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

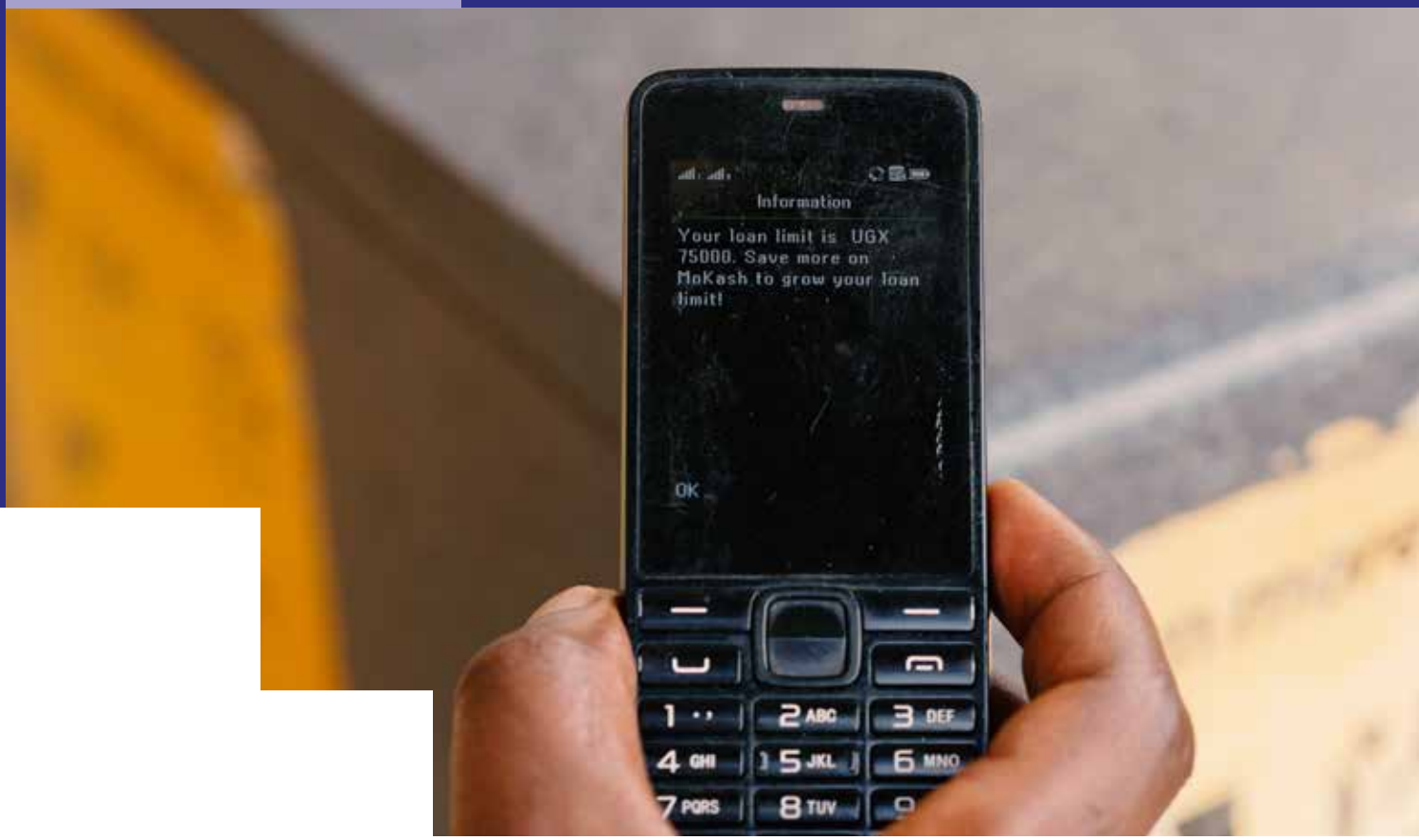
BOÎTES À OUTILS #6 : DEVENIR UN DISTRIBUTEUR DE SERVICES NUMÉRIQUES

DEVENIR UN DISTRIBUTEUR D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES :
Le cas de la Commercial Bank of Africa au Kenya, au Rwanda, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie

AUTRES VOIES ET PARTENARIATS INNOVANTS :

- DEVENIR UN OPÉRATEUR DE RÉSEAU MOBILE VIRTUEL : LE CAS D'EQUITY BANK AU KENYA
- TIRER PARTI D'UNE LICENCE D'ÉMETTEUR DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE POUR DÉVELOPPER UNE PLATE-FORME DE SERVICES BANCAIRES NUMÉRIQUES MUTUALISÉE : LE CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BÉNIN

Par PHB ACADEMY et MicroLead



Consultation de la limite de solde MTN MoKash en Ouganda
Avec la permission de PHB Development
© Cyril Ducottet

mastercard foundation
PHB Academy towards financial inclusion
UNCDF MICROLEAD

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel des institutions suivantes pour leur contribution à cette boîte à outils. 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.

- La Commercial Bank of Africa
- Le Consortium Alafia

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

- Philippa N. Muzahura et Carolyn Njenga de la Commercial Bank of Africa
- Ignace Dovi et Jean Dah Hounnon du Consortium Alafia

AUTEURS

Epargne et crédit numériques : Isabelle Musat et Aurélie Wildt Dagneaux

Devenir un opérateur de réseau mobile virtuel : Chris Statham et Aurélie Wildt Dagneaux

Partager une plate-forme de services bancaires numériques : Lisa Chassin et Aurélie Wildt Dagneaux

COMITÉ DE VALIDATION

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

Mastercard Foundation: Ruth Dueck-Mbeba et Amos Odero

TRADUCTEUR

Tarik Khachiaa

Février 2018. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue de l'UNCDF, des Nations Unies ou de ses organisations affiliées ou de ses États membres. Les appellations employées et la présentation des données sur les cartes et les graphiques contenus dans cette publication n'impliquent en aucun cas l'expression d'une quelconque opinion de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou de l'UNCDF sur le statut légal de tel ou tel pays, territoire, région ou agglomération, sur les Autorités qui les régissent ou sur le tracé de leurs frontières.

TABLE DES MATIÈRES

iv **Liste des figures**
v **Liste des tableaux**
vi **Liste des encadrés**
vi **Liste des outils**
vii **Liste des acronymes**
viii **Definitions**

01 INTRODUCTION: APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS

05 PARTIE 1 : DEVENIR UN DISTRIBUTEUR DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

06 **Introduction à l'épargne et au crédit numériques**
18 Le cas de la Commercial Bank of Africa—**Résumé Exécutif**
18 Le cas de la Commercial Bank of Africa—**Parcours numérique et résultats**
23 Le cas de la Commercial Bank of Africa—**Mise en oeuvre**
30 Le cas de la Commercial Bank of Africa—**Principaux facteurs de succès, leçons apprises et prochaines étapes**

34 PARTIE 2 : TESTER UN MODÈLE INNOVANT - QUAND UNE BANQUE DEVIENT UN OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUEL

34 **Introduction aux opérateurs de téléphonie mobile virtuels**
38 Le cas d'Equity Bank—**Le parcours numérique pour devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel**
40 Le cas d'Equity Bank—**Mise en oeuvre**
44 Le cas d'Equity Bank—**Réalisations**
48 Le cas d'Equity Bank—**Principaux facteurs de succès, défis et leçons aprises, et prochaines étapes**

50 PARTIE 3 : TEST D'UN MODÈLE DE PARTENARIAT INNOVANT - MUTUALISATION D'UNE PLATE-FORME DE SERVICES BANCAIRES NUMÉRIQUES

50 **Introduction aux plates-formes de services bancaires numériques mutualisées**
55 Le cas des institutions de microfinance au Bénin—**Résumé exécutif**
55 Le cas des institutions de microfinance au Bénin —**Parcours numérique et objectifs**
57 Le cas des institutions de microfinance au Bénin —**Approche de la mise en oeuvre de la finance numérique**
59 Le cas des institutions de microfinance au Bénin—**Résultats, principaux facteurs d'influence, enseignements tirés et prochaines étapes**

65 ANNEXES

65 **Annexe 1**—Contexte du Kenya
68 **Annexe 2**—Contexte de l'Ouganda
69 **Annexe 3**—Contexte de la République-Unie de Tanzanie
71 **Annexe 4**—Contexte du Bénin
72 **Annexe 5**—Détails sur la Commercial Bank of Africa - Comptes d'épargne
73 **Annexe 6**—Détails sur la Commercial Bank of Africa - Intégration technique de M-Shwari
74 **Annexe 7**—Détails sur la Commercial Bank of Africa - Stratégies de marque et de marketing utilisées dans différents pays

75 **À propos de MicroLead**
75 **À propos de PHB Academy**
76 **À propos de UNCDF**
76 **À propos de Mastercard Foundation**

LISTE DES FIGURES

05 FIGURE I
Principaux produit d'épargne et de crédit numériques

06 FIGURE II
Principaux partenariats observés impliquant une institution financière dans un produit d'épargne et de crédit numériques

21 FIGURE III
Données démographiques sur les utilisateurs de M-Pawa (pourcentage d'utilisateurs de M-Pawa, n = 80), 2014

23 FIGURE IV
Étapes d'inscription de M-Shwari

27 FIGURE V
Étapes pour accéder à M-Shwari via le menu de la boîte à outils de l'application SIM M-Pesa

27 FIGURE VI
Le parcours numérique d'Equity Bank

38 FIGURE VII
Offre de produits et services Equity Bank

38 FIGURE VIII
Canaux offerts par Equity Bank

43 FIGURE IX
Canaux offerts par Equity Bank

43 FIGURE X
Architecture d'Equity Bank

46 FIGURE XI
Nombre et volume de transaction d'Equity Bank (mai 2015 par rapport à mai 2016)

47 FIGURE XII
Tendances du nombre de transactions d'Equity Bank (2011-2016)

57 FIGURE XIII
Rôle des différents partenaires dans le projet de plate-forme mutualisée au Bénin

LISTE DES TABLEAUX

07 TABLEAU 1
Exemples de partenariats impliquant une institution financière dans un produit d'épargne et de crédit numériques

09 TABLEAU 2
Projets d'épargne et de crédit numérique en cours en Afrique

13 TABLEAU 3
Types de risques financiers identifiés dans l'épargne et le crédit numériques

15 TABLEAU 4
Risques financiers potentiels identifiés pour la mise en oeuvre de l'épargne et du crédit numériques

13 TABLEAU 5
Types de risques non financiers identifiés dans l'épargne et le crédit numériques

16 TABLEAU 6
Risques non financiers potentiels identifiés pour la mise en oeuvre de l'épargne et du crédit numériques

19 TABLEAU 7
Chiffre d'affaires et nombre de clients M-Pesa au Kenya (2014-2017)

24 TABLEAU 8
Taux d'intérêt versés sur l'épargne pour les différents produits numériques de la Commercial Bank of Africa

25 TABLEAU 9
Comparaison détaillée des produits d'épargne et de crédit numériques de la Commercial Bank of Africa

32 TABLEAU 10
Chiffres clés sur les produits d'épargne et de crédit numériques lancés par Commercial Bank of Africa

45 TABLEAU 11
Objectifs stratégiques d'Equity Bank et réalisations en devenant un opérateur de téléphonie mobile virtuel

53 TABLEAU 12
Exemples de Plates-formes interopérables dans le monde, 2017

LISTE DES ENCADRÉS

37 ENCADRÉ 1
Chiffres clés sur Equity Bank Limited

60 ENCADRÉ 2
Exemple de Bim, une plate-forme mobile mutualisée au Pérou

61 ENCADRÉ 3
Leçons tirées de Bim, plate-forme mobile mutualisée au Pérou

62 ENCADRÉ 4
Bim au Pérou et le défi du développement de réseau d'agents

62 ENCADRÉ 5
Bim au Pérou et le défi de l'offre de service

62 ENCADRÉ 6
Bim au Pérou et le défi de l'intégration technique

63 ENCADRÉ 7
Bim au Pérou et le défi de l'utilisation efficace des services par les clients

LISTE DES OUTILS

10 OUTIL 1
Principaux obstacles à l'adoption et stratégies d'atténuation pour les produits d'épargne et de crédit numériques

12 OUTIL 2
Facteurs clés de succès pour le lancement d'un produit d'épargne et de crédit numérique

13 OUTIL 3
Gestion des risques pour l'épargne et le crédit numériques

17 OUTIL 4
Liste d'activités recommandées pour le lancement d'un produit d'épargne et de crédit numériques

37 OUTIL 5
Facteurs clés de succès ou pré-requis pour devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel

37 OUTIL 6
Liste d'activités recommandées pour l'établissement d'un opérateur de téléphonie mobile virtuel

55 OUTIL 7
Principaux facteurs de succès pour les plates-formes mutualisées

55 OUTIL 8
Principaux défis à anticiper pour les plates-formes mutualisées

LISTE DES ACRONYMES

ALIDé	Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement
API	interface de programmation d'application
ASMAB	Association pour la Solidarité des Marchés du Bénin
GA	guichet automatique
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CapEx	dépenses en capital
CARMES	Carte Magnétique d'Epargne Sécurisée
CBA	Commercial Bank of Africa
SBC	système bancaire central
FCFA	Franc CFA *
SFN	service (s) financier (s) numérique (s)
FECECAM	Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin
IF	institution financière
PSF	prestataire de services financiers
GSM	Système global (ou standard) pour mobile
ID	pièce d'identité
Sh K	Shilling du Kenya *
KYC	know your customer
IMF	institution de microfinance
SIG	système d'information de gestion
OTM	opérateur de téléphonie mobile
RTN	réseaux de téléphonie mobile
OTMV	opérateur de téléphonie mobile virtuel
OpEx	dépenses opérationnelles
PADME	Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises
PIN	Numéro d'identification personnelle
FR	Franc du Rwanda *
SFD	systèmes financiers décentralisés
SMS	short message service
SOA	architecture orientée service
STK	SIM application toolkit (application de boîte à outils SIM)
ShT	Shilling de Tanzanie *
Sh U	Shilling ougandais *
TPE	terminal de paiement électronique
UNCDF ou FENU	United Nations Capital Development Fund (Fonds d'équipement des Nations unies)
$US	Dollar américain*
USSD	unstructured supplementary service data (Service supplémentaire pour données non structurées)

*Symboles de devise: Le FENU utilise le «FCFA» pour le franc CFA, «Sh K» pour le shilling kenyan, «FR» pour le franc rwandais, «ShT» pour le shilling tanzanien, «Sh U» pour le shilling ougandais et «$US» pour le Dollar américain. Les conversions de devises en dollars américains sont fournies selon les taux, les sources et les dates suivants :

1 FCFA	= US$0.0016738687 (*Source:* www.xe.com, 15 mai 2017)	1 ShT	= US$0.0004474324 (*Source:* www.xe.com, 15 mai 2017)
1 Sh K	= US$0.0097 (*Source:* www.xe.com, 15 mai 2017)	1 Sh U	= US$0.0002756292 (*Source:* www.xe.com, 15 mai 2017)
1 FR	= US$0.0012124023 (*Source:* www.xe.com, 15 mai 2017)		

DÉFINITIONS

CONCEPTS	DÉFINITIONS
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.' Le taux de pénétration mobile est mesuré par le nombre de cartes SIM en circulation en pourcentage de la population nationale totale.
ALGORITHME	'Une procédure ou une fonction qui comprend une série d'étapes qui sont suivies pour résoudre un problème ou terminer un processus'.
BANQUE MOBILE OU SERVICES BANCAIRES NUMÉRIQUES	Fait référence au fait que 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 détaillons le type de transactions et les interactions entre la monnaie électronique et le compte bancaire.
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 numériques, les services bancaires via agents (par opposition à des canaux de distribution traditionnels comme les agences physiques et des distributeurs automatiques de billets).
CRÉDIT NUMÉRIQUE OU CRÉDIT MOBILE OU CRÉDIT DIGITAL	Prêt qui utilise une infrastructure numérique et le téléphone portable et qui implique un contact physique limité (avec l'agent uniquement). Le client dispose à la fois d'un compte de monnaie électronique auprès d'un PSFM et d'un compte digital (bancaire) auprès du prestataire financier. Le client peut demander un prêt directement sur son téléphone portable et est automatiquement évalué et sa demande est approuvée/rejetée. Le décaissement est effectué sur le compte digital du client et peut être encaissé chez un agent ou utilisé sous la forme de monnaie électronique pour effectuer des transactions telles que les transferts P2P, les paiements de factures, le paiement marchand... Le remboursement est effectué via le téléphone portable (et un agent pour transformer l'argent physique en monnaie électronique) en transférant de l'argent du compte de monnaie électronique au compte de crédit digital. [a] Ces prêts sont également appelés prêts « nano crédits » puisque les montants varient généralement de 0,50 $ US à 500 $ US.
DÉPÔT D'ESPÈCE/ RETRAIT	'Le dépôt d'espèces (cash-in en anglais) est un échange d'argent liquide en monnaie électronique ; le retrait d'espèces (cash-out en anglais) est un échange de monnaie électronique en argent liquide.'[b]
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.[c]

[a] Adapté du CGAP, 'An Introduction to Digital Credit: Resources to Plan a Deployment' (Washington DC, 3 Juin 2016). Disponible sur: https://www.slideshare.net/CGAP/an-introduction-to-digital-credit-resources-to-plan-a-deployment

[b] Ibid.

[c] GSMA, 'EDGE.' Disponible sur : http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/edge (accédé en Avril 2017).

CONCEPTS	DÉFINITIONS
EMETTEUR DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE (EME)	'Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée par sa banque centrale à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à l'émission de monnaie électronique, la mise à la disposition du public de monnaie électronique et la gestion de monnaie électronique.'[d]
EPARGNE NUMÉRIQUE OU ÉPARGNE MOBILE OU ÉPARGNE DIGITALE	Epargne réalisée grâce au téléphone mobile et à l'infrastructure numérique. Le client dispose à la fois d'un compte de monnaie électronique auprès d'un PSFM et d'un compte digital (bancaire) auprès du fournisseur financier. Le client peut épargner sur un compte digital qui lui rapporte un intérêt (habituellement auprès d'une institution financière ou auprès d'un fournisseur détenant une licence bancaire) en transférant de l'argent de son porte-monnaie électronique à son compte d'épargne numérique. Le compte ne peut être utilisé que via le téléphones portable (non accessible dans les agences de l'institution financière) et le dépôt peut être effectué via des agents pour transformer de l'argent physique en monnaie électronique. Les comptes épargnes peuvent être soit basiques, soit à terme (également appelé épargne à objectif ou compte bloqué) sur lesquels les clients peuvent choisir d'épargner un certain montant pendant une certaine durée et être récompensés pour avoir atteint la cible. Le compte peut être verrouillé (soit automatiquement par le fournisseur, soit volontairement par le client) jusqu'à ce que la cible soit atteinte. Les intérêts payés aux clients se situent entre 2% et 6% par an, le taux d'intérêt étant généralement légèrement supérieur pour les comptes d'épargne à terme que basiques.
EVALUATION/ NOTATION DE CRÉDIT	Automatise le processus d'approbation de la demande de crédit en prédisant la probabilité que le demandeur développe des problèmes de remboursement (non remboursement ou retard de remboursement).[e]
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.''[f]
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.[g] 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.

[d] Ibid.

[e] Mark Schreiner, 'Scoring: The next breakthrough in microcredit?', CGAP Occasional Paper, No. 7 (Washington DC, CGAP, 2003). Disponible sur : https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Occasional-Paper-Scoring-The-Next-Breakthrough-in-Microcredit-Jan-2003.pdf

[f] Vasudevan et autres, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU.'

[g] GSMA, 'GPRS.' Disponible sur : http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/gprs (accessed April 2017).

DÉFINITIONS (suite)

CONCEPTS	DÉFINITIONS
INTERMEDIAIRE 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'.
INSTITUTIONS FINANCIÈRES	Désigne les banques, les institutions de microfinance et autres formes d'institutions financières formelles qui fournissent des services financiers aux clients. Ne comprend pas les opérateurs de réseaux mobiles ni Fintechs.
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.
KNOW YOUR CUSTOMER (KYC)	'Ensemble de mesures de précaution – telles que des règles de procédure – prises par une institution financière pour vérifier l'identité de ses clients et déterminer les facteurs qui sous-tendent leurs activités financières. Il s'agit d'un élément clé des efforts de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBA/LFT).'[h]
MODULE D'IDENTITÉ D'ABONNE	Une carte à puce à l'intérieur d'un téléphone mobile, portant un numéro d'identification unique au propriétaire, stockant des données personnelles, et empêchant les opérations si elle est enlevée.
MONNAIE ÉLECTRONIQUE (E-MONEY)	'Une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sous forme électronique, y compris magnétique, délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant non inférieur à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice'.[i]
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.[j]
OPERATEURS DE TELEPHONIE MOBILE (OTM)	'Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs mobiles'.[k]

CONCEPTS	DÉFINITIONS
OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUEL (OTMV)	Un OTMV fournit des services de monnaie électronique sans avoir à construire une nouvelle infrastructure cellulaire. Un OTMV « loue l'infrastructure cellulaire sans fil (en fait, achète des « minutes ») d'un opérateur de téléphonie mobile tiers à des prix de gros et le revend aux consommateurs à des prix de détail inférieurs sous sa propre marque commerciale ». En d'autres termes, un OTMV paie pour utiliser l'infrastructure cellulaire d'un OTM établi (et évite ainsi le coût et l'effort d'installation de sa propre infrastructure).
PLATE-FORME INTEROPÉRABLE	L'interopérabilité au niveau de la plate-forme permet aux clients d'un service de monnaie électronique d'envoyer de l'argent aux clients d'un autre service. L'interopérabilité peut également être au niveau de l'agent (permettant aux agents d'un service de monnaie électronique de servir les clients d'un autre service) ou au niveau du client (permettant aux clients d'accéder à leur compte via n'importe quelle carte SIM).[l]
PLATE-FORME MUTUALISÉE (OU PARTAGÉE) DE SERVICES BANCAIRES NUMÉRIQUES	Une plate-forme mutualisée de services bancaires numériques va au-delà d'une plate-forme interopérable, en partageant des ressources (plate-forme technique et le plus souvent réseau d'agents). En tant que tels, des acteurs désireux de proposer des services bancaires numériques forment un partenariat pour partager le coût de développement et de maintenance d'une plate-forme qu'ils ne pourraient pas se permettre sur une base individuelle.
PORTE-MONNAIE ÉLECTRONIQUE (E-WALLETs)	'Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer des transferts de paiement vers un autre porte-monnaie électronique ou à un marchand.'[m]
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES (PSFN)	Peuvent être soit des institutions financières, soit des institutions financières non bancaires, comme les fournisseurs de services de paiement, les opérateurs de réseaux mobiles, etc. Ils offrent une large gamme de services financiers auxquels on peut accéder via les canaux numériques et / ou de gré à gré. Habituellement, ils recrutent leur propre réseau d'agents.
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.
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.

[h] Vasudevan et autres, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU.'

[i] Ibid.

[j] TechTarget, 'Definition : mobile virtual network operator (MVNO).' Disponible sur : http://searchmicroservices.techtarget.com/definition/mobile-virtual-network-operator-MVNO

[k] Vasudevan et autres, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU.'

[l] Neil Davidson et Paul Leishman, 'The case for interoperability: Assessing the value that the interconnection of mobile money services would create for customers and operators,' p. 2 (London, GSMA, 2012).
Kabir Kumar and Michael Tarazi, 'Interoperability in Branchless Banking and Mobile Money,' 9 Janvier 2012. Disponible sur : http://www.cgap.org/blog/interoperability-branchless-banking-and-mobile-money-0

[m] Ibid.

DÉFINITIONS (suite)

CONCEPTS	DÉFINITIONS
SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	Fait référence au fait que les clients peuvent réaliser les transactions par eux-mêmes sur leur porte-monnaie électronique et compte de l'IF pour des retraits ou des dépôts d'argent entre le porte-monnaie électronique et le compte de l'institution financière ou être aidé par un tiers (agent). Les opérations de dépôt (cash in) et retrait (cash out) requièrent toujours un agent comme intermédiaire. Cet agent est contracté par un PSF (institution financière, PSP ou OTMI). Dans les boîtes à outils 3 et 4, nous détaillons le type de transactions et les intéractions entre le porte-monnaie électronique et le compte bancaire.
SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES (SFN)	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.
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 NUMÉRIQUES	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.
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 , pour les Institutions Financières, 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.[n]
SYSTÈME BANCAIRE CENTRAL	Un système bancaire central est une application/ un logiciel d'enregistrement et analyse des données liées aux transactions [au niveau de l'institution financière] qui ont lieu au cours d'une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients.[o]
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.

CONCEPTS	DÉFINITIONS
TRANSACTION DE GRÉ À GRÉ OU OVER-THE-COUNTER (OTC)	'Dans une transaction OTC, les clients remettent ou reçoivent des espèces à un / d'un agent qui se charge d'effectuer pour eux le transfert électronique requis. De telles transactions n'exigent pas des clients qu'ils possèdent leur propre porte-monnaie électronique.'[p]
UNSTRUCTURED SUPPLEMENTARY SERVICE DATA (USSD)	Unstructured supplementary service data (USSD) est un service de communications contrôlé par les OTMs. Ce service est accessible depuis n'importe quel téléphone portable en composant un numéro commençant par * et finissant par # (chaque opérateur a son propre code USSD). Composer le code USSD ouvre une session permettant de réaliser des transactions telles que des paiements numériques.
VALUE ADDED SERVICE (VAS)	Est un terme populaire de l'industrie des télécommunications pour les services non essentiels des opérateurs de réseaux mobiles[q] et qui apportent de la valeur aux clients. Par exemple, les services de géolocalisation, les alertes d'appels manqués et la monnaie électronique sont considérés comme des services VAS.
VIRTUAL PRIVATE NETWORK (VPN)	Un VPN (Virtual Private Network) est un réseau qui est construit en utilisant des câbles publics – habituellement l'internet – pour se connecter à un réseau privé, tel que le réseau interne d'une entreprise. Il existe un certain nombre de systèmes qui permettent de créer des réseaux utilisant Internet comme moyen de transport de données.

Pour aller plus loin sur le crédit numérique :

- Cours en ligne du CGAP : « Introduction au crédit numérique: ressources pour planifier un déploiement », disponible sur https://www.slideshare.net/CGAP/an-introduction-to-digital-credit-resources-to-plan-a-deployment
- Le CGAP a mis au point un modèle financier basé sur Excel pour le crédit numérique, disponible sur demande en envoyant un courriel à cgap@worldbank.org avec le sujet «Digital Credit Financial Model».

[n] Lauren Braniff et Xavier Faz, Information Systems: A Practical Guide to Implementing Microfinance Information Systems, p. 2 (Washington DC, CGAP/ The World Bank, Janvier 2012).

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

[p] Vasudevan et autres, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU.'

[q] Ibid.

Client MoKash en Ouganda
Avec la permisison de PHB Development

Design and layout: **Formato Verde**

INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS

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

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

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

L'initiative des boîtes à outils de MicroLead

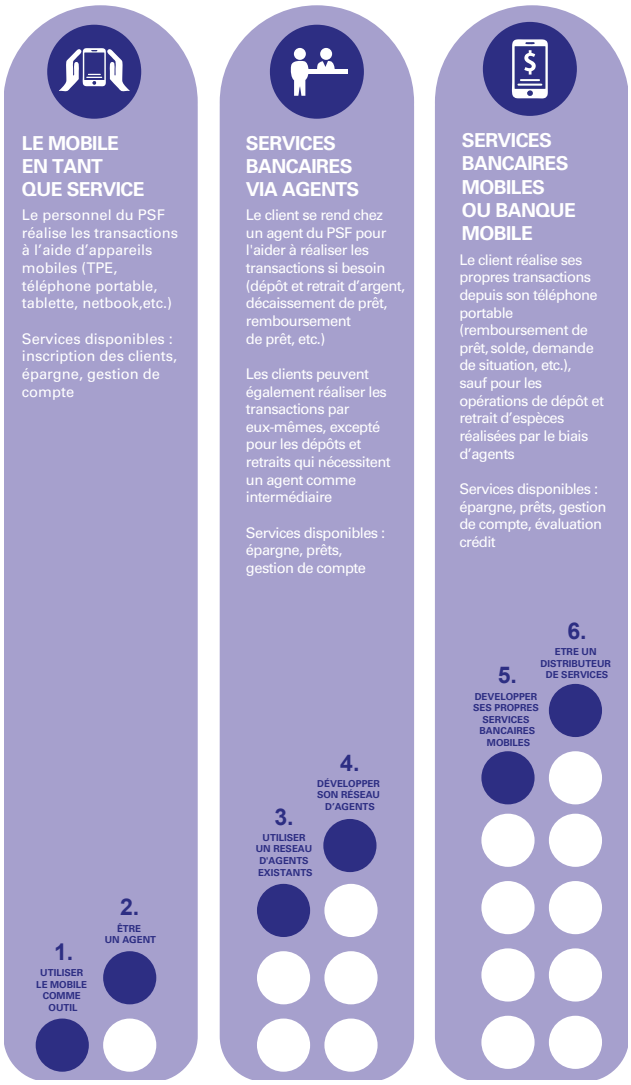
PHB Academy assiste MicroLead de l'UNCDF dans son initiative visant à publier un ensemble de boîtes à outils pour aider les prestataires de services financiers à réussir leur transition vers le numérique, en se concentrant sur les institutions financières en particulier.

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

Le modèle d'affaires en 6 étapes

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

Illustration I : Le modèle d'affaires en 6 étapes



Les deux premiers modèles d'affaires de ce cadre conceptuel consistent à utiliser le mobile comme un service en faisant réaliser les transactions de base par le personnel du PSF par le biais d'appareils mobiles. Nous les avons décrits dans les boîtes à outils 1 « Le mobile comme outil » et 2 « Être un agent ». Les modèles 3 et 4 décrivent les services bancaires via agents pour lesquels un agent (qu'il travaille pour un OTM, un Prestataire de Services de Paiement (PSP) ou pour une institution financière) assiste les clients si besoin pour réaliser les transactions. Les clients peuvent également réaliser les transactions par eux-mêmes, excepté pour les dépôts (cash in) et retraits (cash out) où la présence d'un agent comme intermédiaire est nécessaire. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 3 « Utiliser un réseau d'agents existants » et 4 « Développer son propre réseau d'agents ». Les modèles 5 et 6 reposent sur les services bancaires mobiles pour lesquels les clients opèrent leurs transactions directement sur leur compte au sein de l'institution financière, en réalisant eux-mêmes les opérations à l'aide de leur téléphone portable. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 5 « Développer ses propres services bancaires mobiles » et 6 « Être un distributeur de services numériques ».

Client réalisant une transaction sur son téléphone portable
Avec l'autorisation de Women's World Banking

Introduction à la boîte à outils 6

Cette boîte à outils est la **sixième et dernière** d'une série de boîtes à outils visant à accompagner les prestataires de services financiers (PSF) dans leur transition vers le numérique.

Cette boîte à outils décrit les différentes voies pour qu'un PSF **devienne un distributeur de services bancaires numériques** auxquels les clients peuvent accéder à partir de leur téléphone mobile. Dans ce modèle, l'objectif ultime est de **numériser toutes les opérations,** depuis la collecte des données clients et des demandes de crédit jusqu'au déboursement et au remboursement des crédits et à la collecte de l'épargne, ce qui implique que le client effectue toutes ces opérations sur son téléphone mobile (avec le soutien d'un agent pour transformer l'argent liquide physique en monnaie électronique et vice versa) ; en d'autres termes, le PSF vise à devenir un « prestataire numérique ».

La caractéristique commune des institutions financières (IF) qui déploient ce modèle est qu'elles ont une **licence d'émetteur/ distributeur** - qu'il s'agisse d'une licence bancaire, qui peut bénéficier à un opérateur de réseau mobile (OTM) pour l'épargne et les crédits numériques (ou épargne et crédit mobiles) (par exemple, la Commercial Bank of Africa [CBA] dans plusieurs pays) ; une licence pour être un opérateur de réseau mobile virtuel (OTMV) pour fournir des services numériques (par exemple, Equity Bank au Kenya) ; ou une licence d'émetteur de monnaie électronique pouvant bénéficier à d'autres IF (par exemple, ASMAB au Bénin). Dans ce modèle, l'**IF devient un distributeur de services financiers numériques** (SFN) et ses clients (autres IF, OTM, etc.) forment des partenariats avec l'IF pour tirer parti de sa licence d'émetteur/distributeur.

Il existe de nombreux moyens ou modèles de transition vers le 100% numérique pour les prestataires de services. Les auteurs ont choisi de présenter dans cette boîte à outils trois voies différentes.

L'accent est mis sur l'épargne et le crédit numériques, qui représentent l'une des formes les plus avancées de services bancaires numériques à l'heure actuelle et qui ont gagné en popularité dans l'industrie au cours des cinq dernières années. Dans ce modèle, une IF vise à rendre ses opérations numériques de bout en bout. Il existe des exemples de succès d'IF formant des partenariats gagnant-gagnant avec des OTM, dans lesquels l'IF fournit sa licence bancaire tandis que l'OTM fournit le canal, les clients et la licence de monnaie électronique.

Les auteurs présentent également d'autres innovations comme la transformation d'une banque en OTMV, -qui reste encore une exception dans le domaine des SFN plutôt qu'une tendance au moment de la rédaction de cette boîte à outils-, ainsi que des partenariats innovants comme les IF au Bénin (et au Pérou) qui mettent en commun leurs ressources pour partager une plate-forme de services bancaires numériques.

Étant donné que cette boîte à outils est le dernier volet de la série, elle est destinée à servir de **base de réflexion et d'inspiration** pour les institutions financières désireuses de s'engager davantage dans le secteur des services bancaires numériques, à un moment où de nouveaux acteurs entrent sur leurs marchés traditionnels pour leur faire directement concurrence (OTM, fintechs, etc.). Plusieurs options sont explorées par les IF désireuses de rester à la pointe de l'inclusion financière et des services financiers, et cette boîte à outils présente trois exemples pour inspiration.

Pour chaque voie, les auteurs donnent un aperçu du modèle d'affaires en guise d'introduction, expliquent le parcours numérique et la raison d'être de ce modèle, décrivent les efforts de mise en œuvre, discutent des résultats obtenus et identifient les principaux facteurs de succès et les leçons apprises pour que d'autres prestataires reproduisent les succès ou évitent les pièges.

Des outils ont été développées pour aider les prestataires dans leur parcours pour devenir un distributeur numérique. L' **auditoire** de cette boîte à outils est principalement composé d'IF, **soit des petites IF** qui jusqu'à présent n'ont pas considéré ou ont écarté l'idée d'offrir des services bancaires numériques à leurs clients, car elles se considèrent trop petites, mais pourraient désormais trouver l'inspiration dans le modèle partagé ; **des IF de taille moyenne** qui ont développé avec succès des services bancaires via agents et / ou des services bancaires numériques et aimeraient offrir des SFN de deuxième génération tels que épargne et crédit numériques, tirant parti de leurs actifs et de leurs licences tout en profitant de la vaste clientèle d'un OTM ; **ou, des très grandes IF** (banques) qui veulent explorer de nouvelles voies de manière plus indépendante des OTM et offrir leurs propres services numériques en vue, par exemple, de fournir eux-mêmes des services d'épargne et crédit numériques (sans partenaire OTM puisque l'IF devient un OTMV).

Les IF doivent être conscientes du fait que les voies pour devenir un distributeur de services numériques sont parmi les plus compliquées en matière de SFN et qu'elles devront investir beaucoup de temps, d'efforts et de ressources financières, ainsi que faire face à des risques importants, en particulier pour ce qui est de l'OTMV et de l'épargne et du crédit numériques.

Cette boîte à outils se concentre sur la voie de **l'épargne et du crédit numériques** qui s'est considérablement développée au cours des cinq dernières années. Elle décrit le cas des IF de taille moyenne qui s'associent aux OTM en tant que distributeurs de services financiers, l'IF tirant parti de sa licence bancaire dont l'OTM a besoin pour fournir des services financiers. L'épargne et le crédit numériques (également appelé épargne et crédit digitaux ou mobiles par de nombreux prestataires de services financiers, cependant le terme plus large d'épargne et de crédit numériques sera utilisé dans cette boîte à outils) sont discutés, grâce auxquels les clients peuvent demander un crédit directement sur leur téléphone mobile, être immédiatement évalués et recevoir le déboursement de leur crédit sur leur téléphone mobile. Dans ces exemples, l'OTM fournit la clientèle et le canal de télécommunication, tandis que l'IF fournit le crédit et un compte bancaire pour l'épargne aux clients. Cette boîte à outils **présente l'étude de cas de la CBA** qui a formé des partenariats pour développer l'épargne et le crédit numériques avec les OTM du Kenya (avec Safaricom pour lancer M-Shwari), du Rwanda et de l'Ouganda (avec MTN pour lancer MoKash) et de la République-Unie de Tanzanie (avec Vodacom pour lancer M-Pawa). Beaucoup d'autres projets d'épargne et de crédit numériques impliquant des IF et des OTM sont en cours dans toute l'Afrique.[1]

Cette boîte à outils propose également deux voies innovantes :

- La **voie OTMV** adoptée par Equity Bank Kenya et que d'autres (très grandes) IF envisagent à un moment où les OTM obtiennent leur propre licence pour devenir un émetteur de monnaie électronique et / ou leur propre licence pour devenir une banque. Equity Bank Kenya est présenté avec son OTMV, Equitel. Pour la plupart des IF, cette voie est très improbable en raison des efforts nécessaires pour la mettre en œuvre, en termes de coûts impliqués (Equity Bank Kenya n'a pas divulgué les coûts liés à la mise en place d'un OTMV, mais les coûts sont estimés à plusieurs centaines de milliers de dollars, même plusieurs millions), la capacité du personnel requis et le temps requis (la mise en place d'Equitel a nécessité un processus de plusieurs années).
- La voie des **plates-formes mutualisées**, en préparation dans de nombreux pays africains, avec un exemple réussi au Pérou et éventuellement bientôt au Bénin. Les IF (plus petites) s'engageant dans cette voie s'associent pour fournir des services bancaires numériques à leurs clients, tirant parti d'une licence et d'une plate-forme de monnaie électronique partagée ou d'une IF qui a réussi son projet de services bancaires numériques et souhaite maintenant partager cette opportunité avec des IF plus petites qui n'ont pas les ressources pour le faire par elles-mêmes.[2] Cette boîte à outils présente la voie que les IF suivent actuellement au Bénin. Avec l'aide du réseau de microfinance au Bénin (Consortium Alafia), les institutions de microfinance (IMF) du pays pourront accéder à une plate-forme partagée d'ici début 2018 grâce à un abonnement annuel. Ce faisant, elles éviteront le lourd investissement associé au développement de leur propre plate-forme de SFN.

Pour ces deux voies (OTMV et plate-forme mutualisée), il est encore trop tôt pour savoir si elles seront des modèles à succès ou non. Ce sont des expériences intéressantes à suivre pour évaluer la reproductibilité dans d'autres contextes.

1 Consultez la section « Introduction à l'épargne et au crédit numériques » de ce guide pour obtenir une liste des IF et des OTM qui poursuivent actuellement cette voie.

2 Par exemple, Fidelity Bank au Ghana envisage d'ouvrir sa plate-forme aux IMF de plus petite taille en 2018, comme indiqué dans la boîte à outils n ° 5 « Développer ses propres services bancaires numériques», afin de tirer parti des investissements réalisés.

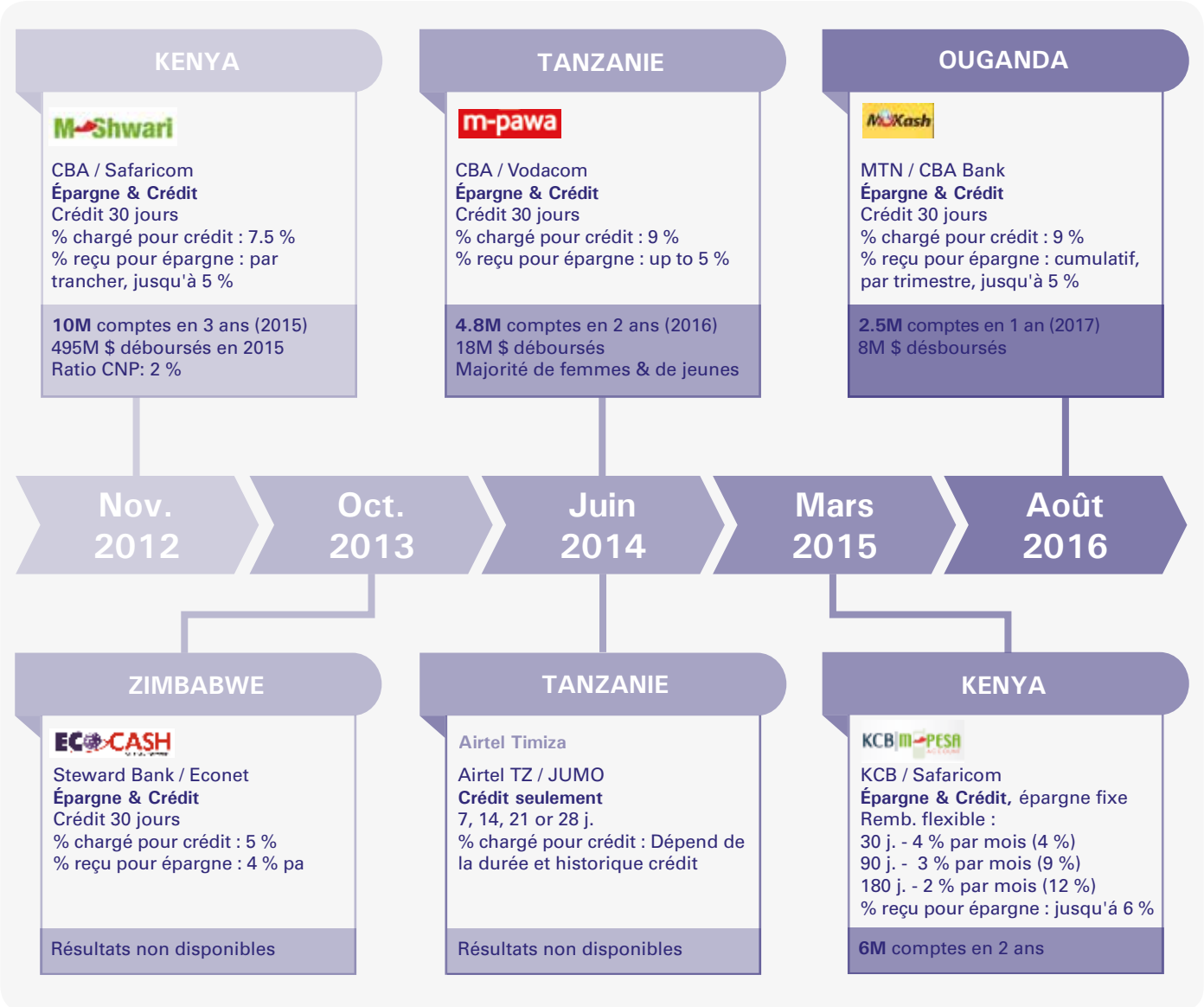
PARTIE 1 :

DEVENIR UN DISTRIBUTEUR DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

INTRODUCTION À L'ÉPARGNE ET AU CRÉDIT NUMÉRIQUES

Jusqu'au second semestre 2017, plus de 60 produits de crédit mobile ou numérique ont été lancés sur le marché, utilisant différents modèles de partenariats et impliquant soit un OTM, une banque, un prestataire d'évaluation de crédit, une Fintech ou une IMF. Le premier produit du genre était M-Shwari, qui a été lancé au Kenya en 2012 dans le cadre d'un partenariat entre un OTM (Vodacom) et une banque (CBA). En trois ans, M-Shwari a attiré 10 millions de clients. Cinq produits au total ont connu des taux de croissance similaires de 2,5 millions à 3 millions de clients par an, dont : M-Shwari au Kenya, M-Pawa en République-Unie de Tanzanie, MoKash en Ouganda et KCB M-PESA au Kenya. Trois de ces produits ont été lancés par la CBA en partenariat avec un OTM (voir la figure I pour une analyse faite par les auteurs de ces principaux produits).

Figure I : Principaux produit d'épargne et de crédit numériques



Principales caractéristiques de l'épargne et du crédit numériques

Les produits d'épargne et de crédit numériques (également appelés épargne et crédit mobiles par de nombreux prestataires) permettent aux clients d'accéder à l'épargne et au crédit directement à partir de leur téléphone mobile. Ils relèvent des services bancaires numériques et vont encore plus loin, car les clients peuvent demander un crédit directement sur leur téléphone mobile, être instantanément évalués et recevoir le déboursement de leur crédit sur leur téléphone mobile. En tant que tels, ils sont parfois appelés « SFN de deuxième génération ».

L'objectif des prestataires qui empruntent cette voie est de devenir des prestataires 100% numérique, de la demande de crédit jusqu'au déboursement et au remboursement. L'OTM fournit la clientèle et le canal de télécommunication, tandis que l'IF fournit le crédit et un compte bancaire pour l'épargne aux clients.

Avec l'épargne et le crédit numériques, le client dispose à la fois d'un porte-monnaie électronique de l'OTM et d'un compte bancaire auprès de l'IF. L'argent peut être envoyé et retiré entre les deux comptes afin d'envoyer l'épargne vers le compte de l'IF qui est rémunéré, de rembourser un crédit ou d'effectuer un retrait en transférant de l'argent du compte bancaire au porte-monnaie électronique en vue de décaisser l'argent auprès d'un agent de monnaie électronique. Le but ultime de ces services est de faciliter les transactions uniquement du porte-monnaie électronique vers le compte bancaire, et non l'inverse, une fois que l'écosystème de paiement est développé et que les cas d'utilisation se sont étoffés, ce qui permet aux clients d'effectuer toutes les transactions dont ils ont besoin via la monnaie électronique sans avoir besoin de la transformer à nouveau en argent comptant.

Réglementation de l'épargne et du crédit numériques

Ce domaine reste relativement non réglementé pour le moment. De nombreuses banques centrales ont adopté une approche attentiste. Le Kenya commence à réglementer l'épargne et le crédit numériques, en imposant un plafond de taux d'intérêt maximum et une obligation de signaler les clients défaillants à la centrale des risques. Le Ghana n'a pas de plafond sur les taux d'intérêt du crédit digital. La BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) se penche actuellement sur la question pour savoir s'il convient d'appliquer le même plafond de taux d'intérêt que les crédits traditionnels (15% par an pour les banques et 24% par an pour les autres PSF). En décembre 2017, aucun produit d'épargne et de crédit numériques n'a été lancé en Afrique de l'Ouest, les prestataires attendent de voir comment se dérouleront les réglementations concernant ces produits.

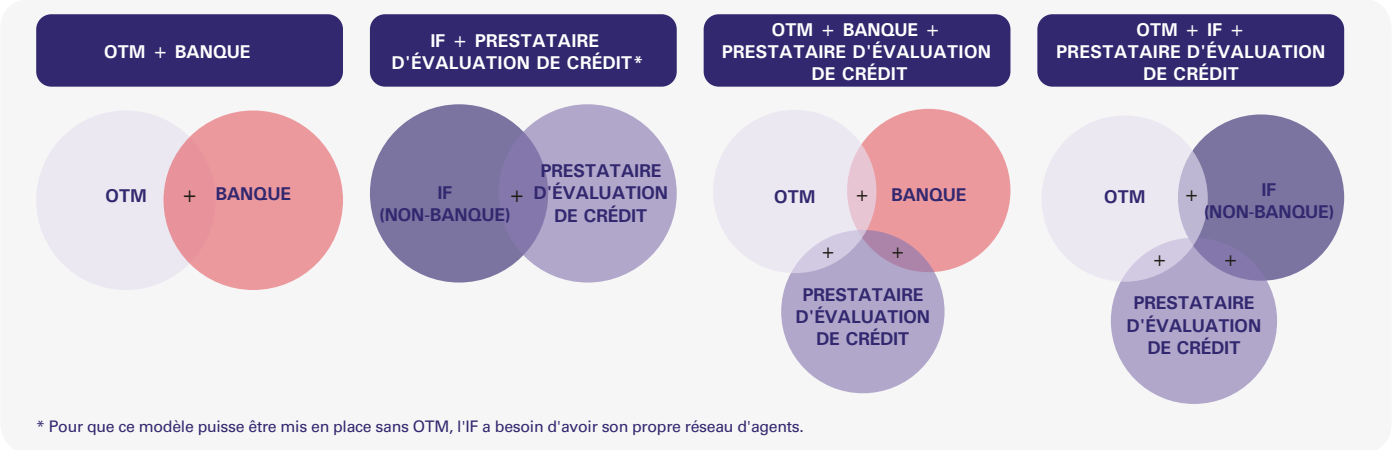
Partenariats en matière d'épargne et de crédit numériques

Dans ce modèle d'affaires, les entités autres que les IF (p. ex., un OTM) ont besoin d'un partenaire détenant une licence bancaire pour fournir des services financiers. Une institution autre qu'un OTM (par exemple, une IMF, une banque ou une fintech) a besoin d'un partenaire détenant une licence de monnaie électronique (ou d'obtenir sa propre licence d'émetteur de monnaie électronique). Dans ce modèle, l'IF a un avantage concurrentiel sur l'OTM (sa licence bancaire/de crédit) et peut l'utiliser pour établir un partenariat plus favorable. Contrairement aux précédents modèles d'affaires discutés dans cette série de boîtes à outils dans lesquels l'IF était dépendante d'un OTM, dans ce modèle en particulier, l'OTM devient dépendant de l'IF pour sa licence bancaire. L'IF a la possibilité d'en tirer parti, mais doit le faire rapidement, avant que les OTM n'obtiennent leur propre licence bancaire et n'aient plus besoin d'une IF. Ce sera bientôt le cas dans quelques pays d' Afrique de l'Ouest, notamment où certains OTM (par exemple, Orange) ont obtenu leur licence bancaire et pourront fournir des services financiers sans l'intermédiaire d'une banque.

Un prestataire d'évaluation de crédit fait généralement parti du partenariat afin d'effectuer l'évaluation de crédit du client basée sur des algorithmes. Certaines IF (CBA, par exemple) ont cette capacité en interne et n'ont pas donc recours à un prestataire d'évaluation de crédit. Les principaux prestataires d'évaluation de crédit en matière de crédit numérique à l'heure actuelle sont Cignifi, First Access, JUMO, Paretix et Tiaxa.

La figure II résume les principaux types de partenariats rencontrés dans l'épargne et le crédit numériques impliquant une IF, tandis que le tableau 1 fournit des exemples concrets de ces différents partenariats.

Figure II : Principaux partenariats observés impliquant une institution financière dans un produit d'épargne et de crédit numériques



* Pour que ce modèle puisse être mis en place sans OTM, l'IF a besoin d'avoir son propre réseau d'agents.

Tableau 1 : Exemples de partenariats impliquant une institution financière dans un produit d'épargne et de crédit numériques

Type de partenariat	Partenaires	Pays	Produit	Lancement	Type de produit
Banque (s) + OTM	CBA / Safaricom Kenya	Kenya	M-Shwari	Novembre 2012	Épargne et crédit numériques
	CBA / Vodacom Tanzanie	République-Unie de Tanzanie	M-Pawa	Juin 2014	Épargne et crédit numériques
	CBA / MTN Ouganda	Ouganda	MoKash	Août 2016	Épargne et crédit numériques
	Steward Bank / Econet Wireless / ZB Bank / CBZ Bank / Stanbic Bank / NMB Bank / Agribank / BancABC	Zimbabwe	EcoCash	Octobre 2013	Épargne et crédit numériques
	Barclays Bank / Airtel	Ouganda	Airtel Weza	Août 2014	Épargne numérique pour les groupes
	KCB Bank / Safaricom Kenya	Kenya	KCB M-PESA	Mars 2015	Épargne et crédit numériques
	Premium Bank / Airtel	Ghana	Jara	2016	Épargne numérique
	United Bank for Africa / Airtel Money / Tiaxa	République Démocratique du Congo	Airtel Libiki	Mai 2015 ; retiré du marché en Juillet 2017	Crédit numérique
IMF + OTM + Prestataire d'évaluation de crédit	Fidelity Bank / Airtel / Tiaxa	Ghana	Airtel Money Bosea	Mai 2016	Crédit numérique
	FINCA / Halotel / Paretix	République-Unie de Tanzanie	HaloYako	Septembre 2017	Épargne numérique (et bientôt crédit également)
Fintech + OTM	Branch Kenya / Safaricom Kenya	Kenya	Branch	Mai 2015	Crédit numérique (smartphones seulement)
	Tala / Safaricom	Kenya	Tala	Début 2014	Crédit numérique (et bientôt l'épargne) - smartphones seulement

Note : Equity Bank au Kenya, qui a lancé Equitel Eazzy Loan en août 2015 sans prestataire d'évaluation de crédit ni opérateur de téléphonie mobile, est un exemple d'une institution financière ayant développé un produit de crédit numérique sans aucun partenaire.

Produits disponibles via l'épargne et le crédit numériques et canaux utilisés

Les crédits numériques sont également appelés « nano crédits » car les montants varient généralement entre 0,50 et 500 dollars. Le marché kenyan a des crédits numériques allant jusqu'à 30 000 $US.

Les crédits numériques sont généralement à court terme (de 7 jours à 6 mois, mais généralement de 30 jours), facturés à un taux d'intérêt mensuel d'environ 10% et remboursés par le biais du téléphone portable en une ou plusieurs fois.

L'épargne digitale est généralement rémunérée à un taux d'intérêt de l'ordre de 2% à 6% par an.[3] Les prestataires offrent des comptes d'épargne de base, et certains d'entre eux offrent des comptes d'épargne à terme ou à objectifs dans lesquels les clients peuvent « bloquer » leur argent pour une durée déterminée de leur choix (par exemple, économiser pour une cible / objectif pendant trois mois). Les taux d'intérêt payés sur les comptes d'épargne à terme sont généralement plus élevés que sur les comptes d'épargne de base.

Les clients peuvent s'auto-enregistrer pour le produit en utilisant le menu des services bancaires numériques de l'IF ou de l'OTM et peuvent solliciter un crédit en utilisant leur téléphone portable. Les clients n'ont plus besoin de compléter un formulaire papier pour s'inscrire ou demander un crédit, ni de se rendre dans une agence de l'IF. Ils sont évalués via des algorithmes qui utilisent comme données la consommation de données mobiles (GSM [Système global (ou Standard) pour mobile]), l'utilisation faite par le client de son porte-monnaie électronique et la consommation de données internet) et / ou les données de crédit de l'IF. Les comportements d'épargne peuvent également être évalués dans le cas de produits combinant épargne et crédit numériques (montant épargné, fréquence d'épargne,…). L'approbation d'un crédit ou le refus prend quelques minutes, et le client peut commencer à utiliser l'argent immédiatement une fois le crédit déboursé. Ces prêts facilement accessibles posent des problèmes de protection des clients qui sont discutés plus loin dans cette boîte à outils.

Les clients ont à la fois un compte de monnaie électronique fourni généralement par l'OTM et un compte d'épargne et crédit numériques fourni par l'IF. L'épargne est stockée chez l'IF. Les crédits sont déboursés par l'IF. Les clients peuvent envoyer et retirer de l'argent entre leurs portes-monnaie électronique et leurs comptes d'épargne et crédit numériques (le plus souvent gratuitement).

3 Sur certains marchés, les intérêts ne sont payés que si le solde reste supérieur à un certain seuil.

Les clients peuvent utiliser leur crédit digital pour transformer les fonds reçus sur leur compte bancaire en monnaie électronique sur leur porte-monnaie électronique et payer des factures, payer des commerçants ou effectuer des transferts de personne à personne. Lorsque l'écosystème autour de ces produits d'épargne et de crédit numériques en est encore à ses débuts, le client peut, à un moment donné, transformer le prêt numérique en argent physique. Pour ce faire, les clients doivent se rendre chez un agent de monnaie électronique. Les clients doivent également se rendre chez un agent de monnaie électronique afin de déposer de l'argent sur leur compte d'épargne numérique via une transaction de dépôt. Cependant, certains clients ont commencé à recevoir leur salaire ou des paiements du gouvernement en monnaie électronique et peuvent en épargner une partie sur leur compte d'épargne numérique.

Technologie utilisée pour l'épargne et le crédit numériques

Les produits d'épargne et de crédit numériques utilisent les téléphones portables comme intermédiaires, les données mobiles pour alimenter les algorithmes et les canaux de données de service complémentaire non structurées (USSD) ou des applications comme interfaces. Les produits d'épargne et de crédit numériques sont généralement gérés dans le système bancaire central (SBC) de l'IF, bien que certaines IF aient fait le choix de séparer les produits d'épargne et de crédit numériques de leurs autres produits financiers. Ce choix est motivé par la faculté de pouvoir suivre l'épargne et les prêts numériques plus facilement ou comme une exigence de la banque centrale. C'est une décision que l'IF doit prendre en fonction de ses objectifs et de la réglementation. Actuellement, la plupart des produits sont gérés dans le même système bancaire cental que les autres produits financiers pour des raisons financières et d'éfficacité.

Aspects financiers de l'épargne et du crédit numériques

La mise en œuvre d'un produit d'épargne et de crédit numériques nécessite des dépenses en capital (CapEx) de l'ordre de 300 000 US$ à 1 000 000 US$, selon les choix techniques faits par les partenaires (IF et OTM). Les CapEx couvrent le matériel, les frais de licence de la plate-forme bancaire mobile pour disposer d'un module épargne et crédit numériques, les coûts de mise en œuvre et les coûts de la mise en place de l'évaluation de crédit. Les dépenses opérationnelles (OpEx) se situent généralement entre 1 000 000 US$ et 2 000 000 US$ par an, selon la taille de la clientèle. Les dépenses opérationnelles (OpEx) sont généralement partagées entre l'OTM (qui prend en charge les commissions pour les agents, marketing médias, centre d'appel) et l'IF (par exemple, en charge du marketing hors médias et éducation des clients, personnel, coûts annuels de licence de logiciel et d'évaluation de crédit, dépréciation).

Les revenus proviennent du taux d'intérêt sur le crédit payé par les clients et du coût moins élevé de financement provenant de la mobilisation des dépôts et de l'épargne (puisque le taux d'intérêt payé par l'IF aux clients sur l'épargne est généralement inférieur au coût de financement pour la plupart des IF) ainsi que des frais payés par les clients aux agents. Les revenus sont généralement partagés entre l'OTM et l'IF sur la base d'un accord. La répartition dépend du pouvoir de négociation respectif de chaque partie. Aucun des prestataires figurant dans cette boîte à outils n'a accepté de divulguer la répartition. Certains partenaires décident également de partager les pertes, bien que dans plusieurs cas, l'IF soit celle qui les supporte (non-remboursement des crédits).

Il faut généralement au moins trois à cinq ans pour atteindre le seuil de rentabilité avec un produit d'épargne et de crédit numériques.

Succès en matière d'épargne et de crédit numériques

Initialement, les produits numériques étaient principalement axés sur le crédit. Par exemple, selon GSMA, 45 services de crédit numérique étaient offerts dans 16 pays et 36 produits d'épargne numérique étaient actifs dans 18 pays en décembre 2015.[4] La grande majorité des produits de crédit numérique étaient en Afrique (82% contre 9% pour l'Asie de l'Est et le Pacifique), tandis que la répartition géographique des produits d'épargne numérique était un peu plus mondiale (54 % en Afrique subsaharienne, 23% en Asie de l'Est et Pacifique, et 20 % en Asie du Sud). Le solde moyen d'épargne numérique par client à la fin de 2015 était de 16,18 $. Les OTM ont été les premiers à s'engager dans cette voie, surtout en ce qui concerne le crédit numérique (85 % offerts par des OTM en partenariat avec une IF). Les lancements récents sont plutôt des produits combinant épargne et crédit numériques davantage que des produits de crédit numérique seul. Cependant, il convient de noter que 13 nouveaux produits ont été lancés en 2016, tandis que 6 ont été abandonnés ou fusionnés faute de résultats.

Le CGAP a publié des analyses intéressantes sur le développement du crédit numérique : très peu de ces produits ont réussi jusqu'à présent, excepté M-Shwari et M-Pawa, et la prolifération rapide a soulevé des questions concernant les taux d'intérêt , l'utilisation des produits , la protection des consommateurs et les risques pour les emprunteurs.

La CBA pour sa part a signé des partenariats réussis avec trois OTM différents dans quatre pays d'Afrique de l'Est : Safaricom au Kenya pour lancer M-Shwari (2012), Vodacom en République-Unie de Tanzanie pour lancer M-Pawa (2014) et MTN en Ouganda et au Rwanda pour lancer MoKash (2016 en Ouganda, 2017 au Rwanda). La CBA fournit les crédits aux clients et réalise seule ses évaluations de crédit et rémunère les clients pour leur épargne, tandis que les OTM fournissent l'infrastructure de télécommunications et une large base de clientèle. Les OTM sont le canal de distribution, tandis que la CBA est le PSF. La CBA est un exemple réussi d'une banque de taille moyenne qui a su tirer profit de la large base de clientèle de ses partenaires. Les leçons apprises par la CBA à travers son expérience avec l'épargne et le crédit numériques peuvent profiter à d'autres IF intéressées à s'associer avec un OTM pour lancer des services similaires.

4 GSMA, 2015 Mobile Insurance, Savings & Credit Report (Londres, 2016). *Remarque* : Toutes les statistiques / constatations fournies dans ce paragraphe proviennent de cette source, sauf indication contraire.

Les produits d'épargne et de crédit numériques lancés par les institutions financières

D'autres IF en Afrique ont lancé des services similaires : plusieurs banques se sont associées avec l'OTM Econet au Zimbabwe pour lancer EcoCash (2013) ; la Barclays Bank s'est associée à Airtel (OTM) en Ouganda pour lancer Airtel Weza (2013) ; KCB Bank s'est associée à Safaricom (OTM) au Kenya pour lancer KCB M-PESA (2015) ; Fidelity Bank s'est associée à Airtel (OTM) au Ghana pour lancer Airtel Money Bosea (2016) ; et United Bank for Africa s'est associé à Airtel en République Démocratique du Congo pour lancer Airtel Libiki (2015, abandonné en juillet 2017). D'autres services ont été lancés par des fintechs telles que Branch et Tala au Kenya (2015). Se référer au tableau 1 pour plus de détails.

Le premier produit d'épargne et de crédit numériques impliquant une IMF et un OTM (et un prestataire d'évaluation de crédit) a été lancé en début septembre 2017 en Afrique de l'Est : HaloYako par FINCA Tanzanie (IMF) et Halotel (OTM). 30 000 clients ont souscrit au service le premier mois (tandis que la base de clients de FINCA Tanzanie est de 900 000 clients acquis en 20 ans).

D'autres projets impliquant des IF et des OTM sont en cours, comme l'illustre le tableau 2.

Tableau 2 : Projets d'épargne et de crédit numériques en cours en Afrique

Région ou pays	Type de produit	Type de partenariat	Lancement prévu
Afrique de l'ouest	Epargne et crédit numériques	IMF + OTM + Prestataire d'évaluation de crédit	Fin 2017
Afrique de l'ouest	Epargne et crédit numériques	Banque + OTM + Prestataire d'évaluation de crédit	1er trimestre 2018
Côte d'Ivoire	Epargne et crédit numériques	CBA + MTN	Aucune date communiquée
Afrique australe	Epargne et crédit numériques	IMF + OTM + Prestataire d'évaluation de crédit	2ème trimestre 2018
Afrique de l'est	Epargne et crédit numériques	IMF + OTM + Prestataire d'évaluation de crédit	1er trimestre 2018
Afrique de l'est	Epargne et crédit numériques	IMF + OTM + Prestataire d'évaluation de crédit	2ème trimestre 2018

Problèmes de protection des clients suscités par l'épargne et le crédit numériques

Faciliter l'accès au crédit numérique qui peut être approuvé et déboursé en quelques minutes suscite des problèmes majeurs de protection des clients tels que : la **compréhension de ces produits par les clients** (les clients comprennent-ils le taux d'intérêt ?, les conséquences en cas de non remboursement ?, etc.) ; **la transparence des prestataires** (les prestataires permettent-ils aux clients de vraiment lire les termes et conditions et ne fournissent-ils pas seulement un lien internet vers ces termes et conditions, alors que la plupart des clients ont des téléphones basiques et non des smartphones?, sont-ils transparents sur les taux d'intérêt et tous les frais liés à ces produits ?, communiquent-ils de façon transparente le processus en cas de non remboursement/ retard sur le paiement du crédit et ses conséquences ? (liste noire, interdit de crédit…)) ; les **taux d'intérêts élevés sur le prêt** (10% par mois en moyenne, soit un taux annuel de 90% à 500%) ; la **tentation** d'emprunter même quand le client n'en a pas besoin ; **les crédits non productifs** ; **le risque de surendettement**, étant donné que très peu de pays ont des bureaux de crédit qui peuvent être utilisés pour vérifier si les clients ont déjà des crédits similaires ou d'autres types de crédits ; et, **le risque d'être sur liste noire** pour les crédits en souffrance de très faibles montants.

Le CGAP a discuté de certaines de ces questions, en particulier celles qui concernent l'utilisation des produits, la protection des clients et les risques pour les emprunteurs.

De nombreux risques pour les clients restent inconnus et des prestataires tels que CGAP, FSD Afirca and UNCDF appellent à une meilleure protection des clients et à la réglementation de ces produits.[5]

La recette du succès des produits d'épargne et de crédit numériques

Les outils suivants sont destinés à être une source d'inspiration pour les prestataires et doivent être adpatés au contexte local et complétés au fil du temps.

- **Outil 1 :** Principaux obstacles à l'adoption et stratégies d'atténuation pour les produits d'épargne et de crédit numériques
- **Outil 2 :** Facteurs clés de succès pour le lancement d'un produit d'épargne et de crédit numériques
- **Outil 3 :** Gestion des risques pour les produits d'épargne et de crédit numériques
- **Outil 4 :** Liste d'activités recommandées pour le lancement d'un produit d'épargne et de crédit numériques

5 Katharine McKee, Michelle Kaffenberger et Jamie M. Zimmerman, 'Doing Digital Finance Right: The Case for Stronger Mitigation of Customer Risks,' CGAP Focus Note, no. 103 (Washington DC, CGAP, Juin 2015). Disponible sur from http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Doing-Digital-Finance-Right-Jun-2015.pdf Rafe Mazer et Alexandra Fiorillo, 'Digital Credit: Consumer Protection for M-Shwari and M-Pawa Users,' 21 Avril 2015. Disponible sur http://www.cgap.org/blog/digital-credit-consumer-protection-m-shwari-and-m-pawa-users

OUTIL 1 : PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ADOPTION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION CORRESPONDANTES POUR LES PRODUITS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES

Barrière potentielle à l'adoption	Problème	Stratégie d'atténuation suggérée
Enregistrement	L'auto-enregistrement par le client peut être un problème : dans certains pays/ zones, les clients ne maîtrisent pas très bien les transactions via le téléphone portable et ont tendance à demander aux agents d'effectuer des transactions pour eux	• Fournir des canaux de soutien (centre d'appel, agents, équipes sur le terrain, etc.) pour aider les clients à s'inscrire, en leur expliquant comment le faire (mais sans le faire pour eux) • Envisager l'inscription auprès des agents si la réglementation le permet
Exigences de connaissance des clients - Know-your-customer (KYC)	Les clients pourraient ne pas être en mesure de répondre aux exigences de KYC, comme avoir un document d'identification officiel (ID) Le client peut s'auto-enregistrer, ainsi l'OTM n'a pas les détails d'identification du client (copie de la pièce d'identité)	• Trouver un équilibre entre ouvrir l'accès aux services financiers pour les clients non bancarisés et déterminer le niveau de risque que l'IF est prête à prendre : décider quels types d'identification accepter pour s'assurer que les clients peuvent être suivis en cas de défaut de paiement, sans restreindre l'accès à une carte d'identité officielle et à un passeport si la plupart des clients ne les possèdent pas • S'assurer que les informations d'identification du client sont collectées lors de l'inscription au produit d'épargne et de crédit numériques, si elles ne figurent pas déjà dans le système • S'assurer que l'ID est vérifiée pour chaque transaction avec un agent afin d'éviter la fraude
Langue	Dans les pays où il y a une langue officielle (p. ex., l'anglais ou le français) mais où, dans la pratique, la plupart des clients sont plus familiers avec une deuxième langue officielle ou locale, la compréhension du produit dans la langue officielle principale peut poser problème	• Développer des produits dans plus d'une langue si possible • Au moins traduire les termes et conditions dans la langue locale, en particulier les informations relatives aux frais, les taux d'intérêt et le processus de récupération du crédit en cas de défaut de paiement • Utiliser des pictogrammes ou des images tels que des copies d'écran dans les différents outils de communication utilisés pour expliquer le produit
Formation des clients	Les clients peuvent éprouver des difficultés à comprendre le concept de taux d'intérêt, le processus en cas de défaut de paiement, l'épargne à objectif, etc., si leur niveau d'éducation financière est faible Les agents peuvent ne pas comprendre le produit si cela ne leur est pas expliqué, ce qui peut poser un problème car ils sont le point de contact avec les clients pour les transactions de dépôt et de retrait	• S'assurer que le produit correspond au niveau actuel d'éducation financière de la clientèle cible : considérer qu'il n'est pas nécessaire de développer un produit avec des fonctionnalités avancées telles que l'épargne automatique, l'auto-remboursement, etc. dans un marché où la monnaie électronique est encore à ses débuts ou en développement, à moins qu'il n'y ait une demande claire de la part des clients (proposer l'épargne basique dans un premier temps suffit) • S'assurer que l'éducation est fournie aux clients, en utilisant leurs canaux préférés (à déterminer lors des études de marché) : SMS, agents de terrain, agents de monnaie électronique, etc. • S'assurer que l'éducation est un processus répété • Planifier une formation des agents : expliquer comment fonctionne le produit et quels sont les avantages pour eux • Concevoir une proposition de valeur pour les agents également, pas seulement pour les clients

OUTIL 1 : PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ADOPTION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION CORRESPONDANTES POUR LES PRODUITS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES (suite)

Barrière potentielle à l'adoption	Problème	Stratégie d'atténuation suggérée
Protection des clients	Les clients peuvent ne pas comprendre ce à quoi ils souscrivent ou les conséquences en cas de défaillance sur leur crédit Les clients pourraient perdre leur épargne en cas de faillite de l'un des prestataires ou si le produit est retiré du marché	• S'assurer que le produit est expliqué en termes simples aux clients • S'assurer que les clients peuvent avoir accès aux termes et conditions s'ils le souhaitent (pas simplement un lien sur un smartphone, quand les clients ont seulement un téléphone basique) • S'assurer que l'information sur le produit est fournie avec le produit • S'assurer que les clients ont une option de se désengager du produit • Fournir des canaux de soutien et des mécanismes / canaux de recours • Divulguer les frais et les conditions de manière transparente (en particulier le taux d'intérêt qui devra être remboursé) • Être clair lorsque vous informez les clients des conséquences en cas de défaut sur le crédit et du processus en cas de non remboursement (pénalités, compte de monnaie électronique ponctionné pour rembourser le crédit, inscription sur une liste noire, etc.) • S'assurer que les clients comprennent l'utilisation de leurs données pour l'évaluation de crédit et y consentent • Éviter de créer une tentation chez les les clients en leur envoyant des messages sur les montants de crédit auxquels ils pourraient être éligibles et/ou en incluant la limite supérieure de crédit dans les informations sur le produit (en fonction du marché, si les clients connaissent le montant maximum de crédit auquel ils sont éligibles en fonction de leur profil, cela peut créer la tentation de demander un crédit plus important que prévu initialement)
Numéro d'identification personnel non sécurisé (PIN)	Les clients peuvent oublier leur code PIN (l'enregistrer dans leur liste de contacts) ou le donner à l'agent lors d'une transaction	• Sensibiliser les clients à l'importance de garder leur code PIN sécurisé et secret • S'assurer que leur code PIN est le même pour le compte de monnaie électronique et le compte d'épargne et de crédit numériques afin que les clients s'en souviennent plus facilement • Envisager d'utiliser les données biométriques dans les pays où les clients utilisent des smartphones
Réussir la conversion du client de la la monnaie électronique à l'épargne et au crédit numériques	Les clients pourraient ne pas voir la valeur ajoutée de l'épargne numérique par rapport à la monnaie électronique s'ils sont déjà habitués à épargner sur leur compte de monnaie électronique	• S'assurer que la proposition de valeur est suffisamment convaincante (c'est-à-dire qu'elle répond aux besoins des clients et aux problèmes avec les options actuelles) • Tester plusieurs propositions de valeur pour identifier les principaux moteurs d'adoption pour les clients (taux d'intérêt, remise cashback, commodité du produit, etc.)

OUTIL 2 : FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LE LANCEMENT D'UN PRODUIT D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES

- **Trouver le ou les bons partenaires et établir une répartition claire des responsabilités.** Les conversations initiales entre l'IF et l'OTM sont cruciales pour s'assurer de l'harmonisation de la vision, de la mission et de l'approche. Discuter des caractéristiques du produit et de la proposition de valeur envisagée est essentiel. Il est crucial de discuter de la répartition des rôles et des responsabilités, surtout en ce qui concerne le partage des revenus, des pertes et des risques.
- **S'assurer que le produit résout les difficultés rencontrées par les clients / les besoins non satisfaits.** Une approche utilisant la conception de produits centrée sur l'humain (« Human Centric Design ») devrait être utilisée pour identifier les difficultés rencontrées par les clients et la façon de les résoudre au cours d'une phase initiale d'étude de marché. Comprendre les moteurs d'adoption et les obstacles à l'adoption est essentiel.
- **Incorporer des tests utilisateurs dans le processus de conception.** Il est essentiel de prototyper le produit avant même qu'il ne soit complètement développé pour recueillir les commentaires des clients et ajuster le produit en conséquence.
- **Adapter les fonctionnalités du produit à la phase de développement de la monnaie électronique dans le pays.** Dans les pays où les clients maîtrisent parfaitement la monnaie électronique et où d'autres produits d'épargne et de crédit numériques ont déjà été lancés, les fournisseurs peuvent envisager des fonctionnalités plus avancées que les produits d'épargne et de crédit de base, telles que l'épargne à terme/objectifs, l'épargne automatique, le remboursement automatique, etc. De telles fonctionnalités peuvent être trop complexes pour des marchés de monnaie électronique moins avancés (à évaluer lors d'études de marché et de tests de produits).
- **Veiller à donner une éducation financière suffisante pour ces produits.** Ces produits sont complexes à comprendre (ex. épargne à objectif versus épargne classique, processus pour défaut de paiement, etc.) et une formation poussée est requise. L'adoption pourrait être faible sur les marchés où les clients ne sont pas encore prêts pour ces types de produits (manque de compréhension du concept de crédit, concept d'épargne, etc.).
- **Avoir des équipes dédiées et une structure de gestion de projet.** Ces projets sont longs à mettre en œuvre et nécessitent des ressources dédiées, en particulier des équipes techniques, des équipes opérationnelles et des équipes marketing au moins pour le lancement. S'assurer de la collaboration entre les différentes équipes (ex : finances, marketing,…) au sein même de l'OTM et de l'IF, ainsi qu'entre l'IF et l'OTM, est essentiel. Former une équipe de projet avec un chef de projet et un directeur, tenir des réunions régulières et établir un comité de direction pour prendre des décisions et arbitrer est fortement recommandé.
- **Investir dans l'éducation et le soutien des clients, et considérer cela comme un processus régulier et non comme un événement ponctuel.** L'éducation des clients est la clé pour s'assurer que la connaissance de l'existence du produit se transforme en inscription du client et en utilisation et adoption réelles et régulières. Il est important d'investir dans des ressources hors média telles que des agents de terrain pour soutenir le lancement et pour expliquer le produit, mais aussi pour fournir un soutien sur une base continue afin de faciliter une utilisation régulière.
- **Tirer les leçons des lancements précédents.** Le but de cette boîte à outils est d'identifier les défis et de tirer les leçons d'un lancement réussi, mais il est également intéressant de comprendre les leçons tirées des tentatives ou des lancements ratés. Il est utile pour un PSF intéressé par cette voie de parler aux prestataires qui ont suivi une voie similaire auparavant.
- **Créer des boucles de rétroaction.** Il est essentiel de s'assurer que les commentaires des clients et des agents sont régulièrement collectés pour améliorer le produit et effectuer les ajustements nécessaires.
- **Prévoir suffisamment de temps avant le lancement pour les études de marché et la conception, le développement et les essais des produits (pilote).** Il faut au moins neuf mois pour mettre un tel produit sur le marché, depuis la discussion initiale entre les partenaires jusqu'au lancement du produit. Une fois que les partenaires se sont alignés sur les objectifs et le produit et ont défini le produit et les responsabilités, ils ont besoin de cinq à six mois : la recherche prend de deux semaines à un mois ; une stratégie / conception de mise en marché prend au moins six semaines, mais le plus souvent deux à trois mois ; le prototypage prend au moins un mois ; et le pilote devrait durer au moins deux à trois mois. Le temps nécessaire pour mettre un tel produit sur le marché ne devrait pas être sous-estimé.

OUTIL 3 : GESTION DES RISQUES POUR LES PRODUITS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES

Tableau 3 : Types de risques financiers identifiés dans l'épargne et le crédit numériques[a]

Type de risque financier	Définition	Exemple	Partie responsable du risque	Stratégie d'atténuation suggérée
Risque de crédit et d'évaluation du crédit	Il s'agit du risque de défaut de paiement d'une dette qui peut découler du défaut de paiement d'un emprunteur Le risque de concentration peut également être considéré comme faisant partie du risque de crédit	Au niveau du client : le client ne rembourse pas son crédit Au niveau de l'institution : il n'y a pas assez de capital pour répondre aux exigences, trop de risques de concentration sur certains clients, ou la part du portefeuille épargne et crédit numériques dans le portefeuille global est trop élevée	IF	• Limiter les crédits à un à la fois par client • Vérifier les antécédents des clients auprès du bureau de crédit, le cas échéant • Veiller à ce que la notation de crédit capture suffisamment de données permettant de prendre une décision éclairée sur la solvabilité d'un emprunteur • Veiller à ce que le processus de notation du crédit mène à une prise de décision adéquate (règles claires pour la prise de décision et s'y conformer) • Anticiper les pertes par dépréciation et provisions (10% est un bon ratio dans la plupart des marchés, cependant tout dépend des habitudes de remboursement observées par l'IF dans son pays d'intervention, un pourcentage plus élevé de provisions peut s'avérer nécessaire) • Limiter la part de l'épargne et du crédit numériques dans le portefeuille des IF • Surveiller les crédits non performants, en particulier pour les durées plus longues • Mettre en place un processus clair en cas de défaut et le communiquer aux clients (prolongation de crédit, pénalités imposées, procédures de poursuite, ponction automatique du compte de monnaie électronique, communication à la centrale des risques/ au bureau de crédit, etc.)
Risque de liquidité	C'est le risque que l'institution ou ses agents soient incapables de faire face à leurs obligations de trésorerie et deviennent insolvables	Les agents n'ont pas l'argent nécessaire pour débourser les crédits aux clients ou pour compléter un décaissement demandé par un client	Agents OTM et OTM	• Aider les agents à anticiper les chocs de liquidité en les informant du moment où les clients encaissent leurs crédits ou les remboursent • Développer un crédit ou un découvert pour les agents pour les aider à faire face aux chocs de liquidité • Diriger les clients vers des agents ayant la liquidité nécessaire, si l'OTM a la capacité de connaître le niveau de liquidité de ses agents
Risque de solde du portefeuille	C'est le risque que la répartition entre l'épargne et les crédits ne soit pas équilibrée	Le portefeuille de crédits est plus élevé que le portefeuille d'épargne, car les clients empruntent plus qu'ils n'épargnent (le produit du crédit est généralement plus attrayant que le produit d'épargne)	IF	• Mettre en place un plafond pour le portefeuille de crédits par rapport au portefeuille d'épargne • Faire de l'épargne une exigence d'emprunt pour les clients • Travailler sur différents scénarios pour l'adoption de produits d'épargne et de crédit

[a] Cette liste n'est pas exhaustive et doit être complétée au fil du temps par les prestataires, en fonction des risques qu'ils identifient dans leurs propres activités.

OUTIL 3 : GESTION DES RISQUES POUR LES PRODUITS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES (suite)

Tableau 3 : Types de risques financiers identifiés dans l'épargne et le crédit numériques (suite)[a]

Type de risque financier	Définition	Exemple	Partie responsable du risque	Stratégie d'atténuation suggérée
Risque du taux d'intérêt	C'est le risque que les taux d'intérêt sur les fonds empruntés par l'IF augmentent, sans que l'IF soit en mesure d'augmenter le taux d'intérêt facturé aux clients, en raison des taux d'emprunt à long terme immobilisés	L'IF doit emprunter pour financer son portefeuille de crédits numériques et le taux d'intérêt sur les fonds empruntés par l'IF devient plus élevé que le taux d'intérêt facturé aux clients	IF	• Déterminer le pourcentage des crédits financés par l'épargne recueillie afin de s'assurer que l'IF n'aura pas à emprunter trop pour prêter • Avoir différents scénarios pour l'évolution des taux d'intérêt (pire cas, meilleur cas, cas moyen)
Risque de change	Il s'agit du risque de pertes en cas d'échange en devises, ou en cas de non-concordance des devises dans lesquelles les crédits et les dépôts sont libellés	Dans les pays à double devise, les clients peuvent choisir de déposer dans une devise (par exemple, le dollar des États-Unis, considéré comme plus stable) et d'emprunter dans la monnaie locale	IF	• Couvrir le risque de change et l'anticiper • Limiter la capacité des clients à épargner en monnaie internationale si le portefeuille de l'IF est mis en danger

Tableau 4 : Risques financiers potentiels identifiés pour la mise en oeuvre de l'épargne et du crédit numériques

Mapping des risques financiers selon les prestataires engagés	Risque de crédit	Risque de liquidité	Risque de solde du portefeuille	Risque de taux d'interêt	Risque de change
Fintech	🟠	🟠	🔴[a]	🟠	🟢
OTM + Banque	🟠	🟠	🟠	🟠	🟠
OTM + IMF + Prestataire d'évaluation de crédit	🟠	🟠	🟠	🟠	🟢
OTM + Banque + Prestataire d'évaluation de crédit	🟠	🟢	🟠	🟠	🟠
IMF + Prestataire d'évaluation de crédit	🟠	🟠	🟠	🟠	🟢
IMF	🔴	🟠	🟠	🟠	🟢
OTM	🔴	🟠	🔴[a]	🟠	🟢
Fintech + IMF	🟠	🟠	🟠	🟠	🟢

🔴 Gravité et fréquence du risque est forte
🟠 Gravité ou fréquence du risque est forte
🟢 Gravité et/ou fréquence est faible et/ou moyenne

[a] Le risque est plus élevé pour les fintechs et les MNO qui tendent à n'offrir que du crédit numérique alors que les autres fournisseurs offrent à la fois des prêts et de l'épargne, avec un portefeuille plus équilibré.

OUTIL 3 : GESTION DES RISQUES POUR LES PRODUITS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES (suite)

Tableau 5 : Types de risques non financiers identifiés dans l'épargne et le crédit numériques[a]

Type de risque financier	Définition	Exemple	Partie responsable du risque	Stratégie d'atténuation suggérée
Risque stratégique	C'est le risque lié à la poursuite d'un plan d'affaires qui échoue ou aux pertes potentielles résultant d'occasions manquées	Un produit inefficace est lancé sur le marché qui ne répond pas aux exigences du client Le PSF n'arrive pas à s'adapter à l'évolution de l'environnement dans lequel il évolue	IF et OTM	• S'assurer qu'il y a un besoin non satisfait de la part des clients • S'assurer que le produit correspond aux besoins des clients en utilisant une conception centrée sur l'humain pour les études de marché • Prévoir plusieurs scénarios, y compris des scénarios pessimistes
Risque réglementaire	C'est le risque associé au non-respect des directives et règles réglementaires, telles que la LBC / LFT, les KYC, la confidentialité des données, les limites de compte et de transaction, etc.	Il y a des changements de réglementation en termes de KYC Le plafonnement des taux d'intérêt sur les crédits peut poser problème - s'il est fixé trop bas, il pourrait empêcher les prestataires de fournir de tels produits puisque le coût de financement et le coût des risques doivent être couverts pour rendre ces produits financièrement viables	IF et OTM	• Avoir des conversations régulières avec l'organisme de réglementation pour les « éduquer » sur l'épargne et le crédit numériques et les informer du plan des partenaires et du stade de développement des produits
Risque politique	C'est le risque lié à la possibilité que des décisions, des événements ou des conditions politiques affectent de manière significative la rentabilité d'une entreprise ou la valeur attendue d'une action économique donnée	La corruption, la croissance économique ralentie et / ou les changements de politique fiscale ou monétaire peuvent forcer les hommes politiques à prendre de nouvelles décisions ou règles ayant un impact sur l'épargne et le crédit numériques	IF et OTM	• Anticiper plusieurs scénarios • Maintenir de bonnes relations et des conversations continues avec les hommes politiques pour être averti de ces risques
Risque de partenariat	C'est le risque lié au non-alignement des attentes pour les résultats et les priorités entre les partenaires	Priorités divergentes entre les partenaires : par exemple, l'OTM a pour priorité d'augmenter le nombre de clients alors que l'IF a pour priorité d'augmenter l'épargne en tant que source pour la rétrocession	IF et OTM	• Avoir des discussions d'alignement approfondies au début • Avoir des conversations régulières pour s'assurer de l'alignement • Avoir un plan de contingence au cas où le non-alignement ne peut être résolu

[a] Cette liste n'est pas exhaustive et doit être complétée au fil du temps par les prestataires, en fonction des risques qu'ils identifient dans leurs propres activités.

OUTIL 3 : GESTION DES RISQUES POUR LES PRODUITS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES (suite)

Tableau 5 : Types de risques non financiers identifiés dans l'épargne et le crédit numériques numériques (suite)[a]

Type de risque financier	Définition	Exemple	Partie responsable du risque	Stratégie d'atténuation suggérée
Risque de fraude (interne et externe)	C'est le risque lié aux fraudes internes et externes, telles que la contrefaçon, l'hameçonnage par SMS et l'accès par mot de passe non autorisé	Un agent effectue plusieurs retraits fractionnés pour gagner plus de commissions. Le code PIN est piraté pour effectuer des transactions illégales. Un client usurpe l'identité de quelqu'un d'autre pour retirer son argent sur le produit d'épargne et crédit numériques	OTM	• Surveiller la fraude sous la forme d'usurpation d'identité (certains types d'ID peuvent être acquis illégalement) • Surveiller les agents sur une base régulière • Effectuer des visites mystères • Sensibiliser les agents et les clients aux risques associés à la fraude et à ses sanctions
Risque technique	C'est le risque encouru lié à des processus internes, des personnes et des systèmes inadéquats ou défaillants ou du fait d'événements externes.	L'accès à Internet est interrompu à cause d'un problème technique, les serveurs deviennent indisponibles, ou il y a de la discrimination ou un acte de vandalisme	OTM	• S'assurer qu'il existe un accord de niveau de service clair entre les partenaires pour la maintenance du système et les temps morts • S'assurer qu'il existe un processus de remontée clairs en cas de problèmes

Acronymes : LBC / LFT, lutte contre le blanchiment d'argent / lutte contre le financement du terrorisme ; KYC, Know your customer ; PIN, numéro d'identification personnel ; SMS, service de messages courts

Tableau 6 : Risques non financiers potentiels identifiés pour la mise en oeuvre de l'épargne et du crédit numériques

Mapping des risques financiers selon les prestataires engagés	Risque stratégique	Risque réglementaire	Risque politique	Risque de partenariat	Risque de fraude (Interne et externe)	Risque technique
Fintech	🟠	🟢	🟢	🟢	🟠	🟠
OTM + Banque	🟠	🟠	🟠	🟠	🔴	🔴
OTM + IMF + Prestataire d'évaluation de crédit	🟠	🟠	🟠	🟠	🔴	🔴
OTM + Banque + Prestataire d'évaluation de crédit	🟠	🟠	🟠	🟠	🔴	🔴
IMF + Prestataire d'évaluation de crédit	🟠	🟢	🟢	🟢	🟠	🟠
IMF	🟠	🟢	🟢	🟢	🟠	🟠
OTM	🟠	🟠	🟠	🟢	🔴	🟠
Fintech + IMF	🟠	🟠	🟢	🟠	🟠	🟠

🔴 Gravité et fréquence du risque est forte
🟠 Gravité ou fréquence du risque est forte
🟢 Gravité et/ou fréquence est faible et/ou moyenne

OUTIL 4 : LISTE D'ACTIVITÉS RECOMMENDÉES POUR LE LANCEMENT D'UN PRODUIT D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT NUMÉRIQUES

- ☑ Mettre en place des structures techniques et financières solides et assurer un niveau d'investissement suffisant pour soutenir le produit jusqu'à ce qu'il atteigne le seuil de rentabilité.
- ☑ Vérifier la réglementation du pays et obtenir l'autorisation de la banque centrale avant de lancer un produit d'épargne et crédit numériques, même si la banque/IMF dispose déjà d'une licence bancaire ou de microfinance.
- ☑ Définir clairement le type de produit à livrer, y compris le marché cible, les caractéristiques spécifiques du produit, les taux d'intérêt et la stratégie d'évaluation de crédit.
- ☑ Sécuriser le budget et le financement des projets.
- ☑ Choisir un partenaire fiable pour vous aider tout au long du processus. Dans le cas d'une banque / d'une IMF, un OTM techniquement préparé avec une large base de clientèle et un large réseau d'agents est l'option idéale.
- ☑ S'assurer de l'alignement stratégique des partenaires à travers des accords de partenariat et des conversations régulières, et s'assurer qu'il y a un soutien à la gouvernance de la part de la direction.
- ☑ S'assurer que les contrats et les termes de référence sont bien définis dès le départ et que tous les intervenants y ont accès.
- ☑ Définir les indicateurs clés de performance et répartir clairement les responsabilités entre la banque / IMF et l'OTM.
- ☑ Avoir des équipes commerciales, marketing et techniques dédiées.
- ☑ Effectuer des études de marché pour analyser les concurrents existants sur le marché (formels et informels).
- ☑ Effectuer une solide évaluation des risques et planifier des stratégies d'atténuation.
- ☑ Former les agents, et s'assurer que les agents sont prêts à soutenir le produit et sont en mesure de répondre aux demandes des clients.
- ☑ Recueillir de manière régulière les réactions des clients avant et après le lancement, afin de fournir des produits ayant de la valeur pour les clients et continuer de s'améliorer.
- ☑ Avoir une stratégie marketing adaptée et mener des campagnes de promotion régulières pour attirer les clients.
- ☑ Mettre en place une ligne dédiée au service à la clientèle et des centres de service prêts à aider

LE CAS DE LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA – **RÉSUMÉ EXÉCUTIF**

La Commercial Bank of Africa (CBA) a été fondée en République-Unie de Tanzanie en 1962 et elle est aujourd'hui l'une des plus grandes banques privées d'Afrique de l'Est. Elle a des agences dans quatre pays d'Afrique de l'Est : en Tanzanie, au Kenya (depuis 1967), en Ouganda (depuis 2014) et au Rwanda (depuis 2016). La CBA Rwanda opère avec une licence d'IMF et non une licence de banque commerciale.[6]

La CBA offre une large gamme de services à ses clients, à commencer par des services bancaires aux petites et moyennes entreprises (comptes d'épargne entreprise et crédits aux entreprises), des services bancaires aux particuliers (comptes courants ; solutions de crédit, telles que le crédit au logement, le crédit à la construction et le crédit pour l'achat de terrains ; et solutions d'épargne, telles que les dépôts à terme et le compte d'épargne Nufaika), des produits d'assurance (voiture, biens personnels, voyages, éducation, vie, crédit, accidents), des services bancaires en ligne et numériques, et des produits d'épargne et crédit numériques.

La CBA a commencé sa transition vers numérique en novembre 2012. En partenariat avec Safaricom, le plus grand OTM du Kenya, elle a lancé M-Shwari, le premier produit d'épargne et de micro-crédit numériques. M-Shwari appartient à la deuxième génération de SFN, allant plus loin vers l'inclusion financière. Construit sur une infrastructure de monnaie électronique, ce produit permet aux clients d'accéder à des comptes d'épargne et de crédit formels via leur téléphone portable sans avoir à se rendre dans une agence bancaire.

6 Banque nationale du Rwanda, « Liste des banques agréées » (Kigali, juin 2017).

A la suite de M-Shwari, la CBA a poursuivi son plan visant à rapprocher les services financiers numériques des clients en lançant des produits similaires dans trois autres pays. La CBA a lancé M-Pawa en Tanzanie en 2014 en partenariat avec Vodacom, MoKash en Ouganda en 2016 en partenariat avec MTN Ouganda et, plus récemment, MoKash au Rwanda (début 2017) en partenariat avec MTN Rwanda. Pour ces partenariats, la CBA fournit la licence bancaire et l'OTM fournit la licence de monnaie électronique.

L'OTM est le canal de distribution, tandis que la CBA est le prestataire de services. Le client a à la fois un compte bancaire et un porte-monnaie électronique. Le compte bancaire est chez la CBA et est lié au porte-monnaie électronique fournit par l'OTM. Ces produits d'épargne et crédit numériques sont co-marketés en tant que produits de la CBA et de l'OTM.

Les comptes d'épargne proposent généralement un taux d'intérêt qui dépend du montant épargné. Les crédits à court terme (maximum 30 jours) sont accordés par la CBA après évaluation, effectuée toujours par la CBA à l'aide d'un algorithme propriétaire basé sur l'utilisation de crédit téléphonique des clients, des données relatives à la monnaie électronique et du comportement d'épargne des clients sur le compte d'épargne. Rembourser les crédits à temps peut également permettre d'augmenter les limites de crédit. Un taux d'intérêt, appelé « frais d'établissement », de 7,5% dans le cas de M-Shwari et de 9% pour M-Pawa et MoKash, est appliqué au montant emprunté. Les frais d'établissement sont ajoutés au montant du crédit à rembourser et payés à la fin de la période du crédit. La CBA supporte et gère le risque de crédits improductifs.

Les produits d'épargne et crédit numériques lancés par la CBA ont connu un grand succès, ayant atteint en 2017 20-25 millions d'abonnés au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie, dont environ 14 millions sont des utilisateurs de M-Shwari.[7] M-Pawa en Tanzanie comptait 5 millions d'utilisateurs enregistrés en mars 2017, tandis que MoKash en Ouganda comptait 2,5 millions d'utilisateurs enregistrés en août 2017.

La CBA a réussi à fournir ses services à un plus grand nombre de clients, y compris dans les zones rurales reculées, et à promouvoir l'inclusion financière en utilisant les OTM comme canal de distribution, grâce à leur large base de clients et leur large réseau d'agents de monnaie électronique. La CBA a aussi profité du succès des différents services de monnaie électronique dans chacun de ces pays.[8]

Ces services d'épargne et de crédit numériques reposent sur le succès de la monnaie électronique et des services bancaires numériques. Ils exigent des clients d'avoir un porte-monnaie électronique et d'être familié avec les transactions de monnaie électronique.

7 Ce chiffre comprend à la fois les utilisateurs actifs et inactifs.

8 Ces services de monnaie électronique comprennent M-Pesa au Kenya, M-Pesa en Tanzanie et MTN Mobile Money au Rwanda et en Ouganda.

LE CAS DE LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA—**PARCOURS NUMÉRIQUE ET RÉSULTATS**

M-Pesa (ou comment tout a commencé)

M-Shwari s'appuie sur le succès de M-Pesa, service de monnaie électronique lancé par Vodafone au Kenya via Safaricom en mars 2007. M-Pesa est considéré comme un succès mondial. Il est utilisé par deux tiers de la population adulte au Kenya,[9] comptant plus de 80 000 agents et couvrant près de 20 millions de dollars de transactions de paiement de manière quotidienne.[10] Voir l'annexe 1 pour plus d'informations sur le contexte kenyan.

L'idée originale de M-Pesa était d'avoir un service de monnaie électronique aidant les gens à rembourser leurs crédits de microfinance. Un projet pilote mené en 2006 à Thika, une ville industrielle à 42 km au nord-est de Nairobi, a révélé que les gens utilisaient le service pour s'envoyer de l'argent les uns aux autres, car le système permettait cette option. En s'appuyant sur cette conclusion, le concept de M-Pesa comme service de transfert d'argent est devenu réalité. Après que toutes les approbations aient été obtenues auprès de la Banque Centrale du Kenya,[11] l'étape suivante fut de commencer à construire un réseau d'agents.

En 2016, M-Pesa comptait plus de 100 000 agents à travers le pays.[12] M-Pesa est un service qui continue d'améliorer l'inclusion financière, comme en témoigne l'augmentation de 19,80% sur le nombre d'utilisateurs actifs (c.-à-d. sur les 30 derniers jours), passant de 13,9 millions en 2015[13] à 16,6 millions en 2016[14] (voir tableau 7). En 2017, le nombre d'agents a atteint 130 000 et le nombre d'utilisateurs, 27 millions, dont 19 millions utilisent le service de manière active (sur les 30 derniers jours).[15]

Le succès des produits d'épargne et de crédit numériques (ou nano épargne et crédit) fut principalement attribué aux services de monnaie électronique existants, qui avaient été établis des années auparavant (et dont le principe d'utilisation était déjà connu des clients). Vodafone a lancé M-Pesa en Tanzanie en avril 2008 à travers sa filiale Vodacom. MTN a lancé MTN Mobile Money en Ouganda en mars 2009 et au Rwanda en février 2010.

9 Selon les données démographiques kenyanes de 2016, les adultes (15-64 ans) sont au nombre de 26.397.113. *Source* : CountryMeters, 'Population du Kenya'. Disponible sur http://countrymeters.info/en/Kenya#age_structure (consulté en juin 2017).

10 Tamara Cook et Claudia McKay, 'How M-Shwari Works : The Story So Far,' Forum 10 (Washington DC, CGAP et FSD Kenya, 2015). Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

11 Safaricom, *'Regulators,' in Sustainability Report 2015 : Transforming Lives* (Nairobi, n.d.).

12 Safaricom, *Sustainability Report 2016 : Widening our vision, Sharpening our focus* (Nairobi, n.d.).

13 Ibid.

14 Safaricom, *Safaricom Annual Report and Financial Statements 2017 : Where we will go next?* (Nairobi, 2017).

15 Ibid.

Tableau 7 : Chiffre d'affaires et nombre de clients M-Pesa au Kenya (2014-2017)

	2017	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires M-Pesa (en milliards de Sh K)	55,08 (534,28 millions de dollars)	41,50 (402,55 millions de dollars)	32,63 (316,51 millions de dollars)	26,56 (257,63 millions de dollars)
Clients M-Pesa actifs sur les 30 derniers jours (en millions)	19,80	16,60	13,86	12,16

Sources : Safaricom, Sustainability Report 2016 : Widening our vision, Sharpening our focus, p.45 (Nairobi, n.d.) ; Safaricom, Safaricom Annual Report and Financial Statements 2017 : Where we will go next? (Nairobi, 2017).

Taux de conversion : 1 Sh K= 0,0097 $ US (*Source* : www.xe.com , 15 mai 2017).

Objectifs à devenir un prestataire de services financiers numériques

Objectifs principaux

Les produits d'épargne et de crédit numériques proposés par la CBA ne favorisent pas seulement l'inclusion financière en rapprochant les services financiers des clients par le biais des réseaux d'agents OTM, ils encouragent également une culture d'épargne. En offrant aux clients des OTM et à d'autres clients la possibilité d'épargner en toute sécurité et en leur donnant la possibilité de contracter des emprunts, ces produits offrent de nouvelles opportunités aux pauvres et aux ruraux non bancarisés, tout en offrant un moyen d'autonomisation pour les femmes.

D'une part, la CBA bénéficie d'une licence bancaire, ce qui lui permet de collecter l'épargne auprès des clients et d'octroyer des crédits. D'autre part, l'OTM fournit ce qui manque à la CBA : l'accès à une large base de clients (de 1 million à 15 millions de clients selon les pays[16]) via ses services de monnaie électronique. En outre, en offrant un nouveau produit à ses clients, l'OTM vise à améliorer la fidélisation de ses clients existants et à en attirer de nouveaux.

Dès le départ, la CBA a également eu l'intention de s'appuyer sur les services de monnaie électronique existants, car l'habitude et la connaissances de ces services chez les clients étaient déjà bien établies, les rendant donc plus facilement enclins à adopter les nouveaux produits d'épargne et de crédit numériques et rendant moindres les efforts d'éducation associés au lancement d'un nouveau produit.

La CBA a réussi à se positionner en tant que prestataires de services d'épargne et de crédit numériques et, grâce à ses partenariats avec des OTM réputés disposant d'une large clientèle et d'un vaste réseau d'agents, elle a gagné en crédibilité et en taille.

M-Shwari au Kenya : Objectifs et résultats atteints

Lorsque de son lancement en novembre 2012, M-Shwari était le premier produit d'épargne et de crédit numériques à jamais être lancé sur le marché des SFN - au Kenya, mais également dans le reste du monde. Ce produit innovant a reçu un retour très positif dès les premiers jours après sa sortie, comme en témoignent ces résultats : 21 jours seulement après son lancement sur le marché, 645 000 adultes kényans s'étaient inscrits au service, et un total de 150 millions de shillings kényans (1 455 000 dollars) avaient été épargnés.[17] Ces chiffres ont rapidement augmenté avec, à la fin du mois de décembre 2012, un montant d'épargne s'élevant à 976 millions de shillings kényans (9 467 200 dollars) et un montant de crédits atteignant 123 millions de shillings kényans (1 193 100 dollars).[18] La tranche d'âge dominante était celle comprise entre 26 et 30 ans, avec 24 % des clients, suivi de celle entre 31 à 35 ans, avec 18 % des clients.[19]

L'histoire de M-Shwari est directement liée à celle de M-Pesa au Kenya, représentant le développement naturel de M-Pesa d'un simple mécanisme de transfert d'argent vers une offre de services plus large. M-Shwari a été lancé dans un contexte favorable, accélérant son succès. En effet, les clients de M-Pesa étaient déjà habitués à faire des transactions par monnaie électronique et ont trouvé valorisant de pouvoir gagner de l'argent (rémunération de l'épargne) et d'obtenir des crédits.

M-Shwari est un compte bancaire qui favorise l'inclusion financière des personnes à faibles revenus qui n'ont pas accès aux services bancaires formels (épargne et crédit). Il est soumis aux exigences réglementaires comme n'importe quel autre compte bancaire au Kenya. La CBA fournit le capital pour le portefeuille de crédits, couvre les pertes des crédits improductifs, rend compte au bureau d'information sur les crédits et conserve une base de données conforme à la règlementation.

M-Shwari s'adresse aux personnes qui rencontrent des difficultés à ouvrir un compte bancaire. Deux des principales raisons de ne pas avoir de compte bancaire sont généralement la distance à parcourir pour se rendre à la banque et le solde minimum requis pour ouvrir un compte, qui est généralement trop élevé pour les personnes à faible revenu. M-Shwari s'attaque à ces deux blocages : les clients M-Pesa peuvent s'inscrire facilement au service (ouvrir un compte) de chez eux en utilisant leur téléphone portable et il n'y a pas de solde minimum requis. En outre, il n'y a pas de frais de transfert entre le compte M-Pesa et le compte M-Shwari, et vice versa.

L'objectif de la CBA pour M-Shwari était donc de pouvoir réduire encore davantage l'exclusion financière, avec un produit facile d'accès, disponible en permanence et offrant les mêmes avantages qu'un compte bancaire classique. Lors du lancement de M-Shwari en novembre 2012, le directeur général du groupe CBA, Isaac Awuondo, a décrit la raison du partenariat avec Safaricom : « Avec ce produit de

16 M-Pesa au Kenya comptait près de 15 millions de clients au moment du lancement du produit d'épargne et de crédit numériques, M-Pesa en Tanzanie 7 millions, MTN Mobile Money en Ouganda 4 millions et MTN Mobile Money au Rwanda 1 million.

17 CIO East Africa, '21 days of M-Shwari : 645,000 clients, KSh. 150 million saved,' 18 December 2012.

18 Safaricom, 'M-Shwari,' info sheet (Nairobi, n.d.). Disponible sur https://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/m-shwari_info.pdf (consulté en octobre 2017).

19 Ibid.

banque mobile, nous pourrons tirer parti de la large base de clients Safaricom (représentant plus de 19,2 millions d'abonnés, dont 15 millions sont déjà utilisateurs M-PESA), et pourrons maximiser la couverture de son vaste réseau de distribution de 47 000 agents.[20]

En plus de promouvoir l'inclusion financière, la CBA avait l'objectif pour M-Shwari de diversifier l'utilisation de M-Pesa en offrant aux clients un outil additionel pour l'épargne et le crédit, comme méthode alternative aux méthodes traditionnelles de recourrir à la famille et aux amis. Par exemple, en 2016, le service bancaire M-Shwari est passé de 3 millions à 4 millions d'utilisateurs actifs (sur les 30 derniers jours), avec 8,1 milliards de shillings (78 570 000 dollars) de dépôts et 7,4 milliards de shillings (71 780 000 dollars) de crédits.[21]

En mars 2015, quelques années après le lancement de M-Shwari, Safaricom et KCB Bank ont introduit KCB M-PESA sur le marché pionnier du Kenya. Avec un succès similaire à celui de M-Shwari, KCB M-PESA a enregistré 640 000 abonnés en trois semaines (40 000 nouvelles incriptions par jour), 36 millions de shillings (349 200 dollars) d'épargne et plus de 380 millions (3 686 000 dollars) de crédits.[22]

Le montant moyen du crédit était de 3 500 Sh K (34 dollars). Au cours de la même période, un total de 90 millions de shillings (873 000 dollars) a été transféré de M-Pesa à KCB M-PESA via 97 680 transactions, tandis que les transferts de KCB M-PESA à M-Pesa s'élevaient à 380 millions de Sh K (3 686 000 dollars) via 156 851 transactions.

Même si KCB M-PESA partage avec M-Shwari un objectif similaire et des caractéristiques communes, il y a toutefois des disparités entre les deux : KCB M-PESA propose plus d'options pour l'épargne avec des taux d'intérêt différents basés sur la durée de l'épargne, des montants de crédit plus élevés et des taux d'intérêt différents en fonction du montant et de la durée du crédit, et de la structure de remboursement.

Eazzy Loan par Equitel Kenya est un troisième produit d'épargne et crédit numériques au Kenya impliquant une IF, puisque proposé par Equity Bank. Se réferer à l'étude de cas sur Equitel dans cette boîte à outils pour davantage de détails.

M-Pawa en Tanzanie : Objectifs et résultats atteints

Après le succès de M-Shwari au Kenya, la CBA a décidé d'entrer dans un nouveau pays avec un produit similaire. Fruit d'un partenariat entre la CBA et Vodacom Tanzania, M-Pawa a été lancé en mai 2014 et fut le premier produit d'épargne et de crédit numériques dans le pays. Voir l'annexe 3 pour plus d'informations sur le contexte tanzanien.

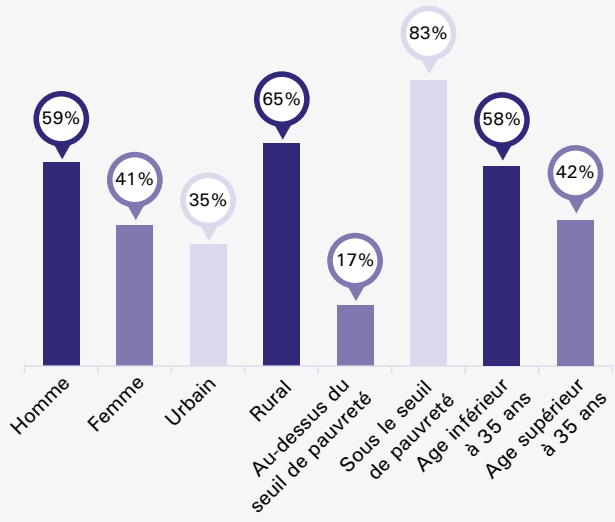
Ayant pour objectif principal de transformer le secteur bancaire en permettant aux Tanzaniens d'accéder à des services financiers abordables par le biais de leur téléphone portable, M-Pawa a offert aux personnes qui ne répondent généralement pas aux exigences du secteur bancaire formel une opportunité d'épargner, de faire fructifier leur argent, et de contracter des crédits. Un autre objectif pour M-Pawa était d'améliorer l'inclusion financière en Tanzanie et de répondre au besoin urgent des Tanzaniens de pouvoir accéder des services d'épargne sécurisés.[23]

Semblable au parcours de M-Shwari, la mise en marché de M-Pawa a été facilitée par la version tanzanienne de M-Pesa. Lancé en 2008, Vodacom M-Pesa était le deuxième service de monnaie électronique en Afrique et comptait 7 millions d'utilisateurs en 2013, soit un an avant le lancement de M-Pawa. Son succès a contribué à la croissance rapide de M-Pawa qui, six mois après son lancement, avait déjà atteint 1 million d'abonnés.

M-Pawa a offert une nouvelle opportunité d'inclusion financière à la population rurale tanzanienne, dont 93% n'avaient jamais utilisé un produit bancaire formel.[24] Si Vodacom M-Pesa permettait à beaucoup plus de Tanzaniens de devenir financièrement actifs, M-Pawa a offert les avantages suivants : (i) épargner de l'argent en toute sécurité, (ii) gagner de l'intérêt sur l'épargne et (iii) accéder à de petits prêts de manière rapide, efficace et pratique.

Trois mois après son lancement, 3% de la population avait essayé M-Pawa ; ces 3% étaient pour la plupart des hommes, ruraux, vivant en dessous du seuil de pauvreté et âgés de moins de 35 ans (voir figure III).[25]

Figure III : Données démographiques sur les utilisateurs de M-Pawa (pourcentage d'utilisateurs de M-Pawa, n = 80), 2014



Source: InterMedia, 'Tanzania: Digital Pathways to Financial Inclusion—2015 Survey Report,' presentation en Mars 2015, slide 59.

20 Charles Gichane, 'M-Shwari makes saving, borrowing easier,' 27 November 2012. Disponible sur http://www.capitalfm.co.ke/business/2012/11/m-shwari-makes-saving-borrowing-easier/

21 Safaricom, Sustainability Report 2016.

22 KCB, 'M-PESA Account,' investor presentation (Nairobi, n.d.). Disponible sur https://ke.kcbbankgroup.com/media/presentations_and_webcasts/KCB_M-PESA_Account_Investor_Presentation_2.pdf (consulté en octobre 2017). *Remarque :* Tous les autres chiffres fournis dans ce paragraphe proviennent également de cette source.

23 Vodacom, 'Vodacom and CBA launch revolutionary banking product,' 14 mai 2014.

24 Financial Sector Deepening Trust, 'FinScope Tanzania 2013' (Dar es Salaam, n.d.). Disponible sur http://www.fsdt.or.tz/wp-content/uploads/2016/05/FinScope-Brochure-2013-Summary-2.pdf

25 InterMedia, 'Tanzania : Digital Pathways to Financial Inclusion—2015 Survey Report,' presentation en mars 2015. Disponible sur http://finclusion.org/uploads/file/reports/InterMedia-FII-Wave-2-Tanzania-Wave-Report.pdf

Pour comprendre l'utilisation de M-Pawa dans les zones rurales, les membres de The Connected Farmers Alliance ont interviewé plus de 400 Tanzaniens vivant en milieu rural un an après le lancement du produit. Les résultats ont révélé une perception positive de M-Pawa et de M-Pesa, les motifs de souscription aux crédits (principalement pour raisons d'affaires et d'investissement) et le sentiment des femmes d'être financièrement habilitées par M-Pawa. L'étude a également révélé les défis auxquels M-Pawa a dû faire face dans les régions rurales : faible niveau d'éducation financière et faible niveau de compréhension des clients sur les différentes caractéristiques du produit.[26]

En mai 2016, la CBA comptait 4,8 millions de comptes, avec 39 milliards de TSh (17 449 864 $)[27] de crédits accordés à des entrepreneurs, dont la plupart étaient des femmes ou des jeunes intéressés à accroître leurs revenus ou leurs capitaux.[28] Vers la fin du mois de juin 2016, 63% des utilisateurs avaient épargné environ 20 milliards de shillings (8 948 648 $).[29] À la fin de 2016, M-Pawa comptait 5 millions de clients enregistrés, dont 1 million utilisait activement le service. La CBA a déboursé en moyenne 350 000 crédits par mois et a encaissé 200 milliards de shillings (89 486 480 dollars) de dépôts depuis le lancement du produit.[30]

Le marché tanzanien est largement habitué aux services de monnaie électronique qui offrent diverses options d'épargne et de crédit numériques pour les utilisateurs de monnaie électronique. En septembre 2014, Tigo a lancé Tigo Wekeza, le tout premier service de monnaie électronique qui rémunère les utilisateurs sur leur solde Tigo Pesa à un taux entre 7% et 9% par an.[31] Deux ans après le lancement de M-Pawa, deux nouveaux produits d'épargne et de crédit numériques ont été introduits sur le marché tanzanien : Airtel Timiza et Tigo Nivushe. Contrairement à M-Pawa, Timiza et Nivushe n'offrent que l'option de crédit, pour des durées flexibles (7, 14, 21 jours pour les deux et également 28 jours pour Tigo Nivushe) associées à différents taux d'intérêt. Les deux produits ont été développés par les OTM avec le fournisseur de notation de crédit Jumo et sans les banques concernées (le fournisseur de notation de crédit gère le risque de crédit). La taille moyenne du prêt de Timiza est de 10 dollars.

En Septembre 2017, HaloYako, le quatrième produit d'épargne et de crédit numériques a été lancé sur le marché tanzanien par FINCA (une IMF) et Halotel (un OTM). Le produit a été lancé avec la composante épargne seulement pour démarrer et encourager les comportements d'épargne. Des prêts seront ajoutés plus tard.[32]

MoKash en Ouganda : Objectifs et résultats atteints

Lancé en août 2016 par la CBA en partenariat avec MTN Ouganda dans un contexte national favorable (utilisation élevée de la monnaie électronique, position dominante sur le marché de MTN, bonne compréhension du fonctionnement de la monnaie électronique), MoKash a été un succès dès le départ, avec plus de 80 000 clients inscrits dans les premières 48 heures et 650 000 clients le premier mois. En novembre 2016, trois mois après son lancement, MoKash comptait environ 1,5 million de clients. En août 2017, un an après son lancement, 2,5 millions de clients étaient inscrits. Grâce à MoKash, la base de clients actifs de MTN Mobile Money a augmenté de 12,4% en une année, atteignant 4,1 millions.[33] Voir l'annexe 2 pour plus d'informations sur le contexte ougandais.

L'objectif de MoKash était de réduire les difficultés des clients ruraux pour accéder aux services financiers formels du système bancaire conventionnel. L'utilisation de la monnaie électronique comme canal de distribution était l'option la plus logique pour atteindre cet objectif, la monnaie électronique étant déjà un élément ancré dans la vie quotidienne des Ougandais : en juin 2016, le nombre d'utilisateurs de monnaie électronique enregistrés en Ouganda était de 19,6 millions (> 50% de la population totale).[34]

La principale concurrence pour MoKash en Ouganda était les options d'épargne et de crédit semi-formelles et informelles, comme garder l'argent dans une boîte à la maison, participer à un groupe d'épargne (tontine) et emprunter auprès des membres de la famille, des amis ou des prêteurs sur gages. Chacune de ces méthodes avait ses propres inconvénients, comme le fait de ne pas accorder d'intérêts sur l'épargne, de facturer des taux d'intérêt trop élevés pour les crédits, ou de présenter des risques importants en termes de sécurité. Ces inconvénients décourageaient souvent les gens à épargner pour l'avenir et les amenait à contracter des crédits pour faire face aux situations d'urgence.

26 CGAP, 'Connected Farmer Alliance : M-Pawa Research Findings,' présentation. Disponible sur http://www.cgap.org/blog/m-pawa-1-year-mobile-banking-perceptions-use-tanzania (consulté en mai 2017).

27 *Taux de conversion* : 1 ShT= 0,0004474324 $US (*Source* : www.xe.com , 15 mai 2017). *Remarque :* Ce taux est utilisé tout au long de ce document lorsque des équivalents en dollars américains sont fournis pour les shillings tanzaniens.

28 GSMA, *State of the Industry Report on Mobile Money*, Decade Edition : 2006–2016 (London, 2017).

29 Mark Keith Muhumuza et Jonathan Adengo, 'Groundbreaking : When the mobile phone became a bank,' 16 août 2016. Disponible sur http://mobile.monitor.co.ug/Business/Business/Groundbreaking–When-the-mobile-phone-became-a-bank/2471012-3345460-format-xhtml-95weyv/index.html

30 Vodacom Tanzania, Vodacom Tanzania PLC Prospectus (Dar es Salaam, 2017).

31 Tigo est une marque de Millicom, « Millicom lance le premier service de monnaie électronique au monde avec des retours automatiques aux utilisateurs », communiqué de presse du 10 septembre 2014.

32 http://www.finca.co.tz/news/finca-accelerating-financial-inclusion-through-fin-tech-innovation-in-tanzania/

33 MTN Ouganda, message Twitter, 2 mars 2017. Disponible sur https://twitter.com/mtnug/status/837232674917990400?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=http%3A%2F%2Fwww.techjaja.com%2Fmtn-uganda-results-mobile-money-rise-voice-revenue%2F

34 Bank of Uganda, Rapport annuel AF2015/2016 (Kampala, n.d.). Disponible sur https://www.bou.or.ug/bou/bou-downloads/publications/Annual_Reports/Rprts/All/Annual-Report-2015-2016.pdf

Un des facteurs favorables à MoKash, cependant, fut le fait que les clients de monnaie électronique utilisaient déjà le service comme méthode d'épargne, et ont rapidement adopté le nouveau service d'épargne, car il offrait non seulement des intérêts sur l'épargne mais aussi la possibilité de contracter un emprunt basé sur le montant de l'épargne.

Beaucoup peuvent bénéficier de MoKash, comme l'explique un article comme l'explique un article du FENU : « Les avantages de MoKash s'étendent à toutes les sphères socio-économiques : à la femme rurale qui souhaite épargner progressivement de petites sommes d'argent pour les dépenses mensuelles de sa famille [et pour les frais de scolarité], aux micro-entrepreneurs qui souhaitent démarrer ou développer leur entreprise, aux étudiants qui doivent payer leurs frais de scolarité et aux agriculteurs qui ont besoin de capitaux pour augmenter leurs intrants. »[35]

En décembre 2016, les dépôts nets s'élevaient à 3,37 milliards de Sh U (1 019 828 dollars) et les crédits nets décaissés à 3,43 milliards Sh U (945 408 dollars).[36] Un an après son lancement (en août 2017), MoKash comptait 2,5 millions de clients, dont 1,2 million épargnaient activement[37] et avait déboursé plus d'un million de crédits, d'une valeur totale d'environ 30 milliards de Sh U[38] (8 268 876 dollars).[39]

MoKash au Rwanda : Objectifs et résultats atteints

Lancé en février 2017, MoKash est le dernier produit d'épargne et de crédit numériques mis sur le marché par la CBA. En tant que nouveau venu sur le marché rwandais, la CBA a choisi MTN Rwanda comme canal de distribution parce que MTN était sur le marché depuis 1998, avait plus de 4 millions de clients (dont 1 million étaient des utilisateurs de monnaie électronique actifs, en décembre 2016)[40] et revendiquait un réseau d'agents de 300 agents dans tout le pays.[41]

MoKash au Rwanda représente la prochaine étape vers une économie transactionnelle sans numéraire et offre la sécurité et la commodité aux Rwandais, tout en améliorant le programme d'inclusion financière et en encourageant une culture de l'épargne.

Le directeur général du groupe CBA, Isaac Awuondo, a partagé ces remarques lors du lancement du MoKash au Rwanda :

> Nous sommes ravis de tirer parti du succès du service Mobile Money de MTN pour offrir une solution numérique d'épargne et de crédit. Les solutions d'épargne et de crédit sont particulièrement cruciales pour réduire la vulnérabilité des ménages aux chocs financiers et motiver les investissements productifs. Lorsque des solutions d'épargne et de crédit sont fournies de manière numérique, nous abaissons considérablement les barrières d'accès pour les ménages qui sont généralement mal desservis par les prestataires de services financiers formels. Ceci est particulièrement pertinent pour les femmes et les jeunes. Grâce à ce service innovant, la CBA est fière de servir 26 millions de clients au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda et maintenant au Rwanda.[42]

Des améliorations sur le système ont été nécessaires peu de temps après le lancement du produit, car le taux d'enregistrement fulgurant a dépassé la capacité initiale du système et a causé un certains nombre de problèmes. Certains abonnés ont rencontré des difficultés à accéder à leurs comptes d'épargne et de crédit numériques, ce qui leur a fait craindre de perdre leur épargne ou de ne pas être en mesure de rembourser leurs crédits à temps. Le produit est toujours en cours de développement afin de lui ajouter plus de fonctionnalités.

À la fin du mois d'avril 2017, deux mois après son lancement, MoKash avait atteint 300 000 abonnés au Rwanda.[43]

35 UNCDF, 'Three months down the road in Uganda : The story of MoKash,' 15 novembre 2016. Disponible sur http://mm4p.uncdf.org/three-months-down-road-uganda

36 *Taux de conversion* : 1 Sh U= 0,0002756292 $US (*Source* : www.xe.com , 15 mai 2017). *Remarque* : Ce taux est utilisé tout au long de ce document lorsque des équivalents en dollars américains sont fournis pour les shillings ougandais.

37 Le montant total épargné n'a pas été divulgué par MTN Ouganda ou la CBA.

38 Les prêts impayés en volume et en valeur n'ont pas été divulgués par MTN ni par la CBA.

39 MTN, « MoKash Marks One Year », communiqué de presse du 15 août 2017.

40 MTN Rwanda, « MTN Rwanda celebrates 1 million active Mobile Money users », communiqué de presse. Disponible sur : http://www.mtn.co.rw/Content/Pages/431/MTN_Rwanda_celebrates_1_million_active_Mobile_Money_users (consulté en octobre 2017).

41 MTN Rwanda, 'Mobile Money Agents List' (Kigali, n.d.). Disponible sur : http://www.mtn.co.rw/Content/doc_1406306044MMAgents.pdf (consulté en octobre 2017).

42 MTN Rwanda, « MTN, CBA Bank Launch MoKash ; a Mobile Loans & Savings Product », communiqué de presse. Disponible sur http://www.MTN.co.RW/content/pages/457/MTN%2C_CBA_Bank_Launch_MoKash%3B_a_Mobile_Loans_%26_Savings_Product (consulté le 2017 octobre).

43 Collins Mwai, 'Rwanda : Mokash Proprietors Reassure Clients of Savings Safety After System Hitches,' 27 avril 2017. Disponible sur : http://allafrica.com/stories/201704270069.html

LE CAS DE LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA—**MISE EN OEUVRE**

Règlementation et partenariats

Pour lancer un produit d'épargne et de crédit numériques, une autorisation de la banque centrale est nécessaire. Selon la réglementation du pays, différents prestataires peuvent être autorisés à proposer des produits d'épargne et de crédit numériques. Le plus souvent, une licence bancaire est requise, obligeant les OTM à se mettre en partenariat avec une banque ou une IMF. Cette situation représente une opportunité pour les banques (et les IMF), une opportunité que la CBA a comprise et saisie en formant des partenariats avec trois OTM différents dans quatre pays différents.

Les différents partenaires, impliqués dans les produits d'épargne et de crédit numériques lancés dans différents pays où opère la CBA, avaient besoin de l'autorisation de leur banque centrale respective pour exploiter des produits d'épargne et de crédit numériques, même si la CBA disposait déjà d'une licence bancaire. Comme le crédit numérique est quelque chose de relativement nouveau, la règlementation est généralement assez floue ; ainsi, la CBA et ses OTM partenaires ont travaillé en étroite collaboration avec les régulateurs pour les initier aux crédits et épargnes numériques.

Concernant la mise en oeuvre des partenariats de la CBA, les contrats et les termes de référence ont été définis dès les premiers jours et toutes les parties prenantes clés ont eu accès aux documents. En outre, les buts / objectifs étaient bien définis et très clairs pour tous ceux impliqués dans le développement des produits. Les budgets et le financement des projets ont été obtenus au moins deux ans à l'avance.

Produits et services

Tous les produits d'épargne et de crédit numériques lancés par la CBA partagent des caractéristiques communes, telles que le compte d'épargne classique et le crédit à court terme ; Cependant, il y a des options d'épargne supplémentaires au Kenya (Lock Savings Account - Compte d'épargne à terme) ainsi qu'au Rwanda et en Ouganda (Auto Savings – Épargne automatique). Voir l'annexe 5 pour plus de détails.

L'épargne et le crédit numériques de la CBA offrent au client la possibilité de transférer gratuitement de l'argent entre le compte d'épargne du produit épargne et crédit numériques et le porte-monnaie électronique ; le client peut déposer / retirer son épargne depuis son porte-monnaie électronique auprès d'un agent de monnaie électronique d'un OTM. Pour la commodité du client, les produits d'épargne et de crédit numériques de la CBA utilisent le même numéro d'identification personnel (PIN) que le PIN du porte-monnaie électronique.

Conditions d'abonnement et inscription

En tant que service bancaire dématérialisé, l'épargne et le crédit numériques de la CBA permettent aux clients d'ouvrir et de gérer un compte bancaire en utilisant simplement leur téléphone portable, via le compte de monnaie électronique du partenaire OTM, sans avoir à se rendre dans une banque et remplir des formulaires pour ouvrir un compte bancaire. Les clients peuvent s'inscrire au service en utilisant leur téléphone portable, à condition qu'il / elle possède déjà un compte de monnaie électronique. L'inscription exige seulement que les clients lisent et acceptent les termes et conditions du service, à condition qu'ils soient éligibles pour le service (voir la figure IV pour un exemple du processus d'inscription, celui de M-Shwari au Kenya).

Les critères d'éligibilité sont les suivants :

- Avoir plus de 18 ans
- Pour l'épargne, avoir un porte-monnaie électronique actif auprès de l'OTM et posséder un document d'identification valide (ID)
- Pour le crédit, être un utilisateur de monnaie électronique actif [44] depuis au moins six mois, avoir une pièce d'identité valide, épargner sur le compte d'épargne et de crédit numériques et utiliser activement d'autres services de l'OTM tels que crédit téléphonique et internet.

Géré entièrement à partir du téléphone portable et non accessible via agence, le compte d'épargne et de crédit numériques de la CBA est un compte bancaire distinct des autres comptes existants du client auprès de la CBA ou d'autres banques.

Figure IV : Étapes d'inscription de M-Shwari

Source: CBA, 'Activate M-Shwari.'

44 La fréquence d'une utilisation active n'est pas définie par l'OTM car chaque pays a ses propres règles et la définition peut changer au fil du temps. Les opérateurs de téléphonie mobile ont délibérement choisi de garder une définition assez large.

Épargne

En plus des fonctions de monnaie électronique (transfert de personne à personne, dépôt et retrait), l'épargne et le crédit numériques disposent d'autres facilités telles que dépôts bancaires et crédits. Il n'y a pas de solde minimum pour l'ouverture d'un compte ou pour un dépôt, ce qui donne la possibilité d'épargner des petits montants[45] et de gagner des intérêts sur son solde d'épargne. L'argent est transféré vers le compte d'épargne par le client en utilisant le menu de monnaie électronique, envoyant l'argent de son porte-monnaie électronique vers son compte bancaire d'épargne et de crédit numériques. Le compte bancaire est à la fois un compte d'épargne et de décaissement / remboursement de prêt. Ce compte est associé à la CBA (alors que les comptes de monnaie électronique sont rattachés à l'OTM).

Pour les dépôts, l'intérêt versé est progressif, en fonction du montant épargné, pour tous les produits sauf M-Shwari, comme indiqué dans le tableau 9. Pour M-Shwari, les dépôts sur compte d'épargne donnent droit à un intérêt de 7,35% par an[46] et les dépôts sur compte d'épargne à terme rapportent 7% par an,[47] soit 70% du taux fixé par la banque centrale et conformément à la Loi bancaire (modifiée) de 2016.[48] Pour MoKash Rwanda, l'intérêt sur les dépôts est progressif jusqu'à 7%[49] (contre 5% maximum pour l'Ouganda et la Tanzanie).[50,51] La répartition exacte des intérêts par montant épargné n'est pas disponible pour le Rwanda.

Le produit d'épargne permet également au client d'avoir des épargnes à terme, et / ou de mettre en place une option d'épargne automatique permettant au client d'épargner automatiquement de son porte-monnaie électronique vers le compte bancaire à une fréquence et avec un montant définis par le client. Veuillez vous référer également à l'annexe 5 pour plus de détails.

Tableau 8 : Taux d'intérêt versés sur l'épargne pour les différents produits numériques de la Commercial Bank of Africa

Taux d'intérêt	Montants d'épargne M-Pawa (ShT)		Montants d'épargne MoKash en Ouganda (Sh U)		M-Shwari	MoKash Rwanda
	Min.	Max.	Min.	Max.		
2 %	1 (<0.01$)	200 000 (89 $)	50 (0.01 $)	300 000 (83 $)	Les dépôts du compte d'épargne rapportent des intérêts de 7,35% p.a.[a] et les dépôts du compte d'épargne à terme (bloqué) rapportent 7% p.a	Progressif jusqu'à 7 % Pas d'informations détaillées disponibles
3 %	200 001 (89 $)	500 000 (224 $)	300 001 (83 $)	800 000 (221 $)		
4 %	500 001 (224 $)	1 000 000 (447 $)	800 001 (221 $)	1 600 000 (441 $)		
5 %	1 000 001 (447 $)	et plus	1 600 001 (441 $)	et plus		

[a] CBA, 'M-Shwari FAQs.' Disponible sur http://cbagroup.com/m-shwari/faqs/ (consulté en Octobre 2017).

Paiement du taux d'intérêt

Les intérêts sont calculés quotidiennement et payés à l'échéance pour les comptes d'épargne à terme. Pour le compte d'épargne classique, le taux d'intérêt est cumulé quotidiennement et payé trimestriellement. Les clients ne comprennent pas toujours comment fonctionnent les taux d'intérêt sur l'épargne et ont besoin de plus de formation.

45 Les montants commencent comme suit pour chaque produit : M-Shwari - 1 Sh K, M-Pawa - 1 ShT, MoKash Ouganda - 50 Sh U et MoKash Rwanda - 1 FR.

46 Bien que le taux d'intérêt payé sur les comptes à terme / bloqués soit généralement plus élevé que pour les comptes d'épargne classique, M-Shwari a décidé de procéder autrement.

47 CBA, 'M-Shwari Lock Savings Account.' Disponible sur http://cbagroup.com/m-Shwari/Lock-Savings-Account/ (consulté en octobre 2017).

48 Banque Centrale du Kenya, *The Banking (Amendment)* Act, 2016 , Circulaire bancaire n ° 4 de 2016. Disponible sur https://www.centralbank.go.ke/uploads/banking_circulars/1456582762_Banking%20Circular%20No%204%20of%202016%20-%20The%20Banking%20Amendment%20Act%202016.pdf

49 MTN Rwanda, 'MoKash FAQs'. Disponible sur : http://www.mtn.co.rw/Content/Pages/452/MoKash_FAQs (consulté en octobre 2017).

50 CBA Uganda, 'MoKash FAQs.' Disponible sur : http://cbagroup.com/uganda/mokash/faqs/ (consulté en octobre 2017).

51 CBA Tanzania, 'M-Pawa FAQs.' Disponible sur http://cba.co.tz/m-Pawa/faqs/ (consulté en octobre 2017).

Prêts

La caractéristique la plus attrayante pour la plupart des clients est l'accès instantané à des **petits crédits sans garanties.**[52] Ces crédits ne nécessitent pas de garanties ou une visite dans une agence de la CBA. Une fois approuvé par la CBA, le crédit est immédiatement déboursé sur le porte-monnaie électronique du client.

L'éligibilité à un crédit numérique est évaluée en fonction de l'utilisation des services de l'OTM, comprenant le crédit téléphonique et internet, et la régularité des dépôts sur le compte épargne et crédit numériques. Le système du produit d'épargne et de crédit numériques permet la vérification des KYC du client en temps réel et utilise un algorithme d'évaluation basé sur l'historique de crédit du client ainsi que sur l'utilisation des produits OTM pour déterminer l'éligibilité au crédit et les montants maximums des crédits autorisés. La première révision de la limite de crédit est effectuée 60 jours après l'inscription et par la suite, tous les 30 jours.

Le tableau 9 présente de plus près les services d'épargne et de crédit numériques offerts par la CBA dans les quatre pays.

Tableau 9 : Comparaison détaillée de l'épargne et des crédits numériques de la Commercial Bank of Africa[a]

		M-Shwari	m-pawa	MoKash	MoKash MY SAVINGS. MY LOANS
		Kenya	**Tanzanie**	**Ouganda**	**Rwanda**
Identification nécessaire pour l'inscription		L'une des pièces d'identité suivantes est requise : • Pièce d'identité nationale • Passeport national • Tout autre passeport • Carte d'étranger (permis de séjour) enregistré par le gouvernement	L'une des pièces d'identité suivantes est requise : • Pièce d'identité nationale • Passeport national • Tout autre passeport • Carte d'électeur • Permis de conduire • Pièce d'identité de l'entreprise • Lettre du gouvernement local[b]	L'une des pièces d'identité suivantes est requise : • Pièce d'identité nationale • Passeport national • Tout autre passeport	L'une des pièces d'identité suivantes est requise : • Pièce d'identité nationale • Passeport national • Tout autre passeport
Épargne	Solde d'ouverture de compte	Pas de solde minimum	Pas de solde minimum	Pas de solde minimum	Pas de solde minimum
	Frais	Aucun frais	Aucun frais	Aucun frais	Aucun frais
	Intérêts payés	• Tous les dépôts sur le compte d'épargne M-Shwari gagnent 7,35 % par an (70 % du taux de la Banque Centrale pour les comptes basiques)[c] • Tous les dépôts sur le compte d'épargne à terme M-Shwari gagnent 7 % par an (70 % du taux de la Banque Centrale pour les comptes à objectif)[d]	• Des intérêts allant jusqu'à 5 % sont gagnés en fonction du montant épargné • Les intérêts sur l'épargne sont accumulés et payés trimestriellement	• Des intérêts allant jusqu'à 5% sont gagnés en fonction du montant épargné • Les intérêts sur l'épargne sont accumulés et payés trimestriellement	• Des intérêts allant jusqu'à 7 % sont gagnés en fonction du montant épargné • Les intérêts sur l'épargne sont accumulés et payés trimestriellement
	Options d'épargne	• Épargne classique • Compte d'épargne à terme (échéance de 1 à 6 mois)	• Épargne classique	• Épargne classique • Épargne automatique (option de mise en place d'une fonction d'épargne automatique à partir du porte-monnaie électronique à une date déterminée par le client)	• Épargne classique • Épargne automatique

52 Selon les recherches effectuées par PHB dans les différents pays d'opérations de ces produits d'épargne et de crédit numériques.

		Kenya		Tanzanie		Ouganda		Rwanda	
Crédits	Critères de prise de décision[e]	• Être abonné à Safaricom M-Pesa depuis au moins 6 mois • Épargner sur M-Shwari et utiliser activement d'autres services de Safaricom tels que le crédit téléphonique, internet mobile et M-Pesa		• Être abonné à Vodacom M-Pesa depuis au moins 6 mois • Épargner sur M-Pawa et utiliser activement d'autres services de Vodacom tels que que le crédit téléphonique, internet mobile et M-Pesa		• Être abonné à MTN Mobile Money depuis au moins 6 mois • Épargner sur MoKash et utiliser activement d'autres services MTN tels que que le crédit téléphonique, internet mobile et MTN Mobile Money		• Être abonné à MTN Mobile Money depuis au moins 6 mois • Épargner sur MoKash et utiliser activement d'autres services MTN tels que que le crédit téléphonique, internet mobile et MTN Mobile Money	
	Montants Min. - Max.	100 Sh K (1$)	20 000 Sh K (194 $))	1 000 ShT (0.45 $)	500 000 ShT (224 $)	3 000 Sh U (0.83 $)	1 000 000 Sh U (276 $)	1 000 FR (1 $)	300 000 FR (364 $)
	Intérêts facturés	Frais d'établissement de 7,5% sur le montant emprunté		Frais d'établissement de 9% sur le montant emprunté		Frais d'établissement de 9% sur le montant emprunté		Frais d'établissement de 9% sur le montant emprunté	
	Remboursement	• La durée initiale est de 30 jours • S'il n'est pas remboursé dans les 30 jours, le prêt peut être prolongé de 30 jours supplémentaires. Des frais de roulement de 7,5% sont appliqués sur le solde impayé		• La durée initiale est de 30 jours • S'il n'est pas remboursé dans les 30 jours, le prêt peut être prolongé de 30 jours supplémentaires. Des frais de roulement de 9% sont appliqués sur le solde impayé		• La durée initiale est de 30 jours • S'il n'est pas remboursé dans les 30 jours, le prêt peut être prolongé de 30 jours supplémentaires. Des frais de roulement de 9% sont appliqués sur le solde impayé		• La durée initiale est de 30 jours • S'il n'est pas remboursé dans les 30 jours, le prêt peut être prolongé de 30 jours supplémentaires. Des frais de roulement de 9% sont appliqués sur le solde impayé	

[a] Source des données du tableau, sauf indication contraire : http://cbagroup.com
[b] Vodacom Tanzanie, « M-Pawa Frequent Asked Questions ».
[c] CBA, « M-Shwari FAQs ».
[d] CBA, « M-Shwari Lock Savings Account ».
[e] Descriptions des critères de cette ligne en fonction de cette source : MTN Ouganda, « MoKash FAQs ».

Canaux de distribution

Pour distribuer les produits d'épargne et de crédit numériques, la CBA n'utilise pas ses propres agents ni son propre personnel ; Les produits sont distribués par le biais des services de monnaie électronique des OTM et des réseaux d'agents des OTM partenaires. Les clients peuvent accéder aux services via un menu sur leur carte SIM (STK) de monnaie électronique ou via un code USSD . Un client peut s'enregistrer lui-même, en suivant les instructions, et effectuer des opérations à partir de son téléphone portable.

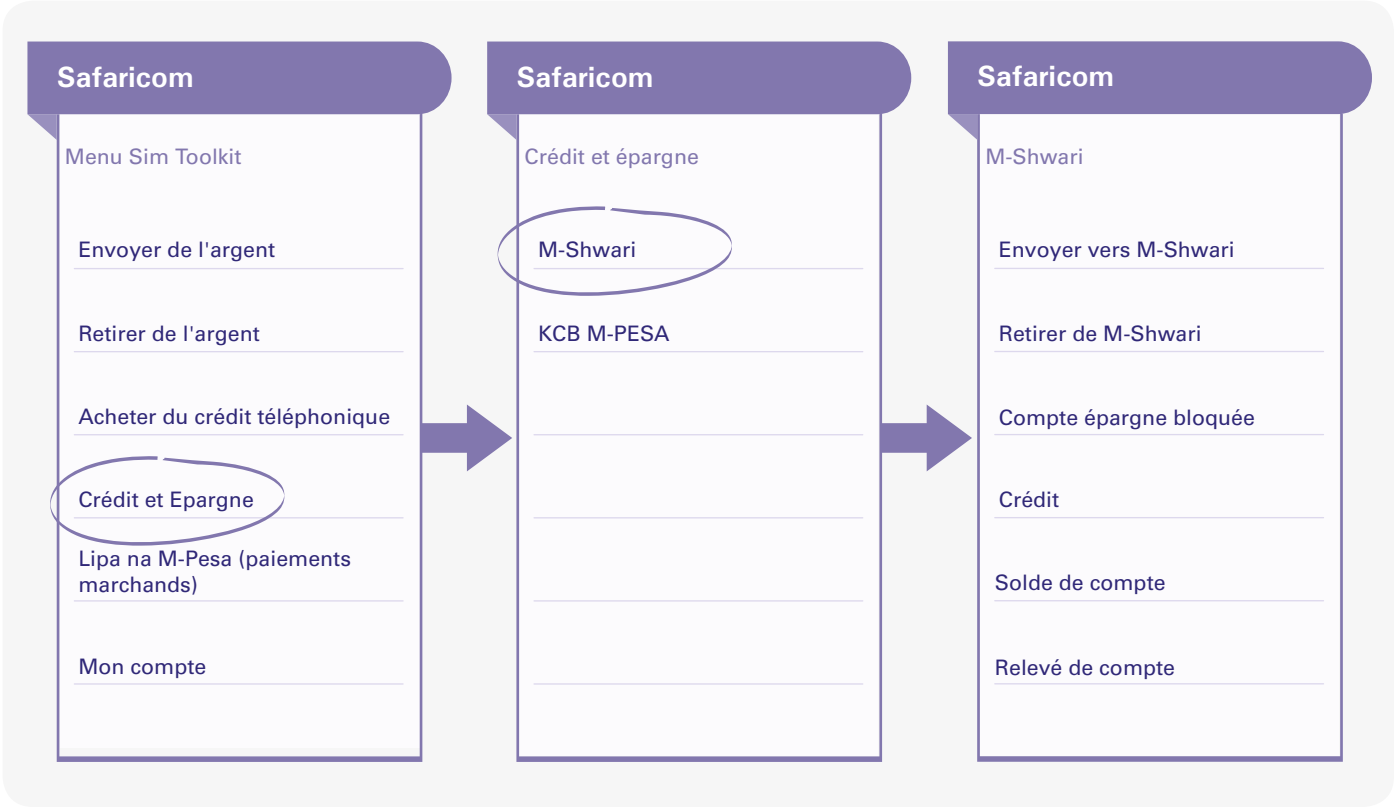
Comme la monnaie électronique est le seul point d'accès pour les produits d'épargne et de crédit numériques, afin de pouvoir épargner, un client doit d'abord se rendre auprès d'un agent de monnaie électronique pour effectuer un dépôt sur son porte-monnaie électronique. Ensuite, le client peut facilement transférer de l'argent de son porte-monnaie électronique vers son compte d'épargne et de crédit numériques. Il en va de même pour un retrait d'épargne : le client doit d'abord transférer de l'argent de son compte d'épargne et de crédit numériques vers son porte-monnaie électronique, puis se rendre chez un agent pour le retirer.

L'encaissement et le transfert entre le compte d'épargne et de crédit numériques et le porte-monnaie électronique sont gratuits. Seules les sorties de fonds engagent des frais, comme les sorties de fonds régulières chez un agent de l'OTM.

Pour la résolution de problèmes, le client peut appeler le service client de l'OTM ou se rendre dans un centre de service de l'OTM.

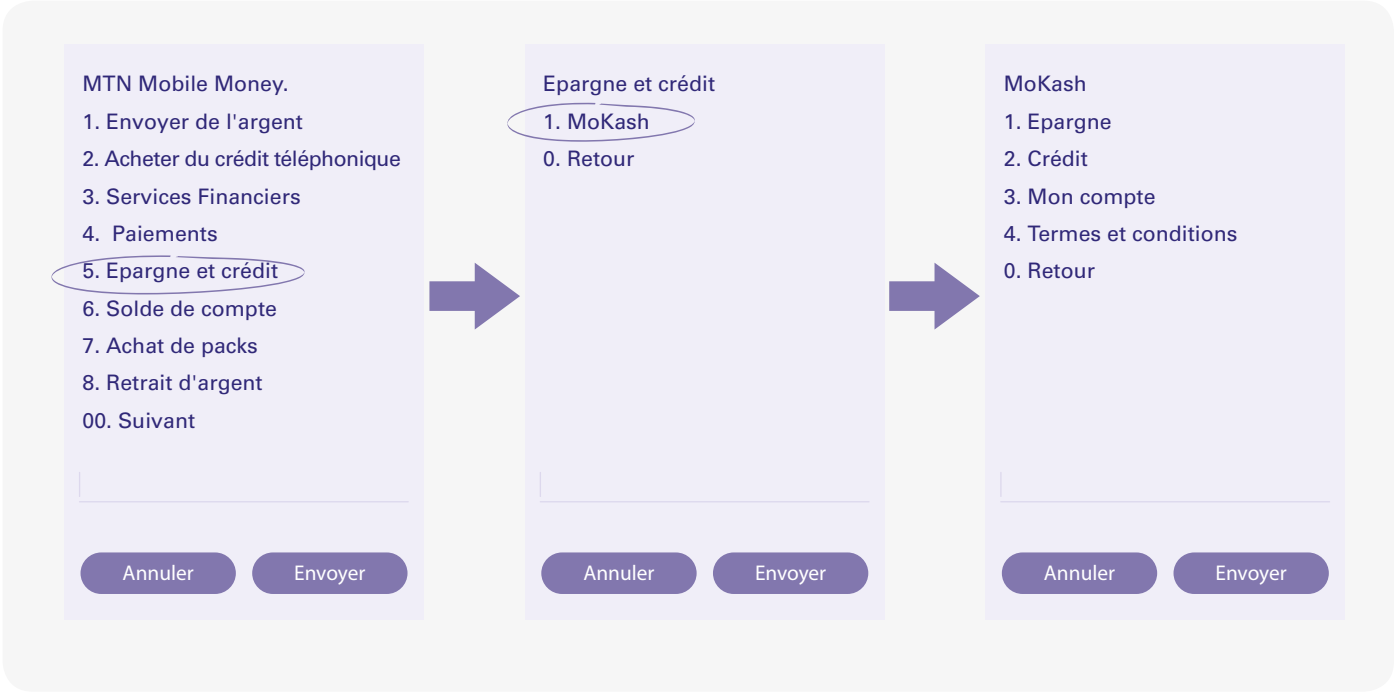
Dans le cas de M-Shwari au Kenya, le service n'est accessible que via le menu STK M-Pesa (installé sur la carte SIM de Safaricom), comme indiqué dans la figure V.

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



Dans le cas de MoKash en Ouganda, le service est accessible via le code USSD MTN Mobile Money (* 165 #), comme indiqué dans la figure VI. Il en est de même pour MoKash au Rwanda et Vodacom M-Pawa en République-Unie de Tanzanie.

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



Organisation interne et fonctionnement

Partage des revenus

Produit géré par la CBA mais construit sur la plate-forme M-Pesa de Safaricom, M-Shwari a pu être créé grâce aux différentes contributions des deux partenaires : La CBA est propriétaire de la licence bancaire et elle est le prestataire de services ; de l'autre côté, Safaricom détient la licence d'émission de la monnaie électronique et sert de canal de distribution, ce qui rend le produit potentiellement accessible à plus de 68% de la population.[53] Les revenus générés sont partagés par les deux partenaires. La répartition n'a pas été divulguée.

Gestion de la liquidité

La gestion de la liquidité est assurée par les agents des OTM, qui sont les seuls points d'accès disponibles aux clients pour déposer ou retirer de l'argent. À ce jour, aucun des OTM n'a fait l'effort d'aider les agents à anticiper les chocs de liquidité, en les informant par exemple du moment où les clients encaisseront leurs crédits ou les rembourseront (autrement dit, aucun processus n'a été mis en place pour assigner des clients à un agent spécifique ou pour alerter un agent). Toutefois, plusieurs OTM sont en train de mettre au point un crédit destiné aux agents ou un découvert qui devrait aider les agents à mieux gérer leur liquidité.

Gestion des risques

Dans les différents partenariats, la gestion des risques est répartie entre la CBA et les OTM. La CBA prend en charge les risques d'épargne, ainsi que le risque de crédit et le risque de défaut, ce qui signifie que la banque gère les états financiers des produits et absorbe toutes les pertes. Les OTM sont responsables du traitement des opérations des clients, et notamment du risque de gestion du réseau d'agents (les agents étant les points de contact avec les clients), du risque de gestion de la liquidité et du risque de gestion des fraudes. La CBA et les OTM traitent ensemble les risques liés au KYC, à la lutte contre le blanchiment d'argent, à la lutte contre le financement du terrorisme et les risques liés à la technologie.

Pour les risques dont la CBA est seule responsable, la banque s'est organisée comme suit :

- Risque financier : La CBA a une équipe de gestion des risques financiers chargée du risque de crédit pour les produits numériques seulement, qui est responsable de tous les pays où la CBA offre ces produits (Kenya, Rwanda, Ouganda et Tanzanie à ce jour).

- Risque de crédit : La CBA prend la décision finale d'accorder ou non un crédit à un client, sur la base d'un algorithme propriétaire utilisant les données de l'OTM. Selon le pays et la maturité du bureau de crédit concerné, la CBA peut s'appuyer sur les données disponibles auprès du bureau de crédit (pour les clients déjà inscrits).

- Risque de défaut de paiement : La CBA est responsable du suivi des prêts non remboursés. Elle est également responsable de la radiation des prêts numériques (aucune règle n'a encore été définie par les régulateurs sur ce sujet). Selon le pays, la CBA peut être autorisée à puiser dans le porte-monnaie électronique (c'est-à-dire que chaque fois que de l'argent est déposé sur le porte-monnaie électronique, il est automatiquement transféré pour rembourser le crédit en souffrance). Au Kenya, les clients qui n'ont toujous pas remboursé après 61 jours sont répertoriés dans les registres du bureau de crédit.

- Autres risques : La CBA dispose d'un département de gestion des risques qui gère d'autres types de risques (KYC, épargne, lutte contre le blanchiment d'argent / lutte contre le financement du terrorisme, technologie).

Le risque pour les crédits non productifs est supporté et absorbé par la CBA.[54] Un article de Daily Monitor (premier quotidien indépendant de l'Ouganda) décrit la situation ainsi : « Au Kenya, le niveau des crédits non productifs sur la plate-forme M-Shwari est de 1,92%, mais le taux d'intérêt est de 7,2 %. Le taux global de créances non productives dans le secteur bancaire du Kenya est de 5,3 %. En Tanzanie, la plate-forme M-Pawa a un taux de créances non productives de 8,52%, ce qui est légèrement supérieur à 8,3% pour l'ensemble du secteur bancaire. La charge unique sur les crédits M-Pawa est de 9%. »[55]

Processus de recouvrement des crédits et taux de défaut de paiement

En cas de défaillance, le crédit est d'abord renouvelé (prolongé) pour une période supplémentaire de 30 jours et des frais d'établissement supplémentaires (taux d'intérêt) sont facturés (voir le tableau 9 plus haut). Le site de MTN Ouganda explique ce qui se passe à partir de là, cette fois dans le cas de MoKash : « Si un client rembourse son crédit après 61 jours, il lui est interdit d'accéder au service pendant un mois. Après 63 jours de crédit MoKash non remboursé, la limite de crédit est réduite à 80% de la limite actuelle ou de la limite précédente, la plus basse des deux. Quand un crédit MoKash date de 90 jours, la limite de crédit du client est réduite à 0 et par conséquent, ils ne seront pas en mesure d'accéder à un nouveau crédit pour une certaine période (délai non clairement déterminé). Le client doit épargner pour augmenter sa limite ».[56] Il est également possible que le compte soit fermé, que tous les fonds du compte d'épargne soient réquisitionnés en garantie, et que le client soit mis sur liste noire. La CBA se réserve le droit de divulguer, de répondre, de conseiller, d'échanger et de communiquer les détails ou les informations relatives aux comptes d'épargne et de crédit numériques aux bureaux de crédit, tel que requis par les lois bancaires dans le pays, ou tout autre organisme de réglementation.

Si le remboursement d'un crédit dépasse le montant du crédit, le montant supplémentaire est transféré sur le compte d'épargne.

53 Cook et McKay, 'How M-Shwari Works.'

54 Ibid.

55 Muhumuza et Adengo, 'Groundbreaking: When the mobile phone became a bank.'

56 MTN Ouganda, 'MoKash FAQs.' Disponible sur https://www.mtn.co.ug/en/mobile-money/banking/Pages/mokash.aspx (consulté en octobre 2017).

Implications techniques de la mise en place du canal

Pour qu'un client puisse envoyer et retirer de l'argent de son compte CBA à son porte-monnaie électronique, le SBC de la banque et la plate-forme de monnaie électronique de l'OTM doivent être interfacés en temps réel, ce qui implique une intégration entre les deux systèmes de back-office.

Au Kenya, le SBC initial que la CBA avait mis en place avant M-Shwari (basé sur Temenos T24) ne permettait pas une intégration efficace des services numériques. Par conséquent, la CBA a eu besoin d'une solution pour intégrer l'application bancaire principale à la plate-forme de monnaie électronique Safaricom, car les différentes options bancaires M-Shwari[57] sont toutes des transactions initiées par le mobile qui arrivent d'abord sur le serveur Safaricom (hébergé par Vodafone) et sont ensuite dirigées vers le serveur de la CBA.

L'équipe informatique de la CBA a compris que l'intégration avec plusieurs systèmes devrait nécessiter d'énormes investissements en matériel, logiciel et temps de consultation, présentant possiblement des inconvénients et retardant les délais proposés. L'équipe a donc conclu qu'une solution plus rapide était nécessaire.

Pour une telle solution, la CBA a choisi la plate-forme SOA (architecture orientée services) de Fiorano afin de réaliser une intégration efficace entre le SBC de la CBA et la plate-forme de monnaie électronique de Safaricom. La plate-forme a servi d'intermédiaire entre les deux systèmes. L'intégration permet à la CBA d'exposer ses transactions bancaires classiques en tant que flux de services Web tout en garantissant l'évolutivité et la livraison garantie des messages à un grand nombre d'utilisateurs. L'intégration de Fiorano SOA a été mise en œuvre en moins de cinq semaines, ce qui a permis à la CBA d'atteindre son objectif et de livrer M-Shwari sur le marché dans les délais impartis. Voir l'annexe 6 pour plus de détails sur le fonctionnement de l'intégration technique.

Dans le cas de MoKash (Rwanda et Ouganda), les intégrations ont été réalisées via des interfaces de programmation d'application (API). En Ouganda, la dernière intégration en date a également été effectuée avec l'Autorité nationale d'identification et d'enregistrement pour vérifier l'identité du client en temps réel.

Exigences financières et résultats

Ni la CBA ni les OTM partenaires n'ont divulgué de données sur les coûts financiers et les revenus partagés entre les partenaires.

Les produits de la CBA ont atteint un nombre élevé de clients (2,5 à 3,0 millions de clients par an par pays), mais l'utilisation active reste un problème[58] constant à résoudre (entre 20% et 30% selon le pays où la CBA a lancé des produits d'épargne et de crédit numériques) par le bias de formations et de campagnes d'engagement.

On estime que cela devrait prendre de trois à cinq ans avant d'atteindre le seuil de rentabilité (estimation de PHB basée sur son expérience de collaboration avec ces fournisseurs et sur l'analyse des produits d'épargne et de crédit actuels et en développement sur les marchés).

Commercialisation des nouveaux produits

Le lancement et la promotion de ses produits d'épargne et de crédit numériques dans plusieurs pays nécessitant que la CBA applique diverses méthodes pour assurer un niveau élevé de sensibilisation et de succès dès le départ. Les premières méthodes utilisées ont porté sur la promotion générale via médias (télévision, radio, panneaux d'affichage, journaux, dépliants) et se sont étendues à un engagement direct hors médias avec les clients grâce aux activations de marché et aux ambassadeurs sur le terrain. Le succès a été garanti grâce à large base de clients des OTM et aux services précurseurs de monnaie électronique.

La plupart du marketing a été effectué par les OTM, y compris la promotion des produits par le biais des services de monnaie électronique et des réseaux d'agents. Le service de messages courts (SMS) s'est avéré être le canal de sensibilisation le plus efficace, atteignant le plus grand nombre de clients.

En pratique, les produits d'épargne et crédit digital lancés par CBA dans les quatre marchés où elle opère actuellement le sont sous l'ombrelle de l'OTM et se réfèrent le plus souvent au nom du service de MM étant donné que la notoriété des institutions et de leurs produits auprès des clients est plus forte. Le logo et le marketing de CBA est discret, mais néanmoins présent sur toutes les communications.

Voir l'annexe 7 pour des exemples de stratégies marketing par pays.

Sensibiliser les clients et encourager une utilisation plus fréquente

L'étape suivante d'un parcours réussi pour les produits de la CBA a été l'éducation des clients. Même si la promotion par les médias s'est avérée très efficace pour générer une sensibilisation à l'échelle nationale de chaque produit, il y avait encore des lacunes à combler en termes d'éducation sur les produits. Dans les faits, un manque de compréhension du produit a été identifié comme obstacle majeur à l'enregistrement et également comme une raison principale d'abandon.

De fait, davantage de communication était nécessaire sur différents aspects du produit, dont le processus d'intégration et les exigences d'enregistrement, les différentes options d'épargne et les taux d'intérêt, et en particulier les critères d'éligibilité pour les crédits, les moyens à disposition pour augmenter la limite de crédit et les conséquences d'un non remboursement de crédit à temps.

Si le SMS s'est avéré être une première mesure efficace pour susciter la prise de conscience et inciter les clients à explorer le produit, le problème qui se posait ensuite était de garantir que le client allait effectivement utiliser le produit par la suite. L'engagement direct auprès des clients a été identifié comme la méthode la plus efficace pour assurer que la sensibilisation se transforme en enregistrement

57 Ces options bancaires comprennent l'enregistrement des clients, les dépôts, les retraits, les relevés de compte, les demandes de prêt et les remboursements.

58 La CBA et les OTM ne voulaient pas divulguer les taux d'utilisation active.

et en essai, puis en utilisation régulière. Des campagnes d'éducation et de formation ont été menées soit par des agents formés (ils se sont en effet révélés être le premier point de contact pour les clients ruraux pour parler du produit), soit par l'intermédiaire d'ambassadeurs de produits.

Dans le cas de MoKash en Ouganda, l'éducation a été fournie par MTN sous la forme de formations organisées. Les deux endroits où le pourcentage d'utilisateurs inscrits était le plus élevé (75% et 55%) étaient ceux où les ambassadeurs du produit étaient présents en permanence, comparativement à 20% - 30% dans les autres régions sans intervention. En conclusion, il a été constaté que les zones ayant les plus hauts niveaux de compréhension et d'utilisation par les clients étaient celles où des formations spéciales ont été organisées.

LE CAS DE LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA - **PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS, DÉFIS, LEÇONS ET PROCHAINES ÉTAPES**

Facteurs clés de succès

Les facteurs suivants ont été identifiés comme ayant contribué au succès des produits d'épargne et de crédit numériques de la CBA auprès les clients :

1. **Tirer profit des connaissances et de l'utilisation existantes de la monnaie électronique :**
   - La monnaie électronique était déjà présente dans les quatre pays, ce qui a ouvert la voie aux produits d'épargne et de crédit numériques.
   - Les clients étaient déjà habitués aux procédures de la monnaie électronique.
2. **S'adapter au langage et au niveau d'éducation des clients :**
   - Les produits ont été commercialisés en anglais et dans la langue principale locale de chaque pays.
   - Des taux d'alphabétisation relativement élevés (Kenya - 78,0%, Rwanda - 70,5%, Ouganda - 78,4%, Tanzanie- 77,9%) ont joué un rôle favorable dans l'adoption des produits.[59]
   - Les taux d'éducation financière des adultes étaient également comparables dans deux des pays : le taux le plus élevé était enregistré en Tanzanie en 2015 (40%), suivi de près par le Kenya (38%).[60] En Ouganda et au Rwanda, ces taux étaient de 34% et 26% respectivement.
3. **Répondre à une demande non satisfaite :**
   - Il n'y avait pas d'autres options formelles d'épargne et de crédit accessibles à la grande majorité des clients (les banques étaient perçues comme trop coûteuses et éloignées de lieux de résidence, les groupes d'épargne étaient populaires mais pas toujours une option sûre, et bien que les prêteurs sur gages ou les membres de la famille fussent une source régulière d'emprunt, les premiers étaient coûteux et les seconds s'accompagnaient parfois d'un sentiment de honte).
   - Les études de marché et les campagnes de satisfaction auprès des clients se sont poursuivies même après le lancement des produits. L'objectif était de recueillir des commentaires et de continuer à améliorer les produits. Les commentaires recueillis auprès des clients ont permis d'adapter les fonctionnalités existantes, d'en ajouter de nouvelles et de revoir la stratégie d'engagement.
4. **Définir clairement les termes du partenariat, assurer de l'alignement stratégique et de la collaboration entre les partenaires :**
   - Pour la CBA, former des partenariats avec des OTM offrant une large clientèle et des moyens et canaux de communication efficaces était essentiel.
   - Il y avait une division claire des responsabilités entre la CBA et les OTM.
   - Il y a eu une collaboration importante entre les équipes commerciales et techniques durant la mise en oeuvre et la période post-lancement du projet.
5. **Mettre en place des ressources internes adéquates :**
   - Au Rwanda et en Ouganda, MTN disposait d'une équipe technique solide entièrement dédiée à ce projet et axée uniquement sur le développement et la livraison de ce produit.
   - MTN disposait déjà d'un centre de données d'entreprise (data center). En conséquence, les données d'évaluation de crédit étaient facilement disponibles, contrairement à d'autres OTM qui avaient besoin de mettre en place un centre de données pendant la phase de projet.
   - Dans le cas de MoKash (au Rwanda et en Ouganda), il s'est avéré important que les membres de l'équipe de la CBA puissent partager leur expérience et les leçons apprises du projet similaire du Kenya (lancement de M-Shwari).

Défis et leçons apprises

Les défis suivants ont été relevés et, quand nécessaire, les stratégies d'atténuation suivantes ont été appliquées:

1. Des dysfonctionnements du système faisant suite au lancement des produits sur le marché ont entraîné la méfiance des clients (par exemple problèmes à l'inscription, services victimes de leur succès et ne supportant pas la charge de clients/transactions en raison d'une plus grande adoption que prévue). Tous ces problèmes ont été aujourd'hui corrigés à l'aide **des retours/commentaires des clients.**

59 États-Unis, Central Intelligence Agency, "The World Factbook : Literacy." Disponible sur https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2103.html#ke (consulté en octobre 2017).

60 Leora Klapper, Annamaria Lusardi et Peter van Oudheusden, "Financial Literacy Around the World : Insights from the Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey"(np, nd) Disponible sur http://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit_paper_16_F2_singles.pdf (consulté en octobre 2017).

2. Les taux d'éducation financière plus faibles en Ouganda et au Rwanda, respectivement de 34% et 26%, étaient le principal défi pour **éduquer les clients** aux différentes caractéristiques du produit (ex. économiser de l'argent) et aux taux d'intérêt.[61] La CBA et ses OTM partenaires ont relevé ces défis en utilisant des termes simples pour expliquer les fonctionnalités du produit, en intégrant des informations générales dans le menu du produit (le client peut accéder à des informations sur le fonctionnement de l'USSD) et en utilisant des pictogrammes / visuels dans la communication (dépliants, panneaux d'affichage, etc.).

3. Pour faire face à la barrière de la langue, la **communication a été assurée dans les différentes langues locales** des pays. Par exemple, en Ouganda, le produit a été livré en anglais et en luganda (les deux principales langues parlées dans tout le pays, même s'il y a aussi beaucoup d'autres dialectes parlés). Il avait en effet été constaté que l'une des barrières à l'enregistrement était la langue dans laquelle la première communication SMS sur le produit était envoyée.

4. Pour atteindre l'objectif de la mise en place d'un produit durable sur le marché, les équipes techniques et commerciales ont pris le temps nécessaire pour effectuer **des tests complets d'acceptation par les utilisateurs et pour réaliser un essai pilote.**

5. Au Rwanda, le lancement du produit a été très retardé, en raison du fait que MTN était en train de **mettre à jour son système de monnaie électronique**. La leçon tirée de ce défi est que les mises à niveau du système doivent être soigneusement évaluées à l'avance et intégrées dans le plan de lancement / les risques potentiels pouvant avoir une incidence sur la date de lancement.

6. Il y a eu des **difficultés** au niveau de la conformité **réglementaire,** en particulier au Rwanda où les demandes d'approbation de la banque centrale pour le lancement du produit auraient dû être faites plus tôt.

7. La transformation des clients en utilisateurs réguliers et la diminution des taux d'inactivité sont le prochain challenge que la CBA et ses partenaires OTM doivent relever. 20% des clients de M-Pawa sont actifs 3 ans après le lancement, alors que 50% des clients MoKash Ouganda sont actifs un an après le lancement. L'engagement régulier et direct avec le client est une méthode actuellement expérimentée pour accroître le taux d'activité de ces services.

En conclusion, les étapes suivantes doivent être suivies pour le lancement d'un nouveau produit d'épargne et de crédit numériques :

1. Mettre en place des structures techniques et financières solides et assurer un niveau d'investissement suffisant pour soutenir le produit jusqu'à ce qu'il atteigne le seuil de rentabilité.
2. Vérifier la réglementation du pays et obtenir l'autorisation de la banque centrale avant de lancer un produit d'épargne et crédit numériques, même si la banque/IMF dispose déjà d'une licence bancaire ou de microfinance.
3. Définir clairement le type de produit à livrer, y compris le marché cible, les caractéristiques spécifiques du produit, les taux d'intérêt et la stratégie d'évaluation de crédit.
4. Sécuriser le budget et le financement des projets.
5. Choisir un partenaire fiable pour vous aider tout au long du processus. Dans le cas d'une banque / d'une IMF, un OTM techniquement préparé avec une large clientèle et un large réseau d'agents est l'option idéale.
6. S'assurer de l'alignement stratégique des partenaires à travers des accords de partenariat et des conversations régulières, et s'assurer qu'il y a un soutien à la gouvernance de la part de la direction.
7. S'assurer que les contrats et les termes de référence sont bien définis dès le départ et que tous les intervenants y ont accès.
8. Définir les indicateurs clés de performance à suivre sur une base journalière puis hebdomadaire, comme le nombre de clients pour la fonction d'épargne et de prêt (séparés), le montant épargné et emprunté, le taux d'activité des clients, et répartir clairement les responsabilités entre la banque / IMF et l'OTM.
9. Avoir des équipes commerciales, marketing et techniques dédiées.
10. Effectuer des études de marché pour analyser les concurrents existants sur le marché (formels et informels).
11. Effectuer une solide évaluation des risques et planifier des stratégies d'atténuation.
12. Former les agents, et s'assurer que les agents sont prêts à soutenir le produit et sont en mesure de répondre aux demandes des clients.
13. Recueillir de manière régulière les réactions des clients avant et après le lancement , afin de fournir des produits ayant de la valeur pour les clients et continuer de les améliorer.
14. Avoir une stratégie marketing adaptée et mener des campagnes de promotion régulières pour attirer les clients.
15. Mettre en place une ligne dédiée au service à la clientèle et des centres de service prêts à aider à résoudre les problèmes des clients/agents.

Les prochaines étapes

L'une des étapes les plus importantes pour la CBA est le lancement du prochain produit d'épargne et de crédit numériques en Côte d'Ivoire. Cela en fera le cinquième pays où la CBA est implantée disposant d'un service d'épargne et de crédit numériques. Dans une interview, Chris Pacha, Directeur Marketing et Communication de la CBA, a déclaré : « Nos études de faisabilité menées en Côte d'Ivoire montrent que ce marché est très prometteur » et que « le plan stratégique de la banque est que M-Shwari devrait être disponible dans 10 pays d'ici à 2020. »[62]

61 Ibid.

62 Muthoki Mumo, « CBA to launch M-Shwari loan service in Ivory Coast next year », 29 novembre 2016. Disponible sur http://www.nation.co.ke/business/CBA-to-launch-M-Shwari-loan-service/996-3468334-7tq5usz/index.html

La CBA a également l'intention d'améliorer et de mettre à jour les produits en fonction des demandes et des besoins des clients, tout en veillant à ce que les clients ne rencontrent pas de problèmes. En collaboration avec les OTM, la CBA prévoit des promotions périodiques pour que les utilisateurs restent intéressés et motivés à utiliser régulièrement les produits, mais aussi pour attirer plus de clients. Grâce à ses produits d'épargne et de crédit numériques révolutionnaires et axés sur le marché, la CBA sert aujourd'hui plus de 27 millions de clients en Afrique de l'Est, en partenariat avec les opérateurs de monnaie électronique.[63] La CBA comptait 10 millions de clients en 2015 avant le lancement de ces produits d'épargne et crédit numériques.

La vision stratégique à long terme de la CBA est d'augmenter sa part de marché dans la région en créant de nouveaux produits innovants et en fournissant des solutions spécifiques qui aident les clients à atteindre leurs objectifs financiers et à accroître leur richesse à long terme.[64] Les modalités pratiques de la mise en œuvre de cette vision par la CBA n'ont pas été dévoilées pour des raisons de confidentialité.

Chiffres clés sur la Commercial Bank of Africa (2016)[66]

- Date de création : 1962
- Portefeuille de crédit brut : 117 milliards de Sh K (1,1 milliard de dollars)
- Dépôts : 189 milliards Sh K (1,8 milliard de dollars)
- Actifs 227 milliards Sh K (2,2 milliards de dollars)
- Fonds des actionnaires : 26 milliards Sh K (252,2 millions de dollars)
- Clients : 27 millions (en Afrique de l'Est)

Tableau 10 : Chiffres clés sur les produits d'épargne et de crédit numériques lancés par la CBA

	M-Shwari au Kenya (2016)[a]	M-Pawa en Tanzanie (2017)[b]	MoKash en Ouganda (Aout 2017)[c]	MoKash au Rwanda (Avril 2017)[d]
Date de lancement	Novembre 2012	Mai 2014	Aout 2016	Février 2017
Produit existant depuis	4 ans	3 ans	1 ans	3 mois
Clients inscrits pour les services d'épargne et de crédit numériques	14 millions en 2016 21 millions en 2017	Plus de 5 millions	2.5 millions	300,000
Clients actifs	4 millions (~30%)	1 million (20%)	1.2 millions (48%)	Non divulgué
Nombre total de clients avec un porte-monnaie électronique – base OTM	22 millions Clients GSM: 27M	8 millions Clients GSM: 12M	8.8 millions (dont 4M actifs) Clients GSM: 11.5M	1 million Clients GSM: 4M
Montant moyen épargné par client	5.78 $US	17.9 $US	Non divulgué	Non disponible
Valeur totale de l'épargne collectée depuis le lancement	81 million $US (en 4 ans)	89.5 million $US (en 3 ans)	1 million $US au cours des 5 premiers mois Non divulgué par la suite	Non disponible
Nombre total de crédits décaissés depuis le lancement	29.5 millions (en 4 ans)	350 000 par mois	Plus d'1 million (en 1 an)	Non disponible
Valeur totale de crédits décaissés depuis le lancement	915 millions $US	17.5 millions $US	8.3 million $US	Non disponible
Montant moyen du crédit par client	31 $US (13 $US après 2 ans)	6.3 $US	8.3 $US	Non disponible
Taux de défaut sur paiement	1.92% Moyenne Kenya : 5.3%	8.52% Moyenne Tanzania : 8.3%	Non divulgué	Non disponible

[a] CBA, 'Financial Statements & Disclosures' (Nairobi, 31 mars 2017).

[b] CBA, 'M-Shwari,' infographic. Disponible sur http://pubdocs.worldbank.org/en/669641476811886656/Session-3-Arthur-Gichuru-CBA-Group-Mshwari-Infograph-USD.pdf

[c] Vodacom Tanzania, Rapport annuel, pour l'exercice clos le 31 mars 2017 (Dar es Salaam, n.d). Disponible sur https://vodacom.co.tz/investor-relations/financial-information.php *Remarque :* Ce document est la source de toutes les données M-Pawa énumérées ci-dessus, sauf indication contraire.

[d] Vodacom Group, 'Vodacom Group Limited trading update for the quarter ended 30 June 2017,' communiqué de presse du 20 juillet 2017.

63 CBA, « CBA to Acquire Crane Bank Rwanda Limited », 15 juin 2017. Disponible sur http://cbagroup.com/newsroom/cba-to-acquire-crane-bank-rwanda-limited/

64 Ibid.

65 CBA, 'Financial Statements & Disclosures' (Nairobi, 31 mars 2017).

Communication d'Equitel
© Equitel Kenya

PARTIE 2 :

TESTER UN MODÈLE INNOVANT—QUAND UNE BANQUE DEVIENT UN OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUEL

INTRODUCTION AUX OPÉRATEURS DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUELS

À la fin de 2015, il y avait 1 038 opérateurs de téléphonie mobile virtuels (OTMV) dans le monde selon GSMA ; Parmi ceux-ci, 599 étaient en Europe et seulement 13 en Afrique.[66] Equitel au Kenya est le premier et le seul OTMV en Afrique créé par une banque :[67] Equity Bank Kenya. Celle-ci a obtenu sa licence d'opérateur OTMV en 2014 et a lancé Equitel en 2015. À la fin de 2016, Equitel comptait 1,2 million de clients (loin derrière le leader du marché des OTM, M-Pesa, avec ses 21,6 millions de clients).[68] Quatorzième en termes de nombre de clients mobiles, Equitel se classe deuxième derrière M-Pesa en termes de valeur des transactions (251,6 milliards de Sh K à fin 2016, soit 2,4 milliards de dollars[69]) pour Equitel contre 829.9 milliards KSh pour M-Pesa.[70]

Principales caractéristiques des opérateurs de téléphonie mobile virtuels

Un OTMV fournit des services de monnaie électronique sans avoir à construire une nouvelle infrastructure cellulaire. Un OTMV « loue l'infrastructure cellulaire sans fil (en fait, achète des « minutes ») d'un opérateur de téléphonie mobile tiers à des prix de gros et le revend aux consommateurs à des prix de détail inférieurs sous sa propre marque commerciale ».[71] En d'autres termes, un OTMV paie pour utiliser l'infrastructure cellulaire d'un OTM établi (et évite ainsi le coût et l'effort d'installation de sa propre infrastructure).

Réglementation des opérateurs de téléphonie mobile virtuels

Pour devenir un OTMV, Equity Bank Kenya a dû demander une licence pour Equitel auprès de la Communications Authority of Kenya (l'Autorité des Communications du Kenya). Equitel est indépendante de tout OTM pour ses transactions de finance numérique, bien qu'elle utilise le réseau Airtel pour ses transactions GSM. Equitel est en mesure d'offrir à ses clients des services financiers à travers sa propre plate-forme technique, même son propre canal de communication (l'OTMV) et ses propres agents. Les clients peuvent demander un crédit et se le voir débourser instantanément sur leur téléphone et le rembourser à partir de leur compte Equity ou épargner directement sur leur compte Equity.

Partenariats dans le modèle d'opérateur de téléphonie mobile virtuel

Certaines banques décident de devenir OTMV parce qu'elles voient une concurrence croissante de la part des OTM qui entrent sur le marché des services financiers. La possibilité de trouver de nouvelles sources de revenus, l'augmentation de leur clientèle, l'exploitation de leurs actifs existants, avoir le contrôle de leurs canaux de SFN et le renforcement de la marque sont parmi les principales motivations des banques pour devenir des OTMV. Dans le cas d'Equity Bank Kenya, « son seul but en devenant un OTMV était de contrôler plus directement l'expérience de ses clients quand ils accédaient aux services bancaires numériques d'Equity ».[72] **Toutes les banques n'ont pas les moyens ni la taille de choisir une telle option. Equity Bank Kenya comptait près de 9 millions de clients au moment où elle a lancé son OTMV Equitel et près de 3 millions de clients des services bancaires numériques.** Ce projet a nécessité d'importants investissements en temps, en ressources humaines et en argent.

En outre, une banque a besoin d'un OTM pour lui fournir un canal GSM et doit établir des partenariats avec des commerçants et des prestataires (tels que les prestataires de services publics) pour permettre aux clients d'accéder à une large gamme de services tels que les paiements de factures et de marchands.

66 GSMA Intelligence, 'Segmenting the global MVNO footprint,' infographie du 22 février 2016. Disponible sur https://www.gsmaintelligence.com/research/2016/02/infographic-segmenting-the-global-mvno-footprint/557/

67 Le Kenya a accordé des licences OTMV à trois sociétés en avril 2014 : Equity Bank, Tangaza Pesa, un service de transfert de monnaie électronique, et Zioncell, une société de technologie.

68 M-Pesa occupe la première place avec 21,6 millions de clients, Airtel avec 6,7 millions de clients et MobiKash avec 1,8 million de clients. *Source :* Autorité des communications du Kenya, *Rapport statistique du deuxième trimestre de l'exercice 2016-2017* (octobre-décembre 2016) , p. 11 (Nairobi, mars 2017).

69 *Taux de conversion* : 1 Sh K= 0,0097 $ US (*Source* : www.xe.com , 15 mai 2017). *Remarque :* Ce taux est utilisé dans le présent document lorsque des équivalents en dollars des États-Unis sont fournis pour les shillings kenyans.

70 Autorité des communications du Kenya, rapport statistique sectoriel du deuxième trimestre pour l'exercice financier 2016/2017.

71 TechTarget, 'Definition : mobile virtual network operator (MVNO).' Disponible sur http://searchmicroservices.techtarget.com/definition/mobile-virtual-network-operator-MVNO (consulté en octobre 2017).

72 Ignacio Mas et John Staley, 'Why Equity Bank Felt It Had to Become a Telco – Reluctantly,' 18 juin 2014. Disponible sur http://www.cgap.org/blog/why-equity-bank-felt-it-had-become-telco-%E2%80%93-reluctantly

Produits offerts par des institutions financières par le biais d'opérateurs de téléphonie mobile virtuels

Les clients peuvent effectuer toutes les activités bancaires traditionnelles lorsque leur compte bancaire est intégré à leur téléphone mobile (voir la Boîte à outils MicroLead numéro 5 « Développer ses propres services bancaires numériques » pour plus de détails). Ils ont également accès aux services GSM. En utilisant leur téléphone portable, les clients peuvent faire ce qui suit :

- Accéder aux services GSM : Réaliser des appels vocaux, envoyer des messages SMS, vérifier leurs soldes de crédit téléphonique et acheter du crédit téléphonique
- Accéder aux services de données : Utiliser des données pour accéder à Internet mobile et acheter et consulter le solde des forfaits de données
- Faire des paiements (factures, marchands) et des transferts (vers et depuis leur comptes bancaires, à d'autres clients GSM)
- Accéder aux services financiers (demander un crédit et gérer leurs comptes d'épargne et crédits)
- Gérer leurs comptes bancaires (obtenir des relevés de compte, vérifier les soldes)

La technologie nécessaire pour devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel

L'OTMV fournit aux clients des cartes SIM. Pour le back-end, l'OTMV a besoin d'interfaces avec l'OTM lui fournissant le canal GSM ainsi qu'avec chaque entreprise et marchand qu'il veut relier à sa plateforme afin de permettre aux clients de payer leurs factures, payer les marchands, etc. Ces interfaces passent souvent par des API et des switchs de paiement.

Les aspects financiers liés à l'obtention du statut d'opérateur de téléphonie mobile virtuel

La licence OTMV (~1000 US$ au Kenya) représente une fraction du coût auquel une IF doit faire face pour mettre en place l'OTMV. Equitel n'a pas divulgué les montants qu'elle a dépensés pour créer l'OTMV, mais ses coûts sont estimés[73] à des millions de dollars en dépenses d'investissement et à des milliers de dollars en dépenses d'exploitation chaque année.

Les avantages en détails : Pourquoi devenir opérateur de téléphonie mobile virtuel

Perspective de la banque centrale

Le modèle OTMV, du point de vue de la banque centrale, a les objectifs suivants :

- Accroître l'inclusion financière formelle, qui présente des avantages économiques et sociaux pour le pays
- Diminuer les risques systémiques dans le secteur bancaire, car les fonds sont détenus par une banque qui est réglementée par la banque centrale plutôt que par un OTM qui n'est pas réglementé par la banque centrale
- Fournir aux clients davantage de commodité, de souplesse, d'accessibilité et d'abordabilité pour les services bancaires formels, puisqu'ils peuvent accéder à leurs comptes depuis leur téléphone à la maison ou ailleurs
- Augmenter la concurrence entre les PSF, ce qui devrait améliorer les services et réduire les coûts pour les clients
- Transformer les IMF non numériques pour qu'elles soient plus opérationnelles et financièrement viables
- Promulguer une plus grande protection des consommateurs, étant donné qu'il y a une inspection réglementaire plus étroite des politiques opérationnelles, des processus et des procédures des banques que celle des OTM

Perspective du client

- Améliorer considérablement la commodité, la flexibilité, l'accessibilité et l'abordabilité des services bancaires[74]
- Rendre numérique et virtuelle la banque (pas besoin de venir physiquement à la banque)
- Tous les services sont disponibles à partir d'un téléphone portable et d'un prestataire unique (banque et OTM en même temps)

Perspective de l'institution financière

- Réduire les coûts d'exploitation et répercuter les économies au client
- Être indépendant des OTM existants (concurrents) et ainsi obtenir un meilleur contrôle de la qualité et la portée des services bancaires numériques
- Apporter une source de revenus supplémentaires en fournissant un service de transfert d'argent et d'autres services de télécommunications
- Prioriser les canaux numériques et Internet afin de réduire les encombrements dans les banques ainsi que le coût du service
- Encourager le gouvernement électronique et le soutenir par des paiements électroniques
- Avoir accès à un réseau de télécommunication sécurisé, fiable et largement disponible

73 Par PHB Development.

74 Ces objectifs sont tirés de la source suivante : Equity Bank, 'EQUITY MVNO Strategy & Roll-out Plan,' Note d'information aux investisseurs, présentation du 26 mai 2014, diapositives 14 et 15. Disponible sur www.equitybankgroup.com/index.php/files/download/827

Exemples d'institutions financières devenues opérateur de téléphonie mobile virtuel

Les OTMV créés par des IF restent une exception plutôt qu'une tendance pour le moment[75]. La plupart des OTMV ont été créés par des fintechs ou ont essaimées des OTM.

Comme mentionné précédemment, Equitel est jusqu'à présent le premier et le seul OTMV créé par une banque en Afrique. Equity Bank a déposé une demande de licence d'OTMV en Tanzanie, qu'elle n'a pas encore reçue, et affirme vouloir également demander des licences dans d'autres pays.

D'autres IF envisagent cette voie, mais n'ont pas encore envoyé la demande ou n'ont pas encore reçu leur licence d'exploitation.

Le parcours numérique d'Equity Bank Kenya est intéressant. À l'heure où un certain nombre d'OTM (par exemple Orange) font l'inverse (obtention d'une licence bancaire ou d'une licence d'émetteur de monnaie électronique pour concurrencer directement les IF traditionnelles), cela peut être une source d'inspiration - uniquement pour les grandes banques qui ont la capacité financière et les ressources humaines pour ce faire.

Campagne de lancement d'Equitel
© Equitel Kenya

Recette pour réussir à devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel

L'outil 5 liste les facteurs clés de succès et les pré-requis pour devenir un OTMV tandis que l'outil 6 contient une liste d'activités pour le lancement d'un OTMV. Ces outils sont destinés à être une source d'inspiration pour les prestataires et doivent être adaptés au contexte local et complétés au fil du temps.

75 Les exemples de banques ayant lancé des OTMV incluent Poste Mobile Italia-BancoPosta (2007), Bankinter Espagne (2008), Sparkase Allemagne, First National Bank - Afrique du Sud (2015), BRE Bank - Pologne (2006), Bancocolombia, Sberbank Russie (2016), La Poste France (2015).

OUTIL 5 : FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OU PRÉ-REQUIS POUR DEVENIR UN OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUEL

- **S'assurer qu'il y a un besoin important et une demande latente des clients** pour un canal de distribution plus accessible et abordable pour les services financiers
- **Bâtir sur une marque forte.** L'OTMV doit s'appuyer sur une marque existante forte et respectée, qui peut ensuite se développer sur le marché du mobile. Par exemple, Equitel s'est appuyé sur l'image et la notoriété auprès des clients de la marque Equity
- **Tirer parti des canaux de distribution existants.** Il est important de maintenir l'interaction avec le client. Dans le cas d'Equitel, une telle interaction a été réalisée en s'appuyant sur le vaste réseau de distribution qui avait déjà été établi par le biais des services bancaires via agents d'Equity Bank
- **Tirer profit d'une base de clientèle existante.** Avoir une large clientèle existante est un gros avantage. Equitel, par exemple, a su tirer parti des clients existants d'Equity Bank (9 millions à l'époque du lancement d'Equitel)
- **S'associer avec un OTM.** Avoir un partenariat mutuellement bénéfique avec un OTM est essentiel. Dans le cas d'Equitel, Airtel disposait de capacités excédentaires en matière de réseau GSM d'une part et était loin d'être un leader du marché dans le secteur de la monnaie électronique d'autre part. Le partenariat a permis à Airtel de générer des revenus additionnels, tout en n'affectant pas négativement son métier principal
- **S'assurer qu'il existe un environnement réglementaire favorable**, qui améliore la concurrence pour le bénéfice des clients
- **Avoir un réseau d'agents dense.** Les agents sont nécessaires pour distribuer le service. Equitel compte 11 000 agents pour servir ses clients dans un pays de 28,5 millions de personnes ayant plus de 15 ans

OUTIL 6 : LISTE D'ACTIVITÉS RECOMMANDÉES POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUEL

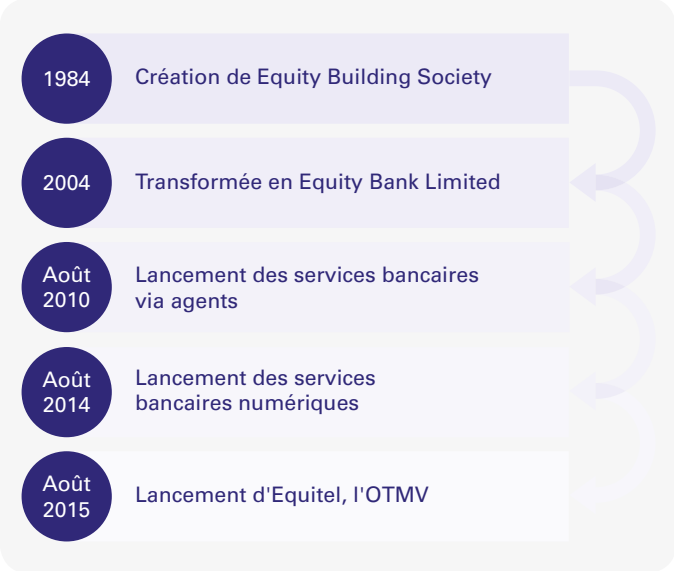
- ☑ Vérifier la conformité réglementaire spécifique pour devenir un OTMV
- ☑ Développer un plan d'affaires solide
- ☑ Identifier le (s) service (s) à offrir
- ☑ S'assurer qu'il y a une infrastructure d'affaires et un leadership appropriés :
  a. Ressources humaines, marketing, ventes, logistique, financement, etc.
  b. Analyse de la concurrence
  c. Étude du client / Analyse de la demande
- ☑ Identifier qui sera l'OTM hôte
- ☑ Identifier quels marques et modèles de téléphones pourront accéder au service et quel partenaire les fournira
- ☑ S'assurer d'avoir une infrastructure technologique appropriée :
  a. Systèmes de réseau central
  b. Plates-formes de prestation de services
  c. Systèmes d'assistance à la clientèle et de gestion de la relation client
  d. Systèmes de gestion de réseau
- ☑ Déterminer si l'institution a, ou peut construire, ce qui suit :
  a. Marque forte
  b. Large canaux de distribution
  c. Clientèle existante
  d. Alignement avec un OTM

LE CAS D'EQUITY BANK—**LE PARCOURS NUMÉRIQUE POUR DEVENIR UN OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIRTUEL**

Aperçu d'Equity Bank

Equity Bank Limited au Kenya a été fondée en 1984, est devenue une banque commerciale en 2004 et a commencé sa transition vers le numérique en 2010 avec des services bancaires via agents, tirant parti de son réseau d'agences existantes pour rendre ses opérations digitales. Elle a introduit les services bancaires mobiles en 2014 et a lancé son OTMV, Equitel, en 2015. Voir la figure VII pour un résumé de son parcours numérique, l'encadré 1 pour les chiffres clés sur l'institution et l'annexe 1 pour plus d'informations sur le contexte kényan. La boîte à outils #5 de MicroLead sur les SFN « Développer ses propres services bancaires numériques » présente en détail les services bancaires numériques et via agents offerts par Equity Bank.

Figure VII : Le parcours numérique d'Equity Bank



Encadré 1 : Chiffres clés sur Equity Bank Limited

Lancement : 1984 (licence bancaire en 2004)

Portefeuille de crédits bruts (mars 2017) [a] **:**
213,8 milliards de Sh K (2,1 milliard de dollars)

Dépôts (mars 2017) [a] **:**
277,3 milliards de Sh K (2,7 milliard de dollars)

Clients (fin 2015) [b] **:** 10.1 million

Agences [c] **:** 167

a Equity Group Holdings Limited, présentation « Investor Briefing & FY 2016 Performance », de mars 2017.

b Equity Group Holdings Limited, *Rapport annuel et états financiers 2015* (Nairobi, nd).

c Banque Centrale du Kenya, « Banques commerciales » .

Pourquoi devenir opérateur de téléphonie mobile virtuel : Besoin du marché et environnement réglementaire accommodant

La Banque Centrale du Kenya a identifié une opportunité pour les services financiers numériques et a suivi une approche réglementaire dite de l'« apprentissage par l'expérience », tout en assurant la sécurité des clients et des prestataires à travers les exigences KYC et l'obligation de détenir les dépôts dans un compte fiduciaire.

Cette approche a conduit à deux modèles de services financiers numériques concurrents au Kenya : les télécoms (c'est-à-dire M-Pesa de Safaricom) et les services bancaires numériques offerts par les banques (par exemple, Eazzy 24/7 par Equity Bank). Tant du côté de la demande que de l'offre, l'expérience client n'était pas optimale.

Il y a une demande claire identifiée :

- Besoins substantiels et demande latente parmi les ménages à faibles revenus pour un canal de distribution plus accessible et abordable pour les services financiers
- Stabilité politique et économique, conduisant à une croissance économique régulière et à l'augmentation du revenu des ménages
- Une densité de population suffisante pour exploiter les économies d'échelle

Du côté de l'offre, il a été observé ce qui suit :

- Domination du marché par Safaricom (73% de part de marché lorsque M-Pesa a été lancé),[76] ce qui signifiait que Safaricom n'avait pas besoin de se coordonner avec d'autres opérateurs télécoms ou à fournir l'interopérabilité des systèmes et Safaricom s'est effectivement opposé à cette nouvelle réglementation
- Manque d'alternatives à des prix compétitifs (M-Pesa était un tiers moins cher que Western Union et PostaPay et deux tiers moins cher que l'utilisation de bus pour transférer de l'argent)

Pour ces raisons, la Banque Centrale du Kenya a accueilli favorablement l'arrivée de nouveaux acteurs pour concurrencer le leader du marché.

Le modèle OTMV, du point de vue de la Banque Centrale, a les objectifs suivants :

- Accroître l'inclusion financière formelle, qui présente des avantages économiques et sociaux pour le pays
- Diminuer les risques systémiques dans le secteur bancaire, car les fonds sont détenus par une banque qui est réglementée par la banque centrale plutôt que par un OTM qui n'est pas réglementé par la banque centrale
- Fournir aux clients davantage de commodité, de souplesse, d'accessibilité et d'abordabilité pour les services bancaires formels,[77] puisqu'ils peuvent accéder à leurs comptes depuis leur téléphone à la maison ou ailleurs
- Augmenter la concurrence entre les PSF, ce qui devrait améliorer les services et réduire les coûts
- Transformer les IMF non numériques pour qu'elles soient plus opérationnelles et financièrement viables
- Promulguer une plus grande protection des consommateurs, étant donné qu'il y a une inspection réglementaire plus étroite des politiques opérationnelles, des processus et des procédures des banques que celle des OTM

Pour atteindre ces objectifs, la Banque Centrale du Kenya a pris un certain nombre de mesures :

- Adoption de réglementations : Loi sur le système de paiement national (2011) et Règlement sur le système de paiement national (2014), qui clarifient la compétence réglementaire et établissent des normes communes pour les banques et les OTM
- Elle a délivré trois licences OTMV en 2014 (y compris la licence pour Equity Bank), ce qui a permis des nouveaux entrants dans un secteur dominé par Safaricom M-Pesa
- Elle a promulgué une loi interdisant l'exclusivité des agents en 2014, applicable tant aux banques qu'aux OTM, ce qui signifie que les agents peuvent désormais servir plus d'un PSF mobile

Objectifs pour Equity de devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel

La voie OTMV fait partie de la stratégie Equity 3.0, qui vise à devenir la banque n°1 ou n°2 au Kenya en termes de clientèle en tirant parti de la technologie pour accroître sa portée. John Staley, directeur financier, de l'innovation et des paiements chez Equity Bank, a donné trois raisons pour l'institution de s'engager dans cette initiative coûteuse et risquée : (1) sécurité totale, (2) vitesse fiable et (3) prix équitables : « En devenant un opérateur mobile virtuel, Equity Bank peut prendre le contrôle des cartes SIM de ses clients, et ainsi le contrôle des éléments sécurisés et du menu bancaire de leur téléphone. Equity a également obtenu des prix favorables sur des volumes substantiels de connectivité mobile à travers ses différents canaux. »[78]

76 Société financière internationale, 'M-Money Channel Distribution Case – Kenya : SAFARICOM M-PESA' (n.p., n.d.). Disponible sur http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4e64a80049585fd9a13ab519583b6d16/tool+6.7.+case+study+-+m-pesa+kenya+.pdf?mod=ajperes (consulté en octobre 2017).

77 Ces objectifs sont tirés de la source suivante : Equity Bank, 'EQUITY MVNO Strategy & Roll-out Plan,' Note d'information aux investisseurs, présentation du 26 mai 2014, diapositives 14 et 15. Disponible sur www.equitybankgroup.com/index.php/files/download/827

78 Mas et Staley, « Why Equity Bank Felt It Had to Become a Telco – Reluctantly ».

LE CAS D'EQUITY BANK— **MISE EN OEUVRE**

Devenir OTMV nécessitait la mise en place d'un partenariat commercial et technologique entre Equity Bank Kenya et Airtel. Cette section explique comment il a été mis en oeuvre et quelles considérations ont dû être traitées.

Réglementation et partenariat

Partenariat avec Airtel

Equity Bank Kenya a choisi Airtel (une filiale de la société de télécommunications indienne Bharti Airtel) comme OTM partenaire pour les raisons suivantes :

- Elle pouvait tirer parti d'un accord de partenariat existant (pour les services bancaires numériques) et ainsi accélérer la mise sur le marché des nouveaux services.
- Elle pouvait accéder à l'infrastructure de l'OTM sans encourir de dépenses d'investissement et de financement puisque Airtel avait une capacité excédentaire de 60%.[79]
- Airtel opérait dans de nombreux pays d'Afrique de l'Est, offrant une opportunité régionale pour Equity Bank.[80]
- Airtel s'était engagé à investir dans la couverture réseau afin d'assurer la disponibilité du réseau sur l'ensemble de la répartition géographique des clients d'Equity.
- Airtel avait l'opportunité, grâce au partenariat, d'utiliser pleinement son infrastructure et d'augmenter significativement ses revenus sur sa base d'investissement existante. Airtel avait d'ailleurs déclaré que le partenariat augmenterait ses revenus jusqu'à 10%.[81]

Au Kenya, Airtel est le fournisseur en capacité de réseau des cinq OTMV : Equitel, Kenya Airways, Tangaza, Nakumatt et Zioncell. La Fédération des consommateurs du Kenya, ainsi que Safaricom et Telkom Kenya (les deux OTM) s'étaient opposés à cette centralisation, mais l'Autorité des communications du Kenya a rejeté leur opposition.

Obtenir la licence : Créer une société

Finserve Africa, qui opère sous le nom commercial de « Equitel » et est la filiale à 100% d'Equity Group, a obtenu sa licence OTMV le 11 avril 2014, avec Tangaza et Zioncell (deux autres OTMV). Equitel a démarré ses opérations en août 2015.

Finserve agit comme canal pour les autres filiales d'Equity Group en fournissant des capacités mobiles et, en tant que société, elle offre des services complets voix / SMS / données aux clients d'Equity.

Cette innovation a permis à Equity Bank d'être la première IF en Afrique à proposer une suite bancaire complète via un OTMV. Cela fait partie de la stratégie Equity 3.0, qui donne à l'institution l'opportunité de poursuivre sa mission de promotion de l'inclusion financière et d'offrir des services innovantes à travers une plate-forme unique.

Le modèle OTMV d'Equity Bank répond aux objectifs réglementaires suivants :

- Augmente l'efficacité des activités structurelles d'Equity (c.-à-d., la banque offre des produits financiers et l'OTM fournit son infrastructure)
- Fait converger les canaux bancaires financiers (c.-à-d. que les clients de la banque peuvent accéder aux services par Internet, cartes de crédit / débit, agences, guichets automatiques et canaux de distribution électronique)
- Rend disponibles les produits financiers sur tous les canaux (épargne, crédit, assurance, paiements, traitement des transactions, services de courtage, services de garde et d'investissement)
- Supprime l'intermédiaire (OTM), réduisant les coûts et augmentant les bénéfices et, à son tour, répercutant ces avantages sur les clients
- Supprime les comptes à valeur stockée virtuelle, ce qui permet d'éliminer le coût et le risque de manipulation de l'argent et d'assurer une assurance de protection des dépôts

79 "IT Web Africa, 'Airtel Kenya lauds the licensing of MVNOs.' Disponible sur http://www.itwebafrica.com/mobile/309-kenya/232990-airtel-kenya-lauds-the-licensing-of-mvnos (consulté en mai 2017).

80 Airtel, 'Airtel Money'. Disponible sur http://africa.airtel.com/wps/wcm/connect/africarevamp/africa/home/about-us/airtel-money/airtel-money (consulté en octobre 2017).

81 Airtel, 'Equity Bank Unveils MVNO strategy and rollout plan,' communiqué de presse du 26 mai 2014.

Produits et services

Equitel offre tous les services d'Equity Bank sur le téléphone mobile, en intégrant le compte bancaire au téléphone mobile. Les clients peuvent effectuer des paiements et des transferts ainsi que gérer leurs comptes bancaires et leurs crédits via leur téléphone mobile. Les clients peuvent également demander des crédits, transférer de l'argent sur et hors de leurs comptes bancaires, et payer les factures.

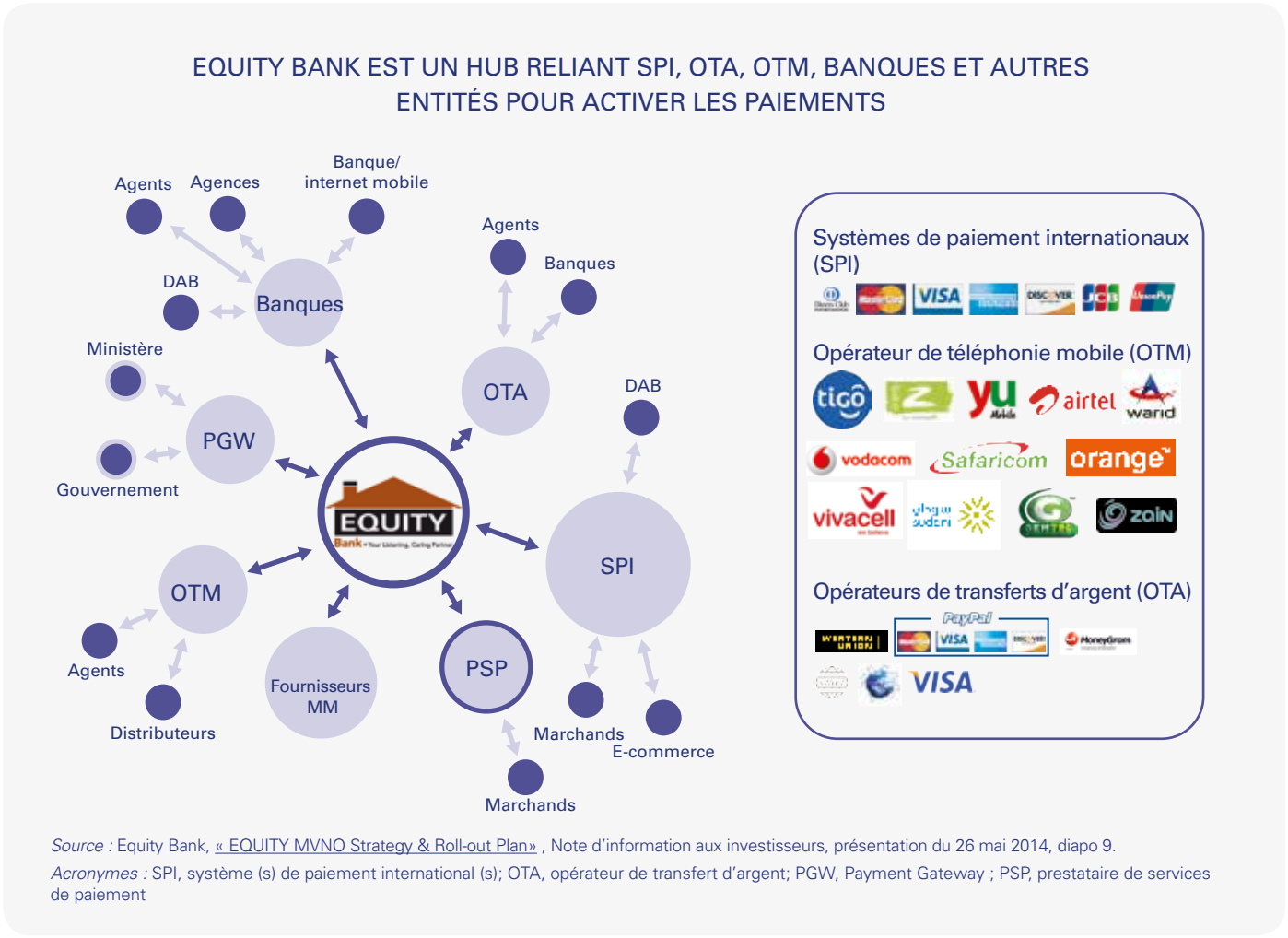
Equitel crée une interopérabilité où l'argent est transférable vers n'importe quel téléphone mobile (via code si le client n'a pas de compte de monnaie électronique) ou vers n'importe quel compte bancaire chez Equity Bank ou toute autre banque (quelque soit le réseau mobile, la banque et les systèmes de paiement).

Equitel permet une passerelle de paiements interopérables entre les réseaux mobiles, les banques et les systèmes de paiement, et grâce à l'expansion régionale d'Equity Bank, les clients peuvent effectuer des transactions transfrontalières incluant des envois de fonds internationaux et accéder à des services de téléphonie mobile traditionnels, tels que :

- Faire des appels vocaux à la fois en local et à l'international
- Envoyer des SMS à la fois en local et à l'international
- Utiliser les données pour accéder à l'Internet mobile
- Vérifier le solde de communication
- Acheter et vérifier le solde de leur forfait de données
- Acheter du crédit téléphonique pour la ligne Equitel ou pour tout autre téléphone sur d'autres réseaux
- Contacter le service client

La figure VIII illustre les produits et services offerts par Equity Bank.

Figure VIII : Offre de produits et services Equity Bank



Source : Equity Bank, « EQUITY MVNO Strategy & Roll-out Plan» , Note d'information aux investisseurs, présentation du 26 mai 2014, diapo 9.

Acronymes : SPI, système (s) de paiement international (s); OTA, opérateur de transfert d'argent; PGW, Payment Gateway ; PSP, prestataire de services de paiement

Produit d'ancrage : Eazzy Loans

Equitel a également permis à Equity Bank Kenya de lancer ses produits d'épargne et de crédit numériques, Eazzy Loan et Eazzy Loan Plus, en concurrence directe avec le très populaire M-Shwari, un partenariat entre la CBA et Safaricom (voir l'étude de cas précédente dans cette boîte à outils pour plus de détails).

Les crédits Eazzy sont accordés sur les paramètres suivants :

- Score psychométrique
- Score financier statistique
- Evaluation de l'utilisation faite par le client des paiements mobiles et de l'utilisation du crédit téléphonique
- Évaluation et notation du crédit existant
- Limites basées sur la liquidité que veut avoir Equity

Les montants des crédits vont de 50 000 Sh K (485 $) à 200 000 Sh K (1 940 $) pour les crédits Eazzy et jusqu'à 3 000 000 Sh K (29 100 $) pour Eazzy Loan Plus. Le taux d'intérêt facturé est de 14,5% par an pour un crédit de 30 jours.

Canaux de distribution

Equitel utilise un menu STK, permettant au client d'accéder à tous les services mentionnés ci-dessus ainsi qu'aux transferts interbancaires en s'enregistrant auprès de PesaLink, une solution de transfert d'argent interbancaire fournie par l'Association des Banquiers du Kenya.[82] Les clients réalisent leurs transactions Equitel à partir de leur menu STK installé sur leur carte SIM. Le client peut faire un retrait chez un agent Equity ou faire un transfert de son compte bancaire vers le porte-monnaie électronique et faire le retrait chez n'importe quel agent de monnaie électronique sur le territoire.

Canaux de support

Equitel dispose d'un centre d'appel avec 300 personnes, opérant à la voix et par les médias sociaux, qui fonctionne 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Les membres du personnel suivent une formation intensive sur le service à la clientèle et l'expérience client.

Organisation interne

Equitel s'est associé à la plate-forme technologique du facilitateur de réseau virtuel mobile Effortel pour gérer tous les aspects techniques et administratifs de son partenariat OTMV avec Equity Bank.

Technologie

Technologie pour les clients - Cartes SIM

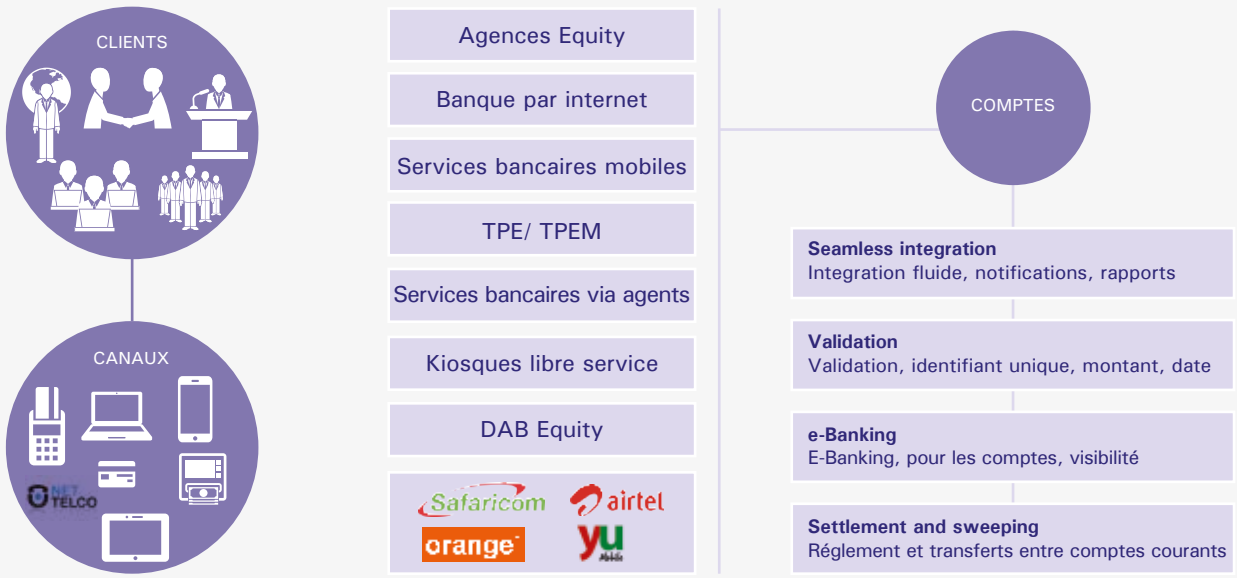
Equity Bank a utilisé une carte SIM ultra-mince de Taisys Solutions qui peut être placée sur une carte SIM existante afin de permettre aux clients d'utiliser leur carte SIM existante et ne pas leur imposer la nécessité d'avoir un téléphone à double SIM ou un deuxième téléphone pour pouvoir utiliser les services d'Equitel. Les cartes SIM d'Equitel ont une capacité de communication en champ proche (NFC), de sorte que les clients peuvent effectuer des transactions de paiement avec un dispositif de point de vente simplement en mettant leur téléphone à proximité de l'appareil.

Communication d'Equitel sur les crédits
© Equitel Kenya

82 Equitel, 'PesaLink.' Disponible sur http://www.equitel.com/component/content/category/9-my-money (consulté en octobre 2017).

La figure IX illustre l'offre de canaux d'Equity Bank.

Figure IX : Canaux offerts par Equity Bank



Source : Equity Bank, « EQUITY MVNO Strategy & Roll-out Plan», Note d'information aux investisseurs, présentation du 26 mai 2014, diapo 10.
Acronymes : TPEM, terminal de paiement mobile ; TPE, terminal de paiement ; SRBT, système de règlement brut en temps réel

Technologie back-end

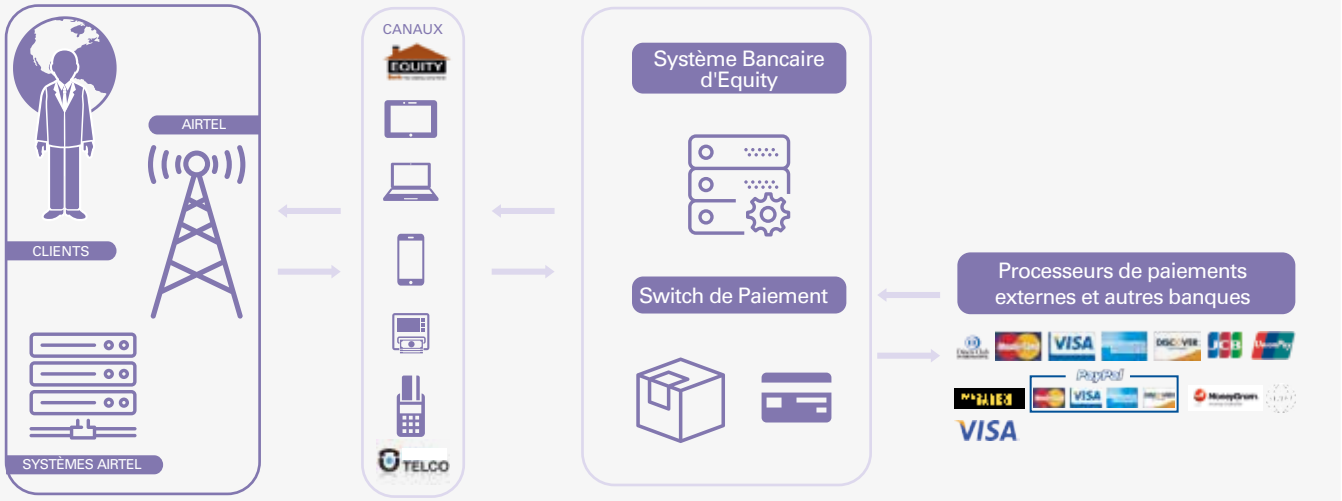
Equitel dispose également d'une API qui permet aux commerçants et / ou aux autres entreprises de s'intégrer directement à Equity Bank.[83]

Mise en place

Equitel a réalisé un projet pilote d'octobre 2014 à juillet 2015. Equitel a été officiellement lancé en août 2015.

La figure X représente la structure du système Equity.

Figure X : Architecture d'Equity Bank



Source : Equity Bank, « EQUITY MVNO Strategy & Roll-out Plan» , Note d'information aux investisseurs, présentation du 26 mai 2014, diapo 11.

83 Equity Bank Group, 'Transaction API.' Disponible sur https://developers.equitybankgroup.com/transaction-api/apis (consulté en octobre 2017).

LE CAS D'EQUITY BANK— **RÉALISATIONS**

Equitel a été un succès pour Equity Bank Kenya compte tenu de ses objectifs stratégiques et de ses indicateurs clés de performance tels que le nombre et le volume des transactions d'Equitel (voir tableau 11 et les figures XI et XII).

Avec 1.7 millions de clients inscrits en date de Mars 2017, Equitel est le deuxième service de monnaie électronique au Kenya en nombre de clients inscrits, ex-aequo avec Airtel Money et MobiKash, derrière M-Pesa et ses 22 millions de clients.

Equitel est maintenant le deuxième plus grand service de monnaie électronique au Kenya en nombre de transactions. Au deuxième trimestre de de l'exercice 2016/2017 Equitel a enregistré des transactions de 251,6 milliards de Sh K (2,4 milliards de dollars), ce qui représente 22% des transactions totales sur le porte-monnaie électronique.[84] Equitel est deuxième derrière Safaricom M-Pesa qui a réalisé 892,9 milliards de Sh K (8,7 milliards de dollars) de transactions sur la même période 2016-2017[85] (sur 19 millions de clients M-Pesa[86]). Les résultats publiés à la fin du mois d'août 2017 indiquaient que Equity avait « près de 25% [de part de marché] de la valeur des transactions bancaires numériques au Kenya ».[87]

Brochure informative d'Equitel
Crédits Equitel Kenya

84 Doreen Wainainah, « Equity mobile cash platform cuts Safaricom market share ,», 4 avril 2017. Disponible sur http://www.nation.co.ke/business/Equity-mobile-cash-platform-cuts-Safaricom/996-3876680-lqybs4z/index.html

85 Ibid.

86 Lilian Ochieng, 'M-Pesa reports 27 pc jump in global users to 25 million', 27 avril 2016. Disponible sur http://www.nation.co.ke/business/M-Pesa-reports-27-pc-jump-in-global-users-to-25-million/996-3178018-5ykpjpz/index.html

87 Equity Bank Group, « Les actifs du groupe Equity progressent de 14% pour dépasser le demi-billion d'euros et générer un bénéfice avant impôt de 13,3 milliards de shillings kenyans », 22 août 2017. Disponible sur http://equitybankgroup.com/investor-relations/financial-results

Réalisation des objectifs en devenant un opérateur de téléphonie mobile virtuel

Tableau 11 : Objectifs stratégiques d'Equity Bank et réalisations en devenant un opérateur de téléphonie mobile virtuel

Objectifs stratégiques	Réalisations
Transformer le Groupe Equity d'un lieu physique où les clients viennent, à « quelque chose qu'ils font »[a]	La croissance d'Equitel a été phénoménale et Equitel compte désormais 1,7 million d'abonnés (mars 2017)[b]
Inventer l'avenir - « là où les banques peuvent ne pas être nécessaires, mais les services bancaires seront toujours nécessaires »[a]	Equity est connue comme une banque innovante et pionnière, tout en développant de manière durable une gamme de services bancaires
Améliorer considérablement la commodité, la flexibilité, l'accessibilité et l'abordabilité des services bancaires[a]	Atteint pour les clients
Rendre numérique et virtuelle la banque[a]	Atteint
Prioriser les canaux mobiles et Internet[a]	Atteint
Créer des passerelles pour rendre numérique l'argent physique afin de créer un monde de commerce électronique[a]	Atteint
Chercher à rendre l'économie liquide (cash-lite) en encourageant les paiements électroniques tant pour les factures que pour les paiements de détail[a]	Atteint, bien que la politique du gouvernement et les concurrents soient aussi des éléments très importants du changement
Encourager le gouvernement électronique et le soutenir par des paiements électroniques[a]	Equity Bank gère les paiements liés du gouvernement pour un programme de protection sociale contre la faim dans le nord-est du Kenya, à travers lequel les bénéficiaires peuvent faire des retraits chez des agents Equity
Avoir accès à un réseau de télécommunication sécurisé, fiable et largement disponible[a]	Atteint, grâce à un partenariat avec Airtel
Réduire les coûts d'exploitation et répercuter les économies au client	Non communiqué
Être indépendant des OTM existants concurrent et ainsi obtenir un meilleur contrôle de la qualité et la portée des services bancaires numériques	Non communiqué
Apporter une source de revenus supplémentaires en fournissant un service de transfert d'argent et d'autres services de télécommunications	Non communiqué
Objectifs tactiques	**Réalisation**
Réduction des coûts de transaction jusqu'à 47% : Les transactions utilisant le téléphone portable coûtent à Equity Bank un tiers du coût des transactions via les guichets automatiques et un dixième des transactions en agences[a]	Non communiqué
Cibler un marché utilisant le cash à 96% en proposant des transactions numériques aux consommateurs, aux commerçants et aux points de vente au détail[a]	Non communiqué
Révolutionner et transformer les transferts de monnaie électronique via les services bancaires numériques, et faire reposer les transferts d'argent sur un compte bancaire[a]	Non communiqué
Supprimer ou éliminer le coût du dépôt d'argent et éliminer 50% du coût du transfert d'argent[a]	Non communiqué
Proposer des frais de transfert à 1% comparé à un taux du marché à l'époque de 16%[a]	Non communiqué
Assurer une fourchette de frais de transfert de 1 Sh K (0,01 $) pour un transfert de 100 Sh K (1 $) à un montant maximum de 25 Sh K (0,24 $), peu importe le montant du transfert[a]	Non communiqué

[a] Equity Bank, 'EQUITY MVNO Strategy & Roll-out Plan,' Note d'information aux investisseurs, présentation du 26 mai 2014, diapositives 14 et 15.

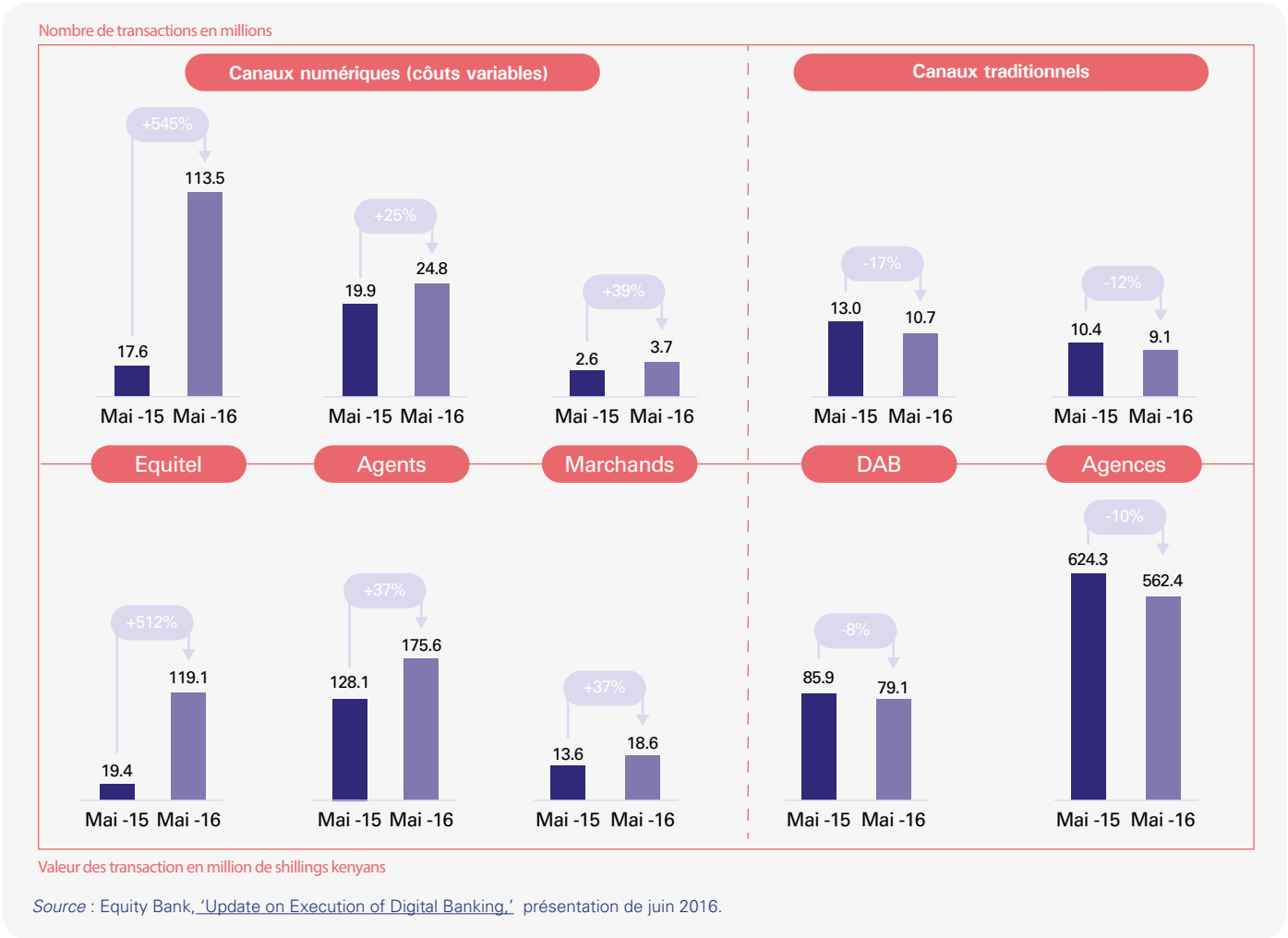
[b] Statistiques sectorielles de l'autorité des communications du Kenya, « Rapport sur les statistiques sectorielles du troisième trimestre pour l'exercice 2016/2017, janvier-mars 2017 » (Nairobi, juin 2017). *Remarque* : M-Pesa comptait 22 millions d'abonnés, Airtel Money 1,7 million, MobiKash 1,7 million, Orange Money 0,2 million et Mobile Pay 0,1 million.

Principaux avantages pour les différentes parties prenantes

- Pour Equity Bank Kenya - Les avantages comprennent l'augmentation du nombre de clients, l'amélioration de la viabilité des agents et la mise en place d'un produit capable de concurrencer directement M-Pesa de Safaricom et M-Shwari de la CBA. Les principaux indicateurs de performance des différents canaux de distribution d'Equity Bank en date de Mai 2016 sont :[88]
  - Equitel : 113,5 millions de transactions
  - Agents : 24,8 millions de transactions
  - Guichets automatiques : 10,7 millions de transactions (et en baisse)
  - Agences : 9,1 millions de transactions (et en baisse)
  - Transactions marchandes : 3,7 millions
  - Crédits : 83% décaissés via mobile depuis l'OTMV (Eazzy Loans) en date de juin 2016 (comparé à 66% en date de juin 2015)
  - Services bancaires numériques : 247,9 millions de transactions de services bancaires numériques cumulées et 254,9 milliards de Sh K (2,5 milliards de dollars) de valeur cumulative de services bancaires numériques en date de juin 2016
- Pour Airtel - Les avantages comprennent l'utilisation de la capacité excédentaire pour générer des revenus supplémentaires et l'établissement d'un partenariat stratégique sur un marché dominé par Safaricom.
- Pour les agents - Les avantages comprennent l'augmentation du nombre de transactions de dépôt / retrait, qui génèrent des commissions, dans un écosystème national de plus en plus numérisé.
- Pour les clients - Les avantages comprennent un meilleur accès à des services financiers abordables et pratiques ; la concurrence devrait contribuer à améliorer encore les services tout en maintenant les prix raisonnables.

Equitel générait 30% des revenus de transaction de commerce numérique d'Equity Bank (189 milliards de Sh K [1,8 million de dollars] sur 627 milliards de Sh K [6,1 milliards de dollars]), en date de mars 2017.[89]

Figure XI : Nombre et volume de transaction d'Equity Bank (mai 2015 par rapport à mai 2016)

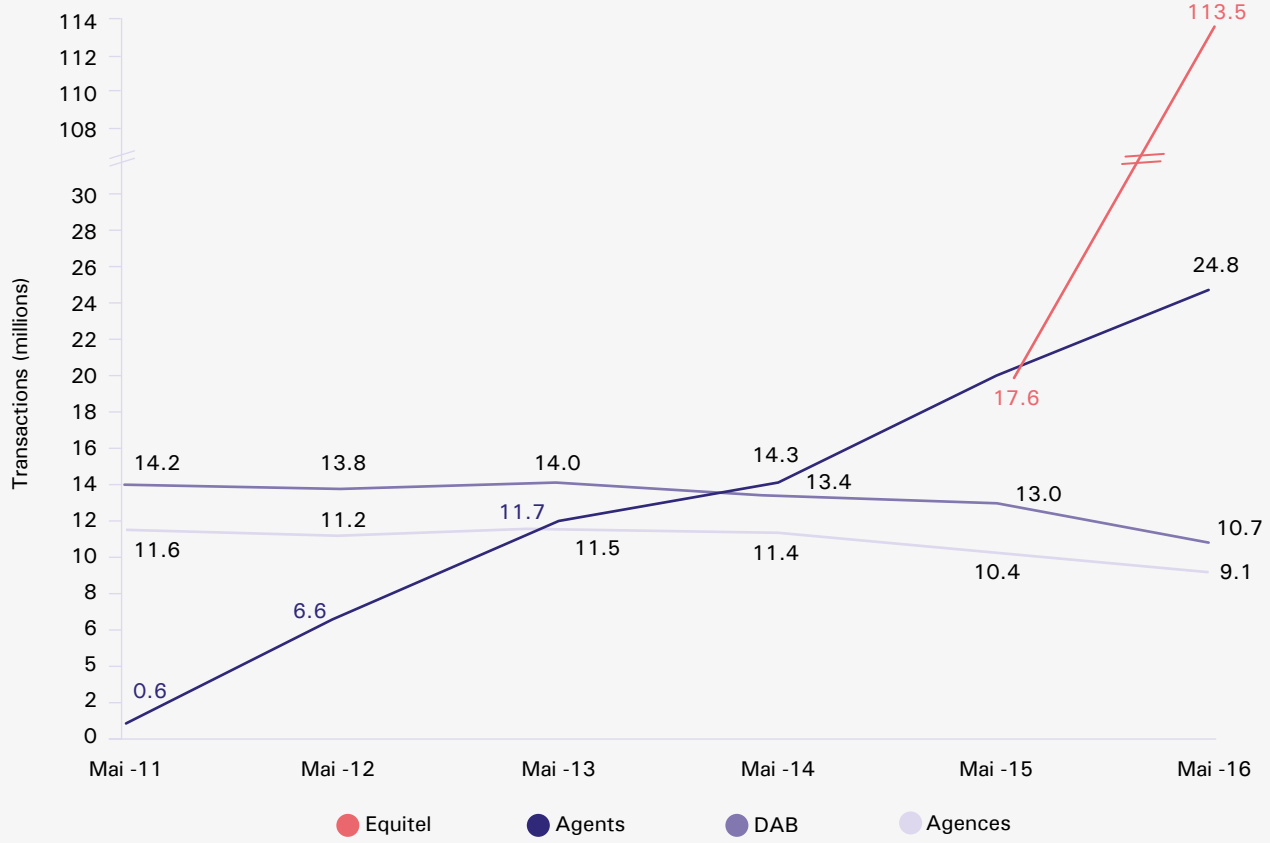


Source : Equity Bank, 'Update on Execution of Digital Banking,' présentation de juin 2016.

88 Equity Bank, « Update on Execution of Digital Banking », présentation de juin 2016. Disponible sur http://ke.equitybankgroup.com/images/Update%20on%20Execution%20of%20Digital%20Banking-%20June%202016.pdf

89 AptanTech, « Equitel accounted for 30% of Equity Bank's mobile commerce transaction revenues », 10 juillet 2017. Disponible sur http://aptantech.com/2017/07/equitel-accounted-for-30-of-equity-banks-mobile-commerce-transaction-revenues/

Figure XII : Tendances du nombre de transactions d'Equity Bank (2011-2016)



Source : Equity Bank, 'Update on Execution of Digital Banking,' présentation de juin 2016.

LE CAS D'EQUITY BANK—**PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS, DÉFIS, LEÇONS ET PROCHAINES ÉTAPES**

Pour réussir le lancement d'Equitel en tant que OTMV, Equity Bank Kenya a du veiller à l'alignement de toute une série de facteurs internes et externes. Cette section examine certains des facteurs clés de succès.

Facteurs clés de succès

- Environnement favorable
  - Contexte économique et politique stable (contrairement à la période où M-Pesa a été lancé qui était une période de crise politique)[90]
  - Absence de concurrence directe offrant une combinaison de services financiers formels et numériques
  - Environnement réglementaire favorable qui favorise la concurrence au profit des clients
  - Besoins substantiels et demande latente parmi les ménages à faibles revenus pour un canal de distribution plus accessible et abordable pour les services financiers
  - Une densité de population suffisante pour exploiter les économies d'échelle
- Tirer parti de fortes capacités internes
  - Marque forte, bien connue et respectée
  - Grande base de clientèle de près de 9 millions, qui pouvait être exploitée pour les clients d'Equitel
  - Réseau existant de 11.000 agents (le Kenya à l'échelle nationale comptait 174 000 agents en Mars 2017)[91]
  - Infrastructure back-end existante, telle que le centre d'appel client et les centres de récupération de données
  - Ressources financières solides qui ont permis l'investissement nécessaire pour devenir un OTMV
- Alignement stratégique avec les activités existantes
  - Gamme de produits et services complémentaires
- Évaluation robuste des risques et planification de stratégies d'atténuation
- Gouvernance solide et soutien du Board

Leçons apprises

Il y a quatre ingrédients clés nécessaire à une IF pour devenir un OTMV performant :

1. **Bâtir sur une marque forte.** Equitel s'est appuyé sur l'image et la notoriété auprès des clients de la marque Equity.
2. **Tirer parti des canaux de distribution existants.** Il est important de maintenir l'interaction avec le client. Dans le cas d'Equitel, une telle interaction a été réalisée en s'appuyant sur le vaste réseau de distribution qui avait déjà été établi par le biais des services bancaires via agents.
3. **Tirer profit d'une base de clientèle existante.** Avoir une large clientèle existante est un gros avantage. Equitel, par exemple, a pu tirer parti des 9 millions de clients d'Equity Bank.
4. **S'associer à un OTM.** Avoir un partenariat mutuellement bénéfique avec un OTM est essentiel. Dans le cas d'Equitel, Airtel disposait de capacités excédentaires d'une part et était loin d'être leader du marché dans le secteur de la monnaie électronique d'autre part. Le partenariat a permis à Airtel de générer des revenus supplémentaires, tout en n'affectant pas négativement son métier principal.

Les prochaines étapes

Comme mentionné dans l'introduction, Equity Group poursuit actuellement une stratégie d'expansion régionale. Comme vu avec le lancement des services bancaires numériques Eazzy (se référer au Toolkit #5 de MicroLead et à l'étude de cas sur Equity Bank pour plus de détails), Equity Bank a développé une stratégie de développement de plates-formes et de logiciels au siège de Nairobi, qui peuvent ensuite être personnalisés et déployés dans chaque pays (actuellement, République Démocratique du Congo, Rwanda, Soudan du Sud, Ouganda et République-Unie de Tanzanie). Cette approche comprend le dépôt de demandes de licences OTMV, un processus dans lequel Equity Bank Tanzanie est actuellement engagée. Le PDG du groupe Equity, James Mwangi, a déclaré qu'Equitel serait introduit en République démocratique du Congo, au Rwanda, au Soudan du Sud, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie. Cependant, Equity Group n'a pas confirmé s'il avait demandé une licence OTMV dans tous ces pays.

90 M-Pesa a été lancé au Kenya en 2007. Le Kenya a connu une crise politique, économique et humanitaire dramatique en 2008 suite à l'élection présidentielle.

91 75% des Kenyans sont maintenant formellement inclus financièrement, tandis que 17,4% restent financièrement exclus et 7,2% utilisent des options informelles (2016). En 2006, 27% étaient formellement inclus (une augmentation de 50%).

Client réalisant des transactions numériques au Bénin
Avec la permission de PHB Development

PARTIE 3 :

TEST D'UN MODÈLE DE PARTENARIAT INNOVANT—MUTUALISATION D'UNE PLATE-FORME DE SERVICES BANCAIRES NUMÉRIQUES

INTRODUCTION AUX PLATES-FORMES DE SERVICES BANCAIRES NUMÉRIQUES MUTUALISÉES

L'interopérabilité est la « prochaine grande étape » à laquelle le secteur des services bancaires numériques aspire. Certains la considèrent même comme la « solution phare pour une plus grande inclusion financière ».[92]

Principales caractéristiques de l'interopérabilité

Comme défini par le CGAP[93] et GSMA, l'interopérabilité peut se produire à différents niveaux : au niveau de la plate-forme, au niveau de l'agent et au niveau du client.

- **L'interopérabilité au niveau de la plate-forme** permet aux clients d'un service de MM d'envoyer de l'argent aux clients d'un autre service.[94] **L'interopérabilité de compte à compte** est l'interopérabilité entre les comptes de monnaie électronique de différents prestataires et entre les comptes de monnaie électronique et les comptes bancaires.[95] Cela signifie permettre au client de transférer entre ses comptes de monnaie électronique de différents prestataires de monnaie électronique et / ou entre un compte bancaire et un porte-monnaie électronique (bank-to-wallet et wallet-to-bank). En août 2016, l'interopérabilité de compte à compte était en vigueur en Indonésie (depuis 2013), en Jordanie (début 2016), à Madagascar (2015), au Pakistan (2014), au Pérou (2016), aux Philippines (2016), au Rwanda (2015), au Sri Lanka (2014), en Thaïlande (2015) et en République-Unie de Tanzanie (2014). Le Ghana est sur la liste pour novembre 2017. La mutualisation de plate-forme appartient à cette forme d'interopérabilité. L'interopérabilité au niveau de la plate-forme facilite les transactions dans un modèle de plate-forme mutualisée.

- **L'interopérabilité au niveau de l'agent** signifie que les agents peuvent effectuer des transactions pour plusieurs opérateurs de monnaie électronique. En d'autres termes, elle « permet aux agents d'un [prestataire de] service de servir les clients d'un autre [prestataire de] service ».[96] L'interopérabilité au niveau des agents est déjà présente dans de nombreux pays (Bangladesh, Tchad, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Nigéria, Madagascar pour en citer quelques uns), mais il existe toujours un fort taux d'exclusivité des agents dans certains pays (par ex. , >85 % des agents sont exclusifs à un seul prestataire en Inde, au Kenya et en Zambie)[97].

- **L'interopérabilité au niveau du client** permet à ceux-ci d'accéder à leur compte à partir de n'importe quelle carte SIM du même réseau de MM ou d'accéder à plusieurs comptes de MM sur une même carte SIM.

La définition suivante est fournie par GlenBrook, une compagnie indépendante de conseil stratégique et de recherche dans le secteur des paiements .

> Les arrangements qui permettent l'interopérabilité peuvent être catégorisés en trois catégories: (1) accords multilatéraux (cas des IF au Pérou et au Bénin présentés dans cette boîte à outils), (2) des accords bilatéraux (entre deux fournisseurs), et (3) des solutions tierces indépendantes.
>
> Les arrangements peuvent être :
>
> - au niveau de la gouvernance (décisions clés sur la conception des accords, règles de prise de décision)
> - au niveau de l'activité (business model, contrat, prix, etc.)
> - au niveau technique (mise en œuvre technique de l'interopérabilité)[98]

92 Gunnar Camner, "Expanding the Ecosystem of Mobile Money: Considerations for Interoperability," p. 1 (Londres, GSMA, 2012).

93 Kabir Kumar et Michel Tarazi, « Interopérabilité et questions liées dans les services bancaires à distance : un cadre d'analyse », CGAP, 2012, disponible sur: http://www.cgap.org/blog/interoperability-branchless-banking-and-mobile-money-0

94 Neil Davidson et Paul Leishman, « La question de l'interopérabilité: Une évaluation de la valeur ajoutée potentielle de l'interconnexion des services de monnaie électronique pour les clients et les opérateurs », p. 2 (Londres, GSMA, 2012).

95 Ibid.

96 Davidson et Leishman, 'The case for interoperability,' p. 2.

97 Mélissa Rousset, 'Insights from Agent Network Accelerator Surveys and Opportunities for MM4P's countries,' présentation du 14 mars 2016. Disponible sur http://www.helix-institute.com/sites/default/files/Presentation%20Downloads/MM4P%20Training%20Workshop_Helix%20Institute.pdf

98 Pablo Garcia Arabehety, Gregory Chen, William Cook, and Claudia McKay, 'Digital Finance Interoperability and Financial Inclusion, A 20-country scan' (CGAP, 2016)

L'interopérabilité de compte à compte, en particulier en République-Unie de Tanzanie où des services de monnaie électronique interopérables ont été mis en place au niveau national,[99] a été discutée par GSMA et la Société Financière Internationale de manière très détaillée; un résumé des premières peut être décrit comme suit :

- L'interopérabilité de compte à compte entre différents systèmes de monnaie électronique, et entre les systèmes de monnaie électronique et les banques, devrait offrir des effects de réseau positifs bénéfiques pour tous les participants (...) Obtenir que les entreprises travaillent ensemble avec succès nécessite une organisation efficace et la mise en place de collaborations efficaces exigent un leadership et une gouvernance efficaces.[100]
- Plus particulièrement, « les considérations stratégiques telles que la gestion des risques, la complexité de la mise en œuvre, l'environnement réglementaire et autres sont essentielles pour les fournisseurs de services de monnaie électronique qui envisagent de lancer l'interopérabilité de compte à compte. De plus, le maintien d'une communication ouverte, la conception d'un service convivial et son pilotage ont été des leçons importantes pour les fournisseurs de services de monnaie électronique en Tanzanie et au Pakistan, et sont également pertinents pour l'industrie en général. »[101]
- L'exemple tanzanien est particulièrement intéressant parce que « la Tanzanie a été capable de démystifier certains mythes ou craintes concernant la perte de parts de marché ou la cannibalisation des transactions P2P sur Internet en raison de l'interopérabilité de compte à compte. La Tanzanie a également donné des leçons sur la mise en œuvre, en particulier l'impact positif de la décision des fournisseurs d'honorer un prix cohérent pour les transferts P2P sur Internet et les transferts P2P cross-net.[102]

L'interopérabilité au niveau des agents, également appelée interopérabilité des systèmes parallèles, offre les mêmes avantages que l'interopérabilité de compte à compte.[103] Les coûts peuvent être partagés, ce qui étend la portée du service. Les agents peuvent servir les clients de différents fournisseurs en utilisant un compte flottant, ce qui réduit également les risques de liquidité. Des agents interopérables peuvent être trouvés par exemple au Kenya, où Safaricom a donné à Airtel l'accès à son réseau de 85 000 agents en 2014.[104]

L'interopérabilité au niveau des agents implique principalement d'avoir des agents non exclusifs, capables d'élargir l'accès aux services financiers en fournissant plus de points d'accès à un plus grand nombre de clients, tout en limitant la montée d'un acteur dominant qui pourrait réduire la concurrence. Et la tendance à avoir des agents non exclusifs s'étend dans un certain nombre de pays, comme l'a souligné l'Institut Helix dans ses rapports Agent Network Accelerator.[105]

Pourtant, le CGAP soutient que « l'interopérabilité des agents est possible même lorsqu'il y a une exclusivité d'agent, tant que les plates-formes sont interconnectées comme c'est le cas avec les réseaux de distributeurs automatique interopérables ».[106]

Les sections suivantes se concentrent sur l'interopérabilité au niveau de la plate-forme.

Réglementation et accords règlementaires pour plates-formes mutualisées

Un prestataire intéressé à par la création et la distribution de monnaie électronique devrait en obtenir une licence auprès de sa banque centrale. Dans le cas de la plate-forme mutualisée du Bénin, qui est présenté dans les sections suivantes de cette boîte à outils, les IMF peuvent, selon le cas de figure qui sera choisi, utiliser la licence de monnaie électronique d'ASMAB (une IMF qui a obtenu sa licence d'émetteur de monnaie électronique) ou la license d'un autre partenaire[107] pour effectuer des transactions bank-to-wallet et wallet-to-bank impliquant des comptes bancaires d'IF et des porte-monnaie électroniques de l'OTM.

Partenariats pour plates-formes mutualisées

Alors que les opérateurs de monnaie électronique travaillent à rendre leurs systèmes interopérables sous l'impulsion des banques centrales[108] ou des acteurs du marché[109], les IF travaillent sur l'interopérabilité à leur niveau grâce à des plates-forme mutualisées et des accords multilatéraux. En 2014, une présentation de la Société Financière Internationale a expliqué la situation ainsi : « L'infrastruc-

99 Madagascar et la Tanzanie sont les deux seuls pays d'Afrique à offrir des services de monnaie électronique interopérables à l'échelle nationale.

100 A2A Interoperability: Making Mobile Money Schemes Interoperate'. London: GSMA. Disponible sur: http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/A2A-interoperability_Online.pdf

101 Bindo, Renata, and Sophia Hasnain (2015). Choosing a technical model for A2A interoperability: Lessons from Tanzania and Pakistan. London: GSMA. Disponible sur https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/01/2015_GSMA_Choosing-a-technical-model-for-A2A-interoperability_Lessons-from-Tanzania-and-Pakistan.pdf

102 Lara Gilman, 'The impact of mobile money interoperability in Tanzania,' p. 17 (London, GSMA, 2016). Disponible sur : https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=5176a26de119933587cb93811eb81be4&download

103 Marc Bourreau, Steffen Hoernig, (2016). "Interoperability of mobile money: International experience and recommendations for Mozambique" International Growth Center https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2017/01/Hoernig-et-al-2016-Final-Report.pdf

104 Ibid.

105 Voir http://www.helix-institute.com/data-and-insights

106 Voir, par exemple, le blog suivant : Kabir Kumar et Michael Tarazi, 'Interoperability in Branchless Banking and Mobile Money,' 9 janvier 2012. Disponible sur http://www.cgap.org/blog/interoperability-branchless-banking-and-mobile-money-0

107 Dans le cas de figure où le choix du partenariaire se porte sur un acteur étranger, le Consortium Alafia (réseau des institutions de microfinance du Bénin) fera une demande de monnaie électronique auprès de la banque centrale pour en faire profiter les IMF parties prenantes au projet.

108 Selon l'article suivant, 18 des 46 pays dotés d'un règlement de monnaie électronique disposaient d'une réglementation relative à l'interopérabilité à compter de septembre 2015 : Leigh Anderson et autres, 'Review of Interoperability and Regulations of Mobile Money,' Evans School Policy Analysis and Research Technical Report, No. 313 (Seattle, Université de Washington : Evans School of Public Policy and Governance, 2015).

109 Comme expliqué dans un article du International Growth Centre, l'interopérabilité peut être volontaire en utilisant des accords bilatéraux comme en Indonésie, au Rwanda et en Tanzanie ; volontaire en utilisant un switch national comme au Pakistan et au Pérou ; ou mandatée par la banque centrale / le gouvernement, comme au Ghana, au Malawi, au Mexique, au Nigéria, au Paraguay et au Rwanda. L'article ajoute que « la solution d'interopérabilité appropriée dépend du stade de développement du marché ». La source : Marc Bourreau et Steffen Hoernig, 'Interoperability of mobile money : International experience and recommendations for Mozambique,' S-36404-MOZ-1, pp. 67, 70 (Londres, International Growth Centre, décembre 2016).

ture de paiement évoluera probablement vers une « ressource mutualisée » au cours des cinq prochaines années et « il y aura des « prestataires de services de paiement » (PSP) spécialisés qui constitueront le « back office » pour plusieurs IF. »[110]

La mutualisation de plate-forme n'est pas un nouveau concept dans l'industrie de la monnaie électronique, mais les exemples de mise en œuvre et d'interopérabilité réussis restent rares. La mutualisation de plate-forme signifie que « plus d'un prestataire de services utilise la même plate-forme de transactions ».[111]

Un nombre croissant de pays étudient la possibilité de mettre en place l'interopérabilité via des plates-formes mutualisées pour permettre aux petites institutions financières de fournir leurs services à un nombre croissant de clients à un coût abordable pour les clients et l'institution financière. La plupart de ces IF n'ont pas les moyens financiers ni les ressources humaines et technologiques nécessaires pour développer ou acquérir leur propre plate-forme de services bancaires numériques. En mettant en commun leurs ressources avec d'autres IF dans le pays, elles peuvent accéder à la technologie des services bancaires numériques et être en mesure de fournir ces services à leurs clients. Pour ne citer que quelques exemples, le Sénégal a pensé à cette option de plate-forme de services bancaires numériques mutualisée depuis le début des années 2010 afin de permettre à toutes les IMF du pays de partager une plate-forme que la plupart ne serait pas en mesure de financer à elles seules. Au Sierra Leone, le réseau des IMF a mené une étude en 2013 pour évaluer la faisabilité d'une telle plate-forme. Madagascar est en train d'en mettre une en place. Le Rwanda a développé l'interopérabilité au niveau de l'agent et du client sous l'impulsion de mVisa[112] (voir la boîte à outils # 4 de MicroLead, Partie 2 : Études de cas sur l'expérience d'Urwego Opportunity Bank au Rwanda). Le Pérou a développé le premier modèle mené par l'industrie financière, sur une initiative de l'Association des banques du Pérou (Asociación de Bancos del Perú), qui a été mis en œuvre avec succès en 2015 par 30 émetteurs de monnaie électronique (voir plus de détails sur l'expérience péruvienne dans les encadrés 2 à 7 à partir de la page 63).

Produits et services disponibles via plates-formes mutualisées

La gamme de produits et services financiers offerts par le biais d'une plate-forme mutualisée dépend du pays et des prestataires. Les services les plus courants proposés aux clients sont les suivants :

- Accès à l'épargne : Gérer les dépôts d'épargne depuis le téléphone
- Accès aux crédits : Demander un crédit et effectuer des opérations de crédit (décaissement / remboursement) depuis le téléphone
- Transfert d'argent entre comptes (entre comptes bancaires ou entre compte bancaire et porte-monnaie électronique)
- SMS bancaires : Recevoir des informations sur un produit bancaire et des rappels
- Dépôt / Retrait chez les agents

Pour soutenir une plate-forme mutualisée, un large et robuste réseau de points de service (agents) est nécessaire pour permettre aux clients de transformer leur argent en monnaie électronique et vice versa. Les agences de l'IF, les agents de l'OTM et les agents de l'IF peuvent être utilisés comme agents pour la plate-forme mutualisée. Habituellement, les IF partagent un réseau d'agents en plus d'une plate-forme technique mutualisée, mais elles peuvent décider d'avoir chacune leurs propres agents.

Technologie requise pour les plates-formes mutualisées

Une plate-forme mutualisée s'interface - de préférence en temps réel pour permettre l'enregistrement automatique des transactions - avec le SBC de chaque IF, et avec les porte-monnaie électroniques des OTM.

Les clients utilisent leur téléphone mobile pour effectuer des transactions sur leur compte bancaire, en effectuant une transaction d'envoi ou de retrait entre leur compte de monnaie électronique et leur compte bancaire. Habituellement, ces services sont disponibles via USSD.

Coûts financiers liés aux plates-formes mutualisées

Le côut le plus important lié au développement d'une plate-forme mutualisée est le développement technique. En tirant parti d'une plate-forme existante, les IF peuvent réduire considérablement cet investissement, car il suffit seulement d'adapter la plate-forme à leurs besoins, et potentiellement faire des intégrations / plug-in. Dans le cas du Bénin, si les IMF choisissent d'utiliser la plate-forme existante de l'une d'elles (ASMAB) et ne demandent que de petites adaptations sur la plate-forme, le coût devrait être d'environ 170 000 $ (le coût partagé entre les IMF). Si une personnalisation plus poussée est nécessaire, ce coût augmentera.

Les dépenses opérationnelles consistent en un droit d'utilisation de la plate-forme, basé sur le volume et la valeur des transactions.

Les clients paient des frais en fonction de la transaction effectuée, soit uniquement pour les retraits, soit pour les paiements ou les transferts effectués à l'aide de la plate-forme, selon la décision des prestataires. Les revenus générés sont généralement partagés entre les IF et le propriétaire de la plate-forme, ainsi qu'avec l'OTM.

110 Société Financière Internationale, 'Mobile Financial Services : Its role in banks and in the market,' présentation de janvier 2014. Disponible sur https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5e24430042b925809415bc0dc33b630b/M-Banking_Workshop_Presentation_Jan28-2014_ENG.pdf?MOD=AJPERES

111 Davidson et Leishman, 'The case for interoperability,' p. 2.

112 mVisa fonctionne sur différents réseaux mobiles et IF. Au Rwanda, mVisa a été lancée avec Bank of Kigali et Urwego Opportunity Bank.

Exemples de plates-formes interopérables

Comme mentionné ci-dessus, un certain nombre de plates-formes interopérables ont été lancées à travers le monde, permettant aux IF (banques et IMF) de fournir des services financiers via une plate-forme interopérable (voir tableau 12 pour une vue d'ensemble de certaines de ces plates-formes). Une plate-forme mutualisée va plus loin qu'une plate-forme interopérable en partageant les ressources (plate-forme technique et le plus souvent réseau d'agents). Les exemples de plate-formes mutualisées ou partagées opérationnelles sont à l'heure actuelle peu nombreux. Les prestataires sont généralement des acteurs tiers, des prestataires de technologie ou des prestataires de monnaie électronique avec de grandes opérations et qui ont décidé d'ouvrir leur plate-forme à de plus petits acteurs pour compenser l'investissement réalisé en recevant des frais de plus petits acteurs pour l'utilisation de la plate-forme.

Tableau 12 : Exemples de plates-formes interopérables dans le monde, 2017

Continent	Pays	Modèle de monnaie électronique[a]	Interopérabilité de la plate-forme : acteurs impliqués	Fournisseur de la plate-forme interopérable	Nom de la plate-forme	Date du lancement
Asie	Bangladesh	Modèle bancaire	Entre banques (monnaie électronique seulement)	Fournisseur tiers : bKash	bKash	2011
	Inde	Modèle non bancaire (auparavant modèle bancaire)	Micro switch entre banques	National Payments Corporation of India	Immediate Payment service Platform Unified payments interface (UPI)	2011 2016
	Sri Lanka	Modèle non bancaire	Fournisseurs de monnaie électronique	Prestataire de monnaie électronique : Dialog Axiata PLC	eZ Cash	2013
Amérique du sud	Pérou	Modèle non bancaire	Banques, IF non bancaires, émetteurs de monnaie électronique, OTM	Asociación de Bancos del Perú	Bim	2016
Afrique	Rwanda	Modèle non bancaire	Banques et IMF	Fournisseur tiers : Visa	mVisa	2013
	Zimbabwe	Modèle non bancaire	Entre les comptes bancaires et les comptes de monnaie électronique Ouvert aux IF	Fournisseur tiers : Zimswitch	Zimswitch Instant Payment Interchange Technology	2012
	Éthiopie	Modèle bancaire	PSF (banques et IMF) + réseau d'agents partagés	Fournisseur tiers : BelCash	HelloCash	Jan 2015 (projet pilote)
			Les IMF principalement et une banque (Services Bancaires via Agent et services de monnaie électronique)	Fournisseur de technologie : Moss ICT	M-BIRR	Septembre 2015
	Kenya	Modèle non bancaire	KUSSCO a établi un fournisseur de services applicatifs (ASP) pour les SACCO au Kenya. L'ASP fournit des solutions logicielles back office aux SACCO avec un accès insuffisant ou inexistant au système de technologie de l'information à un système bancaire de base basé sur le Web qui relie les comptes ASP des membres de la SACCO à M-PESA.	Fournisseur de technologie : KUSSCO	ASP	2015

[a] Leigh Anderson et autres, 'Review of Interoperability and Regulations of Mobile Money,' Evans School Policy Analysis and Research Technical Report, No. 313 (Seattle, Université de Washington : Evans School of Public Policy and Governance, 2015).

Le parcours des IMF du Bénin vers une plate-forme mutualisée de services bancaires numériques est présenté dans l'étude de cas décrite dans les sections suivantes. Alors que la décision sur le fournisseur et la mise en oeuvre doivent encore être prises (prévue pour début 2018), les leçons apprises tout au long du parcours peuvent bénéficier aux IF qui envisagent cette voie. Selon le fournisseur de technologie qui sera choisi, soit ces IMF tireront parti de la licence d'émetteur de monnaie électronique de l'une d'entre elles, soit le Consortium Alafia (initiateur du projet), procèdera à une demande de licence de monnaie électronique auprès de la banque centrale pour pouvoir faire fonctionner la plate-forme.

Recette du succès pour les plates-formes mutualisées

Les résultats de la mise en place d'une plate-forme mutualisée restent à être évalués en ce qui concerne les services bancaires numériques et les IF en particulier, mais certains éléments sont prometteurs. 7 facteurs clés de succès pour les plates-formes mutualisées sont présentés dans l'outil 7 tandis que l'outil 8 rassemble les défis que l'on peut en attendre. Ces facteurs clés de succès et ces défis sont des considérations non exhaustives pour les prestataires et doivent être adaptées au contexte local et complétées au fur et à mesure.

OUTIL 7 : PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS POUR LES PLATES-FORMES MUTUALISÉES

Comme le résume le CGAP,[113] les facteurs clés de succès pour l'interopérabilité (au niveau de la plate-forme ainsi qu'à d'autres niveaux) est une combinaison des éléments suivants :

- **Accord de partenariat sur la gouvernance et les règles de fonctionnement :** « Des règles doivent être mises en place pour définir comment les participants à l'accord d'interopérabilité prendront les décisions, géreront conjointement les opérations et prendront en compte les risques. »[114]
- **Modèle d'affaires pour chaque partie prenante :** « Les accords doivent équilibrer les intérêts économiques des participants, de la tarification au marketing de la marque, pour encourager l'échange de paiements. »
- **Intégration technique avec une infrastructure technique « saine »**

Sur la base de l'expérience du Bénin et du Pérou et des tentatives à Madagascar et au Sénégal, les facteurs clés de succès suivants ont été dégagés :

- **Création d'une entité indépendante dotée d'un personnel spécialisé et dédié pour centraliser la discussion avec les OTM et le fournisseur de la plate-forme**
- **Définition des exigences commerciales et techniques de chaque IF** participante, sous la direction d'un organisme central
- **Sélection des IF autorisées à participer à la plate-forme**, assurant une combinaison d'IF plus petites et plus grandes
- **Renforcement des capacités des IF** participantes à la plate-forme mutualisée
- **Réseau partagé d'agents connectés en temps réel**
- **Bon équilibre entre une campagne** de sensibilisation nationale (dans les médias) et des techniques d'engagement plus directes (hors médias) pour créer à la fois une prise de conscience et susciter l'utilisation parmi les clients

OUTIL 8 : PRINCIPAUX DÉFIS À ANTICIPER POUR LES PLATES-FORMES MUTUALISÉES

- **Développement d'un réseau d'agents :** Le réseau d'agents doit avoir une taille, une activité (nombre de transactions) et une liquidité suffisantes
- **Correspondance entre l'offre de service et les besoins des clients :** Les services doivent être développés en utilisant une approche centrée sur le client
- **Utilisation effective des services par les clients**
- **Capacité des IF :** La capacité comprend les ressources humaines internes formées et disponibles, la capacité opérationnelle à intégrer les nouvelles opérations financières numériques dans les opérations courantes, la capacité technique à gérer l'intégration de la plate-forme au système d'information de gestion (SIG) existant et la capacité financière
- **La gouvernance de l'entité indépendante** doit assurer un équilibre des intérêts entre les plus grandes et les plus petites parties prenantes
- **Rentabilité de la plate-forme pour la rendre pérenne**
- **Participation des grandes institutions à la plate-forme :** Même si une plate-forme mutualisée est une excellente opportunité pour les plus petites IF d'avoir accès aux SFN qu'elles seraient incapables de fournir par elles-mêmes, avoir des plus grandes IF impliquées peut permettre à la plate-forme d'atteindre une plus grande échelle et de recevoir des conditions financières plus importantes pour une meilleure rentabilité / durabilité
- **Temps nécessaire à l'intégration :** Le calendrier varie en fonction du contexte. À titre d'exemple, au Pérou, compte tenu du nombre de fournisseurs de services, il faudra compter trois ans pour intégrer tous les fournisseurs

113 Voir Pablo Garcia Arabéhéty et autres, 'Digital Finance Interoperability & Financial Inclusion : A 20-Country Scan', document de travail du CGAP (Washington DC, CGAP, 2016).

114 Claudia McKay et William Cook, 'Interoperability : More Than a Technological Challenge,' 21 décembre 2016. Disponible sur http://www.cgap.org/blog/interoperability-more-technological-challenge . *Remarque :* Tout le texte cité dans ces puces provient de cette source.

LE CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BÉNIN—**RÉSUMÉ EXÉCUTIF**

Au Bénin, l'intérêt et l'enthousiasme du secteur financier pour les nouvelles technologies et les services bancaires via agents est grandissant.[115] Cependant, peu d'IF ont commencé à développer des canaux de distribution alternatifs.[116] Les SFN sont largement dominés par les OTM : MTN et Moov. Les IMF au Bénin s'accordent sur la nécessité d'entrer dans ce secteur aux côtés des OTM. Elles veulent également être perçues comme modernes en offrant des services à valeur ajoutée à leurs clients via des outils numériques.

A ce jour, cependant, peu d'IMF au Bénin ont les capacités techniques, opérationnelles et financières rendre leurs opérations numériques. Beaucoup, en particulier les plus petites IMF, font face à des défis technologiques majeurs. Par exemple, pour la plupart des IMF béninoises, le SIG n'est pas centralisé. Le développement et la mise en place d'une plate-forme et / ou d'un réseau d'agents est une entreprise coûteuse et compliquée pour ces IMF, exigeant un budget considérable et des compétences de pointe pour le développement et la maintenance.

Depuis 2015 et le lancement de la plate-forme de paiement CARMES (Carte Magnétique d'Épargne Sécurisée) par ASMAB, une IMF, des discussions ont eu lieu entre différents acteurs du secteur de la microfinance, regroupés autour du Consortium Alafia (le réseau des IMF au Bénin), afin de trouver des solutions efficaces pour permettre à tout le monde d'entrer dans l'ère des SFN. De ces discussions, un partenariat entre ASMAB (également émetteur de monnaie électronique possédant sa propre plate-forme technologique) et le Consortium Alafia, représentant les intérêts des IMF du pays, a vu le jour.

Ce partenariat permettrait aux IMF (jusqu'à présent, 15 ont exprimé leur intérêt)[117] d'accéder à une plate-forme mutualisée ainsi que de fournir des services bancaires via agents à leurs clients via la plate-forme. Le Consortium Alafia et les IMF partenaires ont récemment décidé de considérer d'autres prestataires techniques pour concurrencer l'offre faite par ASMAB. En effet, la plate-forme offerte par ASMAB (CARMES) fait preuve d'un certain nombre de limitations et des adaptations importantes auraient besoin d'être faites pour répondre aux exigences des IMF. Dans l'hypothèse où ASMAB serait choisie, ASMAB serait responsable de l'émission de la monnaie électronique en circulation sur la plate-forme, conformément à la licence qu'elle a reçue à cet effet en 2013 de la banque centrale (BCEAO). Dans le cas où un autre prestataire serait choisi, le Consortium Alafia devra faire une demande de licence auprès de la banque centrale.

À ce jour, le fournisseur de la plate-forme doit encore être sélectionné parmi ceux présélectionnés. La plate-forme devrait être lancée au début de 2018.

Cette étude de cas souligne comment des objectifs de finance numérique peuvent être atteints grâce à l'établissement de partenariats intelligents. Elle démontre qu'une des manières de réussir n'est pas nécessairement de tout construire indépendamment, mais plutôt de savoir tirer parti de structures existantes et ainsi permettre le développement d'un secteur dynamique et pertinent pour tous les prestataires.

Cette manière de faire offre de nouvelles opportunités aux petites IMF qui n'ont pas les moyens de développer leurs propres plates-formes de services bancaires numériques ou qui ne peuvent/ne veulent pas s'engager dans un partenariat déséquilibré avec un OTM. En mettant en commun leurs ressources, les IMF du Bénin veulent prouver qu'elles peuvent trouver des moyens innovants de s'offrir une plate-forme commune qui leur permettrait de servir tous les clients, y compris les clients ruraux et isolés, grâce à la finance numérique.

LE CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BÉNIN—**PARCOURS NUMÉRIQUE ET OBJECTIFS**

Fondateurs du partenariat

Le Consortium Alafia

Le Consortium Alafia est l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFD) du Bénin. L'association a été créée le 10 mars 2000, suite à l'adoption par le Bénin de la loi sur les systèmes financiers décentralisés (SFD). Au 25 août 2017, elle compte cinquante (50) institutions et réseaux de microfinance agréés comme membres.[118] Les membres y adhèrent de manière volontaire ; il n'y a aucune obligation d'être affilié au Consortium.

Sa mission est d'assurer le développement du secteur de la microfinance au Bénin. Elle promeut et défend les intérêts collectifs de ses membres. Au-delà de son rôle de défenseur, elle agit également comme une plate-forme d'échange et de connaissance, favorisant la coopération entre ses membres et renforçant leurs capacités.

Un prestataire technique potentiel - ASMAB[119]

ASMAB est une IMF béninoise. En mai 2016, elle détenait 0,8% de parts de marché (en nombre de clients).[120]

En 2013, l'ASMAB a été autorisée par la BCEAO à devenir un émetteur de monnaie électronique, devenant ainsi la première - et à ce jour la seule - IMF à obtenir la licence de distributeur de monnaie électronique dans toute l'Union économique et monétaire ouest-africaine. Depuis son approbation, ASMAB a développé sa propre plate-forme technologique capable de supporter des transactions numériques et a mis en place le produit financier numérique CARMES, lancé en août 2015.

115 Voir l'annexe 4 pour plus d'informations sur le contexte béninois.

116 Les exemples incluent ALIDé (Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement), ASMAB (Association pour la solidarité des marchés du Bénin), PADME (Association pour la promotion et l'appui au développement des micro-entreprises) et RENACA (Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit).

117 Les noms n'ont pas été divulgués.

118 Consortium Alafia, procès-verbal de la réunion interne du conseil d'administration, 25 août 2017 ; emailé aux auteurs.

119 Le Consortium Alafia a récemment envisagé d'autres prestataires de services techniques (tous deux du Kenya), concurrents de l'offre d'ASMAB.

120 Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés, mai 2016.

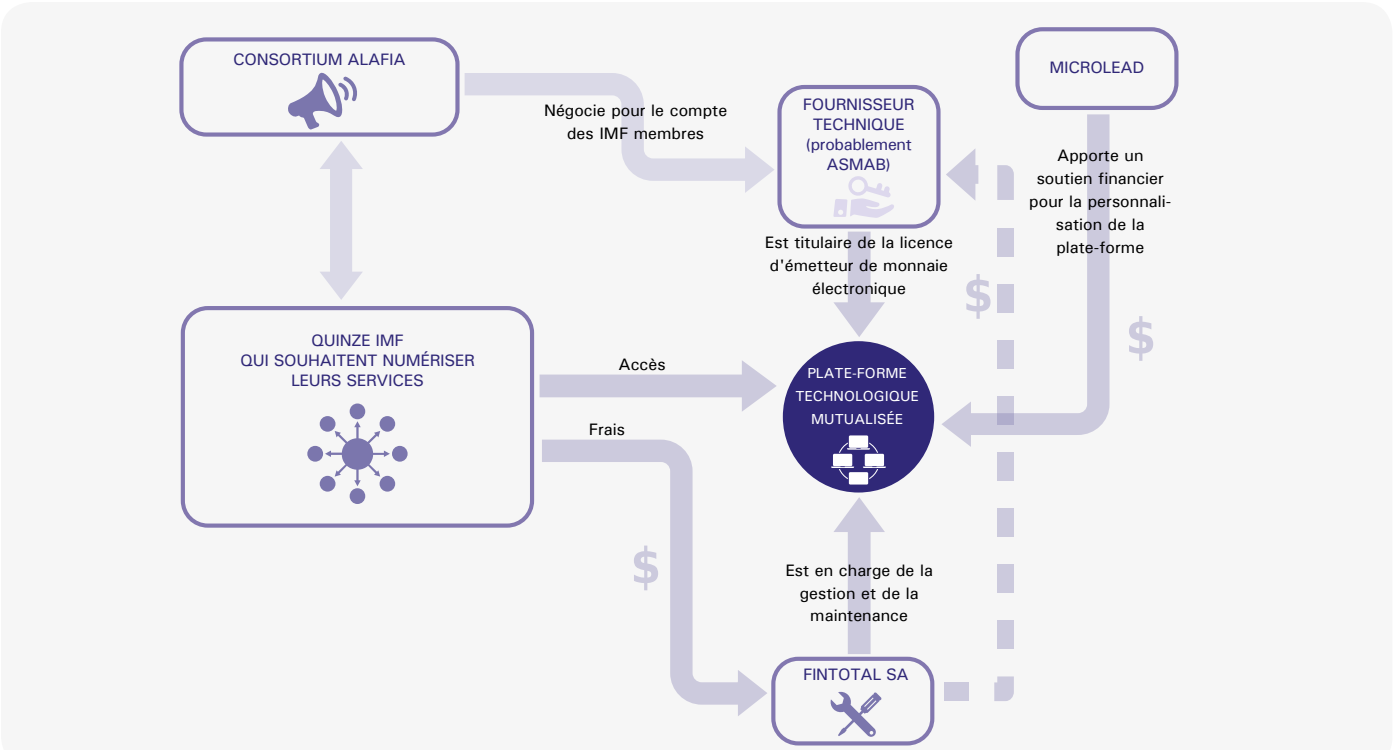
MicroLead

La mission du programme de l'UNCDF MicroLead est de soutenir le développement et le déploiement de services d'épargne (formels) aux populations rurales, en travaillant avec de nombreux prestataires de services financiers et techniques pour développer des canaux de distribution alternatifs. Au Bénin, l'UNCDF MicroLead a soutenu le Consortium Alafia dans la promotion de l'idée d'une plate-forme mutualisée entre IMF par l'apport d'un support financier pour évaluer les options existantes de plate-forme numériques et explorer les possibilités pour les utliser au niveau du secteur. Ceci a inclut la facilitation des discussions entre le Consortium Alaifa et plusieurs prestataires tels qu'ASMAB (au Bénin) et TRACOM SERVICES (au Kenya).

FINTOTAL SA

Pour la gestion quotidienne de la plate-forme, une société dédiée a été créée. Cette société, FINTOTAL SA, sera en charge de la maintenance de la plate-forme ainsi que des contrats d'utilisation avec les IMF partenaires. Elle aura son propre personnel (gestion des ventes, gestion technique, etc.) et sera financée en partie par les frais payés par les IMF partenaires et en partie par les commissions payées par les clients finaux. Son conseil d'administration comprendra le fournisseur technique (par exemple ASMAB ou tout autre prestataire sélectionné), le consortium Alafia et les IMF partenaires. Le rôle de chaque partenaire dans le projet de plate-forme mutualisée est illustré dans la figure XIII.

Figure XIII : Rôle des différents partenaires dans le projet de plate-forme mutualisée au Bénin



Objectifs du partenariat

L'objectif du partenariat est différent pour chacune des parties prenantes :

- **Pour les IMF,** l'objectif est d'accéder à une technologie existante afin qu'elles puissent offrir à leurs clients leurs produits et services (principalement des services de collecte de l'épargne et de déboursement/remboursement de crédits) grâce à la technologie mobile. Cela leur permet de réaliser des économies significatives en termes d'effort et d'argent, car elles ne sont pas toutes en mesure de faire les investissements nécessaires pour concevoir une plate-forme propriétaire. Le bénéfice d'un partenariat avec ASMAB, ou un autre prestataire de technologie, est également de s'émanciper et de briser le monopole des OTM dans le domaine de la monnaie électronique.
- **Pour le Consortium Alafia**, l'objectif est lié à sa mission de développement et d'appui au secteur de la microfinance. Grâce à ce partenariat, le Consortium Alafia permet à ses membres de réaliser leurs objectifs de finance numérique ce qui se traduira par des services financiers plus pratiques et moins coûteux pour les masses.
- **Pour ASMAB**, (ou le fournisseur de solutions technologiques sélectionné), l'objectif de développer un partenariat pour partager sa licence de monnaie électronique et potentiellement sa plate-forme technologique est avant tout financier. En effet, lors du développement de la plate-forme CARMES, ASMAB avait prévu un trafic de 10 millions de personnes. Mais à son lancement en 2015, elle n'en transportait que 10,000 soit 1 % de ses objectifs.[121] Cette situation a rapidement entraîné des pertes financières importantes, les coûts de développement et d'entretien étant très élevés. Le but de ce partenariat est donc d'augmenter l'utilisation de la plate-forme / créer du trafic, et ainsi d'en accélérer sa rentabilité.

121 Entretien avec ASMAB par PHB Development en novembre 2015.

Parcours numérique

Ce projet de plate-forme mutualisée a été initié par de petites IMF au Bénin souhaitant développer des SFN sans en avoir, seules, les capacités. Elles se sont tournées vers le Consortium Alafia pour trouver des solutions à comment digitaliser leurs opérations. Idéalement, toutes auraient aimé pouvoir développer leur propre offre de manière indépendante en suivant le modèle d'affaires de MicroLead n°4 « Développer son propre réseau d'agents » ou n°5 « Développer ses propres services bancaires numériques » de cette série de boîtes à outils. Cependant, ces modèles nécessitent de fortes capacités financières, opérationnelles et techniques, et la grande majorité des IMF du pays ne remplissait pas les conditions préalables nécessaires pour les mettre en oeuvre.

Rapidement, les parties prenantes ont trouvé un terrain d'entente dans l'idée que la mise en commun des ressources pour la plate-forme serait une solution gagnant-gagnant pour tous. Le partenariat a été signé en avril 2016. Les exigences opérationnelles de chaque IMF intéressée ont été listées pour lancer une demande de propositions auprès des fournisseurs. La décision a été prise de commencer par les services bancaires de base, c'est-à-dire les opérations d'épargne et de crédit.

Les partenaires sont en train de finaliser les termes et conditions du partenariat, tels que le système de rémunération de la plate-forme et la décision sur le fournisseur technique.

L'idée initiale est que la plate-forme devrait être ouverte à un nombre limité d'IMF (environ 15 - celles qui ont exprimé leur intérêt à faire partie du projet) mais, qu'au fil du temps, elle puisse être accessible à toute IMF acceptant de payer les frais.

LE CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BÉNIN—**APPROCHE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA FINANCE NUMÉRIQUE**

Règlementation

Les IMF du Bénin ont décidé de s'associer pour créer leur propre plate-forme de finance numérique impliquant la monnaie électronique comme intermédiaire pour mener à bien leurs opérations. Ceci implique de pouvoir créer et distribuer de la monnaie électronique. L'agrément de l'instance de règlementation du secteur, la BCEAO, était donc requis. Selon l'issue du processus de sélection du prestataire technologique, la plate-forme mutualisée bénéficiera soit de la licence d'ASMAB (dans le cas où ASMAB est contracté en tant que prestataire), soit de la licence qui sera demandé par le Consortium Alafia (dans le cas où l'un des prestataires kenyans est sélectionné).

Dans l'optique de développer sa plate-forme technologique CARMES et de devenir indépendante des OTM, ASMAB a déposé en 2012 une demande de licence de monnaie électronique auprès de la BCEAO. Le processus a duré trois ans, suivant les étapes ci-dessous :

- ASMAB a constitué un dossier de demande d'agrément en qualité d'établissement de monnaie électronique. Ledit dossier comportait des documents et informations d'ordre juridique (demande signée par le représentant de l'institution ou de l'établissement et adressée à la banque centrale, une fiche de renseignements des principaux actionnaires, dirigeants et partenaires de l'institution, etc.), des documents et informations d'ordre financier (présentation détaillée de l'activité de monnaie électronique que l'institution souhaite exercer, états financiers annuels certifiés, projections financières avec des hypothèses de sensibilité) et des documents sur l'architecture technique (système d'information, attestation de certification de la plate-forme, etc.)
- La BCEAO a examiné le dossier de demande et effectué des missions de terrain pour s'assurer de la véracité des informations soumises et du fonctionnement de la plate-forme au moyen de divers tests.

C'était la première fois que la BCEAO accordait la licence d'émission de monnaie électronique à une IMF dans toute la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

Les régulateurs surveillent de près le développement de ce projet ; Des échanges et des rencontres fréquentes sont organisés entre la BCEAO et le Consortium Alafia, afin de préserver la confiance et assurer la transparence des développements. Par exemple, des réunions de consultation trimestrielles sont organisées par la BCEAO pour permettre aux deux parties de discuter des défis rencontrés par les IMF, notamment à propos de la numérisation.

Produits et services

L'objectif de la plate-forme mutualisée est de passer des paiements en espèces aux paiements numériques et de faciliter les transactions financières. Elle proposera plusieurs services bancaires numériques aux clients des IMF partenaires. Les transactions rendues possibles pour les clients via la plate-forme incluront de pouvoir :

- Gérer la collecte d'épargne depuis le téléphone
- Effectuer des transactions de crédit (déboursement / remboursement) depuis le téléphone - à court terme (date non spécifiée), le plan consiste également à autoriser les demandes de crédit et l'évaluation de crédit à travers la plate-forme
- Transférer de l'argent
- Effectuer des opérations bancaires par SMS
- Retirer de l'argent avec une carte de débit disponible aux clients

Cependant, durant la phase pilote, seules les opérations d'épargne et de crédit seront disponibles.

Les services liés à cette plate-forme mutualisée devraient également inclure des « services non financiers ». Des campagnes d'éducation financière et de formation des clients sur les outils numériques seront mises en place pour permettre aux clients d'effectuer des transactions basiques au sein du réseau de manière aussi indépendante que possible. Ces efforts seront partagés entre FINTOTAL SA (l'entreprise en

charge de la gestion et de la maintenance de la plate-forme), le Consortium Alafia et les IMF partenaires.

Depuis 2015, les IMF reçoivent également, de manière régulière, des formations sur la transformation numérique, la définition de modèles d'affaires pertinents et sur la gestion de réseaux d'agents. Ces formations sont rendues possibles grâce au soutien d'organisations internationales, notamment du FENU.

Réseau de distribution

Pour soutenir la plate-forme mutualisée, un réseau large et robuste de points de service est nécessaire pour permettre aux clients de transformer leur argent en monnaie électronique et vice versa.

Le développement de ce réseau de points de service se fera en trois étapes :

1. Pour commencer, utiliser les agences / succursales des IMF partenaires comme points de service
2. Dans une seconde phase, utiliser des réseaux d'agents existants (ceux des deux OTM, MTN et Moov, si la négociation permet à toutes les parties prenantes d'aboutir à un accord bénéfique)
3. Dans une troisième phase, créer des réseaux d'agents exclusifs pour chaque IMF en ayant la capacité

En ce qui concerne la troisième phase, certaines IMF (par exemple, PADME) sont intéressées à mettre en place un réseau d'agents propres pour augmenter l'accès et la portée de leurs services financiers via la plate-forme mutualisée. Chaque institution membre de la plate-forme sera en charge du recrutement et de la gestion de son propre réseau d'agents, mais le système d'incitation des agents sera harmonisé entre les différentes IMF. Les agents aideront les clients à effectuer des transactions numériques si nécessaire.

Organisation interne

L'entité de gestion créée, FINTOTAL SA, disposera de son propre personnel (gestion des ventes, gestion technique, etc.) et sera financée en partie par les frais versés par les IMF partenaires et en partie par les commissions versées par les clients. Elle sera responsable de la gestion de la plate-forme au quotidien. Elle recevra les demandes des IMF souhaitant rejoindre la plate-forme et décidera de l'éligibilité pour devenir membre. Le Consortium Alafia n'aura pas son mot à dire dans le choix des IMF éligibles, car son rôle sera de soutenir les petites IMF pour s'assurer qu'elles ont la possibilité de rejoindre la plate-forme.

L'UNCDF MicroLead assure la formation sur les SFN et la formation des formateurs pour s'assurer que les capacités internes des IMF leur permettent de rejoindre la plate-forme, puis de gérer leurs propres agents.

MicroLead a également effectué une visite d'exposition au Kenya pour 20 participants sélectionnés parmi les IMF désireuses de s'engager sur la plate-forme mutualisée lancée par Alafia; cela a permis d'améliorer leur compréhension des formes de partenariats possibles et de la coopération nécessaire entre les différents acteurs des services financiers, à savoir les organes de supervision et les organisations faîtières, et les prestataires de services d'intermédiation financière.

Technologie

Le Consortium Alafia a réalisé une évaluation de la plate-forme existante CARMES d'ASMAB afin de définir sa pertinence par rapport aux besoins des IMF intéressées. D'autres plates-formes techniques ont également été considérées : le Consortium Alafia a examiné les modules de finance numérique des principaux fournisseurs de SIG (Mifos, Microfina, PERFECT) qui pourraient se connecter aux SIG existants. Compte tenu de la faible centralisation du SIG des IMF intéressées (condition préalable), il a été jugé plus efficace de se connecter à une plate-forme commune que de mettre à niveau tous les SIG.

Trois fournisseurs ont été présélectionnés sur base des exigences techniques et commerciales énumérées par les IMF.[122] Le choix du fournisseur reste à faire au moment de la publication de cette Boîte à outils.

La plate-forme technique sera conçue sur mesure pour les IMF et le Consortium Alafia. Chaque IMF y aura accès via une infrastructure réseau.

Les clients utiliseront leur téléphone portable pour effectuer des transactions sur leur compte d'IMF, en effectuant une transaction d'envoi ou de retrait entre leur compte de monnaie électronique et leur compte d'IMF, en utilisant des sessions USSD.

Aspects Financiers

Le Consortium Alafia, avec le soutien de l'UNCDF-MicroLead, couvrira les coûts d'adaptation de la plate-forme pour les IMF. Les coûts de développement technique devraient s'élever à 100 millions de francs CFA (167 387 dollars) si la plate-forme CARMES existante est choisie et simplement adaptée aux besoins des IMF.[123] Si une nouvelle plate-forme est de fait choisie, les coûts seront beaucoup plus élevés (des centaines de milliers de dollars).

Le modèle d'affaires devrait être le suivant :

- Les clients paient des commissions pour chaque transaction. Ces commissions sont partagées entre l'IMF et FINTOTAL SA.
- Les IMF paient des frais à FINTOTAL SA pour l'utilisation de la plate-forme, qui servent à couvrir les coûts d'exploitation de la société. Le montant des frais n'a pas encore été décidé, mais ils varieront en fonction de la taille de l'IMF. Ils devraient également être basés sur le montant des transactions générées par chaque IMF.

Ce modèle devrait être mis en place début 2018. Au cours de la phase pilote, il est prévu que les clients ne payent pas de frais de transaction afin de les encourager à utiliser la plate-forme et à se familiariser avec celle-ci. Cependant, les IMF paieront, elles, leur contribution financière à partir de la phase pilote pour pouvoir rendre FINTOTAL SA opérationnelle.

122 Les trois fournisseurs présélectionnés sont CARMES, Tracom Services et MFS Africa.

123 *Taux de conversion* : 1 FCFA = 0,0016738687 $ US (*Source :* www.xe.com, 15 mai 2017).

LE CAS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU BÉNIN—**RÉSULTATS, PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE, ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET PROCHAINES ÉTAPES**

Résultats

Comme la plate-forme n'a pas encore été mise en place, il est trop tôt pour évaluer l'atteinte des résultats. Ainsi, un exemple d'une plate-forme numérique mutualisée existante au Pérou est fourni dans l'encadré 2.

Les objectifs des IMF et du Consortium Alafia sont d'atteindre 2 millions d'utilisateurs actifs sur la plate-forme d'ici 2020 et de s'assurer que la plate-forme peut en supporter la charge, et de répondre aux demandes des clients.

Le but ultime, cependant, est que chaque IMF qui souhaite offrir des services financiers numériques à ses clients puisse le faire et que la plate-forme héberge à la fois des petites et des grandes IMF. Parmi les grandes, certaines ont déjà exprimé leur intérêt à rejoindre le projet plutôt que de développer leur propre plate-forme, comme prévu initialement.

Plusieurs projets de plates-formes mutualisées ont été considérées à Madagascar et au Sénégal. À ce jour, aucun n'a émergé. En cas de succès, la plate-forme béninoise serait la première plate-forme mutualisée de services bancaires numérique en Afrique.

Encadré 2 : Exemple de Bim, une plate-forme numérique mutualisée au Pérou

Bim (Billetera Movil) est la première plate-forme interopérable au Pérou.[a] Lancée en Février 2016 à la suite d'une collaboration « historique » entre le gouvernement, les IF (banques et IMF), les OTM et d'autres acteurs,[b] la plate-forme permet aux clients d'effectuer des dépôts et des retraits, d'acheter du crédit téléphonique, de consulter leur solde et de procéder à des transferts d'argent de personne à personne, quel que soit l'opérateur utilisé par l'émetteur ou le destinataire, indépendamment du fait que les utilisateurs soient bancarisés ou non, et que le destinataire soit enregistré pour le service ou non.

Pour utiliser le service, le client s'enregistre à partir de son téléphone portable en entrant simplement son numéro d'identification et en choisissant un code PIN. Les transactions de dépôt et de retrait sont effectuées par des agents, tandis que les transferts et les consultations de solde peuvent être effectués par les clients en utilisant leur téléphone et le code USSD *838# pour se connecter. Plus de 8 700 points de service (dont environ 8 200 sont actifs, comprennant des IF et des agents) sont disponibles dans tout le pays.[c] Les clients peuvent s'adresser à n'importe quel agent, quel que soit leur opérateur téléphonique ou leur banque.

L'interopérabilité est à trois niveaux : (1) entre les IF, ce qui permet par exemple un transfert d'un client de la banque / IMF A à un client de la banque / IMF B) ; (2) entre les trois OTM (Claro, Entel et Movistar), permettant par exemple à un client d'acheter du crédit téléphonique Claro à partir d'une ligne Movistar ; et (3) entre les agents, permettant par exemple à un client d'aller chez un agent de l'IF A pour déposer de l'argent tout en étant client de l'IF B et de l'envoyer à un client de l'IF C.

Comme il sera le cas au Bénin, une entité dédiée à la gestion de la plate-forme a été créée en juillet 2015 : PDP (Pagos Digitales Peruanos). Ses actionnaires sont l'association des banques du Pérou, des associations de microfinance, et un certain nombre de banques et émetteurs de monnaie électronique. L'entité a développé l'infrastructure partagée, tandis qu'Ericsson a développé la plate-forme technologique.

L'objectif de Bim est d'atteindre 5 millions de clients en cinq ans ; cependant, l'objectif à court terme était d'atteindre 300 000 comptes en un an, dont 30% devaient être actifs avec une moyenne de 3,1 transactions par mois.[d] Un an après le lancement, 400 000 Péruviens ont utilisé la plate-forme, avec 20 000 nouveaux utilisateurs par mois.[e] Néanmoins, les deux autres aspects de l'objectif (le taux d'activité et la moyenne mensuelle des transactions) n'ont pas encore été atteints.

Le projet a été lancé avec 9 IF ;[f] un an plus tard, 23 IF étaient connectées à la plate-forme, dont Banco de la Nación (la plus grande banque du pays) et tous les OTM. L'offre de services a été élargie pour inclure les paiements de taxes sur les microentreprises, les achats auprès des commerçants affiliés, les paiements aux fournisseurs par les commerçants affiliés et les dépôts sur le compte Bim à partir d'un compte bancaire. De nouveaux services seront ajoutés en 2017 pour permettre aux clients de payer leurs factures d'eau, d'électricité et de téléphone, et d'accéder à des services de micro-épargne, de crédit et d'assurance.

a Voir http://mibim.pe/

b Centre pour l'inclusion financière chez Accion, 'BiM – The First Fully-Interoperable Mobile Money Platform : Now Live in Peru,' 17 février 2016. Disponible sur https://cfi-blog.org/2016/02/17/bim-the-first-fully-interoperable-mobile-money-platform-now-live-in-peru/

c Pablo Antón Díaz et Tomás Conde, 'Modelo Peru : Unique Model, Unique Challenges, Bright Future' (np, Centre d'inclusion financière d'Accion et Institute of International Finance, janvier 2017).

d Carolina Trivelli, 'El primer año de Bim, la billetera electrónica del Perú Modelo,' Mars 2017. Disponible sur https://www.microfinancegateway.org/es/library/el-primer-a%C3%B1o-de-bim-la-billetera-electr%C3%B3nica-del-modelo-per%C3%BA

e Banking Tech, 'BIM, Peru's first mobile money wallet : lessons learnt,' 28 avril 2017. Disponible sur http://www.bankingtech.com/815942/perus-first-mobile-money-wallet-bim-lessons-learnt/

f Il s'agit de deux IF, d'un organisme d'épargne, d'un émetteur de monnaie électronique et de cinq banques.

Principaux facteurs d'influence

Plusieurs facteurs ont joué un rôle positif dans la genèse du projet de plate-forme mutualisée du Bénin :

- Le désir des IMF d'être indépendantes des OTM a conduit au développement de cette solution. Autrement, les IMF auraient pu utiliser les plates-formes technologiques des OTM.
- L'importance des SFN reconnue au niveau national, comme en témoignent les éléments suivants : la création d'un ministère de l'économie numérique et de la communication (favorisant l'adoption des SFN), le rôle du Ministère de la microfinance et de l'emploi des jeunes et des femmes (favorisant le travail conjoint des IMF), le rôle de la BCEAO (faisant la promotion de de l'interopérabilité) et le rôle des institutions internationales telles que le FENU (supportant le professionnalisme et le développement du secteur).
- Sous l'impulsion du ministère de l'économie numérique et de la communication, le développement des SFN est en phase d'expansion. L'implication des acteurs gouvernementaux a stimulé le développement de la politique sur la finance inclusive au Bénin, qui fait des SFN un axe stratégique d'intervention.
- Le désir de rester pertinent vis-à-vis des populations cibles et de ne pas être dépassé par les nouveaux entrants (c'est-à-dire les OTM, les fintechs) a incité les IMF à développer des SFN dans le but d'être plus proches de ces populations pour les servir.

Leçons apprises

Un facteur décisif pour le succès du projet a été la **centralisation du projet par le Consortium Alafia** pour fédérer toutes les IMF et fournir les fonds nécessaires au développement technique. D'une part, les IMF pouvaient parler d'une seule voix et défendre une position plus forte ; d'autre part, elles ne devaient faire aucun investissement financier préalable.

Les IMF ont travaillé ensemble sous la direction du Consortium Alafia pour définir les services à offrir via la plate-forme. Grâce à cet effort conjoint, les exigences commerciales et techniques ont été préparées.

La **création de l'entité de gestion indépendante** FINTOTAL SA, avec un personnel dédié et spécialisé, sera sans aucun doute un facteur de succès pour la bonne gestion du projet. D'autres pays qui ont manifesté un intérêt pour la mise en place d'une telle plate-forme mutualisée (Madagascar, Sénégal) bloquent pour le moment à ce stade.

Le **soutien fourni par le Consortium Alafia et l'UNCDF MicroLead pour renforcer les capacités des IMF** sera crucial. En effet, elles ne sont pas toutes actuellement en mesure de se lancer dans un projet de finance numérique. La sélection des IMF qui sera faite par FINTOTAL SA ainsi que le soutien technique aux IMF détermineront le succès du projet.

Des leçons supplémentaires de la mise en œuvre de la plate-forme partagée au Pérou sont fournies dans l'encadré 3.

Encadré 3 : Leçons tirées de Bim, plate-forme numérique mutualisée au Pérou

Les leçons apprises par Bim au Pérou, qui pourraient bénéficier au Bénin et d'autres pays, sont les suivantes :

1. Il est nécessaire de connecter les agents en temps réel au système.
2. Il faut éviter d'avoir plusieurs dispositifs pour les agents. Les agents disposaient déjà de terminaux de paiement électronique (TPE) en tant qu'agents de banques commerciales et recevaient des téléphones portables en tant qu'agents de Bim. L'utilisation de deux appareils s'est avérée trop complexe. De plus, les téléphones des agents n'étaient pas toujours chargés en cas de besoin et / ou les agents n'avaient pas la liquidité nécessaire pour effectuer les transactions.
3. La campagne de sensibilisation nationale de Bim n'a pas eu le retour sur investissement attendu ; en revanche, une stratégie d'engagement direct auprès des utilisateurs et l'établissement d'un programme de récompenses et de fidélisation a connu beaucoup plus de succès en termes d'adoption et d'utilisation.[a]

a Banking Tech, 'BIM, Peru's first mobile money wallet : lessons learnt.'

Défis prévus

1. Développement d'un réseau d'agents

L'utilisation du réseau d'agents existant des IF membres fournira un bon point de départ au Bénin. Il sera nécessaire de s'assurer que les agents couvrent toutes les zones où les clients vivent et travaillent et que suffisamment d'agents soient disponibles pour répondre aux besoins des clients. Au-delà de la taille du réseau, qui est le premier enjeu critique, la liquidité des agents pour effectuer des opérations de retrait et de dépôt sera cruciale. En particulier, il sera important que les agents disposent des liquidités nécessaires pour les retraits, mais aussi de la monnaie électronique nécessaire pour les dépôts. La responsabilité de développer et de gérer le réseau d'agents incombe aux IMF ; il sera donc nécessaire de s'assurer que chaque IMF est prête à réaliser cette activité. Une formation a été fournie aux IMF à cette fin, mais un suivi par l'entité de gestion sera sans aucun doute nécessaire. Une autre option est que l'entité prenne en charge le déploiement d'un réseau d'agents tiers pour compléter ceux de chaque IMF participante afin d'assurer une densité élevée de points de service.

Voir l'encadré 4 pour lire comment la plate-forme mutualisée Bim au Pérou a relevé ce défi.

Encadré 4 : Bim au Pérou et le défi du développement de réseau d'agents

Le principal défi auquel a été confrontée la plate-forme mutualisée au Pérou était le développement d'un réseau d'agents efficace pour permettre les dépôts et les retraits. Au départ, le niveau des transactions était faible par rapport à la taille étendue du réseau d'agents (environ 8 200 agents actifs sur un peu plus de 8 700 agents[a]), et les agents n'avaient pas suffisamment de monnaie électronique pour faire face aux demandes d'encaissements des clients. L'activité limitée signifiait que les agents n'étaient pas encouragés à mobiliser leurs ressources. Les clients qui n'ont pas pu effectuer les transactions souhaitées se sont détournés du service. Le principal défi fut donc de convaincre les agents et les clients que le service atteindrait une taille critique. À cette fin, l'entité de gestion a redéfini le profil des agents et limité la taille du réseau à 3 000 agents actifs pour s'assurer qu'il y ait assez d'activité pour chaque agent. [b]

a Díaz and Conde, 'Modelo Peru : Unique Model, Unique Challenges, Bright Future.'

b Carolina Trivelli, 'El primer año de Bim, la billetera electrónica del Modelo Perú.'

2. Correspondance entre l'offre de services et les besoins des institutions de microfinance et des clients

L'un des défis que le Consortium Alafia prévoit de relever consiste à s'assurer que les services offerts par la plate-forme correspondent à la fois aux services que les IMF souhaitent offrir à leurs clients et aux attentes des clients. Dépôts, retraits, transferts, épargne et crédits seront offerts dès le départ, ce qui devrait répondre aux besoins des clients. L'introduction des services de demande de crédit et d'évaluation de crédit seront introduits, ce qui devrait également satisfaire les clients, assurer la rétention et améliorer l'utilisation. Construire un écosystème de monnaie électronique et s'assurer que les clients utilisent les services de la plate-forme sera certainement un défi pour les IMF.

La capacité à répondre aux demandes des 2 millions de clients qui devraient utiliser la plate-forme à long terme sera un autre défi, à savoir s'assurer que la plate-forme puisse supporter la charge. Ce défi ne se présentera probablement pas avant plusieurs années, ce qui donnera à l'entité de gestion le temps de tester la plate-forme et de s'assurer qu'elle est techniquement capable de répondre aux besoins attendus.

Voir l'encadré 5 sur les défis de l'offre de services rencontrés par Bim.

Encadré 5 : Bim au Pérou et le défi de l'offre de service

L'offre limitée de services proposés à l'origine, qui ne permettait pas la création d'un véritable écosystème pour l'utilisation de la monnaie électronique, représentait un autre défi pour la plate-forme péruvienne. Seuls les transferts de personne à personne étaient offerts, obligeant les clients à convertir la monnaie électronique en argent comptant. Des cas d'utilisation ont été développés pour permettre aux clients de payer leurs achats et factures et d'accéder rapidement à l'épargne et au crédit, afin de créer un véritable écosystème pour l'utilisation de la monnaie électronique.

3. Intégration technique des IMF dans la plate-forme mutualisée

Les modalités sont censées être simples dans la plate-forme mutualisée du Bénin (modèle dit « plug and play » ne requièrant pas une intégration complète au SIG de chaque IF). Seul le temps dira si c'est le cas. La sécurité est une préoccupation majeure de toutes les parties prenantes, et la question est actuellement en cours de traitement.

Voir l'encadré 6 sur l'expérience de Bim liée à ce défi.

Encadré 6 : Bim au Pérou et le défi de l'intégration technique

L'intégration de la plate-forme mutualisée au Pérou avec toutes les banques, les OTM et les agents devrait durer trois ans. Il convient de noter que le nombre d'acteurs à intégrer au Pérou est beaucoup plus élevé qu'au Bénin, ce qui affecte le temps d'intégration.

4. Utilisation effective des services par les clients

Tout nouveau service est confronté à ce problème. L'utilisation effective des SFN est particulièrement préoccupante, car les taux d'activité des SFN sont parfois assez faibles. Utiliser une approche centrée sur le client pour le développement de produits, impliquer les clients dès le départ, comprendre leurs besoins et s'assurer qu'ils sont pris en compte, sont des éléments clés (dans le cas du Bénin, cette approche n'a pas été appliquée puisque l'idée ne vient pas des clients, mais des prestataires). Une implication régulière des clients est nécessaire pour s'assurer que l'enregistrement se transforme en essai et ensuite en utilisation régulière. L'éducation des clients fait également partie de cet effort. Au Bénin, cette responsabilité sera principalement celle du Consortium Alafia, à travers une approche de formation de formateurs. Concrètement, le Consortium Alafia formera le personnel des IMF pour éduquer les clients, via des modules et des formations spécifiques. La plupart des clients des IMF béninoises étant analphabètes, il est prévu de créer une boîte à outils visuelle, ainsi que du matériel audio et vidéo.

Voir l'encadré 7 sur l'expérience de Bim liée à ce défi.

Encadré 7 : Bim au Pérou et le défi de l'utilisation efficace des services par les clients

Au Pérou, l'utilisation a été l'un des principaux défis. L'objectif de 30% de clients actifs la première année n'a pas été atteint.[a, b] L'auto-enregistrement des clients via leur téléphone portable a contribué à l'inactivité : les clients se sont inscrits auprès du service mais ne l'ont jamais utilisé, parfois par manque d'informations. L'interaction avec un agent permet d'obtenir les informations nécessaires et d'inciter le client à effectuer une première transaction. Bim envisage actuellement l'inscription obligatoire par l'entremise d'un agent et la suppression de l'auto-inscription.

a Carolina Trivelli, 'El primer año de Bim, la billetera electrónica del Modelo Perú.'

b Le personnel interviewés des différentes banques impliquées dans le projet ont partagé que le taux d'utilisation se situait autour des 2%, selon Diaz et Conde, 'Modelo Peru : Unique Model, Unique Challenges, Bright Future.'

5. Capacité des institutions de microfinance

La capacité des IMF au Bénin à attirer des clients vers la plate-forme puis à gérer le réseau d'agents sera sans aucun doute un défi majeur, selon le Consortium Alafia. En effet, la finance numérique nécessite des compétences très spécifiques, comme cela a été vu à travers des différents boîtes à outils de cette série :

- **Capacité interne** avec (1) une personne en charge de la finance numérique (dédiée ou non, en fonction de l'importance des transactions numériques), (2) une personne en charge du réseau d'agents car il appartiendra aux IMF de recruter et gérer leurs propres agents (voir la boîte à outils n°4 de MicroLead de cette série, intitulée « Développer son propre réseau d'agents » pour des conseils sur la façon de procéder) et (3) aider le personnel dans les succursales des IMF à superviser les agents. L'offre des SFN nécessite également une expérience et une formation adéquates en finance numérique.
- **Capacité opérationnelle** à intégrer les nouvelles opérations financières numériques dans les opérations courantes et à gérer la liquidité des agents en termes de monnaie électronique et de trésorerie, ce qui, comme vu plus haut, constituera l'un des principaux défis.
- **Capacité technique** pour gérer l'intégration de la plate-forme avec le SIG existant. L'avantage de la plate-forme est que, pour les IMF, elle ne nécessite pas de développements techniques importants pour l'interface ou une mise à niveau de leur SIG. Néanmoins, les IMF doivent être capables d'envoyer et de récupérer des données de transaction en temps réel à partir de la plate-forme et des dispositifs utilisés par les agents.
- **Capacité financière** de rentabiliser les investissements (frais) payés par les IMF pour utiliser la plate-forme.

La sélection des IMF éligibles sera effectuée par l'entité de gestion. Elle devrait inclure un examen des capacités des IMF et de leur fiabilité opérationnelle et financière.

Pour aider les IMF à se préparer, le Consortium Alafia et l'UNCDF MicroLead ont apporté leur soutien sous la forme de formations. Les IMF ont été formées aux modèles d'affaires et à la gestion des réseaux d'agents. Il se peut que la formation doive être renouvelée et suivie pour garantir que les IMF aient la capacité de gérer un réseau d'agents, puisque c'est probablement le principal défi auquel elles seront confrontées.

6. Rentabilité de la plate-forme

ASMAB a réussi à développer sa plate-forme, mais rapidement, son principal défi a été de rentabiliser cette plate-forme. Ce défi attend également le Consortium Alafia. S'appuyant sur les leçons tirées de l'expérience d'ASMAB (ciblant 10 millions d'utilisateurs pour la plate-forme mais n'atteignant pas ce résultat), le Consortium Alafia a décidé de valider l'intérêt et l'engagement des IMF avant de lancer le projet. Même si les IMF n'ont pas eu à investir jusqu'à présent, elles se sont engagées à rejoindre le projet. Avec les 15 IMF intéressées, le projet peut atteindre l'échelle souhaitable de plusieurs centaines de milliers d'utilisateurs actifs pour devenir rentable. Il est probable qu'un plus grand nombre d'IMF seront intéressées à adhérer dans un futur proche, ce qui réduira les coûts pour chaque IMF.

7. Participation des grandes institutions de microfinance et intégration des institutions de microfinance dans la plate-forme

Pour le succès de la plate-forme (et sa rentabilité), la participation des grandes IMF est souhaitable car elle attirera les petites IMF, contribuera à la notoriété de la plate-forme et positionnera la plate-forme non seulement comme une solution pour les petites IMF mais aussi pour toutes les IMF qui veulent optimiser leur investissement.

Le Consortium Alafia s'entretient avec les plus grandes IMF du pays (Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin, ALIDE, COMUBA) pour évaluer leur intérêt. Ces organisations avaient déjà des projets de finance numérique en cours. Certaines ont déjà exprimé un intérêt à rejoindre le projet.

Les prochaines étapes

Les prochaines étapes dans le court terme sont le choix du fournisseur technique, le test de la plate-forme et le lancement de la plate-forme prévue pour début 2018.

En parallèle, certaines IMF continuent de développer des partenariats avec les OTM (par exemple, ALIDé [Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement] avec MTN).

MTN Bénin, ayant obtenu sa licence d'émetteur de monnaie électronique, pourrait devenir un fournisseur technique potentiel en partageant sa plate-forme. De plus, comme la BCEAO a demandé l'interopérabilité entre les plates-formes de finance numérique, l'interopérabilité d'envoi - retrait pourrait permettre de faciliter les opérations entre les comptes « bancaires » des IMF et les porte-monnaie électroniques des clients, quel que soit l'OTM ou l'IMF des clients (transfert entre IMF). Cela pourrait également faciliter l'utilisation du réseau d'agents existant de MTN par les IMF, pour permettre à leurs clients d'effectuer des opérations avec des agents MTN.

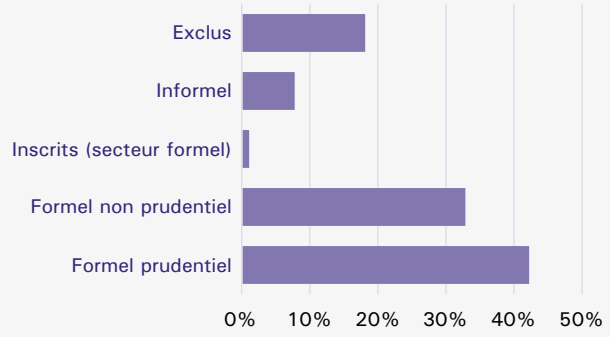
Le Consortium Alafia n'est pas le seul projet soutenu par l'UNCDF MicroLead au Bénin. L'UNCDF MicroLead a soutenu la CPEC (Coopérative pour la Promotion de l'Épargne et du Crédit) avec la création de son réseau d'agents itinérants et sa propre plate-forme technique (voir la boîte à outils de MicroLead n°1 pour l'étude de cas), et elle soutient actuellement ALIDé dans son partenariat avec MTN pour permettre la collecte de l'épargne et le remboursement de crédit. La plate-forme mutualisée est une deuxième phase, qui permettra à d'autres IMF de bénéficier de l'expérience et des leçons apprises des pionniers de la finance numérique au Bénin.

Le paysage des SFN au Bénin évolue rapidement. Il sera intéressant de voir comment la plate-forme mutualisée et l'interopérabilité souhaitée par la BCEAO influencent le paysage des SFN et comment l'exemple du Bénin peut inspirer d'autres pays et IMF qui veulent développer des SFN mais ne sont pas en mesure de le faire seuls.

ANNEXE 1 : CONTEXTE DU KENYA

L'inclusion financière

En 2006, 73,7 % des Kenyans étaient soit exclus financièrement, soit inclus de manière informelle seulement ; toutefois, avec l'adoption rapide de M-Pesa en 2007, le taux d'inclusion a augmenté à 40,5 % en 2009 et 66,7 % en 2013.[124] La figure I.I présente les données d'inclusion financière de 2016.



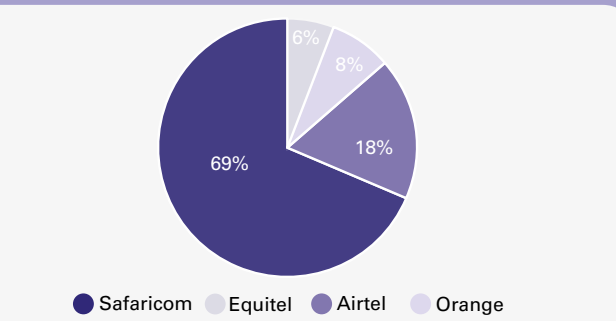
Source: Banque Centrale du Kenya, Bureau national des statistiques du Kenya et FSD Kenya, *Enquête FinAccess auprès des ménages sur l'inclusion financière 2016* (Nairobi, février 2016).

Télécommunications

Le secteur des télécoms est dominé par Safaricom (voir figure I.II), qui appartient au gouvernement du Kenya et à Vodafone UK. Safaricom est en position dominante depuis longtemps dans le domaine des télécommunications, et c'est l'une des principales raisons de sa domination également dans le marché de la monnaie électronique avec son offre M-Pesa.

Monnaie électronique

La monnaie électronique a été lancée au Kenya en 2007. Le marché de monnaie électronique et l'environnement réglementaire pour ce marché ont rapidement connu un développement considérable. Trois OTM et trois non-OTM sont impliqués dans la monnaie électronique dans le pays (voir tableau 1.1), bien que le marché soit largement dominé par M-Pesa de Safaricom.



Source: African Markets, 'Kenya: Safaricom Market Share Increases To Nearly 70%,' 20 janvier 2017.

Service	Mar-17						
	Agents	Souscriptions	Transactions	Valeur des transactions (Sh K)	Transactions de commerce numérique	Value du commerce numérique (Sh K)	Transferts de personne à personne (Sh K)
M-Pesa	135 544	22 031 599	326 204 678	890 676 274 606	244 997 747	432 548 984 176	424 358 473 777
Airtel Money	16 623	1 730 524	8 117 770	5 843 212 397	8 117 770	5 843 212 397	2 614 634 646
Orange Money	800	194 427	26 000	125 674 000	178	52 343	3 450 199
Equitel	-	1 727 270	97 608 310	271 806 473 195	37 384 852	189 080 441 202	92 705 846 614
MobiKash	16 749	1 772 696	815 881	127 032 829	6 430	9 227 168	22 876 608
Tangaza	4 302	86 724	360 651	1 434 945 936	-	-	749 683 772
Total	**174 018**	**27 543 240**	**471 133 290**	**1 170 013 612 963**	**290 506 977**	**627 481 917 286**	**520 454 965 616**

Source: Statistiques sectorielles de l'autorité des communications du Kenya, « Rapport sur les statistiques sectorielles du troisième trimestre pour l'exercice 2016/2017, janvier-mars 2017 » (Nairobi, juin 2017).

124 Alliance for Financial Inclusion, 'Dramatic changes in Kenya's financial inclusion landscape,' 21 novembre 2013. Disponible sur https://www.afi-global.org/news/2013/11/dramatic-changes-kenyas-financial-inclusion-landscape

ANNEXE 1 : CONTEXTE DU KENYA (suite)

Principales réglementation en matière de services financiers numériques

1. Lignes directrices sur les services bancaires via agents (2010)

- **Ont défini qui peut être un agent :** Un large éventail d'entités peuvent être agent, y compris « des sociétés à responsabilité limitée, entreprises individuelles, partenariats, sociétés, sociétés coopératives, sociétés d'État, entités publiques et toute autre entité que la banque centrale peut prescrire ».[125]
- **Ont défini les rôles que les agents peuvent jouer :**
  - *Dépôt/Retrait :* Les activités autorisées comprennent « le dépôt en espèces et le retrait d'espèces, le déboursement et le remboursement des crédits, le paiement en espèces des factures, le paiement en espèces des retraites et avantages sociaux, le paiement des salaires et le transfert des fonds. »[126]
  - *Vérification de l'identité du client à des fins d'ouverture de compte :* Les agents peuvent collecter et transmettre des documents clients en relation avec l'ouverture de compte.
- **Ont interdit l'exclusivité des agents** mais exigé que chaque prestataire de services conclue un accord distinct avec chaque agent aux fins de surveillance et de responsabilité. La réglementation kenyane ne s'applique qu'aux banques et non aux OTM tels que Safaricom. Safaricom a pour sa part des agents exclusifs.
- **Ont stipulé explicitement qu'un agent ne doit pas « sous-traiter** à une autre entité la prestation de services bancaires via agents pour son compte ».[127]
- **Ont imposé la responsabilité aux banques** des actions de leurs agents.
- **Ont interdit les frais directs facturés par les agents** aux clients**.**

2. Règlement sur la monnaie électronique (2013)

Cette réglementation a dicté ce qui suit :

- « Il est interdit à toute personne autre qu'une banque ou un établissement financier de mener les activités d'un émetteur de monnaie électronique, sauf si cette personne est autorisée à le faire en vertu du présent règlement. »[128]
- Le stock de monnaie électronique doit avoir une contrepartie à 100% par des comptes détenus dans des banques commerciales.
- « Chaque compte de monnaie électronique émis est soumis à une limite de transaction individuelle qui ne doit pas dépasser 75 000 shillings et une limite de charge mensuelle globale de 1 000 000 shillings. »[129]
- « Un émetteur de monnaie électronique peut utiliser des agents pour effectuer des services bancaires via agents en son nom. »[130]
- « Les émetteurs de monnaie électronique sont responsables envers leurs titulaires de comptes d'argent électronique pour la conduite de leurs agents. »[131]

3. Règlement national sur le système de paiement (2014)

Ce règlement a fourni un nouveau cadre aux émetteurs de monnaie électronique en établissant ce qui suit :[132]

- Les banques et les non-banques - y compris les OTM - sont autorisées à fournir des services de monnaie électronique.
- Les fonds des clients doivent être détenus en contrepartie fiduciaire auprès d'une banque réglementée et bien notée, et aucun crédit ou investissement de ces fonds n'est autorisé.
- Les prestataires de services peuvent nommer des agents et sont responsables des actions des agents.
- Les contrats exclusifs avec des agents sont interdits, permettant ainsi aux agents de former des contrats avec plusieurs prestataires de services. Cette disposition s'applique aussi bien aux banques qu'aux OTM.

125 Banque centrale du Kenya, Lignes directrices sur les services bancaires via agents, CBK / PG / 15 de 2010, sect. 4.2.3, p. 10.

126 Ibid, ensemble. 4.4.1, p. 11.

127 Ibid, p. 12.

128 Banque centrale du Kenya, Règlement sur la monnaie électronique, 2013, sect. 5.1, p. 5

129 Ibid, sect. 7.1, p. 9.

130 Ibid, sect. 9.1, p. 11.

131 Ibid, sect. 9.9, p. 13.

132 Kenya, Loi de 2014 sur le système national de paiement Disponible sur https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/mobile-money/kenyas-new-regulatory-framework-for-e-money-issuers

ANNEXE 2 : CONTEXTE DE L'OUGANDA

Secteur Financier

Le secteur financier en Ouganda compte 25 banques commerciales, 4 établissements de crédit et 5 institutions de microfinance de dépôts supervisées par la BoU, mais aussi un certain nombre de coopératives d'épargne et de crédit enregistrées comme organisations non gouvernementales ou associations qui offrent des services financiers aux personnes dans les zones périurbaines et rurales (voir tableau 1.1).[133] En outre, 20 compagnies d'assurance sont autorisées et réglementées par l'Autorité de Régulation d'Assurance.

Parmi les institutions qui ciblent les clients de la microfinance, seules deux banques (Equity Bank et Centenary Bank) ont une taille suffisante pour atteindre une masse de clients mal desservis. Les autres sont concentrées dans certaines régions ou sur certains types de clients. Alors que la plupart des autres acteurs servent le marché en général, y compris les entreprises et les consommateurs, EFC Ouganda (une IMD) se concentre exclusivement sur les micros, petites et moyennes entreprises avec l'expertise et les produits qui répondent à leur besoin.

Depuis 2009, il y a eu une évolution considérable des services de monnaie électronique qui a changé le paysage financier en Ouganda pour inclure une grande proportion de la population qui était autrefois exclue du secteur des services financiers (voir figure I.I). Selon la déclaration d'un représentant de la BoU : « L'accès aux services financiers formels a augmenté de 28 % en 2009 à 54% en 2013 et [...] une partie importante de cette augmentation est attribuée à un accès accru aux services de monnaie électronique. »[134]

Selon un rapport de FinScope 2013 : « La pénétration de services financiers en Ouganda est encore très faible et le système financier reste sous-développé à un certain nombre d'égards. Le secteur bancaire est toujours très concentré avec 3 des 24 banques commerciales représentant 50 % de la part de marché totale (c'est-à-dire actifs, dépôts et nombre d'agences). La plupart des agences des banques commerciales sont concentrées dans la capitale, Kampala et autres centres urbains, laissant la population rurale sans accès à des services bancaires commerciaux. »[135]

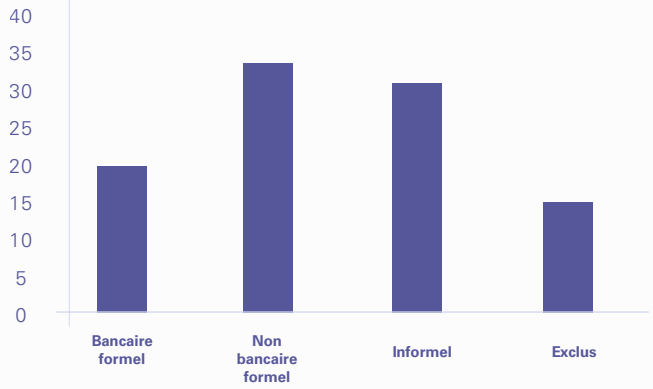
La majorité des populations pauvres des zones rurales en Ouganda se reposent sur les services financiers informels, composée principalement de groupes d'entraide communautaires et des groupements où ils épargnent et se prêtent de l'argent entre eux. Les VSLA (groupe d'épargne et de prêt villageois) sont particulièrement populaires auprès des populations pauvres des zones rurales. Ils économisent et se prêtent au sein du groupe, comprenant le fait de payer les taux d'intérêt fixés par le groupe.

Table 2.1 : Secteur financier ougandais en chiffres, Juin 2016

Banques Commerciales[a]	25
Agences bancaires[b]	566
Institutions de microfinance de dépôt (IMD)	5
Établissements de crédit	4
Coopératives d'épargne et de crédit[c]	1 940

a Banque d'Ouganda (BoU), Annual Report FY2015/2016 (Kampala, n.d.).
b UGAFODE, Annual Report 2015 (Kampala, 2016).
c Caryn Vesperman, "Les Caisses populaires essaient de créer un avenir meilleur en Ouganda" (n.p., World Council of Credit Unions, n.d.), et Uganda Co-operative Savings and Credit Union Limited, 'Home.'

Figure II.I : Inclusion financière dans tout le pays (% de ceux âgés de 15 ans et plus), Novembre 2013 (dernières données disponibles)



Source : FinScope Ouganda, Uganda 2013 FinScope III Survey Report Findings (Kampala, Centre de recherches de politique économique, Novembre 2013).

Secteur des Télécommunications

Les données de l'Ouganda Communications Commission (l'organe de règlementation des OTMs dans le pays) montre que l'Ouganda comptait plus de 21 millions de personnes[136] connectées aux différentes télécommunications mobiles au 1er trimestre 2016, dont Airtel et MTN ayant la plus grande part avec plus de 17 millions d'utilisateurs répartis entre eux (voir figure I.II).[137]

Le nombre estimé d'usagers de l'internet s'élevait à 14,5 millions en mars 2016, avec un taux de pénétration d'internet de 39,8 %.[138] Ces dernières années, les abonnements à internet ont connu une croissance rapide, avec l'abonnement mobile augmentant plus vite que l'internet fixe, ce qui est attribué au fait que le téléphone mobile est plus attrayant pour les utilisateurs individuels, en termes de coût et de flexibilité, laissant l'internet fixe principalement pour les grandes institutions.

133 Banque d'Ouganda, Rapport Annuel FY2015/2016.

134 Ivan James Ssettimba, Présentation de « La monnaie électronique au Ouganda », 14–16 Mars 2016, slide 5. Disponible sur https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2016/03/3.-Ivan-Ssettimba-Bank-of-Uganda.pdf

135 FinScope Uganda, Ouganda 2013 FinScope III Conclusions du rapport, p. 2 (Kampala, Economic Policy Research Centre, Novembre 2013). Disponible sur https://www.bou.or.ug/opencms/bou/bou-downloads/Financial_Inclusion/Finscope-Report-2013.pdf

136 Sur une population totale de 39 millions. *Source* : Banque Mondiale, « Où travaillons nous : Ouganda », 2015. Données disponibles sur http://data.worldbank.org/country/uganda?view=chart

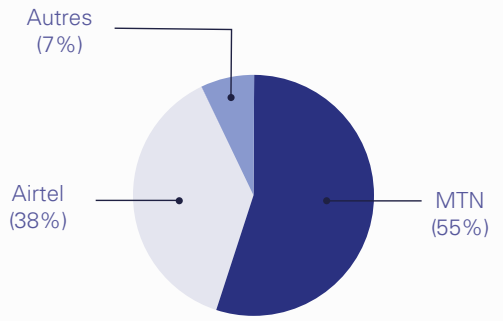
137 Cartesian, « Accès au réseau mobile pour MVNO : évaluation du marché », v. 1.0 (n.p., 30 Janvier 2015). Disponible sur http://www.ucc.co.ug/files/downloads/SMP_Report_Mobile%20Network%20Access_April%202015.pdf

138 Uganda Communications Commission, « Poste, Marché de la radiodiffusion et télécommunications et Rapport Industriel : 1er trimestre. » (Janvier–Mars 2016)' (Kampala, n.d.). Disponible sur http://www.ucc.co.ug/files/downloads/Q1-Market-Report-for-Jan-March-2016-Mbaga.pdf (consulté en Avril 2017).

ANNEXE 2 : CONTEXTE DE L'OUGANDA (suite)

Selon un sondage d'InterMedia en 2015, 85% des Ougandais ont accès à un téléphone mobile et 55% possèdent leur propre téléphone.[139]

Figure II.II : Parts de marché des opérateurs de réseau mobile (% d'abonnés), 2015



Source : Cartesian, 'Accès au réseau mobile pour MVNO : évaluation du marché,' v. 1.0 (n.p., 30 Janvier 2015).

Initiatives de services financiers numériques

La monnaie électronique a été introduite en Ouganda en mars 2009. À la fin de 2016, il y avait 7 fournisseurs de monnaie électronique. Les principaux services de monnaie électronique s'intitulent : MTN Mobile Money par MTN, Airtel Money par Airtel, Orange Money par Africell, M-Sente par Uganda Telecom et Smart Pesa par Smart Telecom.

Les prestataires de monnaie électronique doivent former un partenariat avec une IF réglementée, au sein de laquelle ils doivent détenir dans un compte séquestre l'équivalent de la valeur de monnaie électronique qui a été émise. Les prestataires de monnaie électronique et leur IF partenaire sont supervisés par la BoU.

Les services financiers numériques, en particulier la monnaie électronique, et les services bancaires via agents, ont connu une croissance rapide au cours des dernières années en Ouganda et couvrent l'ensemble du pays. En date de janvier 2017, 92% de la population a accès à un agent de monnaie électronique à moins de 5 km, tandis que seulement 2 % ont accès à une IMF et seulement 1 % à une succursale bancaire à moins de 5 km.[140] Comme il est expliqué par Humanitarian OpenStreet Map Team : « L'accès aux services financiers numériques est fondamental pour permettre aux populations pauvres de devenir plus économiquement stables, prospères et résilientes. Ces services, incluant les paiements, le crédit, l'épargne et l'assurance, offerts par le biais de téléphones portables ou d'autres technologies, atteignent des millions de personnes dans le monde qui auparavant n'étaient pas inclus dans le système financier. Historiquement, être inclus dans le système signifiait vivre assez près pour accéder à une agence bancaire physique, un organisme de crédit ou un DAB. Avec l'avènement de la monnaie électronique, l'emplacement reste encore important, mais la proximité de l'agent de monnaie électronique le plus proche est maintenant plus importante que la succursale bancaire ou le DAB le plus proche. »[141]

Selon un rapport de la Banque européenne d'investissement et de l'UNCDF, il y avait 14,2 millions d'utilisateurs enregistrés en Ouganda à la fin de 2013, ce qui représente 77 % des adultes, avec des taux d'utilisateurs actifs juste en dessous de 29 % des adultes.[142] Le nombre d'utilisateurs enregistrés de monnaie électronique en date de juin 2016 était de 19,6 millions (>50 % de la population totale). Selon un sondage d'InterMedia,[143] la possession de compte actif est passée de 30 % d'Ougandais en 2013 à 34 % en 2015.

En date de juin 2016, le nombre de transactions de monnaie électronique s'établissait à 809 millions, ce qui représente 37 billions d'U Sh (11 milliards de dollars), une augmentation de 41 % par rapport à l'année précédente.[144]

Réglementation des services financiers numériques

En Ouganda, les SFN sont régies par la BoU, qui a publié des lignes directrices fournissant plus de clarté sur les rôles et les responsabilités des prestataires de services de monnaie électronique, des clients, des prestataires de services financiers, des agents de monnaie électronique et des autres parties impliquées dans la fourniture de services de monnaie électronique en Ouganda. Les premières lignes directrices ont été émises en octobre 2013.[145] En Janvier 2016, la BoU a publié des nouvelles lignes directrices pour les services bancaires via agents : « the Financial Institutions Amendement Act, 2016 ».[146] Ces nouvelles lignes directrices ont été élaborées en partenariat avec l'Uganda Communications Commission. Jusqu'alors, la règlementation autorisait les OTM à proposer des SFN, y compris les porte-monnaie électroniques et les agents. La nouvelle règlementation ouvre la voie pour les institutions financières leur permettant de s'engager dans les services bancaires via agents. Les banques en Ouganda sont actuellement en train d'élaborer leurs propres services bancaires via agents ou services bancaires numériques.

139 N=3,000, 15+, Juillet–Août 2015. *Source* : InterMedia, « Uganda : Wave 3 Report—FII Tracker Survey' » (n.p., Février 2016). Disponible sur http://finclusion.org/uploads/file/reports/2015%20InterMedia%20FII%20UGANDA%20Wave%20Report.pdf

140 www.fspmaps.com, « Ouganda » Disponible sur http://www.fspmaps.com/#/Uganda/finance/map@9.31,7.93,z6,dark (consulté en Janvier 2017).

141 HOT, « Cartographie de l'Inclusion financière en Ouganda ». Disponible sur https://www.hotosm.org/projects/mapping_financial_inclusion_in_uganda (consulté en Avril 2017).

142 Banque Européenne d'investissement et UNCDF, « Services financiers numériques en Afrique : au-delà de l'histoire à succès du Kenya ». (n.p., Décembre 2014). Disponible sur http://www.eib.org/attachments/country/study_digital_financial_services_in_africa_en.pdf

143 N=3,000, 15+, Juillet–Août 2015. *Source* : InterMedia, 'Uganda : Wave 3 Report—FII Tracker Survey.'

144 Bank of Uganda, Annual Report FY2015/2016.

145 Bank of Uganda, Mobile Money Guidelines, 2013. Disponible sur https://www.bou.or.ug/bou/bou-downloads/Financial_Inclusion/Mobile-Money-Guidelines-2013.pdf

146 Ouganda, Les Institutions Financières (Amendement) Actes, 2016, Actes 2 du 4 Février 2016. Disponible sur https://www.bou.or.ug/bou/bou-downloads/acts/supervision_acts_regulations/FI_Act/Fin-Amendment-Act-2016.pdf

ANNEXE 3 : CONTEXTE DE LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

Situation du marché pour les institutions financières

La République-Unie de Tanzanie a été le deuxième pays, après le Kenya, à introduire les services bancaires via agents. Elle l'a fait pour deux raisons principales : premièrement, sur une population de 45 millions d'habitants, 12 % seulement avaient accès aux services bancaires en 2009 ; deuxièmement, l'accès aux services financiers dans le pays était limité, comme en témoigne le fait que 81 % des adultes (15 ans et plus) n'avaient pas de compte dans une institution financière.[147] Malgré la présence de nombreuses banques, la majorité des Tanzaniens étaient exclus financièrement. La figure III.I et le tableau 3.1 fournissent des données spécifiques à l'inclusion financière dans le pays.

Dans son Cadre national d'inclusion financière 2014/2016, la BOT a fixé un objectif de 80 % de la population adulte utilisant un point d'accès financier à la fin de l'année 2016.[148]

Secteur des télécommunications

Les réformes politiques ont conduit le secteur des télécommunications en Tanzanie à devenir l'un des plus libéraux d'Afrique. Les opérateurs sont réglementés par l'Autorité de régulation des télécommunications. Environ **12 OTM** sont actuellement opérationnels ou en cours de démarrage. Il existe 5 OTM principaux dans le pays, avec Vodacom Tanzanie détenant la plus grande part de marché. La pénétration mobile atteint 83%, avec près de 40 millions d'abonnés.[149] Le tableau 3.2 offre plus de détails sur le secteur des télécommunications.

Tableau 3.1 : Institutions financières en République-Unie de Tanzanie

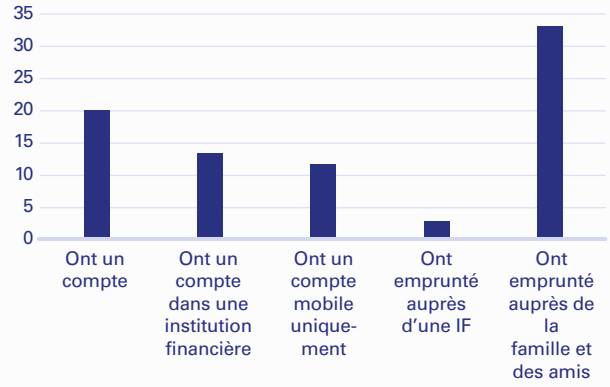
Banques commerciales	40
Institutions financières de développement	3
Banques communautaires	11
Banques de microfinance	5
Institutions de microfinance[a]	170
Initiatives SACCO	5 845
Bureaux de crédit	2
Épargne nationale brute (% du PIB)	22.6
Taux préférentiel des banques commerciales (%)	16.1

Sources de données (sauf indication contraire) : Conseil National de l'Inclusion Financière en Tanzanie, 'National Financial Inclusion Framework : A Public – Private Stakeholders' Initiative' (n.p., n.d.) ; BOT, 'Directory of Banks and Financial Institutions Operating in Tanzanie' (n.p., Avril 2017).

[a] BOT, 'Répertoire des banques opérant en Tanzanie.' (consulté en Septembre 2017).

Remarque : Aucunes données plus récentes n'ont pu être obtenues.

Figure III.I : Inclusion financière en République-Unie de Tanzanie (% 15 ans et plus)



Source des données : Banque mondiale, Global Findex : Tanzanie, données de 2014. Disponible sur http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/tanzania

Initiatives en matière de services financiers numériques

Le paysage des SFN tanzanien s'est développé très rapidement. En 2008, il y avait juste deux émetteurs non-bancaires de monnaie électronique. Depuis, le secteur s'est développé pour inclure les cinq principaux OTM comme prestataires de monnaie électronique, ainsi que 14 banques qui offrent des SFN. Parmi les banques, certaines comme CRDB Bank, Ecobank et National Microfinance Bank ont développé leur propre réseau d'agents.

Les services de monnaie électronique des cinq OTM sont M-Pesa pour Vodacom (41% de part de marché de la monnaie électronique), Airtel Money pour Airtel (25%), Tigo Pesa pour Tigo (32%), HaloPesa pour Halotel et Ezy Pesa pour Zantel. Plus de 160 000 agents opèrent pour environ 20 000 points d'accès financiers.[150]

En 2013, lorsque les services bancaires via agents ont démarré, le nombre de transactions par utilisateur était de 97 et il y avait **31,5 millions de comptes mobiles (représentant 64% de la population)**, dont **11 millions (22%) étaient actifs**.[151] À la fin de 2015, les utilisateurs actifs enregistrés des services financiers numériques s'élevaient à **19 millions**.[152] Quarante-cinq pour cent des Tanzaniens vivent dans un rayon inférieur ou égal à 5 km d'un point d'accès financier en raison du vaste réseau d'agents de monnaie électronique.[153] Il existe maintenant plus de comptes mobiles que de comptes d'IF. Le tableau 3.3 résume les différents points d'accès à la finance numérique disponibles dans le pays.

147 Financial Sector Deepening Trust, « FinScope 2009 Survey. »

148 Tanzanie National Council for Financial Inclusion, 'National Financial Inclusion Framework : A Public – Private Stakeholders' Initiative' (n.p., n.d.). Disponible sur https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/tanzania-national-financial-inclusion-framework-2014-2016.pdf

149 Paul Budde Communication, 'Tanzanie - Telecoms, Mobile, Broadband and Digital Media - Statistics and Analyses.' Disponible sur https://www.budde.com.au/Research/Tanzania-Telecoms-Mobile-Broadband-and-Digital-Media-Statistics-and-Analyses (consulté en septembre 2017).

150 PHB Development avec e-MFP Digital Innovations for Financial Empowerment Action Group, 'FINCA EXPRESS Tanzanie : Mobiliser l'épargne par le biais des services bancaires via agents.' (n.p., Octobre 2015).

151 WSBI et PHB Development avec e-MFP Digital Innovations for Financial Empowerment Action Group, « Tanzania Postal Bank : Digital Financial Inclusion Through Popote' (n.p., Octobre 2016).

152 Ibid.

153 Financial Sector Deepening Trust, 'GIS Census of Financial Access Points : Highlights 2014' (Dar es Salaam, 2015).

ANNEXE 3 : CONTEXTE DE LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (suite)

Tableau 3.2 : Part de marché des opérateurs de téléphonie mobiles en République-Unie de Tanzanie

Opérateur de télécommunications	Propriété	Part de marché (%)
Vodacom Tanzania	Vodacom (65%); Mirambo Ltd (35%)	32
Tigo	Millicom (100%)	28
Airtel	Bharti Airtel (100%)	26
Halotel	Viettel (100%)	9
Zantel	Millicom (85%); Zanzibar Government (15%)	2
Tanzanie Telecommunications Company Limited	State (100%)	1
Autres	-	2

Source des données : Autorité de régulation des télécommunications en Tanzanie, statistiques de mars 2017

Réglementation des services financiers numériques

La BOT a publié des lignes directrices pour les services bancaires via agents en février 2013,[154] ce qui a permis aux IF de nommer des agents de détail comme agents bancaires pour la première fois. De plus, en 2014, la République-Unie de Tanzanie est devenue le premier pays à élaborer et à mettre en oeuvre avec succès des règles commerciales pour les transactions de SFN interopérables.

Tableau 3.3 : Points d'accès à la finance numérique en République-Unie de Tanzanie (fin 2015)

Points d'accès à la finance numérique	Nombre
Monnaie électronique	16 551
Institutions de Microfinance	1 084
Banques commerciales (agences)	478
Stands de bus	403
DAB hors agences	367
Bureaux de poste	202

Source : Tableau de PHB Development avec e-MFP Digital Innovations for Financial Empowerment Action Group, 'FINCA EXPRESS Tanzanie : Mobiliser l'épargne par le biais des services bancaires via agents.' p. 5 (n.p., Octobre 2015).

154 BOT, Guidelines on Agent Banking for Banking Institutions, 2013.

ANNEXE 4 : CONTEXTE DU BÉNIN

L'inclusion financière

Malgré les efforts du gouvernement du Bénin vers la professionnalisation du secteur de la microfinance, la forte implication des régulateurs dans le développement du secteur et la présence d'acteurs forts (ALIDé, FECECAM, PADME), le niveau de l'inclusion financière au Bénin reste plus faible que dans les pays voisins d'Afrique subsaharienne : seulement 17% des +15 ans ont un compte dans une IF formelle[155] (contre 34% pour l'Afrique subsaharienne).[156] Voir la figure IV.I pour plus de détails sur l'inclusion financière dans le pays.

Les premières IMF ont été créées dans les années 90, suite à la fermeture des banques de développement et au besoin de financement du secteur informel et du secteur agricole. Cependant, les activités sont principalement concentrées dans les trois plus grandes villes : Cotonou, Porto-Novo et Parakou. La couverture dans les zones rurales est limitée.

Télécommunications

Le secteur de la téléphonie mobile bénéficie d'une concurrence effective entre MTN, Moov, Glo Mobile (Globacom). Voir la figure IV.II pour leurs parts de marché respectives. Parmi ces opérateurs, MTN est le plus important avec 46% des abonnés mobiles.[157] Ces OTM ont poussé la pénétration du marché à environ 82%.[158] Bien que Libercom soit représenté sur la Figure IV.II, le Conseil des Ministres de la République du Bénin a ordonné sa dissolution. Bell Bénin, lui, s'est vu retirer sa licence en Août 2017.

Des rumeurs circulent sur une possible entrée du Groupe Orange sur le marché des télécommunications au Bénin.

Monnaie électronique et services financiers numériques

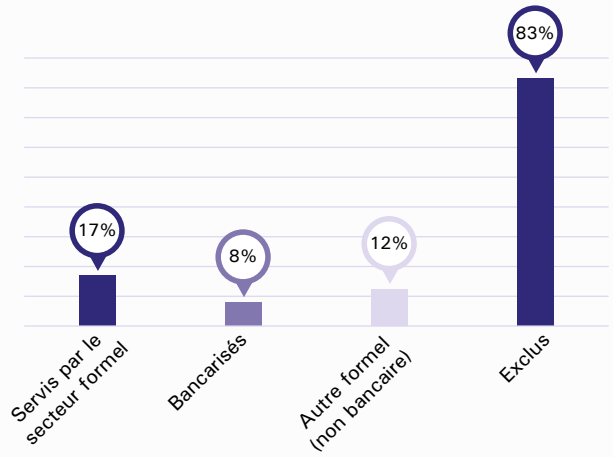
La forte pénétration des téléphones portables combinée aux développements dans le secteur des TIC (4G, portabilité du réseau, etc.) fait que l'environnement au Bénin est propice au développement des SFN.

Alors que la finance numérique est encore naissante au Bénin, le secteur se développe rapidement. Deux OTM ont lancé des solutions de monnaie électronique, MTN en 2010 et Moov en 2013. Une IMF, ASMAB, a obtenu sa licence pour devenir un émetteur de monnaie électronique en 2015.

Aujourd'hui, le secteur est largement dominé par MTN Mobile Money, en termes de nombre de transactions, de confiance des clients, de qualité et de présence de son réseau d'agents. En septembre 2017, MTN a atteint 1 million d'abonnés de monnaie électronique actifs (soit 25% de la base d'abonnés de MTN Bénin). Les IMF montrent également un intérêt croissant pour le développement de solutions de finance numérique.

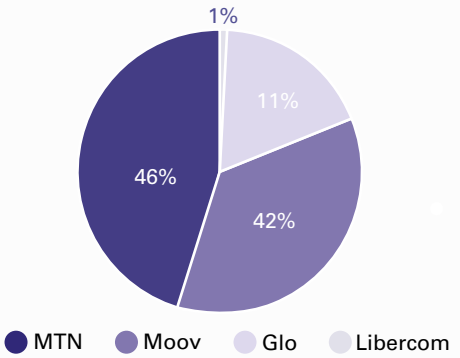
Cependant, les SFN restent largement dominés par les services d'achat de crédit et les services de transfert de personne à personne via le porte-monnaie électronique, où les IMF servent principalement d'agents pour le compte des OTM. L'enthousiasme des différentes parties prenantes (IMF, OTM et Gouvernement) sur le sujet, conjugué aux mécanismes de régulation en place, suggèrent un avenir favorable au développement de l'écosystème financier au Bénin.

Figure IV.I : Inclusion financière au Bénin, 2016 (% des âgés de +18 ans)



Sources: Données de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés au Bénin et FINclusion Lab (MIX Market)

Figure IV.II: Part de marché des OTM au Bénin, en 2016 (% d'abonnés actifs)



Source: Autorité de régulation des communications électroniques et de la poste, Annuaire statistique (Cotonou, 2016). *Remarque:* Ces données sont les dernières disponibles.

Réglementation des services financiers numériques

Les services financiers numériques sont réglementés par la BCEAO, par l'Instruction n° 008-05-2015, régissant les conditions et les modalités des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine. Cette instruction permet à tous les types d'acteurs offrant des services financiers (banques commerciales et IMF) d'offrir des services numériques.

En autorisant deux types de modèles pour l'émission de la monnaie électronique (le modèle bancaire et le modèle non bancaire), la voie permettant aux OTM de créer des filiales émettrices de monnaie électronique est plus claire. MTN s'engage, par exemple, dans cette voie.

155 Banque mondiale, 'Financial Inclusion Data / Global Findex : Benin,' Données 2014. Disponible sur http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/benin

156 Banque mondiale, 'Financial Inclusion Data / Global Findex : Afrique subsaharienne, données de 2014. Disponible sur http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/benin

157 Autorité de régulation des communications électroniques et de la poste, Annuaire statistique (Cotonou, 2015).

158 GSMA Intelligence, données disponibles via l'enregistrement.

ANNEXE 5 : DÉTAILS SUR LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA—COMPTES D'ÉPARGNE

En plus du compte d'épargne basique proposé dans les quatre pays où la CBA a lancé son produit d'épargne et crédit digital, certains pays proposent des fonctionnalités d'épargne plus avancées telles que épargne à terme ou bloquée et épargne automatique.

Le **compte d'épargne à terme** « **M-Shwari Lock Savings Account** » au Kenya n'a pas de frais mensuels et permet au client d'épargner pour un but précis pendant une période prédéfinie. Le dépôt minimum est de 500 Sh K (5 $) et le montant épargné dans le compte bloqué « M-Shwari Lock Savings Account » est conservé sur le compte jusqu'à la date d'échéance. La date d'échéance, qui est comprise entre un et six mois, est fixée lors de l'ouverture du compte. Pour ce compte, le client a la possibilité d'épargner soit depuis le compte M-Pesa, soit depuis le compte d'épargne basique M-Shwari. Le client peut faire des dépôts supplémentaires sur le compte et retirer à tout moment, mais ces transactions impliquent la perte des intérêts. Le taux d'intérêt est constant pendant la période d'investissement, calculé quotidiennement et versé à l'échéance. L'épargne réalisée sur le M-Shwari Lock Savings Account rapporte un intérêt de 7% par an, soit 70% du taux de la banque centrale, conformément à la loi bancaire (modifiée) de 2016 .[159] Le montant moyen épargné par les clients dans ces comptes bloqués est de 89US$ contre 5US$ en moyenne pour les comptes d'épargne classique. Environ 147 000 clients utilisaient ce type de produit à fin 2016.[160]

La durée moyenne d'épargne de ces comptes à terme est de 3.8 mois.

La **fonction d'épargne automatique MoKash en Ouganda** permet au client de définir un calendrier d'épargne (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle), ce qui facilite le processus d'épargne. Le client peut choisir n'importe quel montant pour l'épargner automatiquement. L'argent est automatiquement transféré du compte MTN Mobile Money au compte d'épargne MoKash dans le cas du compte d'épargne basique.

Capture d'écran du compte d'épargne M-Shwari Lock Savings Account
Avec l'autorisation de PHB Development

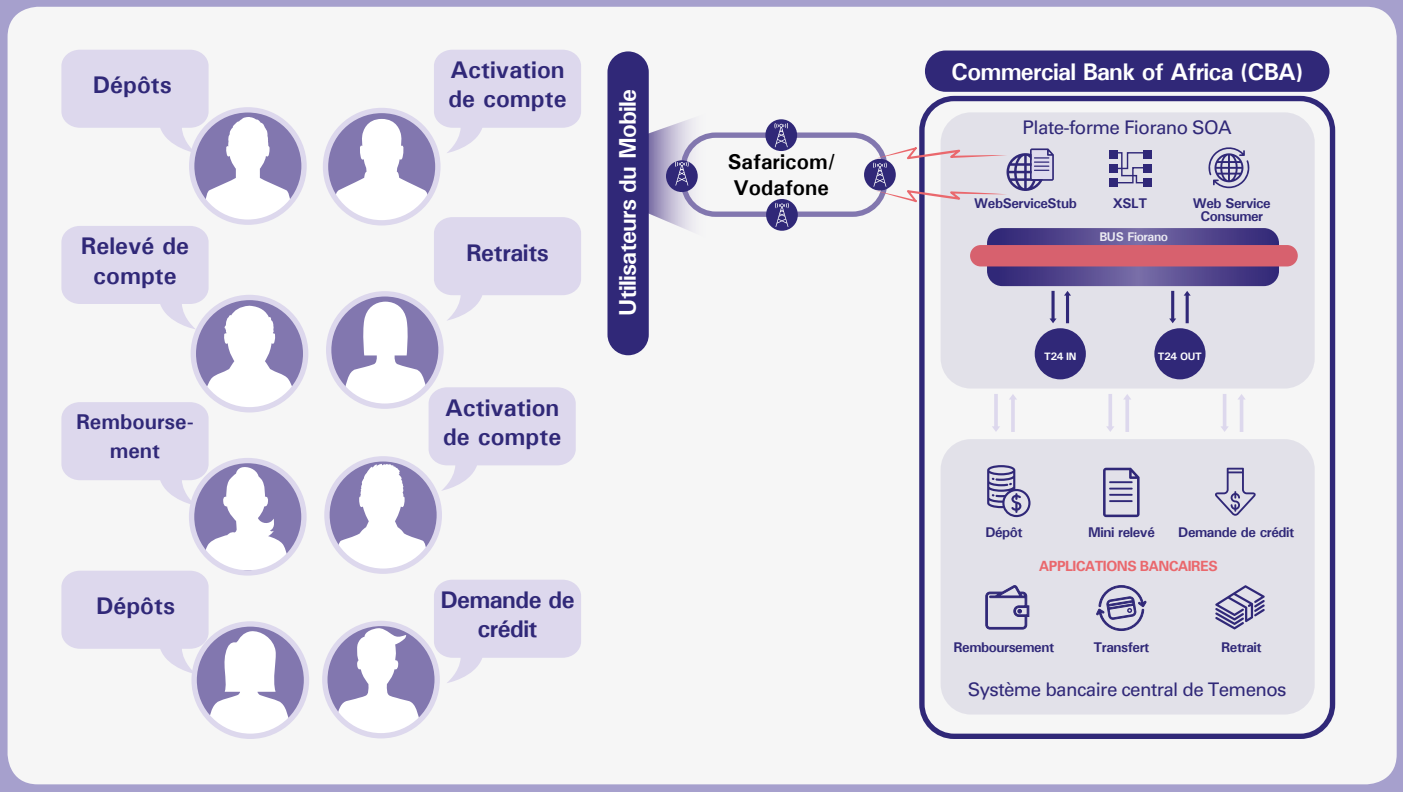
159 CBA, « M-Shwari Lock Savings Account ».

160 Infographie M-Shwari par CBA, disponible sur http://pubdocs.worldbank.org/en/669641476811886656/Session-3-Arthur-Gichuru-CBA-Group-Mshwari-Infograph-USD.pdf

ANNEXE 6 : DÉTAILS SUR LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA—INTÉGRATION TECHNIQUE DE M-SHWARI

Pour intégrer les différents systèmes, serveurs et bases de données, deux flux (synchrone et asynchrone) ont été construits sur la plate-forme Fiorano SOA (voir aussi figure VI.I) :[161]

Figure VI.I: La plate-forme Fiorano, Pour la Commercial Bank of Africa au Kenya



Source: Fiorano, 'Case study: Commercial Bank of Africa Ltd (CBA),' p. 2 (n.p., 2012–2013).
Acronymes: BSE, bus de service d'entreprise; TLFSE (XSLT), transformations de langage de feuille de style extensibles

- **Synchrone - Flux de services Web pour les informations de compte et l'épargne.**

Les services Web synchrones (c'est-à-dire en temps réel) envoient des données et fournissent une réponse instantanée aux demandes. En pratique, cela signifie que le client reçoit des réponses immédiates aux requêtes (SMS) au cours d'une session USSD (par exemple, solde d'épargne, limite de crédit).

- **Asynchrone - Flux pour l'inscription du client et le statut de la demande de crédit.**

La messagerie asynchrone est utilisée pour des opérations telles que les demandes d'inscription et de crédit, qui peuvent prendre beaucoup de temps à traiter.

Dans le cas de M-Shwari, « lorsqu'une demande d'activation d'un nouveau client ou une demande de crédit est envoyée, une vérification « Know Your Customer » est d'abord effectuée dans le système d'enregistrement intégré du gouvernement du Kenya. Le flux est récupéré par Temenos T24 chez CBA et le statut mis à jour est envoyé sous forme de message au service Web hébergé chez Safaricom, qui informe finalement l'utilisateur de l'état de son statut de crédit (ou autre). »

En pratique, cela signifie que le client initie une session USSD ou STK, demande à s'enregistrer et ferme la session. Ensuite, le client reçoit d'abord une confirmation par SMS que l'inscription est en cours de traitement, puis un autre SMS pour confirmer l'approbation. Pour un crédit, le client initie une session, saisit le montant du crédit souhaité et ferme la session USSD ou STK. Ensuite, le client reçoit un SMS l'informant si le crédit a été approuvé ou s'il a été refusé. Les approbations ne sont pas réalisées en temps réel au cours de la même session.

161 L'étude de cas suivante a servi de base à la figure VI.I, sur laquelle étaient basées les explications des flux dans les paragraphes ci-dessus, et à partir de laquelle le texte cité dans cette annexe a été pris. *Source* : Fiorano, 'Case study : Commercial Bank of Africa Ltd (CBA),' pp.2-3 (np, 2012-2013). Disponible sur http://www.fiorano.com/customers/casestudies/CBA-Mobile-Banking.pdf

ANNEXE 7 : DÉTAILS SUR LA COMMERCIAL BANK OF AFRICA—STRATÉGIES DE MARQUE ET DE MARKETING UTILISÉES DANS DIFFÉRENTS PAYS

M-Shwari au Kenya : Exemple récent de promotion

Stawisha Na M-Shwari (qui signifie développer ou cultiver en swahili) était une promotion de 6 semaines en avril / mai 2017 pour récompenser les clients pour leur épargne et crédits M-Shwari. Son but était d'augmenter l'épargne de la clientèle, de contribuer à une culture de l'épargne au Kenya, d'encourager les clients de M-Shwari à rembourser leurs crédits et d'approfondir davantage l'inclusion financière dans le pays.

Chaque fois qu'un client déposait de l'argent sur son compte M-Shwari, le client gagnait des points qui l'inscrivaient dans un tirage au sort. Les prix comprenaient ce qui suit :

- 1 gagnant du grand prix - 5.000.000 Sh K (48.400 $)
- 1 gagnant hebdomadaire - 1.000.000 Sh K (9.700 $)
- 50 gagnants hebdomadaires - 100 000 Sh K (970 $)
- 100 gagnants quotidiens - Le solde d'épargne de M-Shwari est doublé[162]

En outre, M-Shwari incitait constamment les clients à épargner en utilisant le SMS comme outil.

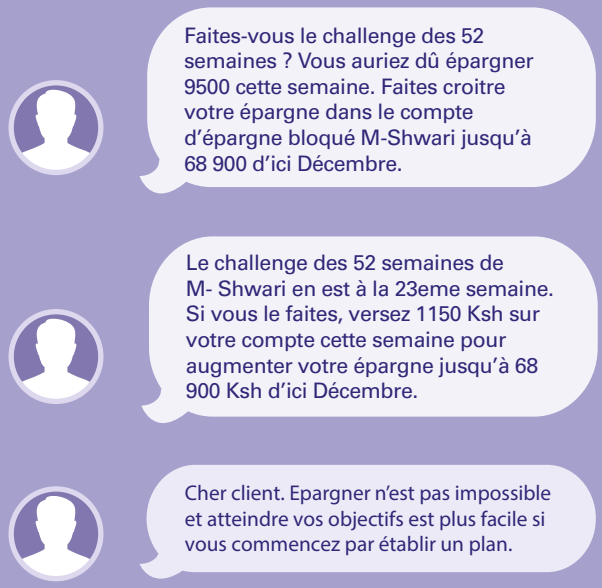
Un autre défi d'épargne en cours est le **# 52WeekSavingChallenge**, qui vise également à créer et cultiver une culture d'épargne parmi les Kenyans à travers M-Shwari.[163] Le défi a débuté la première semaine de janvier 2017, avec un dépôt de 50 Sh K (0,50 $). L'objectif est d'atteindre 68.900 Sh K (668 $) d'ici la fin de l'année. Pour ce faire, Safaricom a créé un calendrier d'épargne qui encourage ses clients à épargner chaque semaine en augmentant progressivement les montants.[164]

M-Pawa en République-Unie de Tanzanie : Comment il a été introduit

Tout en utilisant une communication liée à la réalisation de rêves, M-Pawa a également été introduit sur le marché tanzanien comme une alternative plus sûre pour épargner que le kibubu (qui signifie cachette), une méthode d'épargne populaire dans le pays. Selon les données Tracker d'InterMedia Financial Inclusion, 8% des ménages tanzaniens utilisaient des comptes bancaires pour épargner / stocker de l'argent en 2012 ; pourtant, 34% des ménages gardaient toujours leur épargne dans une cachette.[165] M-Pawa a été mis en avant comme le moyen d'éliminer les préoccupations liées au stockage sécurisé de l'épargne.

MoKash en Ouganda : Comment il a été annoncé

En Ouganda, CBA et MTN ont choisi de faire de la publicité principalement à travers des panneaux publicitaires, des publicités à la télévision et à la radio, des dépliants et des SMS. Les membres du personnel de MTN ont participé à la publicité des produits à la télévision et à la radio, et ils ont réalisé



Capture d'écran des SMS envoyés au client M-Shwari pour encourager l'épargne
Avec l'autorisation de PHB Development

Publicité axée sur les rêves pour M-Pawa en Tanzanie ;

des entrevues au cours desquelles ils ont répondu aux questions des clients et répondu aux inquiétudes des clients. La communication était axée sur une mère et un enfant pour l'épargne et sur un *boda boda* (conducteur de moto taxi) pour l'épargne et les crédits. Les publicités télévisées parlaient de construire son avenir en épargnant pour l'éducation des enfants.

En bas, à gauche : Publicité pour l'épargne et le credit MoKash en Ouganda mettant en avant un conducteur de moto taxi ;
En bas à droite : Publicité pour l'épargne MoKash en Ouganda mettant en avant une mère et son enfant ;

162 Safaricom Kenya, 'Stawisha Na M-Shwari.' Disponible sur https://www.youtube.com/watch?v=2WK_u5yC_1M (consulté en octobre 2017).

163 Voir https://www.safaricom.co.ke/personal/m-pesa/do-more-with-m-pesa/the-m-shwari-52-week-challenge

164 Voir http://www.rookie-manager.com/how-to-save-for-the-52weekchallenge-with-m-shwari-lock-savings/

165 Sidra Butt, 'A Demand for Secure Savings Exists Among Tanzanians ; M-Pawa may Prove to be a Viable Savings Option – Especially for Those in Rural Areas,' 15 octobre 2014. Disponible sur http://finclusion.org/blog/a-demande-pour-secure-savings-exists-among-tanzanians-m-pawa-may-prove-to-be-a-viable-savings-option-especially-pour-les-dans-les-zones-rurales.html

À PROPOS DE MicroLead

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

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

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

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

À PROPOS DE PHB ACADEMY

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

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

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

À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF est l'Agence d'investissement des Nations unies pour les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du « last mile » permettant de 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/ et vous inscrire à notre bulletin d'information à l'adresse http://uncdf.us1.list-manage.com/subscribe?u=565a555b66f6c4de99f3bd48a&id=0942bd0b65. Suivez UNCDF sur Twitter et Facebook à @UNCDF.

À PROPOS DE MASTERCARD FOUNDATION

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

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