusivement les zones de contenu fondamental comme prioritaire pour l'éducation financière, y compris la présentation du produit de l'épargne, ses avantages et ses coûts d'utilisation, comment ouvrir un compte, faire des dépôts et des retraits, gérer les risques et problèmes potentiels, et enfin pouvoir décider de souscrire ou non à un compte. Avec ce contenu, les membres des groupes d'épargne peuvent prendre eux-mêmes leurs décisions, comme des clients potentiels, informés et préparés.



Vidéo sur l'éducation financière pouvant être lue sur un simple téléphone mobile.

Après un processus de pas-à-pas, la FFH conçoit les messages clés qui vont être livrés dans le programme d'éducation financière. Une fois conçus, les sessions sont livrées en se basant sur le dialogue, approche qui est défendue par de nombreux praticiens de l'éducation des adultes. Cette approche est généralement composée de cinq étapes:

- 1) Présenter le nouveau sujet
- 2) Partager de nouvelles informations
- 3) Vérifier le degré d'assimilation des participants
- 4) Aider les participants à personnaliser et / ou appliquer le nouvel apprentissage
- 5) Clôturer la session

La vidéo, partagée via les téléphones mobiles, est la clé pour conduire le formateur d'agents communautaires à travers chacune des étapes énumérées ci-dessus.

Actuellement, la FFH est entrain de mesurer le degré de réussite des différentes approches de l'éducation financière déployées au Bénin et au Burkina Faso. Les résultats qui seront traduits sous forme de projets sont dans la phase d'expérimentation et de développement, et les partenaires MicroLead seront en mesure d'apprendre d'avantage sur ce qui a fonctionné dans ces contextes pendant les ateliers d'apprentissage par les pairs qui auront lieu en 2017. Toutefois, les perspectives sont optimistes. Et comme dans de nombreux projets précédents, la FFH a constaté un très large gain en connaissances avant et après la formation, en comparant les scores dans des contextes similaires.



Un groupe d'épargnants participant à une session d'éducation financière organisée par la FFH (Photo de la FFH)

« Freedom from Hunger a fourni des efforts pour rendre la prestation de l'éducation financière aussi simple que possible pour les partenaires. L'objectif est de simplifier l'éducation financière tout en préservant son impact. »

~ Christian Loupeda, Directrice de l'inclusion financière, Freedom from Hunger

Aperçu sur le Conseil mondial des coopératives de crédit

Renforcer les petites institutions pour répondre aux besoins des nouveaux épargnants.

Pour renforcer les capacités des petites institutions, tant qu'au Liberia qu'au Rwanda, le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU) a travaillé sous les directives du MicroLead. Au Rwanda, le WOCCU fournit une assistance technique à quatre-vingt-dix *Umurenge* SACCO (Coopératives d'Épargne et de Crédit) qui sont des institutions locales considérées comme la clé de croissance de l'inclusion financière dans le pays. Les efforts fournis par les Coopératives d'Épargne et de Crédit ont donné leurs fruits. Selon les résultats de l'enquête effectuée par FinScope, la population du Rwanda exclue du système financier formel est passée de 52% en 2008 à 28% en 2012, un taux qui devrait encore baisser. Ce changement est dû principalement au programme *Umurenge* SACCO, vu que les SACCO sont situées dans des zones rurales, et permettent à de nombreux ruraux d'accéder pour la première fois aux services formels.

En dépit de tous les efforts fournis, il reste encore trop de progrès à faire, selon les propos de Remy Iyikirenga de WOCCU Rwanda, il reste à assurer que les SACCO visent de plus en plus les petits épargnants ruraux, pour devenir viable financièrement. Iyikirenga propose un plan simple et direct pour une amélioration constante. Il faut tout d'abord effectuer une analyse de la satisfaction du client pour savoir si les SACCO répondent à leurs besoins. Ensuite la SACCO doit diagnostiquer la valeur sociale des offres SACCO en recourant au système WOCCU "[PERLES](#)". Et enfin dresser un plan d'affaires pour préciser les taux et définir le rôle majeur et les missions économiques et sociales des SACCO au sein de leur communauté. Les SACCO *Umurenge* soucieux d'améliorer leurs services, peuvent continuer à mieux servir leurs clients en utilisant le modèle de WOCCU.

Qu'allons-nous faire à partir de maintenant ?

Vers la fin de l'atelier d'apprentissage par les pairs, les partenaires ont été invités encore une fois à réfléchir quant à leurs futurs objectifs et leurs connaissances applicables qu'ils avaient acquises pendant les ateliers, afin de les aider à atteindre leurs objectifs. Tous les plans d'action ont été mis à jour sur la base de ces nouvelles propositions, dont certaines comprenaient:

- ♦ Revoir les structures des primes des agents afin de développer leurs capacités et augmenter leur motivation, suite aux conversations avec NBS Malawi et les primes qu'ils utilisent pour leurs agents Pafupi ;
- ♦ Mise en place d'un sommet pour les bénévoles communautaires travaillant avec des groupes d'épargne, afin de booster leurs capacités et leur permettre de continuer la formation même lorsque le projet est terminé, y compris l'élaboration d'un code de déontologie régissant les conduites des agents communautaires ;
- ♦ Relier les agents communautaires aux OTM, pour qu'ils continuent de se faire de l'argent, même en dehors du projet en cours, comme cela se fait au sein des programmes de Mwanga Community Bank ;
- ♦ Prendre plus de responsabilité sur les agents qui travaillent à promouvoir les produits des PSF, plutôt que de compter uniquement sur les réseaux existants supervisés par les OTM.

En général, les partenaires ont fait état de leur volonté d'étendre et d'améliorer leurs réseaux d'agents, en mettant en œuvre les solutions mentionnées lors de l'atelier pour les défis pour sensibiliser les femmes et les clients ruraux à travers la technologie, et explorer les moyens pour former les clients à utiliser leurs services de façon rentable. L'atelier prévu pour 2017, va être organisé à Dar Es-Salaam en Tanzanie, au cours duquel les plans d'action temporels vont être réexaminés une dernière fois dans le cadre des projets MicroLead. Cela donnera à l'UNCDF et ses partenaires l'occasion de faire le point encore une fois des horizons atteints tout en incluant les individus non bancarisés en Birmanie et à l'Afrique subsaharienne.



Une cliente du Sinapi Aba Savings and Loan, Ltd. (SASL) au Ghana présentant son commerce en

VOTRE MICROLEAD - la transition de 2015 à 2016

Faire de l'épargne une priorité

Dans le cadre du projet MicroLead, les partenaires PSF ont développé 25 nouveaux produits, et sont sur la bonne voie pour atteindre l'objectif global du MicroLead qui est d'atteindre 450 000 déposants de faible revenu, dont 50% sont des femmes et les 50% restants vivent dans un milieu rural.

Dans le cas des PSF qui se focalisent sur les clients à faibles revenus et vivants dans des zones rurales, cette focalisation a été aiguisée alors que dans le cas des PSF grand public, le faible solde de l'épargne bénéficie maintenant d'une place stratégique dans les opérations. Le stade d'avancement du projet et l'impact visible sur les PSF est en corrélation directe avec le changement de perspective stratégique de ces derniers.

Les tendances actuelles :

- Relier les groupes d'épargne aux services financiers digitaux est une option que les PSF continuent de rechercher. Ils continuent d'expérimenter de différents modèles pour connaître ce qui fonctionne efficacement.
- Les options varient concernant le déploiement des réseaux d'agents. Les PSF suivent trois itinéraires (i) Ils ont mis en œuvre un réseau exclusif d'agents où il n'y a aucun agrégateur (CEC) où quand les PSF ont la capacité interne de jouer son rôle (NBS) ; (ii) La dépendance à l'égard du réseau d'agents des OTM quand il y a un tiers/un agrégateur (UGAFAFODE, MCB) ; (iii) Un modèle hybride où le PSF utilise à la fois son propre réseau d'agents ainsi que des agents de l'OTM, comme c'est le cas dans Fidelity Bank.
- L'argent mobile est considéré comme une tendance émergente, en tant que service à valeur ajoutée permettant de joindre et fidéliser les clients des PSF, et en tant que source de revenus.
- L'inactivité des comptes est un problème constant, les PSF se concentrent alors sur les taux d'activité des comptes et visent à encourager les clients à effectuer régulièrement des transactions.
- La gestion des agents constitue la tendance à venir pour les PSF se développant vers l'agence bancaire. Ces derniers doivent comprendre comment recruter, former et superviser les agents, tout en soutenant et incitant les agents à s'intégrer dans leurs activités quotidiennes.
- Augmenter la capacité financière des clients à travers l'éducation financière peut être un travail intensif et coûteux, surtout pour le processus de ciblage des groupes d'épargne par les PSF. Les PSF travaillent sur différentes stratégies pour fournir une éducation mobile et financière.

© 2016, Le Fond d'Équipement des Nations Unies

Programme d'expansion MicroLead
Two UN Plaza
New York, NY 10017
Les États-Unis d'Amérique

Tel: +1-212-906-6565
Fax: +1-212-906-6479

Email : pamela.eser@uncdf.org
Site web : www.uncdf.org/en/microlead

