



Case study:

Du papier au digital : comment une institution de microfinance améliore ses performances opérationnelles grâce à la digitalisation

A 400km de Dakar, dans le village de Niaguiss, c'est jour de Banc Villageois (BV). Les femmes sont installées en cercle, autour d'un agent de collecte et passent tour à tour pour rembourser leur prêt et remettre leur épargne dans la caisse commune qui permet de subventionner leurs activités. Le Banc Villageois affiche complet aujourd'hui, toutes les femmes sont venues. Un fait exceptionnel, Rosalie, membre du BV nous explique : « Depuis que les agents viennent avec des tablettes, nos réunions durent moins de 3 heures et nous pouvons vaquer à nos occupations juste après. Par exemple dès que je quitte la réunion, je vais directement au marché me ravitailler pour mon commerce avec l'argent emprunté, avant de rentrer. Alors qu'avant je pouvais passer quatre heures à la même réunion ».

Le changement décrit par Rosalie Dhiédhiou est le résultat d'un partenariat entre l'institution de Microfinance qui la subventionne et le programme MM4P de UNCDF. En voici la genèse



Rosalie Dhiédhiou

Membre Banc Villageois de Niaguiss - Ziguinchor



Les partenaires de ce projet

1. La Coopérative Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Micro finance CAURIE-MF

CAURIE-MF est le fruit de la capitalisation d'une vingtaine d'années de partenariat dynamique et fécond entre le Catholic Relief Services (CRS), la Caritas Sénégal et ses démembrements diocésains locaux. Créée en octobre 2005, CAURIE-MF a pour objectif de « contribuer durablement à la promotion économique et sociale des micro-entrepreneurs pauvres, principalement les femmes, en leur offrant des produits et services financiers appropriés ».¹

L'institution compte près de **90,000** clients, dont **98% de femmes**. Elle couvre **1500 BV**, majoritairement en **zone rurale**.

2. Le Programme MM4P

Lancé avec le soutien de la Fondation Mastercard, ce programme de l'Agence d'investissement des Nations Unies (UNCDF) vise à démontrer qu'un soutien financier, technique et institutionnel peut aider au développement d'un écosystème de la finance digitale. Ceci pour rendre ces services financiers accessibles aux personnes à faibles revenus dans ces pays et ainsi contribuer à l'inclusion financière mentionnée dans les ODD (Objectifs de développement durable). Lancé au Sénégal en 2015, le programme apporte son assistance à tous les acteurs de la finance digitale et travaille à l'expansion du marché.

C'est cette mission qui a favorisé la rencontre des deux institutions à travers un atelier sur la finance digitale pour la microfinance, initié par le programme MM4P avec toutes les institutions de microfinance présentes au Sénégal. A l'issue de cet atelier où CAURIE-MF a clairement manifesté son intérêt pour la finance digitale, l'institution a été sélectionnée par le programme MM4P pour un diagnostic institutionnel. Réalisé sur site pendant trois jours en 2016, le diagnostic a permis d'établir les prémisses d'un projet de digitalisation. L'objectif était d'aider l'institution à rationaliser ses coûts opérationnels. Le projet a pris du temps à murir et a finalement vu le jour en 2017 avec le projet de digitalisation de la collecte des Bacs Villageois.

¹ CAURIE Microfinance, «Mission - Vision» disponible sur <http://caurie-mf.com/> (consulté en février 2018).



Contexte et objectifs du projet

1. Une méthode de travail rudimentaire

CAURIE-MF offre 10 types de produits financiers : six produits de prêt et quatre produits d'épargne à travers un réseau de neuf agences régionales : Thiès, Kolda, Ziguinchor, Diourbel, Tambacounda, Louga, Saint Louis, Kaolack et Sédhiou.



Chaque jour, les agents de crédit se déplacent dans les zones rurales pour collecter l'épargne et les remboursements des crédits des BV. Les opérations sont notées sur des supports papiers et ne sont enregistrées dans le système que le soir au retour des agents de crédit, ce qui implique la mobilisation d'importantes ressources financières, humaines et logistiques. Cette méthode de travail assez rudimentaire ne participe ni à la réduction des charges d'exploitation, ni à l'augmentation de l'efficacité opérationnelle, raison pour laquelle CAURIE-MF s'est tournée vers la digitalisation.

Et de plus en plus de fournisseurs de services financiers exploitent les technologies digitales pour offrir la « banque mobile » et les « services financiers mobiles ». Pour une institution fortement orientée vers l'offre de services financiers en milieu rural, comme CAURIE-MF, saisir les opportunités de digitalisation l'aide à faire face la concurrence tout en renforçant sa capacité à pénétrer dans les zones les plus reculées.



2. Saisir l'opportunité de la finance digitale

Comment fournir l'accès à des produits et services financiers en dehors des guichets traditionnels avec l'aide de la technologie mobile ? Telle est la question à laquelle le projet veut répondre. Pour cela, il était nécessaire de revoir la méthode de renseignement des données liées aux opérations hors-agence (notamment les réunions des bancs villageois) dans le système d'information de CAURIE-MF en temps réel et/ou en temps différé (en cas de problème de connexion). D'où l'utilisation de tablettes acquises grâce au financement du programme MM4P, afin de permettre la gestion des réunions des bancs villageois par les agents de crédit.

L'introduction des tablettes pour supplanter la méthode de travail manuel a pour objectif de:

- Réduire la durée des réunions des BV ;
- Réduire la pénibilité des opérations, chez les agents de collecte ;
- Réduire le risque de détournement ;
- Sécuriser les données collectées ;
- Renforcer les performances opérationnelles
- Réduire les charges d'exploitation.

Cette amélioration opérationnelle vise à créer de nouvelles opportunités d'investissement pour CAURIE-MF, dans la qualité de ses services et de nouveaux produits innovants. Avec une offre plus large et de qualité, CAURIE-MF espère fidéliser ses clients. L'institution voit par conséquent dans la digitalisation de la collecte des BV, un outil pour améliorer ses performances financières et assurer une croissance durable.



Implémentation du projet : 5 étapes clés du processus

Un pilote a été initié en mars 2017 sur les sites de Louga et Ziguinchor sur ce modèle d'agents itinérants munis de tablettes avec une application mobile pour traiter les transactions financières des clients au niveau des BV. Le pilote s'est déroulé en cinq étapes:

1. **Etat des lieux du besoin des agents de crédit et des clients puis développement des fonctionnalités appropriées sur les tablettes**
2. **Formation du personnel des agences des sites pilotes** : Les agents de crédits des agences de Louga et Ziguinchor, ont été formés au fur et à mesure du déploiement des tablettes.
3. **Démarrage du pilote** : Après la formation, les agents ont commencé à aller aux réunions de BV muni de leurs tablettes. Pour une transition en douceur vers le digital, les agents effectuent les réunions en mode hybride, c'est-à-dire en remplissant les formulaires classiques et en utilisant aussi la tablette.
4. **Accompagnement et suivi sur le terrain** : Tout au long du pilote les agents ont remonté les problèmes rencontrés avec la tablette sur le terrain, permettant d'identifier les adaptations nécessaires de l'outil à leurs besoins. Les agents ont aussi bénéficié d'une formation continue.
5. **Mise à jour des procédures** : En parallèle, les manuels de procédures, et d'opérations ont été revus, et de nouveaux rapports de trésorerie et de réunions créés. Ces nouvelles procédures sont entrées en vigueur progressivement pour permettre à terme aux agents d'utiliser exclusivement la tablette lors des BV.

Figure I: Les phases de l'appui

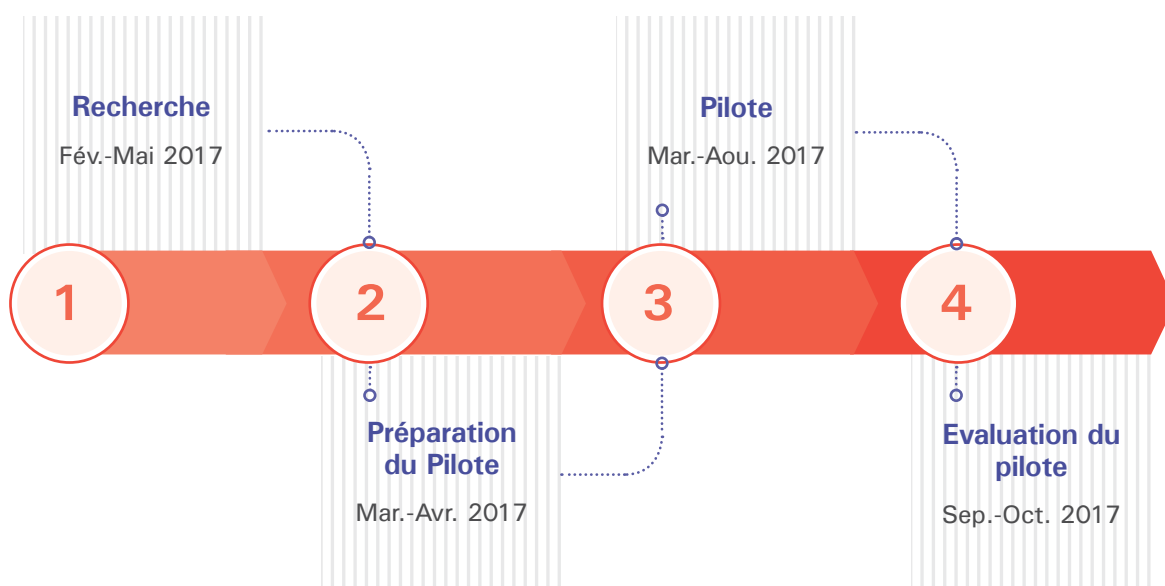




Figure II: Recherche : Fév.-Mai 2017

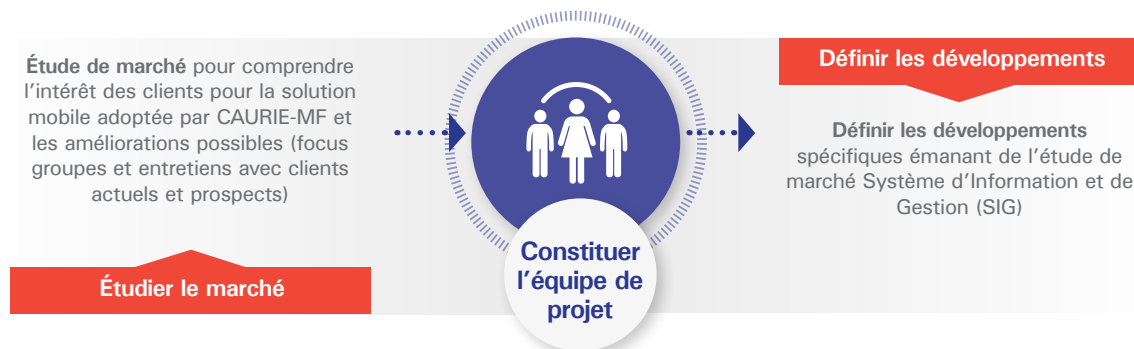
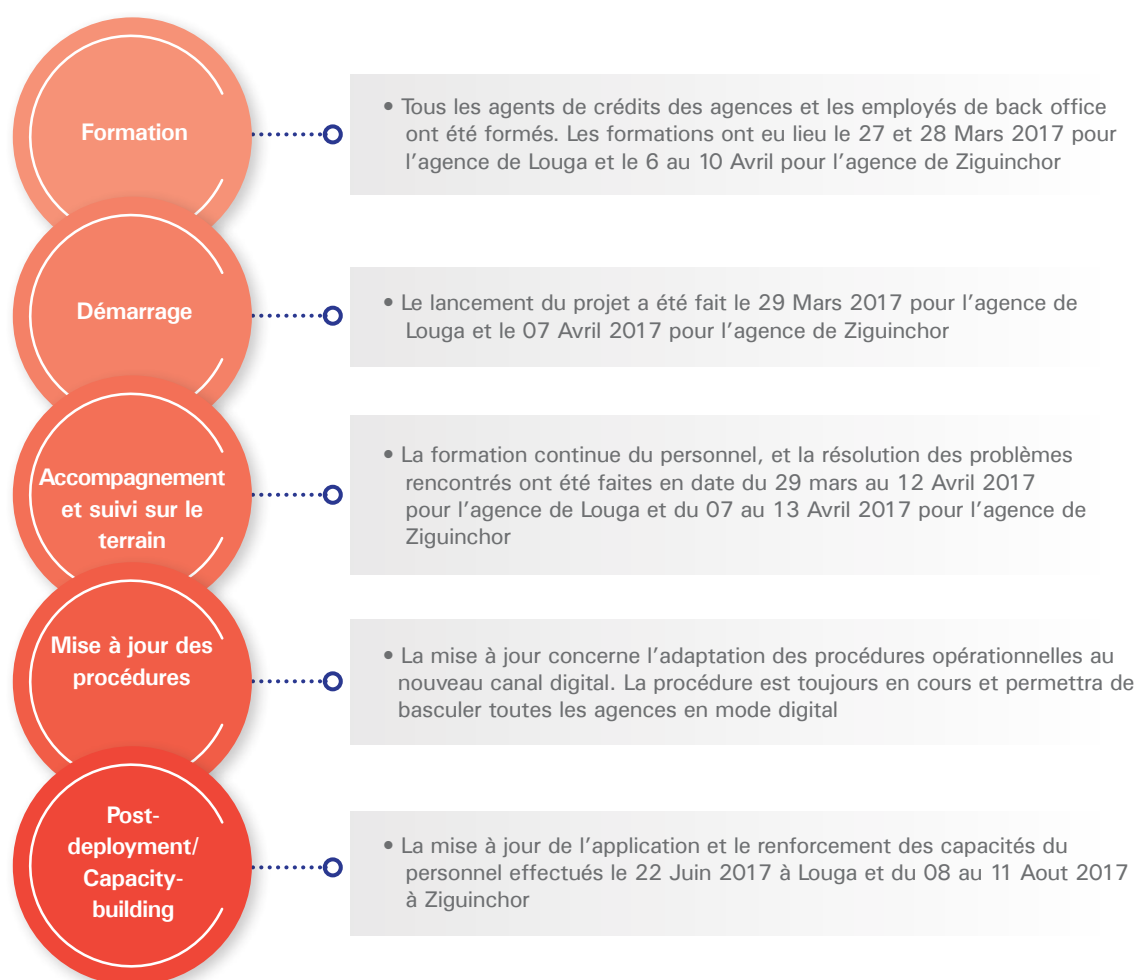


Figure III: Préparation du pilote: Mar.- Avr. 2017





Figure IV: Pilote: Mar.- Aou. 2017



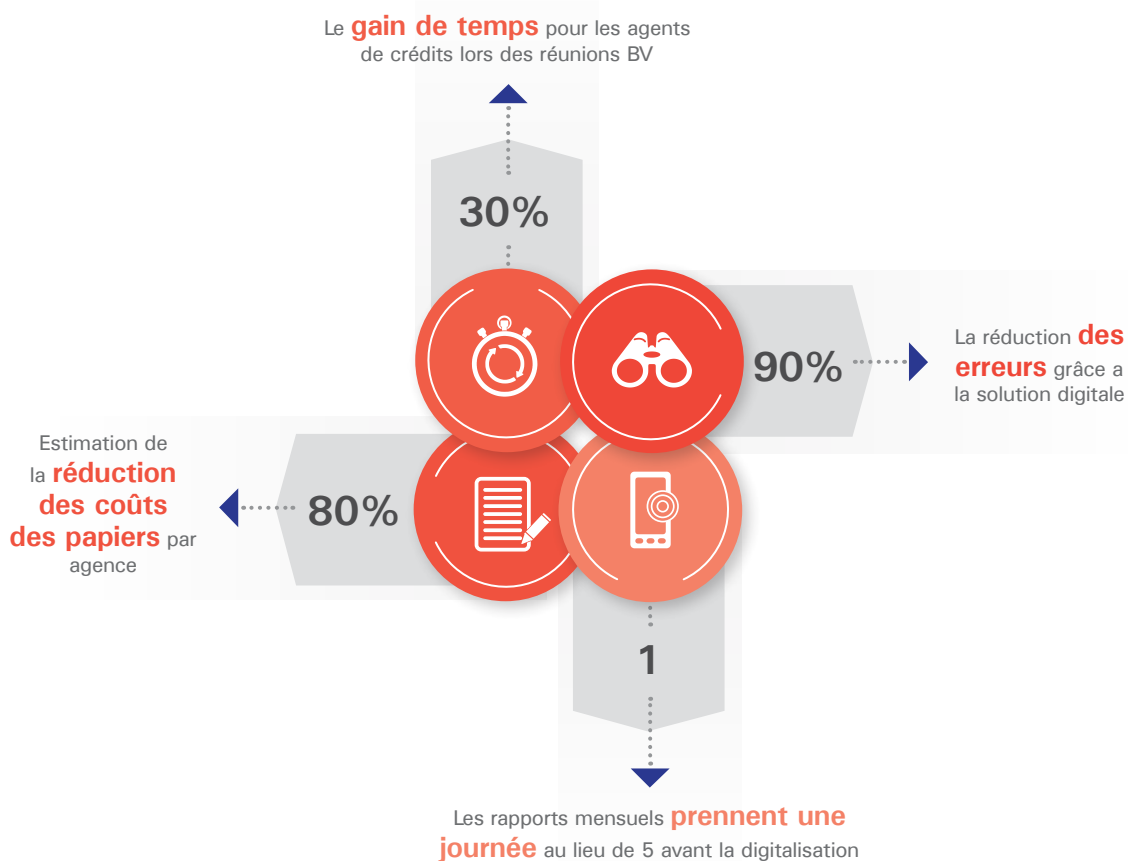


Résultats enregistrés : un pilote concluant pour CAURIE-MF

1. Gain de temps pour les agents de crédits

10 agents de crédit des sites pilotes et un chef ont été interviewés par le cabinet PHB Development dans le cadre de l'évaluation de la phase test. Les agents ont expliqué qu'avant l'introduction des tablettes mobiles, les réunions des Bancs Villageois duraient entre 3 heures et 4 heures en moyenne, selon le nombre de membres. Dans la phase test cette durée des réunions s'est significativement réduite à deux heures et demie voire deux heures. Certains agents de crédit sont confiants qu'une fois l'usage de la tablette exclusif, la durée des réunions descendra à une heure et demie pour certaines. Le gain de temps est essentiellement constaté dans l'accès facile et rapide à l'information et le calcul automatique des soldes. Plus besoin d'utiliser la calculatrice et moins d'erreurs de calculs à corriger.

Figure V: Chiffres clés





Victorine Mbayepal,
Agent de crédit :

« La gestion manuelle des BV est assez prenante. J'avais de longues et pénibles journées. Après les réunions de BV, il fallait revenir au bureau pour saisir les données. Je rentrais tard à la maison et je parvenais difficilement à gérer mon foyer. Avec l'arrivée des tablettes, le changement est notoire. Je rentre chez moi sitôt après le BV. »



Limane Dhiedhiou,
Agent de crédit :

« Je passais énormément de temps à faire des calculs à la machine. Pour chaque femme il fallait déduire le montant remboursé de son encours crédit, calculer les intérêts, après vérifier le montant total remboursé par le BV etc...autant d'opérations à faire et refaire pour être sûr de ne pas se tromper. Je perdais facilement du temps. Aujourd'hui, je saisis les données et les montants sont directement calculés par la tablette, ce qui me facilite beaucoup la tâche. »

2. Sécurité et fiabilité des transactions

Le personnel de CAURIE-MF, notamment les chefs d'agence, les comptables et les caissières des agences pilotes ont confirmé une réduction considérable des erreurs de comptabilité. En effet avec l'utilisation de la tablette la saisie des données se fait au cours des réunions et les tablettes synchronisent avec le SIG chaque soir, ce qui permet de clôturer la journée comptable. Auparavant, les agents de crédits retournaient dans leurs agences avec des rapports sur papier et l'argent collecté (épargnes et intérêts sur des prêts). Ils faisaient alors un versement à la caisse, tandis que les fichiers étaient saisis dans le système soit le jour même si l'agent n'est pas fatigué ou le lendemain, si ce n'est plusieurs jours après.



L'utilisation des tablettes facilite aussi le travail des caissières qui peuvent alors comparer l'argent versé et le rapport soumis par l'agent. Ce qui veut dire des données fiables et sécurisées, et une facile détection des erreurs ou manipulations frauduleuses.

Le comptable de l'agence de Louga a expliqué : « les erreurs ont considérablement diminué suite à l'utilisation des tablettes, nous estimons ce changement de l'ordre de 10 à 1. La détection est rapide comme les saisies sont immédiates. »

L'accès immédiat à des données fiables a réduit considérablement le temps consacré aux rapports journaliers et mensuels. Un **rapport mensuel se fait désormais en une journée au lieu des cinq jours habituels.**

3. Meilleure productivité des agents de crédit

Les agents de crédits passent moins de temps dans les réunions de BV ce qui leur permet d'améliorer la qualité des animations au sein des groupements de femme. Ils peuvent ainsi mieux aider les femmes dans la gestion de leurs prêts, leurs activités génératrices de revenus et leur expliquer les produits et services financiers délivrés par CAURIE-MF. Ils ont également du temps pour faire de l'éducation financière et de la sensibilisation sur les risques de mauvaise gestion, d'endettement et de surendettement.

A terme, CAURIE-MF pourra envisager d'attribuer quotidiennement deux à trois BV par jour aux agents de crédit, au lieu d'un seul aujourd'hui.

Le seul bémol soulevé est le problème de connexion. Les agents doivent, avant de se rendre aux BV, extraire les données nécessaires au bureau où la connexion à Internet est plus stable. Donc ils travaillent pour la plupart en mode « hors connexion ». Ainsi après les réunions de BV, ils doivent revenir se connecter à Internet pour pouvoir synchroniser les données saisies, car dans les villages l'accès à Internet est très limité. Cette opération ne prend que quelques minutes et présente très peu de risque.

Une autre utilité de la tablette serait, d'après les agents de crédit, de pouvoir monter des dossiers de financement. Ce qui allégerait aussi le processus actuel de montage sur papier avant saisie dans le système.



4. **Augmentation de l'efficacité opérationnelle de l'institution**

L'introduction de la tablette permet à CAURIE-MF de gagner en efficacité et économie à plusieurs niveaux.

Les agences recrutaient souvent des agents chargés de saisie, ou laissaient cette tâche aux agents de crédits. Avec les tablettes, ils n'en ont plus besoin.

Les agences sont maintenant en mesure de clôturer la journée dans le système comptable après synchronisation. Ce qui permet de faire la réconciliation comptable chaque jour. Désormais, les comptables peuvent vérifier, approuver les transactions ou les rapports digitaux avec des données fiables qu'ils peuvent utiliser pour faire des rapports en temps utile.

Une réduction des fournitures a également été notée, surtout l'achat de papier. Pour chaque réunion plus d'une dizaine de feuilles sont utilisées. CAURIE-MF compte mille cinq cent BV. Avec la tablette ces coûts ont considérablement baissé.

Et en prime, la tablette permet de capter des photos pour les joindre sur toutes les applications de crédit, de quoi renforcer la documentation des dossiers de crédit.

5. **Une meilleure connaissance client : Les clients de CAURIE-MF sont demandeurs de solutions digitales !**

L'accroissement de l'activité des clients ne faisait pas partie des objectifs du projet. Cependant le diagnostic au préalable a permis de mieux cerner les besoins des clients et cela a conforté l'organisation dans sa décision d'étendre la digitalisation à ses clients directs. Une surprise agréable a été de constater l'intérêt que les femmes ont pour des services tels que les notifications SMS automatiques pour les tenues de réunions ou bien la possibilité de créditer leurs comptes à partir de leurs portemonnaies électroniques.

6. **Pour résumer : Quatre avantages offerts par la digitalisation**

- 1 La saisie des données se fait désormais lors du BV, pas besoin de retranscrire après le travail de terrain.
- 2 Le chef d'agence reçoit les rapports au format électronique et peut donc les approuver sur la tablette, même à distance (absence du bureau ou déplacement).
- 3 Le service de comptabilité peut faire le travail avec des données fiables et fournir des rapports de comptes dans de courts délais ce qui aide à la prise de décisions basées sur des données à jour.
- 4 La caisse reçoit les versements en espèces des agents et peut les comparer avec les rapports des tablettes, ce qui réduit le risque d'erreur et de fraude côté agent.



Conclusion

Quelle suite à ces jalons posés sur la route de M-Dorado, le paradis des services financiers digitaux

La phase pilote du projet s'est achevée en décembre 2017. La transformation de CAURIE-MF est clairement amorcée et poursuivra son chemin en 2018 avec la généralisation de l'usage des tablettes à l'ensemble des agences. Les premières retombées liées à la digitalisation ont pu être observés au niveau de l'organisation.

Cette expérience avec Caurie-MF confirme les avantages que peuvent tirer les institutions de microfinance en migrant vers la finance digitale. Les institutions de microfinance qui utilisent les technologies digitales, peuvent toucher plus de clients dans des zones éloignées à un moindre coût, tout en sécurisant les transactions et en améliorant leur transparence. De plus, pour des institutions qui ont par essence une mission sociale - fournir des produits financiers aux personnes exclues du système financier classique - l'adhésion au digital ne peut être que bénéfique. Mamadou Lamine Gueye, le Directeur de CAURIE-MF l'a très vite compris et nous l'explique en ces termes :

« Toute institution de microfinance qui rate le train de la finance digitale sera laissée en rade. Nous l'avons compris chez CAURIE-MF, et c'est ce qui explique notre engouement et notre intérêt pour toute solution digitale que nous pouvons intégrer. Cette première expérience que nous estimons réussie, nous conforte dans cette position. Nous entrevoyons l'avenir avec beaucoup d'innovations. Dans un premier temps, nous allons généraliser l'utilisation des tablettes à toutes nos agences. Puis nous allons passer à une autre phase de digitalisation avec un projet « Bank to Wallet ». Nous avons commencé déjà à y travailler pour donner la possibilité à certains clients des bancs villageois de faire des transactions de dépôt et de retrait sur leurs comptes CAURIE-MF à partir de leur porte-monnaie électronique. Nous comptons également installer un réseau d'agents pour être plus proche de notre clientèle. L'idée nous est venue suite à une formation à laquelle nous avons participé, grâce au financement de UNCDF. Notre vision est claire en ce qui concerne la finance digitale, pour les prochaines années et nous comptons bien profiter des ouvertures que la collaboration avec le programme MM4P nous a apportée pour la traduire rapidement en action. »

A PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du « last mile » permettant de débloquent les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés – grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets –, qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable.

Pour plus d'informations sur ce projet , contact Bery Kandji Consultante Knowledge Management et Communication MM4P : berly.kandji@uncdf.org.

Pour plus d'informations sur le programme MM4P, Sabine Mensah ,Spécialiste Technique Régionale : sabine.mensah@uncdf.org.

 mm4p.uncdf.org

 [@UNCDFMM4P](https://twitter.com/UNCDFMM4P)

 [UNCDF MM4P](https://www.linkedin.com/company/uncdf-mm4p)



Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris UNCDF ou de leurs États membres.

Les désignations employées et la présentation de matériel sur la carte (les cartes) et le (s) graphique (s) contenus dans cette publication n'impliquent aucune expression de la part du Secrétariat des Nations Unies ou de UNCDF concernant le statut juridique de pays, territoire, ville ou zone ou ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites.

Photographies © UNCDF Sénégal/2018

May 2018

Copyright © UN Capital Development Fund.
Tous droits réservés.