COMMENT RÉUSSIR SA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE : UNE SERIE DE BOITES A OUTILS POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

BOITE À OUTIL # 1 : UTILISER LE MOBILE COMME OUTIL

PARTIE 2 : ETUDES DE CAS

- SINAPI ABA SAVINGS & LOAN - GHANA
- BUUSAA GONOFAA MICROFINANCE - ETHIOPIE
- CPEC - BENIN

Par PHB ACADEMY et MicroLead



Crédits: Avec l'autorisation de Sinapi Aba et Opportunity International

The MasterCard Foundation
MICROLEAD
PHB Academy towards financial inclusion

Design and layout: **Formato Verde**



Crédits: Avec l'autorisation de Eric Kenkolla, CEC Cameroun

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF 10

Encadré 1 : Contexte du Ghana 11

APPROCHE POUR LA MISE EN OEUVRE DES SERVICES FINANCIERS NUMERIQUES 13

Sinapi Aba en bref 13
Le parcours numérique 13
Processus 13
Objectif de la transition numérique 13
Pourquoi choisir ce modèle de services financiers numériques ? 14
Stratégie et Modèle numérique 14
Produits et services 14
Canaux de distribution 15
Partenariats 15
Efforts de mise en oeuvre 15
Durée de la mise en oeuvre 15
Implications financières (CAPEX et OPEX) 15
Aperçu des opérations 16
Système d'information et de gestion 16

REALISATIONS 18

Adoption et utilisations des canaux des services financiers numériques 18
Avantages pour le PSF 20
Une source de financement grâce à la mobilisation d'épargne 20
L'efficacité opérationnelle 20
Avantages pour les clients 20
Meilleur service client (Confort) 20
Construction de la confiance grâce à la technologie et aux canaux de distribution alternatifs 20
Analyse coût-avantage 21

PRINCIPAUX FACTEURS DE REUSSITE 23

Analyse du niveau de préparation 23
Recette du succès 25
Facteurs clés de réussite 26

ENSEIGNEMENTS 28

Problèmes rencontrés et mesures correctives adoptées 28
Enseignements tirés 29
Quelles sont les prochaines étapes pour l'avenir ? 29

Encadré 2 : le cas de Buusaa Gonofaa en Éthiopie 30
Encadré 3 : Le cas de CPEC au Bénin 32

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de Sinapi Aba Savings & Loans au Ghana, de Buusaa Gonofaa Microfinance en Éthiopie et CPEC au Bénin, pour leur contribution à ce modèle d'affaires et aux études de cas. Nous les remercions pour le temps qu'ils y ont consacré et pour les informations partagées, ainsi que pour les enseignements qu'ils ont permis de tirer et pour leurs recommandations, qui permettront à d'autres prestataires de services financiers de réussir leur transition vers les services financiers numériques.

Nous tenons à remercier en particulier Kwaku Acheampong de Sinapi Aba Savings & Loans, Teshome Dayesso de Buusaa Gonofaa Microfinance et Salomon Saliou et Télesphore Afouda de CPEC Bénin, pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boite à outils.

AUTEURS

PHB Development : Fiifi Nyarko Mensah, Umberto Trivella

UNCDF MicroLead : Pamela Eser, Hermann Messan, Ivana Damjanov

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development : Aurélie Wildt Dagneaux

The MasterCard Foundation : Ruth Dueck-Mbeba et Prabhat Labh

ACRONYMES

DAB	Distributeur Automatique de Banque
IMF	Institution de Microfinance
KYC	Know Your Customer
OTM	Opérateur de Téléphonie Mobile
PAR	Portefeuille A Risque
PSF	Prestataire de Services Financiers
PSP	Prestataire de Services de Paiement
SFN	Service Financier Numérique
SIG	Système d'Information de Gestion
SMS	Short Message Service
TPE	Terminal de Paiement Electronique
USSD	Unstructured Supplementary Service Data

DÉFINITIONS

CONCEPTS	DÉFINITIONS
AGENTS ITINÉRANTS	Fait référence au personnel (salariés ou sous contrat) utilisé par les prestataires de services financiers pour réaliser des transactions entrant dans le cadre du « Mobile comme outil » en utilisant des dispositifs mobiles sur le terrain. Ces agents (collecteurs, «susu», ...) sont itinérants par opposition aux agents fixes, que nous allons décrire dans des boîtes à outils à venir.
« BANQUIERS MOBILES »	Terminologie utilisée par Sinapi Aba S&L pour faire référence à ses agents itinérants.
SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES/ OU DIGITAUX (SFN/SFD)	Fait référence aux services financiers fournis aux clients par le biais des canaux de distribution alternatifs (mobile, internet, agents) qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années.
SERVICES FINANCIERS MOBILES (SFM)	Fait référence aux services financiers offerts aux clients via les téléphones mobiles et les appareils mobiles (par exemple : tablettes). Le terme est progressivement remplacé par « Services Financiers Numériques », qui est plus large et couvrant également d'autres canaux de distribution.
CANAUX DE DISTRIBUTION ALTERNATIFS	Fait référence aux nouveaux canaux de distribution qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années : les services bancaires en ligne, les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents (par opposition à des canaux de distribution traditionnels comme les agences physiques et des distributeurs automatiques de billets).
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Regroupe entre autres les banques, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), les institutions financières (IF), fournissant des services financiers aux clients.
INSTITUTIONS FINANCIÈRES NON BANCAIRES	Regroupe les Institutions de Microfinance (IMF), les coopératives et les SACCOs, les Banques de Microfinance, par opposition aux OTM et aux banques traditionnelles, qui assurent la prestation de services financiers aux clients.
SERVICES MOBILES	Fait référence à des transactions financières effectuées à l'aide des technologies mobiles, tels que le téléphone portable ou les tablettes, et ayant une incidence sur le compte du prestataire de services financiers.

CONCEPTS	DÉFINITIONS
SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	Les clients peuvent réaliser les transactions par eux-mêmes sur leur portefeuille mobile et compte de l'IF ou être aidé par un tiers (agent). Les opérations de dépôt (cash in) et retrait (cash out) requièrent un agent comme intermédiaire. Cet agent est contracté par un PSF (institution financière, PSP ou OTM).
BANQUE MOBILE OU SERVICES BANCAIRES MOBILES	Le client peut réaliser des opérations lui-même sur son compte au sein de l'IF sans demander l'aide d'un tiers (par exemple un agent). Les opérations de dépôt et retrait (cash in/out) requièrent néanmoins un agent comme intermédiaire.
APPLICATIONS DIGITALES POUR LE TERRAIN (ADT)	Désigne les outils / dispositifs numériques tels que des tablettes, smartphones et TPE, équipés d'une application, et utilisés par le personnel des PSF pour effectuer des transactions sur le terrain.
SYSTÈME BANCAIRE CENTRAL	Un système bancaire central est une application/un logiciel d'enregistrement et analyse des données liées aux transactions qui ont eu lieu au cours d'une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients. (source : Gartner[a]).
SIG (SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION)	Appellation utilisée en microfinance pour décrire l'ensemble du système de back office, y compris gestion du portefeuille, reporting et autres fonctionnalités. Un SIG est plus large qu'un système bancaire central, qui enregistre et analyse les données. Comme décrit par la Banque Mondiale, un SIG aide le management à prendre des décisions, à les suivre et à les contrôler. Un SIG enregistre et stocke les données, il les analyse pour produire des rapports pertinents et aider les opérations à mettre en place les processus définis. Le SIG fournit également une base de données pour les audits (source : CGAP, 2012[b]).
TPE (TERMINAL DE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE	Un terminal de paiement électronique (aussi appelé TPE) est un appareil électronique capable de lire les données d'une carte bancaire, d'enregistrer une transaction, et de communiquer avec un serveur d'authentification à distance.

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

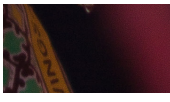
b https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Information-Systems-Jan-2012.pdf

CONCEPTS	DÉFINITIONS
MPOS (MOBILE POINT OF SALES)	Le m-POS ou TPE mobile est une application mobile combinée à un lecteur de carte connecté au mobile qui permet d'accepter les paiements par carte. Le Mobile Point of Sale est un substitut aux terminaux de paiement traditionnels (source: TechTarget[c])
NOTEBOOKS	Les notebooks ou miniportables sont de petits ordinateurs portables légers et économes en énergie. Moins puissants que les ordinateurs portables classiques, ils sont parfaitement adaptés au traitement de texte et à la navigation Internet.
AGENCE MOBILE	Une agence mobile est un centre financier autonome - capable de répondre aux besoins bancaires immédiats, mais pas de fournir l'ensemble des services d'une agence traditionnelle, et utilisant des appareils mobiles pour réaliser les transactions.
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 géolocalisés (définition de GSMA[d]). Ce système de transfert de données est facturé en fonction de la quantité de données transférées et non pas en fonction de la durée de connexion.
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution (EDGE) est une technologie qui peut fournir jusqu'à trois fois la capacité de données GPRS. La technologie EDGE permet de fournir des services mobiles plus exigeants, tels que la messagerie multimédia, la navigation web complète et e-mail en déplacement. (source : GSMA[e])
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.

c http://searchcio.techtarget.com/definition/mPOS-mobile-point-of-sale
d http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/gprs
e http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/edge

Crédits: Avec l'autorisation de Sinapi Aba et Opportunity International

SINAPI ABA GHANA ETUDE DE CAS





RESUME EXECUTIF

Avec plus de 138 000 clients, Sinapi Aba Savings and Loans (SASL) est l'une des IMF les plus importantes du Ghana en nombre d'emprunteurs (MixMarket, 2016). Les initiatives de Sinapi dans la finance numérique s'inscrivent dans une mutation institutionnelle datant de 2013 : d'IMF de crédit, elle est devenue une institution d'épargne et de crédit. En entamant sa transition numérique, l'objectif de Sinapi était de promouvoir la collecte de l'épargne de la manière la plus accessible, efficace et transparente possible pour sa clientèle.

Pour atteindre ces objectifs, Sinapi a opté, avec le soutien du programme MicroLead de l'UNCDF, pour une combinaison de canaux de distribution alternatifs et de technologies:

- Des agents itinérants appelés « banquiers mobiles » par Sinapi Aba, équipés de TPE ou de téléphones basiques permettent aux clients d'ouvrir un compte d'épargne, d'y déposer et d'en retirer des fonds à distance. Les agents itinérants de Sinapi parcourent les marchés et se rendent dans les communautés pour collecter l'épargne des clients chez eux, en reprenant ainsi un mécanisme d'épargne informel traditionnel et très populaire au Ghana: le « susu ».
- Des Netbooks (petits ordinateurs portables à bas prix) dotés d'une connectivité Internet permettent aux clients de réaliser des transactions de base (p. ex., consultation de solde, retraits, dépôts, transferts, etc.) en temps réel dans les agences Sinapi qui ne pratiquent pas encore la collecte d'épargne (c.-à-d. qui ne bénéficient pas encore de l'infrastructure requise, par exemple d'un réseau étendu (WAN), ou qui ne remplissent pas les exigences réglementaires, etc.).
- Les services bancaires par SMS[1] ont été lancés afin de permettre aux clients de réaliser des transactions de chez eux. Grâce à la plate-forme SMS de Sinapi, quel que soit le type de téléphone utilisé, les clients peuvent accéder à leur compte et effectuer des transactions grâce à des numéros courts prédéfinis.

Les investissements en temps et en ressources de Sinapi dans le développement de ces canaux de distribution alternatifs (CDA) ont eu des implications opérationnelles et financières variées, telles que :

- Le recrutement et la gestion de plus de 400 nouveaux collaborateurs, comme « banquiers mobiles » ;
- L'achat d'équipements mobiles (TPE, netbooks et téléphones multifonctions) et le développement de diverses applications front-office et back-office ;
- La création et l'adaptation des politiques et procédures afin de tenir compte de ces nouveaux métiers, produits et canaux de distribution ; et
- La formation du personnel aux nouvelles politiques et procédures, ainsi qu'aux nouvelles technologies fournies.

Ces canaux et technologies ont aidé Sinapi à bâtir sa base de déposants. Trois ans après sa transformation, Sinapi a gagné plus de 200 000 épargnants volontaires. 43 % d'entre eux détiennent un compte «susu» géré par les « banquiers mobiles », ce qui en fait le canal/produit d'épargne le plus populaire de Sinapi. Aujourd'hui, les comptes «susu» constituent en valeur 24 % du portefeuille de dépôt de Sinapi. Plusieurs facteurs clés expliquent la réussite des canaux de distribution alternatifs de Sinapi : un processus de recherche et développement approfondi, l'existence d'un système bancaire central (T24), l'accès à des formations et à une assistance technique externe de la part de MicroLead, et le déploiement progressif des différents canaux et solutions.

Les principaux enseignements tirés de l'expérience de Sinapi peuvent se résumer ainsi :

- Se concentrer sur sa clientèle de base, à savoir les personnes à bas revenus ayant une activité professionnelle dans le cas de Sinapi ;
- Impliquer la direction dans le développement des produits et les phases de déploiement pour s'assurer d'un consensus et d'une adhésion au projet ;
- Mettre en place une structure de supervision solide afin d'assurer une formation, un encadrement et un suivi continus des agents itinérants ;
- Insister sur la sécurité des canaux de distribution alternatifs pour s'assurer de la confiance et de la fidélité des clients, par exemple par l'édition de reçus pour les transactions et des tenues aux couleurs de la marque pour le personnel ;
- Définir le montant en liquide que les agents itinérants peuvent transporter afin d'éviter tout problème de sécurité et tout risque de fraude ;
- Se préparer à réussir ET à échouer. SASL n'avait pas prévu une croissance aussi rapide du nombre de déposants. Les opérations se devaient d'être prêts à suivre ce rythme.

SASL est un exemple unique de Prestataire de Services Financiers (PSF) ayant adopté simultanément une combinaison de solutions mobiles, c'est-à-dire les agents itinérants, les appareils mobiles (TPE) et les services bancaires par SMS.

Cette étude de cas décrit tout d'abord la transition numérique de Sinapi Aba au Ghana, ainsi que ses principales réalisations. Elle analyse ensuite les facteurs clés de cette réussite et les enseignements qui peuvent en être tirés. Elle présente également le cas de Buusaa Gonofaa en Éthiopie et de CPEC au Bénin, qui mettent actuellement en oeuvre ce modèle.

1 Bien qu'ils soient cités dans le contexte de la stratégie numérique globale de Sinapi Aba, les services bancaires par SMS à l'initiative du client n'appartiennent pas au modèle « Mobile comme outil », mais au modèle de la « banque mobile » qui sera abordée dans de futures boites à outils.

Au Ghana, les services financiers digitaux permettent d'étendre l'accès au système financier en général. Néanmoins, les Ghanéens sont encore nombreux à en être exclus.

État du marché des institutions financières

Ces dix dernières années, le développement de l'industrie des services financiers a permis d'augmenter l'inclusion financière au Ghana. Le nombre de clients des institutions de microfinance (IMF) a été multiplié par cinq (+ 515,4 %) : de 1,3 million en 2001, il est passé à 8 millions fin 2013 (GHAMFIN 2014). Les institutions financières (IF) sont parvenues à atteindre divers marchés de niche, des petits exploitants ruraux aux commerçants, en passant par les petites entreprises urbaines, grâce à la diversité des PSF engagés dans la microfinance : les banques rurales et communautaires (BRC), les mutuelles d'épargne et de crédit (S&L), les coopératives d'épargne et de crédit (coopec), et les organisations non gouvernementales de financement.

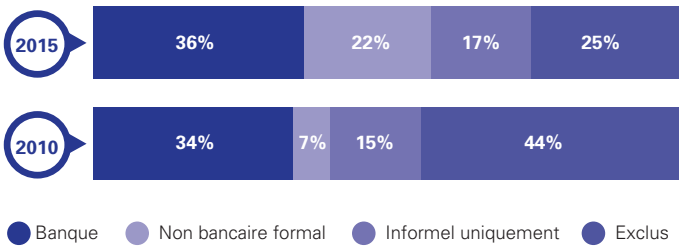
Banques commerciales	28
Agences de banques commerciales	900+
Institutions de microfinance	661
Mutuelles d'épargne et de crédit	27
Banques rurales et communautaires	143
Agences de banques rurales et communautaires	651
Coopératives d'épargne et de crédit	555
ONG de financement	38
Collecteurs «susu»	2000+
Taux d'intérêt préférentiel des banques commerciales	27%

Source : Banque du Ghana, 2015

Inclusion financière dans le pays (en %)

Tendances d'accès FII 2015 vs FinScope 2010

NON BANCAIRE FORMEL: institutions de microfinance réglementées, compagnies d'assurance, fournisseurs de crédit de détail, fournisseurs de services de paiement.
INFORMEL: Services financiers fournis par des particuliers et / ou des associations qui ne sont pas réglementées par les gouvernement tels que les clubs d'épargne (clubs susu) et les prêteurs privés.
EXCLUS: Les personnes qui n'utilisent aucun produit financier formel ou informel.



Source : Enquête sur l'inclusion financière 2015

Secteur des télécoms

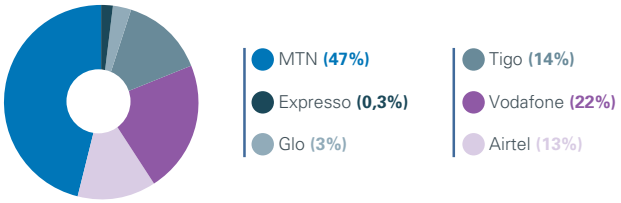
Sur une population totale de plus de 25 millions de personnes, plus de la moitié du pays dispose d'un accès à Internet. Selon le rapport d'avril 2016 de l'autorité nationale des communications (NCA), le taux de pénétration d'Internet au Ghana est actuellement de 67,27 %. Le pays compte plus de 35 millions d'abonnés mobiles, qui se répartissent entre six entreprises de télécommunications. MTN est le leader du marché (47 % des parts de marché), mais Vodafone, Tigo et Airtel sont de sérieux concurrents.

Opérateurs de télécommunications	Nombre d'abonnés	Part de marché
MTN	17,192,534	47%
Vodafone	7,976,348	22%
Tigo	5,213,398	14%
Airtel	4,942,197	13%
Glo	962,338	3%
Expresso	108,292	0,3%

Source : Autorité nationale des communications (NCA), 2016
http://nca.org.gh/assets/Uploads/Telecom-subscription-trends-for-April-2016.pdf

Part de marché des principaux OTM (% d'abonnés)

Parts de marché



Source : Autorité nationale des communications (NCA), 2016

Initiatives de services financiers numériques (SFN)

Les SFN ont permis une augmentation de l'inclusion financière de 41 % au Ghana entre 2010 et 2015. L'augmentation significative de l'accès aux services financiers formels non bancaires, qui a triplé entre 2010 et 2015 en passant de 7 % à 22 % (CGAP), constitue le principal moteur de cette évolution. Plus de la moitié de cette hausse peut être directement attribuée aux paiements mobiles, qui étaient presque inexistants en 2009, alors qu'ils sont aujourd'hui utilisés régulièrement par environ 25 % des Ghanéens (FII 2015) . 50 % de la population est inscrite à des services d'argent mobile à présent. Les OTM dominent les services bancaires mobiles (Airtel Money, MTN Mobile Money, Tigo Cash et Vodafone Cash). La réglementation de la Banque Centrale leur a imposé de former des partenariats non exclusifs avec des banques pour émettre de la monnaie électronique. Par ailleurs, les agences bancaires servent aussi d'agents des OTM. Les OTM collaborent également avec certaines institutions financières pour le développement des services financiers numériques (p. ex., Fidelity Bank). Environ 80 000 agents indépendants (dont 56 000 actifs) servent les clients des services financiers numériques. Source : Bank of Ghana (BoG)

Réglementation des services financiers numériques

En 2015, le secteur des services financiers numériques (SFN) au Ghana a changé avec l'introduction des lignes directrices en matière d'émission de monnaie électronique : eMoney issuers guidelines (remplaçant les lignes directrices de 2008) et avec les lignes directrices pour les agents édictées par la Banque Centrale du Ghana. La Banque Centrale du Ghana a été largement acclamée par les parties prenantes du secteur des services financiers pour avoir émis un tel cadre pour les services bancaires via agents (Agency Banking) et les services bancaires mobiles (Mobile Banking). Les nouvelles lignes directrices sont venues avec des directives pour les agents, permettant ainsi à ces derniers de participer à des activités de monnaie électronique, avec des règles / directives claires couvrant leurs activités dans l'espace des SFN au Ghana. Les lignes directrices ont clairement défini la structure de commission des agents, leur seuil limite de transactions et le seuil limite que les particuliers / clients peuvent effectuer comme transactions par jour. Rendant ainsi plus attractif et participatif, même pour les institutions non-bancaires et OTM, d'obtenir une licence d'émetteur de monnaie électronique et d'oeuvrer dans les SFN pour favoriser l'inclusion financière au Ghana. Cela devrait entraîner une augmentation de l'adoption et de l'usage des SFN au Ghana puisque les institutions financières peuvent désormais développer leurs propres services financiers numériques.



Crédits: Avec l'autorisation de Sinapi Aba et Opportunity International

APPROCHE POUR LA MISE EN OEUVRE DES SERVICES FINANCIERS NUMERIQUES

Afin d'encourager la collecte d'épargne auprès de sa clientèle, Sinapi a opté pour une combinaison de canaux de distribution alternatifs sous forme d'agents itinérants appelés «banquiers mobiles» par Sinapi, et de technologies : TPE, netbooks et de services bancaires par SMS.

SINAPI ABA EN BREF

Avec plus de 130 000 clients, Sinapi est l'une des IMF les plus importantes du Ghana en nombre d'emprunteurs. La mission de Sinapi est « d'être la "graine de moutarde" (Sinapi Aba en langue twi) qui permettra aux personnes économiquement défavorisées de transformer leurs vies par le développement d'entreprise et la génération de revenus ».

Entre 1994, date de sa création, et 2011, Sinapi opérait comme ONG de financement « Tier 3 » à travers le Sinapi Aba Trust. Elle s'est ensuite engagée dans un processus de mutation complexe pour devenir une mutuelle de crédit et d'épargne « Tier 1 » en vue de collecter de l'épargne et d'étendre son offre financière. Sinapi a obtenu sa licence S&L en mars 2013 et est ainsi devenue Sinapi Aba Savings and Loans.

Tableau 1 : Informations clés sur SASL (en juin 2016)

Statut juridique	Institution financière non bancaire « Tier 1 » contrôlée par la Banque centrale du Ghana
Date de création	1994
Couverture géographique	Tout le pays
Produits	Crédit, épargne et transfert d'argent
Effectifs	579
Nombre d'agences	47
Nombre d'emprunteurs	138 499
Portefeuille de prêts (USD)	22 millions
Nombre de déposants	206,474
Portefeuille de dépôts (USD)	20,5 millions

LE PARCOURS NUMÉRIQUE

Processus

Illustration 1 : Parcours de finance numérique de Sinapi Aba S&L



Objectif de la transition numérique

Les initiatives de Sinapi dans la finance numérique s'inscrivent dans sa conversion d'IMF de crédit en institution de dépôt, d'épargne et de crédit. À ce moment-là, l'expérience de la mobilisation d'épargne de Sinapi se résumait à de l'épargne obligatoire informelle, c'est-à-dire de l'épargne collectée sous forme de garantie pour les prêts. Après l'obtention de sa licence S&L auprès de la Banque du Ghana en 2013, Sinapi a dû commencer à mobiliser de l'épargne volontaire auprès de ses clients existants, mais aussi de nouveaux clients.

À cet égard, pour Sinapi, les objectifs du passage au numérique résidaient principalement dans sa faculté à promouvoir la collecte d'épargne auprès de sa clientèle de la manière la plus accessible, efficace et transparente possible. Le numérique devait permettre aux clients d'ouvrir des comptes d'épargne et d'y accéder depuis chez eux ou leur lieu de travail, c'est-à-dire sans avoir à quitter le lieu où ils se trouvent. Ce principe était particulièrement pertinent pour les entrepreneurs informels à faibles revenus qui sont le coeur de marché de Sinapi. Pour répondre à ces objectifs, Sinapi a opté pour une combinaison de canaux de distribution alternatifs : « les banquiers mobiles » et les technologies, sous la forme de TPE, de netbooks et de services bancaires par SMS.

Pourquoi choisir ce modèle de services financiers numériques ?

L'approche des services financiers numériques adoptée par Sinapi est un exemple intéressant du modèle d'affaires 1 (« Mobile comme outil ») dans lequel trois solutions mobiles servent à répondre à différents besoins :

1. Les « banquiers mobiles » ont été mis en place afin de mobiliser rapidement l'épargne des clients de Sinapi en reprenant un mécanisme d'épargne informel traditionnel et très populaire au Ghana, le « susu ». Des collecteurs «susu» parcourent les marchés et se rendent dans les communautés pour collecter l'épargne des clients, là où ils sont.
2. Les netbooks ont été déployés afin de permettre aux clients des agences du réseau ou « satellites », qui ne collectent pas encore d'épargne et qui ne disposent pas de l'infrastructure requise, de bénéficier des services financiers. Les netbooks permettent aux clients d'effectuer des transactions de base à partir de ces agences satellites.
3. Les services bancaires par SMS[2] ont été lancés pour permettre aux clients d'effectuer des transactions à l'endroit et au moment de leur choix, notamment en dehors des horaires d'ouverture des agences (p. ex., le week-end ou les jours fériés).

STRATÉGIE ET MODÈLE NUMÉRIQUE

Produits et services

« Banquiers mobiles »

Sinapi Aba a décidé d'appeler ses agents itinérants « Banquiers Mobiles » avec la vision qu'ils exécuteraient les transactions financières sur le terrain.[3] Les « banquiers mobiles » de Sinapi permettent aux clients d'ouvrir un compte, ainsi que de déposer et de retirer de l'argent à distance. Les retraits nécessitent généralement 24 heures d'anticipation, l'agence devant valider la demande avant d'autoriser le «banquier mobile» à apporter l'argent liquide au client sur le terrain. À l'origine, ce système était entièrement manuel. Les « banquiers mobiles » se servaient de livrets et de reçus manuscrits. Grâce à MicroLead, Sinapi a ensuite testé et déployé les TPE. Ils permettent aux agents itinérants d'enregistrer les transactions en temps réel sur le terrain et d'imprimer des reçus pour une efficacité et une transparence accrues. Les TPE étant cependant coûteux, Sinapi teste actuellement des téléphones multifonctions afin d'équiper les « banquiers mobiles » dépourvus de TPE. Aujourd'hui, sur plus de 400 agents itinérants, environ 130 utilisent un TPE et 90 un téléphone multifonction (phase pilote). Les autres utilisent encore le papier.

Notebooks ou Miniportables

Les notebooks dotés d'une connectivité Internet permettent aux clients de Sinapi de réaliser des transactions de base (consultation de solde, dépôt, retrait, transfert) dans les agences « satellites », c'est-à-dire les agences qui ne disposent pas encore de l'infrastructure requise, par exemple un réseau étendu (WAN), autorisant le traitement en temps réel des transactions via le système bancaire central (CBS) de Sinapi. Actuellement, sur 47 agences, 25 sont des agences satellites utilisant des miniportables. Les autres sont intégralement équipées d'une connexion en temps réel au système bancaire central.

Services bancaires par SMS

Grâce à sa plate-forme SMS, Sinapi peut envoyer des alertes par SMS à ses clients afin de leur confirmer les transactions. Les titulaires de compte peuvent également réaliser des transactions par l'envoi de codes prédéfinis par SMS, quel que soit le type de téléphone (classique ou smartphone). Ils peuvent notamment demander des mini-relevés, consulter leur solde et effectuer des transferts[4]. La plate-forme SMS propose également une fonctionnalité de dépôt et de retrait qui est désactivée pour le moment, car elle nécessite un réseau d'agents habilités à fournir des services de dépôt et de retrait. Sinapi envisage à terme d'ajouter les services bancaires par le biais d'agents à son offre de services financiers numériques.

2 Bien qu'ils soient cités dans le contexte de la stratégie numérique globale de Sinapi Aba, les services bancaires par SMS à l'initiative du client n'appartiennent pas au modèle « Mobile comme outil », mais au modèle de la « banque mobile » qui sera abordée dans de futures boites à outils.

3 Bien qu'appelés «banquiers mobiles», ces agents itinérants ne se rapportent pas aux services bancaires via mobile (mobile banking), ni aux services bancaires via agents (agency banking), car ils sont le personnel de Sinapi et non celui de l'OTM ou du PSP et réalisent les transactions pour les clients. Il n'y a ni monnaie électronique ni portefeuille électronique dans ce modèle. Nous avons décidé de conserver le mot «banquiers mobiles» tout au long cette étude de cas puisque Sinapi utilise ce mot, mais il devrait être clair pour le lecteur que ces «banquiers mobiles» sont dans les faits les agents itinérants et le personnel de Sinapi.

4 Ces opérations étant initiées par le client, elles sont à rattacher au modèle de « banque mobile » que nous aborderons dans de futures boites à outils. Elles sont présentées ici pour montrer la stratégie digitale de Sinapi Aba dans son ensemble.

Le tableau ci-dessous répertorie les produits et services offerts par les différentes technologies.

Tableau 2 : Produits et services disponible par technologie

Produits et services		Technologie			
		TPE	Mobile	Netbook	SMS
Épargne	Ouverture de compte	X	X	X	
	Dépôts	X	X	X	
	Retraits	X	X	X	
Transfert vers un autre compte Sinapi			X	X	X
Gestion de compte	Relevé bancaire	X	X	X	X
	Consultation de solde	X	X	X	X
	Reçu de transaction (imprimé)	X			
	Confirmation de transaction				X

Canaux de distribution

Sinapi a enrichi ses canaux de distribution traditionnels de deux canaux de distribution alternatifs (CDA) : les « banquiers mobiles » et les services bancaires par SMS. Les « banquiers mobiles » sont des individus sous contrat qui développent le modèle de collecte d'épargne traditionnel nommé « susu ». Ils se rendent quotidiennement sur les marchés, dans les zones rurales lors des jours de marché, près des grandes usines, et plus globalement là où se trouvent les clients de Sinapi : les personnes à bas revenus ayant une activité professionnelle.

Avec les services bancaires par SMS, Sinapi permet aux clients d'accéder à leurs comptes par le biais de leurs téléphones portables, qu'il s'agisse de téléphones classiques ou de smartphones.

Partenariats

Grâce au financement de MicroLead, SASL a acheté des TPE et des miniportables à Jethro Ltd, l'entreprise de logiciels déployant son système bancaire central. Sinapi a également confié le développement de sa plate-forme SMS à Jethro après avoir contacté d'autres entreprises, notamment des OTM, sans parvenir à un accord satisfaisant.

EFFORTS DE MISE EN OEUVRE

Durée de la mise en oeuvre

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, la création de ces canaux de distribution alternatifs et de ces solutions mobiles fut au coeur d'un long processus. Lancé en 2013, il se poursuit aujourd'hui encore dans une démarche d'amélioration continue souhaitée par la direction de Sinapi. Le tableau suivant récapitule certaines des activités clés entreprises et les délais correspondants.

Tableau 3 : Activités principales et temps de mise en place

Activité	Délai
Sélection du fournisseur des appareils mobiles	2 semaines
Développement de l'interface entre les TPE/miniportables et le CBS	2 mois
Recrutement des «banquiers mobiles»	Chaque mois
Formation des « banquiers mobiles »	2 semaines
Adaptation des politiques et procédures	6 mois
Développement et intégration du module de services bancaires par SMS	2 mois

Implications financières (CAPEX et OPEX)

Le développement des solutions mobiles de Sinapi a coïncidé avec la conversion de l'institution en IMF acceptant les dépôts, alors que cette conversion impliquait déjà d'importantes dépenses d'investissement et d'exploitation, notamment le déploiement d'un système bancaire central (Temenos T24) et la création de véritables agences bancaires conformes à des exigences réglementaires (exigences de sécurité, de construction, etc.). Cette simultanéité a donc eu un impact sur les initiatives de Sinapi dans la finance numérique.

Par exemple, les netbooks se sont imposés comme une solution pratique pour répondre aux besoins des clients dans les points d'accès (les agences « satellites » du réseau) dont Sinapi ne pouvait pas financer à court terme la conversion en agence bancaire, compte tenu du coût élevé de l'opération. Dans ce cas, les technologies mobiles ont permis de soulager financièrement Sinapi. Par ailleurs, l'achat de TPE se révélant trop onéreux,- jusqu'à 1 500 USD pièce-, Sinapi a cherché des alternatives plus économiques, telles que les téléphones multifonctions, pour permettre à ses « banquiers mobiles » de mobiliser les dépôts sans avoir à leur fournir de TPE.

Les principales dépenses d'investissement et d'exploitation liées au développement des solutions mobiles de Sinapi sont les suivantes :

- Le recrutement et la formation de personnel supplémentaire, c'est-à-dire de plus de 400 « banquiers mobiles » ; Et l'achat de différents matériels mobiles, comme les TPE, les netbooks et les téléphones multifonctions ;
- L'ensemble des coûts informatiques, par exemple pour le développement des diverses applications front-office (module SMS et application destinée aux agents itinérants) et back-office des différentes solutions opérant avec le système bancaire central de Sinapi ; et
- Les coûts récurrents liés aux données (Internet) des TPE, netbooks et téléphones.

Sans tenir compte des coûts d'exploitation récurrents, qui varient chaque année en fonction du canal, Sinapi a investi plus de 250 000 USD en CAPEX pour la mise en place de ces canaux de distribution alternatifs. Ces CAPEX ont été financés avec l'aide de MicroLead.

Tableau 4 : Couts financiers (CAPEX et OPEX)

Principaux investissements pour le développement des canaux de distribution alternatifs (non récurrent) - CAPEX	**Coût (USD)**
Matériel mobile (TPE, miniportables, téléphones)	120,000
Plate-forme bancaire mobile et interface de traitement	45,000
Développement de l'application destinée aux agents itinérants	80,000
Développement du module de services bancaires par SMS	15,000
TOTAL CAPEX	260,000

Principales dépenses d'exploitation pour les «banquiers mobiles» (récurrent) – En 2015	**Coût (USD)**
Salaires des « banquiers mobiles »	420,000
Indemnité de transport	136,000
Frais de connexion (données internet) des TPE	26,400
TOTAL OPEX 2015	582,400

Aperçu des opérations

De même, les implications opérationnelles de la mise en place des solutions de finance numérique ont été étroitement liées à la conversion de Sinapi en institution acceptant les dépôts. La plupart des changements opérationnels s'intégraient à cette mutation plus large, notamment la création de sept nouveaux produits d'épargne, la refonte de l'image de la marque et le renforcement du marketing, la mise à jour des politiques et procédures, le recrutement, la formation et la réorientation du personnel.

L'introduction des canaux de distribution alternatifs s'est traduite par les principales implications opérationnelles suivantes :

- Recrutement et gestion de plus de 400 nouveaux collaborateurs comme « banquiers mobiles », impliquant : a) la mise en place d'un système de supervision ad hoc dans lequel les « banquiers mobiles » sont dirigés par une équipe d'encadrement elle-même pilotée par des agents de dépôt ; b) la création d'un système incitatif visant à motiver les agents itinérants grâce à un ensemble d'indicateurs de performances, dont le nombre d'ouverture de nouveaux comptes client, de dépôts totaux, de solde moyen et d'emprunteurs.
- Développement et adaptation des politiques et procédures pour tenir compte des nouveaux métiers (p. ex., les « banquiers mobiles »), des nouveaux produits (p. ex., l'épargne «susu») et des canaux de distribution alternatifs (p. ex., les agences satellites équipées de netbooks).
- Formation du personnel aux nouvelles technologies et explication de leur usage aux clients (p. ex., les TPE et les téléphones multifonctions des équipes itinérantes, les netbooks des agences satellites, etc.).

Système d'information et de gestion

En termes de système d'information de gestion (SIG), l'introduction de chaque nouvel appareil mobile a impliqué la mobilisation des consultants informatiques de Sinapi pour le développement de l'interface avec le système bancaire central. Les caractéristiques sont les suivantes :

- Les TPE et les netbooks permettent une connexion en temps réel au système bancaire central de Sinapi tant que le réseau mobile est disponible. En l'absence de connectivité, Sinapi dispose d'une connexion mobile de secours via un second fournisseur. Les transactions peuvent être enregistrées et chargées ultérieurement, lorsque la connectivité revient.
- La plate-forme SMS est aussi entièrement intégrée au système bancaire central de Sinapi via un serveur dédié. Elle est utilisée par les clients pour accéder à leurs comptes depuis leur téléphone portable, mais aussi par certains «banquiers mobiles» équipés de téléphones multifonctions, qui testent la plate-forme et les téléphones dans le cadre d'un projet pilote visant à remplacer les TPE.



Crédits: Avec l'autorisation de Sinapi et Opportunity International

REALISATIONS

Les canaux de distribution alternatifs ont grandement contribué à la construction de la base de déposants de SASL, dont 43 % sont actuellement gérés par les « banquiers mobiles », ainsi qu'à l'augmentation de 40 % de son portefeuille de prêts.

ADOPTION ET UTILISATIONS DES CANAUX DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

L'introduction de canaux de distribution alternatifs a permis à SASL d'obtenir les résultats suivants entre 2013 et 2016 :

- Sinapi Aba a accru son nombre de comptes d'épargne de 200,000 et sa base de clients de 120,000 en trois ans, 80% de cette croissance étant attribuable aux TPE. 43 % de ces clients sont clients de comptes «susu» gérés par les « banquiers mobiles », ce qui en fait le canal/produit d'épargne le plus populaire de Sinapi. Aujourd'hui, les comptes «susu» sont majoritaires au sein du portefeuille de dépôts de Sinapi (24 % du total) et pèsent environ 5 millions d'USD (sur un total de 20 millions).
- Dans les agences satellites ou du réseau, les netbooks ont permis aux clients de réaliser les transactions les plus basiques (p. ex., consultation de solde, retraits, dépôts, transferts, etc.). Sans la connexion avec le système bancaire central que permettent les netbooks, Sinapi n'aurait pas pu servir ces clients.
- L'utilisation des TPE, qui enregistrent en direct les transactions sur le terrain, a permis aux caissiers des agences de gagner du temps, puisqu'ils devaient auparavant saisir les données des livrets papier manuellement dans le système. Les TPE offrent ainsi un gain d'efficacité et de transparence significatif sur les opérations.



Crédits: Avec l'autorisation de Buusaa Gonofaa Ethiopia

Le graphique ci-dessous illustre les performances des principales solutions numériques adoptées par SASL en termes de transactions au 1er trimestre 2016 : les « banquiers mobiles » avec et sans TPE, les « banquiers mobiles » avec un téléphone multifonction et les clients Sinapi utilisant les services par SMS.

Comme le montre le graphique, au premier trimestre 2016, une large majorité des transactions mobiles a été réalisée par les « banquiers mobiles » avec ou sans TPE (1 000 transactions/jour). Pour rappel, environ 30 % des « banquiers mobiles » sont actuellement équipés d'un TPE[5]. D'autre part, les transactions des « banquiers mobiles » équipés d'un téléphone multifonction restent marginales pour le moment. Néanmoins, il est à noter qu'il s'agit encore d'un projet pilote et que seuls 90 téléphones sont actuellement utilisés.

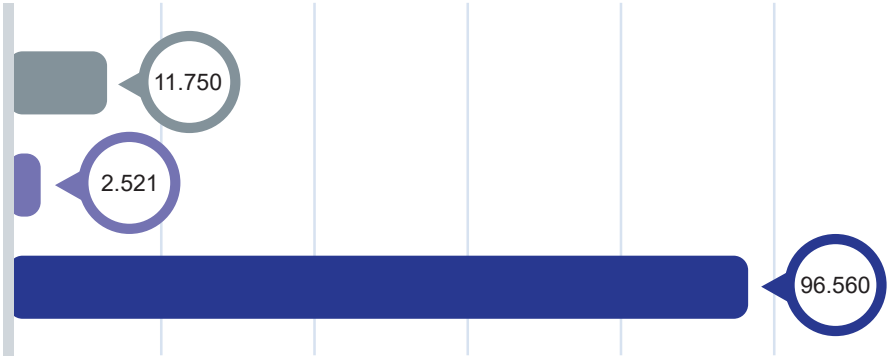
Avec près de 12 000 transactions, les services bancaires par SMS connaissent une croissance constante malgré des débuts relativement modestes dus au taux d'illettrisme élevé de la clientèle de Sinapi. Aujourd'hui, environ 250 clients se sont inscrits à la plate-forme SMS de Sinapi.

« Sinapi Aba Savings and Loans m'offre tout le confort que j'attends des services bancaires, surtout depuis le lancement des alertes par SMS. Je reçois un message dès qu'un retrait ou un dépôt est effectué sur mon compte. Je peux ainsi connaître mon solde à tout moment. Leurs banquiers mobiles sont présents tous les jours au marché. Ils collectent nos bénéfices et notre agent liquide pour les déposer sur nos comptes. Pour moi, c'est une véritable tranquillité d'esprit. »

Commerçant, Marché central, Kumasi

Illustration 2 : Transactions par canal chez Sinapi Aba

Transactions par canal au 1er trimestre 2016



Les clients attachent de la valeur aux alertes SMS mais se plaignent du coût des SMS facturés par les OTMs.
Les clients apprécient les « banquiers mobiles » pour leur commodité (service « à domicile ») et la confidentialité, mais se plaignaient à l'origine des heures de visite comme étant inappropriées parfois (heures de travail).
Les clients apprécient les « banquiers mobiles » avec TPE et papier pour les reçus imprimés.

- Services bancaires par SMS
- Banquiers itinérants (téléphones X-Tigi)
- Banquiers itinérants (TPE + papier)

5 Sinapi ne fait pas la distinction dans les chiffres de sa base de données entre les « banquiers mobiles » qui utilisent le papier et ceux équipés de TPE.

Le tableau suivant donne un aperçu des points forts et des points faibles des solutions mobiles de Sinapi selon les clients (source : enquête client menée par Sinapi en 2015).

Tableau 5 : Points forts et faibles des solutions mobiles de Sinapi Aba aux yeux de clients

	Facilité et confort des services bancaires.		Inefficacité de la communication concernant les changements de produits et services
	Facilité des procédures d'ouverture de compte.		« Banquiers mobiles » rendant visite aux clients à des horaires inappropriés (heures de travail).
	Services financiers chez les clients grâce aux « banquiers mobiles »		Prix des SMS facturé par les opérateurs de téléphonie mobile.
	Services d'alerte/SMS.		Absence d'intérêts sur l'épargne des comptes «susu».
	Pertinence des produits.		Manque de récompense (suppression des frais/ commissions, cadeaux, remises) de la fidélité des clients.
	Respect de la confidentialité et amabilité du personnel.		

AVANTAGES POUR LE PSF

Une source de financement grâce à la mobilisation d'épargne

SASL a beaucoup bénéficié du déploiement des canaux de distribution alternatifs. Aujourd'hui, les comptes d'épargne «susu» constituent 24 % de son portefeuille d'épargne en valeur, contre 18 % pour l'épargne obligatoire et 19 % pour les comptes d'épargne flexibles. Cette mobilisation d'épargne accrue permet un financement de prêts plus fiable, moins coûteux que le taux d'emprunt pratiqué par les banques commerciales pour le financement. En effet, le portefeuille d'encours a augmenté de près de 40 %, en passant de 60,77 millions de GHS en 2012 à 84,56 millions de GHS en 2015. Fin 2015, l'épargne volontaire représentait 50 % du total du passif de Sinapi, une hausse de plus de 27 % par rapport à 2014.

L'efficacité opérationnelle

L'introduction des TPE, qui transmettent les données au système bancaire central en temps réel, a permis à Sinapi d'accroître l'efficacité des transactions réalisées par les « banquiers mobiles ». En fin de journée, les caissiers ont ainsi moins de transactions à saisir manuellement, ce qui leur permet de se concentrer sur d'autres tâches. Cette automatisation limite également le nombre d'erreurs, puisque les transactions sont enregistrées automatiquement.

AVANTAGES POUR LES CLIENTS

Meilleur service client (commodité)

Grâce à l'alliance de canaux de distribution alternatifs basés à la fois sur l'humain et les technologies, les transactions ont gagné en efficacité. Pour les clients, les avantages sont multiples. Les services bancaires sont plus pratiques, puisque les clients peuvent désormais ouvrir un compte d'épargne et le gérer de chez eux. Ils peuvent aussi transférer de l'argent entre différents comptes avec leur téléphone portable. Enfin, grâce aux « banquiers mobiles », ils peuvent retirer du liquide sans avoir à se rendre dans les agences de Sinapi.

Construction de la confiance grâce à la technologie et aux canaux de distribution alternatifs

Grâce à la plate-forme SMS, les clients reçoivent des alertes par SMS ou sont appelés pour confirmer des transactions ou les informer sur leur situation de compte (solde, mini-relevés, etc.). Grâce aux TPE, ils peuvent créditer leurs comptes en temps réel et y accéder sans avoir à se rendre dans une agence Sinapi. Les clients apprécient également les reçus imprimés par les TPE, bien qu'ils ne semblent pas les préférer aux reçus papiers rédigés par les « banquiers mobiles » non équipés de TPE (certains clients ont en effet signalé que les reçus imprimés s'effacent très rapidement.)

ANALYSE COÛT-AVANTAGE

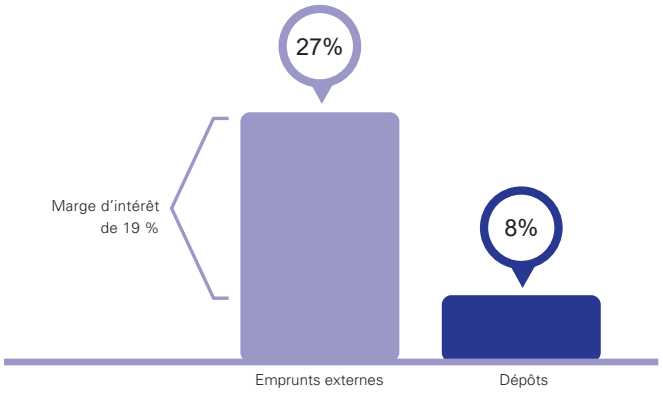
Comme nous l'avons vu, Sinapi a largement investi (CAPEX) dans le développement, la mise en place de la phase pilote et le lancement de ses canaux de distribution alternatifs et de ses solutions mobiles, notamment à travers l'achat de matériels et d'infrastructures technologiques (TPE, netbook, infrastructure réseau). Les dépenses d'exploitation (OPEX) ont également été considérables, notamment en raison du recrutement et de la formation du nouveau personnel. Les frais d'exploitation totaux de la mobilisation d'épargne s'élèvent à 34.5% des dépôts totaux de 2015[6].

D'un autre côté, la transformation de Sinapi en institution acceptant les dépôts et l'introduction de canaux de distribution alternatifs (principalement les « banquiers mobiles »), lui a permis de booster sa mobilisation d'épargne, de réduire le nombre de comptes dormants et de réduire les coûts d'emprunt auprès des bailleurs de fonds et des investisseurs extérieurs. En partant de zéro en 2011, les dépôts sont passés de 26 % à 52 % des sources de capitaux entre 2012 et 2015. Parallèlement, l'augmentation de l'épargne disponible a également permis une hausse de 40 % du portefeuille de prêts, ce qui a entraîné une augmentation des revenus. À la fin de l'année 2015, la part des dépôts volontaires dans le portefeuille de prêts a atteint 65 %.

Sinapi évalue actuellement si les coûts totaux (opérationnels et financiers) de la mobilisation d'épargne par le biais des canaux de distribution alternatifs sont inférieurs aux coûts des emprunts extérieurs. Néanmoins, comme le montre le graphique ci-dessous, l'analyse préliminaire des comptes financiers indique que Sinapi génère une marge d'intérêt nette de 19 % sur ses coûts de financement, la différence entre les intérêts payés sur les emprunts extérieurs (financement auprès d'investisseurs commerciaux et sociaux) et les intérêts payés sur l'épargne.

Coûts des financements en 2015

Illustration 3 : Cout de financement pour Sinapi Aba



6 Les dépenses récurrentes liés à la collecte des dépôts pour les seuls canaux de distribution alternatifs ne sont pas disponibles actuellement.



Comprendre le parcours client

Crédits: Avec l'autorisation de Sinapi Aba

PRINCIPAUX FACTEURS DE REUSSITE

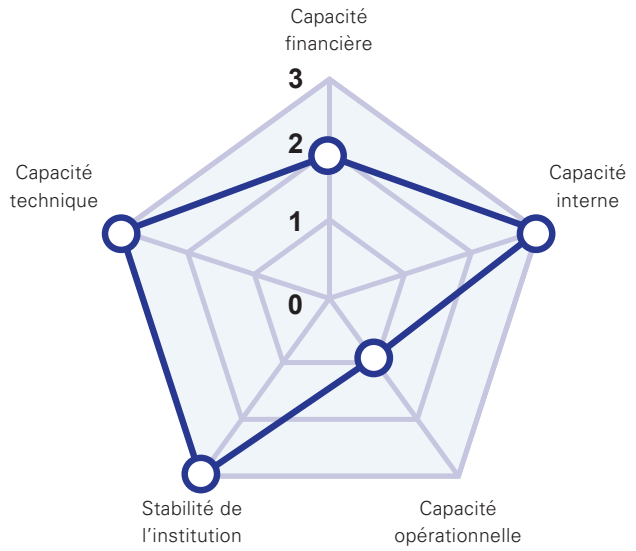
Le succès du projet de Sinapi se résume en trois principes clés : (1) une préparation minutieuse de la transition vers les services financiers numériques, par une étude de marché approfondie, et une assistance technique et des formations en temps utile, (2) un système informatique fiable et (3) un déploiement progressif.

ANALYSE DU NIVEAU DE PRÉPARATION

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

Le diagramme en étoile ci-contre synthétise le niveau de préparation de SASL au moment de se lancer dans les canaux de distribution alternatifs et les services financiers numériques.[7] Les capacités internes (implication et qualification du personnel), les capacités techniques (existence d'un système bancaire central) et la stabilité (très bonne réputation, IMF leader) de Sinapi étaient excellentes. D'un autre côté, ses points faibles étaient les suivants : a) sa capacité opérationnelle en termes de mobilisation d'épargne et de gestion des liquidités, car Sinapi venait de devenir une IMF acceptant les dépôts ; et b) sa capacité financière, étant donné la très lourde charge représentée par les frais de lancement des canaux de distribution alternatifs associés au coût de son processus de conversion, et ce malgré sa capacité à lever des fonds auprès de différents donateurs, dont MicroLead.[8]

Illustration 4 : Diagramme des forces et faiblesses internes



7 À l'aide de l'outil d'évaluation des capacités fourni dans la première partie de cette boîte à outils (Partie 1: Modèle d'affaires)

8 REGMIFA a financé l'étude de marché pour le processus de transformation, MicroLead a financé la mise en oeuvre complète une fois que Sinapi a reçu sa licence.

Prérequis

Le tableau suivant compare le statut de Sinapi au moment de se lancer dans les services financiers numériques aux différents prérequis du modèle d'activité services financiers numériques présenté dans le document « Partie 1 : Description du modèle d'affaires » de cette boite à outil. Il apparaît que Sinapi remplissait la plupart des prérequis, mais rencontrait quelques difficultés en matière de capacité financière et opérationnelle.

Tableau 6 : Pré requis remplis par Sinapi

Dimensions	Prérequis	Description du prérequis	Statut de SASL	Existant/ Manquant
Capacités internes	Direction	La direction doit faire preuve de soutien et implication dans le projet	La direction de Sinapi était entièrement impliquée dans le développement des canaux de distribution alternatifs, dans le cadre de sa conversion en institution acceptant les dépôts.	✓
	Organisation quotidienne	Le personnel du PSF doit être impliqué dans le projet (sans forcément s'y consacrer à plein temps)	Sinapi a non seulement impliqué son personnel existant dans les initiatives liées aux canaux de distribution alternatifs, mais a également recruté du personnel dédié («banquiers mobiles»).	✓
	Politique de RH et formation	Le PSF devrait avoir des formations régulières sur les nouvelles technologies pour l'ensemble du personnel, et en particulier pour les employés qui utiliseront la technologie.	L'ensemble du personnel de Sinapi a suivi plusieurs formations d'accompagnement à la conversion, notamment sur les canaux de distribution alternatifs/ services financiers numériques.	✓
Capacité financière	Ressources financières	Le PSF doit s'assurer qu'il dispose des ressources financières nécessaires, en interne ou externe.	Sinapi a fait appel à des ressources financières internes et externes (MicroLead, REGMIFA, etc.), mais son processus de transformation concomitant représentait toutefois une lourde charge.	
Capacité opérationnelle	Gestion des liquidités	Le PSF doit être capable de gérer l'argent liquide collecté par les agents itinérants.	En raison de sa récente conversion en une mutuelle de crédit et d'épargne, Sinapi ne disposait que d'une expérience limitée de la gestion de liquidités liées à la mobilisation d'épargne. Néanmoins, une formation spécialisée a été organisée dans le cadre de cette transformation.	
	Réglementation	Aucune licence spéciale requise pour ce modèle. Le PSF devrait discuter de ses projets avec son régulateur et obtenir sa non-objection.	Sinapi venait d'obtenir sa licence S&L, qui s'accompagne d'exigences réglementaires plus strictes.	✓
Capacité technique	Connectivité	Tous les lieux où des opérations sont réalisées (agences, terrain, etc.) doivent avoir accès à un réseau de téléphonie mobile (au moins GPRS, de préférence 3G en fonction des appareils).	Toutes les agences Sinapi disposaient d'une connectivité au réseau mobile, malgré quelques instabilités.	✓
	Système bancaire central	Les données entre le système bancaire central et les appareils mobiles doivent être au moins consolidées par lots (en soirée/la nuit lorsque les collecteurs retournent en agences).	Les appareils mobiles choisis par Sinapi (TPE, téléphones, miniportables) permettaient une consolidation des données en temps réel avec le SIG (par Internet).	✓
	Capacité d'interface	Le système bancaire central du PSF doit pouvoir être connecté à des appareils mobiles de tierces parties (TPE, téléphone, etc.).	Le système bancaire central de Sinapi (T24) est compatible avec un éventail d'appareils tiers.	✓
Stabilité	Qualité du portefeuille	PAR30 <15 %. La réduction du PAR peut être une motivation pour choisir ce modèle.	Le portefeuille à risque à 30 jours de Sinapi était de 2,8 % en 2015 (avant la conversion et le lancement des canaux de distribution alternatifs).	✓
	Gouvernance	Des problèmes de gouvernance par le passé ne devraient pas affecter la capacité du PSF à s'engager dans cette voie mais des problèmes de gouvernance à l'heure actuelle devraient empêcher le PSF de s'engager dans ce modèle.	Avant sa conversion en mutuelle de crédit et d'épargne, Sinapi Aba Trust était l'une des IMF les plus importantes du Ghana. Les membres de son conseil d'administration étaient réputés et impliqués.	✓

Recette du succès

Le tableau ci-dessous synthétise les activités menées par Sinapi Aba pendant sa transition digitale.

Tableau 7 : Activités menées par Sinapi Aba pendant sa transition digitale

Axe de travail	Étape 1 : Étude de marché/de l'opportunité	Étape 2 : Stratégie d'entrée sur le marché	Étape 3 : Élaboration et préparation du projet pilote	Étape 4 : Phase pilote	Étape 5 : Phase de mise en oeuvre	Étape 6 : Amélioration des performances
Réglementation et partenariat	Contacts réguliers avec la Banque centrale (dans le cadre du processus de conversion)			Communication des avancées à la banque centrale		
Marché et produits	Discussions thématiques en groupe pour évaluer les habitudes et les besoins des clients	Définition des groupes cibles, des produits et des services	Création des supports marketing	Test des fonctionnalités du produit	Amélioration des supports marketing grâce aux résultats de la phase pilote	Alignement de la segmentation client, de la proposition de valeur et du parcours client
Distribution	Élaboration de la liste de toutes les options et identification des « banquiers mobiles »	Définition des canaux de distribution : « banquiers mobiles », agences du réseau	Recrutement des « banquiers mobiles » Identification des lieux d'implantation des netbooks	Lancement avec 10 TPE Lancement des netbooks dans quelques agences	Lancement avec 19 TPE, puis 30, et progressivement 130	Test des téléphones multifonctions au lieu des TPE (comme alternative)
Technique/ Informatique	Identification des besoins en appareils mobiles (TPE, miniportables, etc.)	Définition des options d'interface avec le système bancaire central	Intégration des plates-formes des appareils mobiles avec le système bancaire central	Identification des améliorations requises pour l'interface et la plate-forme mobile	Amélioration de l'interface entre le système bancaire central et les appareils mobiles	Développement de mesures d'atténuation des problèmes de connectivité mobile
Organisation interne	Grande implication du personnel dans le processus	Identification des besoins en formation du personnel	Formation du personnel (collecte itinérante, etc.)	Identification des améliorations possibles du processus opérationnel		
Finance	Anticipation des besoins d'investissement et des couts d'exploitation	Recherche de financement et identification de MicroLead	Définition des mesures incitatives destinées aux « banquiers mobiles »	Suivi des performances par comparaison à des objectifs prédéfinis	Évaluation des résultats de la phase pilote et recommandation des étapes suivantes	
Gestion de projet	Identification d'une équipe de projet			Planification du lancement commercial		Réalisation d'une enquête de satisfaction client

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Un processus de recherche et développement approfondi

Pour l'introduction des canaux de distribution alternatifs, Sinapi a réalisé une étude de marché approfondie, des pré-tests et une phase pilote, ce qui a permis une préparation minutieuse du lancement des différentes solutions. Le lancement des « banquiers mobiles » a nécessité, entre autres, les actions suivantes :

- L'organisation de discussions thématiques en groupe avec les clients urbains et ruraux, dont des emprunteurs individuels et de groupe, afin d'évaluer leurs habitudes et leurs besoins en matière de collecte d'épargne à domicile (collecte « susu ») ;
- La mise en place d'un test pilote du nouveau canal de distribution dans des agences aux caractéristiques différentes afin d'identifier les difficultés de communication, de marketing et de distribution (y compris pour la composante informatique) ;
- L'amélioration, grâce à l'expérience acquise lors de la phase pilote, des supports marketing, des politiques et procédures, de la formation du personnel, et des systèmes informatiques et comptables avant le lancement réel ;
- Le suivi des performances post-déploiement grâce à des objectifs prédéfinis (p. ex., nombre de comptes, soldes, etc.) et l'obtention régulière de retours clients.

La proposition de valeur séduisante du compte «susu»

Le confort (collecte des dépôts chez les clients), le prix (inférieur aux services informels) et la sécurité (reçus imprimés, confirmation par SMS, « banquiers mobiles » portant les couleurs et le logo de Sinapi Aba) ont joué un rôle clé dans le succès du produit. Il n'a fallu que trois ans à Sinapi pour atteindre son objectif à cinq ans en nombre de clients.

L'accès à une assistance technique externe et à la formation

Dans le cadre de son processus de conversion, Sinapi a bénéficié d'une importante assistance technique externe grâce à MicroLead et REGMIFA, pour ne citer qu'eux. Cette aide a notamment pris la forme de nombreuses formations sur les canaux de distribution alternatifs et la banque mobile, entre autres thèmes (p. ex., l'utilisation des TPE et des miniportables, la mobilisation d'épargne, la banque et les paiements mobiles, etc.), menées par des organisations reconnues, comme Opportunity International, la Frankfurt School of Finance, MicroSave et le Boulder Institute for Microfinance.

Mise à profit de la confiance et de la relation client

Au travers de la création, du test et du déploiement de ses canaux de distribution alternatifs, Sinapi a mis à profit sa principale compétence : la fourniture de services financiers aux personnes à faibles revenus. Par conséquent, l'institution a décidé de mobiliser les dépôts, par le biais des «banquiers mobiles», auprès des emprunteurs existants avec qui elle avait bâti une relation de confiance en tant qu'ONG de financement (Sinapi Aba Trust), avant de devenir une institution de crédit et d'épargne. En effet, les clients de Sinapi avaient soutenu cette conversion, souhaitant bénéficier de services d'épargne après avoir été emprunteurs pendant plusieurs années.

L'existence d'un système bancaire central

Le déploiement d'un système bancaire central (Temenos T24) dans le cadre de la transformation de Sinapi en institution acceptant les dépôts a grandement facilité l'adoption d'autres technologies mobiles, telles que les TPE et les miniportables. Comparé à un logiciel standard de microfinance, le système bancaire central a simplifié la création de l'interface entre le SIG de Sinapi et ces technologies et plates-formes. Par ailleurs, il permet aussi un traitement en temps réel plus fiable des données et des transactions entre les appareils et les agences.

Un déploiement progressif du matériel

Sinapi a opté pour un déploiement progressif et adapté des différentes solutions technologies choisies. Un petit nombre de TPE a été testé dans quelques agences. Le déploiement s'est ensuite déroulé progressivement, en commençant par 10 appareils, puis 19, avant d'arriver aux 130 actuels. La même approche a été adoptée pour les miniportables. Un premier test en août 2013 a révélé des problèmes logiciels. Leur déploiement a donc été suspendu le temps que le lancement des TPE soit terminé. Les netbooks ont été de nouveau testés ultérieurement, avant un déploiement au premier trimestre 2015. Enfin, l'introduction des téléphones multifonctions, en tant qu'alternative plus économique aux TPE, suit le même modèle de déploiement progressif. 90 téléphones sont aujourd'hui en cours de test par les « banquiers mobiles ». Ce déploiement progressif et adapté (apprentissage et correction) fut une des clés du succès.



Crédits: Avec l'autorisation de Sinapi et Opportunity International

ENSEIGNEMENTS

De ses initiatives de canaux de distribution alternatifs, Sinapi a aujourd'hui tiré de précieux enseignements pour son avenir, à savoir le développement des services bancaires via agents tiers.

PROBLÈMES RENCONTRÉS ET MESURES CORRECTIVES ADOPTÉES

Le tableau ci-dessous offre un aperçu de certains des problèmes rencontrés et des mesures correctives correspondantes mises en place par Sinapi lors du développement des canaux de distribution alternatifs.

Tableau 8 : Problèmes rencontrés et stratégies correctives mises en place

TYPE DE PROBLÈME	PROBLÈMES RENCONTRÉS	STRATÉGIES CORRECTIVES
OPÉRATIONNEL	Protection contre le vol et la fraude de l'argent collecté par les «banquiers mobiles» sur le terrain et sécurité des «banquiers mobiles» eux-mêmes.	Sinapi Aba a défini le seuil de dépôt maximal autorisé par client auprès d'un «banquier mobile» : 1 500 GHS maximum par jour (environ 400 USD). Sinapi a également défini le montant maximal qu'un « banquier mobile » est autorisé à transporter avant de déposer l'argent à l'agence la plus proche : 5 000 GHS maximum (environ 1 250 USD). Sinapi Aba a aussi établi une procédure pour les retraits : le client fait une demande auprès du «banquier mobile» et obtient les fonds 1 ou 2 jours ouvrés après la validation par le siège.
	Les clients se plaignaient de l'irrégularité des visites et du service fourni par les «banquiers mobiles» (p. ex., horaires inappropriés ou non respectés, visite sans TPE, etc.).	Sinapi a restreint les zones de visite des «banquiers mobiles» et a adapté les calendriers de visite afin d'en augmenter l'accessibilité.
TECHNIQUE	Transactions en temps réel sur le terrain se répercutant sur le système bancaire central de Sinapi.	Sinapi Aba a développé : - un réseau étendu (WAN) sécurisé et une application pour synchroniser le système bancaire central et les TPE, - un réseau étendu (WAN) sécurisé et une application entre le système bancaire central et les miniportables, une interface entre la plate-forme bancaire par SMS et le système bancaire central. Sinapi a choisi de demander au fournisseur du système bancaire central de développer le module bancaire par SMS, cette solution étant plus simple en termes d'interface, d'intégration, de délai et de coûts.
	Échec de réception des SMS (p. ex., les clients ne reçoivent pas les alertes confirmant un dépôt) et illettrisme des clients (c.-à-d. que les clients ne savent pas lire les SMS reçus).	Face à ce problème échappant de son contrôle (dû aux opérateurs réseau), Sinapi a incité ses clients à contacter le centre d'assistance client afin qu'il vérifie le bon enregistrement des transactions. Sinapi a également envisagé l'adoption future d'un serveur vocal interactif qui pourrait transmettre des messages en langue locale aux clients illettrés.
	Instabilité/absence de réseau mobile dans certaines zones empêchant les transactions via les TPE.	Sinapi a acheté des téléphones multifonctions à double SIM afin de pouvoir accéder à plusieurs réseaux pour assurer les transactions.
Financier	Coût élevé des technologies numériques, notamment des TPE (jusqu'à 1 500 USD/ appareil) dans un contexte de restriction des ressources financières dû au processus de conversion de Sinapi (p. ex., location de nouveaux locaux, déploiement d'un système bancaire central, etc.).	Sinapi Aba a reçu un soutien financier de MicroLead en 2013. Sinapi a également cherché des solutions alternatives pour permettre à ses «banquiers mobiles» de réaliser des transactions pour le compte de leurs clients via la plate-forme bancaire par SMS, comme les téléphones X-Tigi. Très courants au Ghana, ils constituent une alternative économique et durable.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Sinapi a tiré les principaux enseignements suivants du développement des canaux de distribution alternatifs et des services financiers numériques :

Se concentrer sur sa clientèle de base, à savoir les personnes à bas revenus ayant une activité professionnelle dans le cas de Sinapi. Le produit d'épargne «susu» a permis de convaincre davantage de clients actifs en situation de précarité.

Impliquer la direction dans le développement des produits et les phases de déploiement. Les responsables de Sinapi ont participé à l'amélioration des supports marketing, des descriptions des produits, des politiques et procédures, de la formation du personnel, des mesures incitatives, ainsi que des systèmes informatiques et comptables.

Mettre en place une structure de supervision solide afin d'assurer une formation, un encadrement et un suivi continus des « banquiers mobiles ». Dans l'organisation de Sinapi, un responsable à temps plein s'occupe de cinq « banquiers mobiles ».

Insister sur la sécurité des canaux de distribution alternatifs pour s'assurer de la confiance et de la fidélité des clients,par exemple par l'édition de reçus pour les transactions (SMS ou papier) et l'identification du personnel (les «banquiers mobiles» portent les couleurs et le logo Sinapi et sont munis d'une pièce d'identité).

Définir le montant en liquide maximal que les agents itinérants peuvent transporter. Une fois cette limite atteinte, l'agent itinérant doit retourner en agence pour déposer l'argent. Les PSF peuvent aussi prévoir un service de collecte de liquide pour assister les agents itinérants recevant des montants supérieurs aux limites définies. Les seuils permettent aux PSF d'assurer la sécurité agents itinérants (risque d'attaque) et de réduire le risque de fraude par le personnel.

Se préparer à réussir ET à échouer. SASL n'avait pas prévu une croissance aussi rapide du nombre de déposants. En seulement trois ans, l'institution a atteint l'objectif qu'elle s'était fixé sur cinq ans. En un an, SASL a dépassé les 100 000 clients « susu », qui ont été principalement convaincus par les « banquiers mobiles », avec l'aide des TPE. Les opérations se devaient d'être prêts pour suivre ce rythme rapide.

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES POUR L'AVENIR ?

Dans une prochaine étape, afin de faciliter l'accès des clients aux services sur une base continue, surtout lorsque les agences sont fermées, Sinapi cherche aujourd'hui à développer un réseau d'agents tiers payés à la commission, plutôt que de se reposer sur le seul personnel interne salarié. Le recours aux services bancaires via agents tiers permettrait à Sinapi de réduire le coût de collecte de l'épargne « susu » et le coût de mise à disposition d'autres services, mais aussi d'atteindre plus de clients, notamment dans les zones rurales. Sinapi souhaite néanmoins préserver la qualité de son service client et l'identification claire de la marque Sinapi Aba comme une « famille ». Par conséquent, Sinapi envisage soit de développer son propre réseau d'agents, soit de faire appel à un réseau existant, tel qu'un réseau d'agents gérés par un opérateur de téléphonie mobile. Pour le moment, Sinapi éprouve néanmoins des difficultés à parvenir à un accord avec les OTMs.

Encadré 2 : le cas de Buusaa Gonofaa en Éthiopie

APERÇU DES OBJECTIFS DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES ET DU MODÈLE D'AFFAIRES DE BUUSAA GONOFAA

Buusaa Gonofaa a commencé sa transition numérique en 2012 afin de se diversifier, passant du modèle d'IMF de crédit seul à celui d'IMF d'épargne et crédit et de mobiliser de l'épargne. Par cette transition numérique, Buusaa souhaitait atteindre plus de clients et de déposants, notamment dans les villages ruraux, en tirant parti des technologies pour amener les services bancaires chez les clients, mais surtout pour explorer les nombreuses possibilités offertes par le secteur de la microfinance.

Avec le soutien de MicroLead, Buusaa a déployé des TPE dans deux agences dans le cadre d'une phase pilote. Les TPE fonctionnant de manière fluide sur le terrain et étant intégrés au logiciel de l'IMF, Buusaa a ensuite décidé d'étendre la phase pilote à d'autres agences. Aujourd'hui, 80 TPE sont utilisés dans 8 des 29 agences que compte l'IMF. Les agents de crédit se rendent sur le terrain pour collecter l'épargne et les remboursements de prêt à des dates prédéfinies et fournissent des reçus imprimés aux clients. Pour le moment, les TPE ne permettent pas l'ouverture d'un compte ou le versement d'un prêt. Par contre, ils permettent de réaliser des retraits, mais cette opération représente une part marginale des transactions. De retour en agence, les données sont directement chargées dans le SIG de Buusaa, ce qui réduit les risques d'erreur humaine et permet un gain de temps significatif.

Pour la fourniture des TPE, Buusaa a fait appel à Vision Tech, une entreprise indienne. Le système bancaire central de Buusaa ne prenant pas en charge les connexions des TPE, les appareils fonctionnent exclusivement en mode hors ligne pour le moment. Cette restriction explique en partie le déploiement partiel des TPE, qui ne sont donc pas utilisés dans toutes les agences.

APERÇU DES RÉALISATIONS ET FACTEURS DE RÉUSSITE

L'introduction des canaux de finance numérique a permis à Buusaa d'obtenir les résultats suivants entre 2012 et 2016 :

- Buusaa a convaincu plus de 56 000 épargnants en quatre ans. La part des dépôts volontaires dans son ratio de prêt est passée de 0 % à 17 % et son ratio dépôt/prêt total a augmenté de 16 % à 35 % (les 16 % d'origine correspondent à l'épargne obligatoire).
- L'efficacité du personnel a été améliorée de 80 %. La saisie des données est désormais électronique (grâce à des traitements par lots), ce qui élimine le travail manuel. Quelques minutes suffisent aujourd'hui pour une tâche qui pouvait prendre des heures.
- Reconnu comme le premier prestataire de services financiers à lancer des canaux de distribution alternatifs et des services financiers numériques sur le marché éthiopien, Buusaa améliore ainsi son avantage concurrentiel et ouvre aussi la voie à d'autres acteurs potentiels.
- Le déploiement des TPE et l'impression de reçus pour chaque transaction ont renforcé la confiance des clients, le confort d'utilisation et la sécurité des opérations. Désormais, les clients n'ont plus à parcourir des kilomètres pour avoir accès aux services bancaires.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Buusaa a dû affronter de nombreuses difficultés au cours de sa transition vers les SFN, parmi lesquelles :

- L'absence d'un système bancaire central permettant un traitement en temps réel des transactions réalisées via les TPE sur le terrain, ce qui a affecté les opérations et l'efficacité des équipes. Comme nous l'avons précisé, les transactions sur le terrain n'étaient prises en compte que le soir, au retour des agents de crédit dans leur agence.
- Des problèmes logistiques et techniques au début de la phase pilote, puisqu'il a fallu près de huit mois pour importer les TPE et environ six mois pour intégrer les appareils au système bancaire central de Buusaa.
- Une culture de l'épargne limitée chez les clients et le personnel de Buusaa (de nombreux agents pensaient que les clients ne pouvaient pas épargner ou préféraient l'épargne en nature) associée à un taux d'inflation élevé dans le pays (souvent plus élevé que le taux d'intérêt de l'épargne) ont souvent découragé les clients d'épargner.



Crédits: Avec l'autorisation de Buusaa Gonofaa Ethiopia

- La forte concurrence des banques commerciales en matière d'épargne, ainsi que des problèmes de marketing/d'identification de la marque ont eu un effet sur Buusaa. Les clients ont tendance à voir les IMF uniquement comme des institutions de crédit et se tournent donc vers les banques pour leur épargne.
- Le taux important des retraits client, qui est à peu près égal au taux de dépôt, signifie que de nombreux comptes d'épargne du portefeuille de Buusaa sont quasiment des comptes dormants. Comme le déclare le directeur général de Buusaa : « la technologie seule ne garantit pas que les comptes seront utilisés ».

PROCHAINES ÉTAPES

Buusaa prévoit :

- De transformer son SIG en système centralisé dans un futur proche afin de tirer pleinement profit du déploiement des TPE et de permettre à ses agents de crédit de réaliser des transactions en temps réel sur le terrain.
- D'étendre son offre par la création de nouveaux produits de dépôt (comme des dépôts à terme pour augmenter le solde moyen des comptes d'épargne) et en permettant des retraits et des déboursements de prêts par le biais des TPE.
- D'harmoniser et de standardiser les sites de collecte de dépôt et leurs horaires afin d'en accroître l'efficacité et la commodité.

Encadré 3 : Le cas de CPEC au Bénin

APERCU DE CPEC ET DE SON MODÈLE NUMÉRIQUE

La Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et du Crédit (CPEC) au Bénin a commencé ses activités en 1999 et a commencé à mettre en oeuvre des solutions de finance numérique à la fin de 2014. La CPEC a mis en place un réseau d'agents itinérants sous contrat, autrement appelés collecteurs itinérants (« tontiniers ») en utilisant les téléphones mobiles pour collecter l'épargne des clients sur le terrain. En Juillet 2016, la CPEC venait de terminer sa phase pilote avec 30 collecteurs itinérants et vise un réseau de 100 collecteurs itinérants d'ici fin 2016 et 300 collecteurs itinérants d'ici fin 2017.

La CPEC est une illustration du modèle 1 : « Mobile comme Outil », ayant équipé ses collecteurs itinérants de téléphones portables afin qu'ils puissent effectuer des dépôts et des recouvrements des remboursements de prêt chez le client. Le déboursement du prêt est le prochain service que la CPEC va lancer à travers ses collecteurs itinérants. Dans la phase suivante, la CPEC souhaite développer son propre réseau exclusif d'agents fixes.

LES OBJECTIFS DE LA CPEC DANS LE CADRE DU MOBILE COMME OUTIL

La CPEC Bénin a décidé de mettre en oeuvre des collecteurs itinérants et des téléphones portables pour les raisons suivantes :

- Recueillir plus d'épargne afin de lever des fonds supplémentaires pour l'octroi de crédits
- Remplacer les formulaires papier avec le numérique
- Améliorer la satisfaction des clients en fournissant des services à domicile
- Réduire les coûts grâce à une collecte efficace et automatisée et un meilleur contrôle
- Être une IMF innovante

CANAUX, OUTILS ET TECHNOLOGIE

Les collecteurs itinérants sont sous contrat avec la CPEC pour effectuer la collecte d'épargne. Les collecteurs sont soit recrutés parmi les jeunes dynamiques, mais souvent sans emploi et formés pour le travail, ou recrutés parmi les collecteurs «susu» existants pour devenir des agents contractuels de la CPEC. La CPEC a également converti une partie de son personnel en collecteurs itinérants. Le Consortium Alafia, - le réseau des IMFs au Bénin-, a joué un rôle clé dans le soutien de la CPEC lors du recrutement et de la formation de ces collecteurs.

Les collecteurs itinérants de la CPEC sont équipés de téléphones Android qui sont chargés avec une application (KEBO) utilisant la technologie de « cloud », qui a été développée pour la CPEC par EurAfrik, un fournisseur de service local. Les téléphones mobiles sont connectés en temps réel au SIG (Perfecto) de CPEC par le biais d'une interface développée et mise en oeuvre opérationnelle en Juin 2016 avec le soutien financier de MicroLead.

L'AVENTURE NUMÉRIQUE DE LA CPEC

La CPEC a commencé son aventure numérique à la fin de 2014 avec le soutien de MicroLead et du Consortium Alafia.

Étape 1 (2015)	Étape 2 (2015-2016)	Étape 3 (2016)
Identification du partenaire idéal pour les téléphones mobiles et le développement de l'application	Recrutement et formation des collecteurs itinérants avec le soutien du Consortium Alafia.	La phase pilote a été achevée avec succès, permettant ainsi à la CPEC de passer à un déploiement à l'échelle nationale vers la fin de 2016.

LES CHIFFRES CLÉS À FIN JUILLET 2016

- **A commencé en 1999 avec 10.000 FCFA (<20 USD)**
- **Portefeuille de prêts (2015) : 8,6 milliards de FCFA (14.6 million USD)**
- **Portefeuille d'épargne : 1,8 milliard de FCFA (3.1 million USD)**
- **10 agences**

ANALYSE COÛTS-BÉNÉFICES

La CPEC a investi 30 millions de FCFA (~ 50.000 USD) pour l'application, le développement de l'interface, les achats des téléphones portables et les serveurs. Les objectifs pour les collecteurs itinérants ont été fixés en fonction de seuil de rentabilité (couvrir les 30 millions de FCFA dépensés). La marge nette / le bénéfice pour la CPEC est de 1% après toutes les dépenses et primes versés aux collecteurs mobiles.

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE JUSQU'AU DÉPLOIEMENT

Les facteurs suivants ont été identifiés comme contributeurs au succès du projet pilote :

- L'utilisation de l'approche « tester et apprendre » : La CPEC a testé plusieurs options avec des collecteurs itinérants, à la fois en termes de technologie et de critères de recrutement, jusqu'à avoir trouvé la bonne formule.
- L'utilisation d'une solution basée sur Internet, qui ne nécessite pas une relation avec un OTM.
- L'application d'un seuil pour l'argent collecté par l'agent. Au-dessus de 50.000 FCFA, l'agent doit déposer l'argent à l'une des branches de l'IMF pour des raisons de sécurité et de gestion de la fraude.
- La mise en place d'une règle que les collecteurs itinérants doivent rester à une distance raisonnable d'une branche, dans un rayon de 25km maximum (pour la gestion des liquidités / de la trésorerie).
- L'agent / collecteur mobile est positionné comme un conseiller financier, en fournissant des conseils financiers à des clients sur la façon de planifier les dépenses et la création de différents comptes d'épargne à des fins différentes (par exemple, le loyer, le paiement des services publics, et l'épargne pour l'école).

DÉFIS ET LEÇONS TIRÉES

- Les problèmes de connectivité sont le plus grand défi qui s'est posé à la CPEC. Pour y remédier, la CPEC a décidé d'utiliser les téléphones portables avec plusieurs cartes SIM, ce qui permet aux collecteurs itinérants de passer d'un OTM à l'autre pour trouver la meilleure connectivité des données.
- L'intégration des données recueillies avec les appareils mobiles dans le SIG a exigé le développement d'une interface entre les appareils mobiles et le SIG. La CPEC a eu la chance de recevoir un soutien technique et financier de MicroLead pour y parvenir.
- Former les clients, en particulier dans les zones rurales, s'est avéré difficile. La CPEC a dû bâtir la confiance dans ses collecteurs itinérants, afin que les clients puissent avoir confiance dans l'option de collecte d'épargne à domicile. La CPEC a développé une histoire autour de l'importance de l'épargne, par le biais de cas d'utilisation décrits à l'aide de visuels, qui ont été utilisés pour instruire les clients au cours des sessions. Cela s'est avéré très efficace. La CPEC a également utilisé de nombreuses promotions sur radio pour sensibiliser et instaurer la confiance dans la CPEC en tant qu'institution financière solide. Elle a également investi dans la formation des collecteurs itinérants.
- La gestion d'un réseau de collecteurs itinérants. Les collecteurs sont payés uniquement sur la base de performance (il n'y a pas de salaire fixe) avec des Indicateurs Clés de Performance à atteindre. Au moment de la rédaction du présent document, la CPEC a dû mettre fin aux contrats de deux collecteurs pour mauvaise performance. Cette approche basée sur la performance est nouvelle à la culture de travail du Bénin.
- Ne pas sous-estimer le changement nécessaire en termes de culture d'entreprise. Le passage de la gestion d'employés à la gestion de contractuels indépendants était un grand changement de culture. Cette nouvelle offre de services a également eu un impact sur d'autres fonctions. Par exemple, les caissiers dans les branches recevaient l'argent collecté sur le terrain à la fin de la journée, quand ils étaient déjà très occupés. La direction de la CPEC recommande fortement d'effectuer une évaluation interne avant la mise en oeuvre d'un tel projet afin d'identifier clairement les domaines d'amélioration et les défis potentiels à atténuer avant le lancement.
- Le prochain défi qui attend la CPEC est trouver des ressources financières pour étendre le projet pour atteindre son objectif de 300 collecteurs itinérants d'ici 2017. La CPEC a réussi à trouver un soutien financier pour le projet pilote, mais le soutien financier pour la mise en oeuvre est limité et la CPEC a besoin d'un modèle d'affaires solide pour que le Conseil d'Administration valide les ressources nécessaires.

LES PROCHAINES ÉTAPES

La CPEC souhaite élargir son offre de services mobiles aux déboursements de prêts.
L'institution prévoit également de développer son propre réseau d'agents fixes à moyen terme (3-5 ans).

LES RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

(2015-mi 2016)

- **Augmentation du nombre de clients à travers les collecteurs itinérants : 7 796**
- **Augmentation du nombre de comptes à travers les collecteurs itinérants : 28 604**
- **Nombre moyen # de comptes par client : quatre**
- **Solde moyen par compte : 25 000 FCFA (~ 43 USD)**
- **Deux nouveaux produits lancés**
- **30 collecteurs itinérants opérationnels mi-2016 (cible : 100 collecteurs itinérants à la fin de 2016 et 300 d'ici fin 2017)**

À PROPOS DE MicroLead

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

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

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

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.uncdf.org/MicroLead. Suivez UNCDF MicroLead sur Twitter à @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 développement de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé de plus de 100 projets internationaux.

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

A PROPOS DE UNCDF

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

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

À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION

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

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

Coordonnées :

Commanditaires du projet

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

Philippe Breul
PHB Development
pbreul@phbdevelopment.com

Gestion de projet et responsables du contenu

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

Aurélie Wildt Dagneaux
PHB Development
adagneaux@phbdevelopment.com