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 1 : DESCRIPTION DU MODELE D'AFFAIRES

Par PHB ACADEMY et MicroLead



Sinapi Aba Ghana, Credits: Avec l'autorisation de Opportunity International

The MasterCard Foundation
MICROLEAD
PHB Academy
towards financial inclusion

Design and layout: **Formato Verde**



INTRODUCTION

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

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

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

L'initiative des Boites à Outils de MicroLead

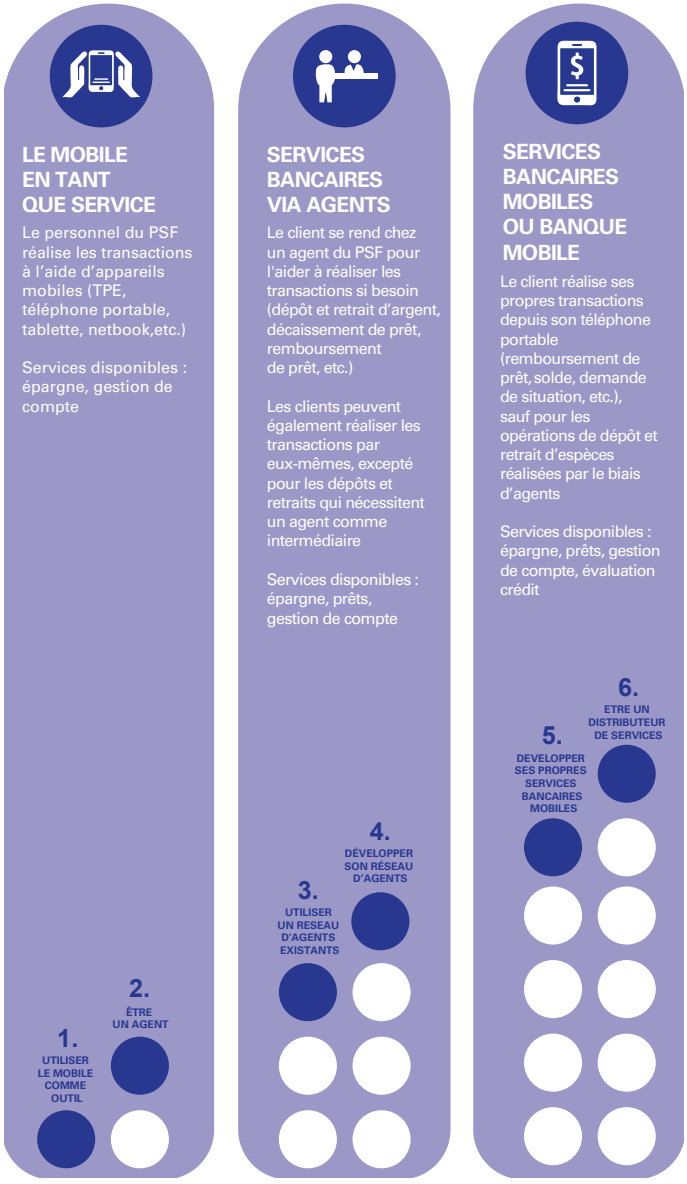
PHB Academy assiste MicroLead de l'UNCDF dans son initiative visant à publier un ensemble de boites à outils pour aider les prestataires de services financiers à réussir leur transition vers le numérique, en se concentrant sur les institutions financières en particulier.

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

Le modèle d'affaires en 6 étapes

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

Illustration 1 : Le modèle d'affaires en 6 étapes



**http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d99c500477262e89844fd299ede9589/ADC+Handbook+-+2014.pdf?MOD=AJPERES*

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

Tablette en action - Avec l'autorisation de Musoni Systems[1]



1 Musoni est une IMF 100 % numérique du Kenya et Musoni Systems est un logiciel pour les organisations de microfinance : http://musonisystem.com/

SOMMAIRE

03 INTRODUCTION

06 REMERCIEMENTS

07 ACRONYMES ET DEFINITIONS

10 SECTION 1 : PRESENTATION DU MODELE D'AFFAIRE

11 SECTION 2 : DESCRIPTION DU MODELE D'AFFAIRES

12 Produits et services
12 Transactions liées à l'épargne
12 Transactions liées au prêt
13 Transactions liées a la gestion de compte
14 Canaux de distribution
14 Technologie
14 Technologie front end (utilisateurs)
15 Intégration aux systèmes des institutions financières
15 Connectivité
16 Partenariats

17 ENCADRE 1 : ÉTUDE DE CAS INTERNATIONALE : MUSONI, KENYA

18 SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DETAIL

20 Du point de vue du prestataire de services financiers
20 Efficacité opérationnelle
20 Réduction du PAR
20 Acquisition de client par mobilisation de l'épargne
20 Portée dans les zones rurales
22 Du point de vue client
22 Service client amélioré (acquisition et rétention des clients)
22 Incitation à l'épargne
22 Familiarisation des clients à la technologie

23 SECTION 4 : INGREDIENTS DE LA REUSSITE

23 Prérequis
24 Élements de base pour ce modèle

26 SECTION 5 : RECETTE DU SUCCES

27 Étape 1 : Évaluation de l'opportunité / du marché
28 Étape 2 : Stratégie de mise sur le marché
29 Étape 3 : Élaboration et préparation du projet pilote
30 Étape 4 : Projet pilote
31 Étape 5 : Lancement/mise en oeuvre
32 Étape 6 : Amélioration des performances

34 RESUME : IL S'AGIT DU BON MODELE POUR VOUS SI

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de Sinapi Aba Savings & Loans au Ghana, de Buusaa Gonofaa Microfinance en Éthiopie et du fournisseur de technologie Musoni Services 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 Cameron Goldie-Scot de Musoni Services pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boite à outils.

AUTEURS

PHB Development: Aurélie Wildt Dagneaux

UNCDF MicroLead: Pamela Eser, Hermann Messan, Ivana Damjanov

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development: Ciprian Panturu

The MasterCard Foundation: Ruth Dueck-Mbeba et Prabhat Labh

ACRONYMES

DAB	Distributeur Automatique de Banque
IF	Institution Financière
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

DEFINITIONS

CONCEPTS	DEFINITIONS
SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES/ OU DIGITAUX (SFN/SFD)	Fait référence aux services financiers fournis aux clients par le biais des canaux de distribution alternatifs (mobile, internet, agents) qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années.
SERVICES FINANCIERS MOBILES (SFM)	Fait référence aux services financiers offerts aux clients via les téléphones mobiles et les appareils mobiles (par exemple : tablettes). Le terme est progressivement remplacé par « Services Financiers Numériques », qui est plus large et recouvre également d'autres canaux de distribution.
CANAUX DE DISTRIBUTION ALTERNATIFS	Fait référence aux nouveaux canaux de distribution qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années: les services bancaires en ligne, les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents (par opposition à des canaux de distribution traditionnels comme les agences physiques et des distributeurs automatiques de billets).
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Regroupe entre autres les banques, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), les institutions financières (IF), fournissant des services financiers aux clients.
INSTITUTIONS FINANCIÈRES NON BANCAIRES	Regroupe les Institutions de Microfinance (IMF), les coopératives et les SACCOs, les Banques de Microfinance, par opposition aux OTM et les banques traditionnelles, qui assurent la prestation de services financiers aux clients.
SERVICES MOBILES	Fait référence à des transactions financières effectuées à l'aide des technologies mobiles, telles que le téléphone portable ou les tablettes, et ayant une incidence sur le compte du prestataire de services financiers.
SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	Les clients peuvent réaliser les transactions par eux-mêmes sur leur 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). Dans les boîtes à outils 3 et 4, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre l'argent mobile et le compte bancaire.
BANQUE MOBILE OU SERVICES BANCAIRES MOBILES	Le client peut réaliser des opérations lui-même sur son compte au sein de l'IF sans demander l'aide d'un tiers (par exemple un agent). Les opérations de dépôt et retrait (cash in/out) requièrent néanmoins un agent comme intermédiaire. Dans les boîtes à outils 5 et 6, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre l'argent mobile et le compte bancaire.
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.
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.

CONCEPTS	DEFINITIONS
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.
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 OU NETBOOKS	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 géo-localisés (définition de GSMA[d]). Ce système de transfert de données est facturé en fonction de la quantité de données transférées et non pas en fonction de la durée de connexion.
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution (EDGE) est une technologie qui peut fournir jusqu'à trois fois la capacité de données GPRS. La technologie EDGE permet de fournir des services mobiles plus exigeants, tels que la messagerie multimédia, la navigation web complète et e-mail en déplacement. (source : GSMA[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.

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

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

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

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

VUE D'ENSEMBLE DE LA BOITE A OUTILS

Cette boite à outils est la première d'une série de six, dont le but est d'accompagner les prestataires de services financiers (PSF) dans leur transition vers le numérique.

Elle décrit le premier modèle pouvant être appliqué par un PSF : Utiliser le mobile comme outil :

- Utiliser les appareils mobiles (TPE, téléphone, tablette) comme outils pour faciliter les opérations quotidiennes ;
- Fournir des services supplémentaires par le biais d'appareils mobiles (ex : collecte de l'épargne) ; et
- Utiliser des agences mobiles (branches mobiles, netbooks) en lieu et place des agences physiques.

Cette boite à outils est divisée en deux documents :

Ce document « Partie 1 : Description du modèle d'affaires » décrit le modèle d'affaires et la recette du succès. Une étude de cas internationale (Musoni Kenya) illustre la marche à suivre pour le mettre en oeuvre avec succès.

Le deuxième document « Partie 2 : Etudes de cas », détaille le cas de trois partenaires de MicroLead : Sinapi Aba Savings & Loan au Ghana, Buusaa Gonofaa en Éthiopie et CPEC au Bénin. Sinapi Aba S & L a mis en place des « banquiers mobiles » pour la collecte de l'épargne, équipés de téléphones portables ou TPE et a mis en place des notebooks dans les agences satellites et la banque via SMS, tandis que Buusaa Gonofaa Microfinance a mis en place des TPE pour la collecte d'épargne en porte à porte dans les marchés locaux. CPEC au Bénin a-pour sa part-mis en place des collecteurs mobiles équipés de téléphones pour la collecte de l'épargne en porte à porte.

Dans cette boite à outils, nous établissons une différence claire entre Prestataires de Services Financiers (PSF) et Institutions Financières (bancaires ou non).

PSF est un terme plus large qui couvre aussi bien les Opérateurs de Téléphonie Mobile (OTMs), les Prestataires de Services de Paiement (PSPs) que les institutions financières bancaires ou non.

Lorsque nous utilisons le terme « Institutions Financières (IF) », nous faisons référence aux seules institutions financières, à la fois bancaires et non bancaires, par opposition aux OTMs et aux PSPs.

Lorsque nous voulons faire la différence au sein des institutions financières, nous utilisons le terme « institutions financières non bancaires » pour faire référence aux IMFs, coopératives, mutuelles d'épargne et banques de microfinance.

SECTION 1 :

PRESENTATION DU MODELE D'AFFAIRE

Un prestataire de services financiers (PSF) peut utiliser les appareils mobiles pour proposer des services existants à moindre coût ou pour proposer de nouveaux services par le biais d'un canal mobile. Cette boite à outils ne traite que de l'utilisation du mobile en tant que service réalisé par le personnel d'une institution financière[2].

Un PSF peut choisir entre plusieurs canaux:

- Proposer des services via téléphones portables (SMS de rappel de paiement, SMS d'information, SMS promotionnel...) ;
- Développer une « agence mobile[3] » (en utilisant des appareils mobiles, par exemple des netbooks) pour les transactions numériques d'argent (p.ex. dépôts/retraits/change) ; et
- Utiliser des applications numériques pour le terrain (pour l'inscription des clients, réaliser le suivi, collecter l'épargne...).

Quel que soit leur pays d'origine, les Institutions Financières (IF) ont décidé de se lancer dans l'utilisation d'appareils mobiles pour remplir un ou plusieurs des objectifs suivants : (1) plus grande efficacité, (2) économie de temps et d'argent, (3) mobilisation de l'épargne comme source de financement, (4) plus grande portée, et (5) meilleur service client.

Les principaux avantages pour les clients sont (1) l'amélioration du service client (proximité, rapidité) ; (2) l'incitation à l'épargne ; (3) la familiarisation avec les transactions numériques (avant de réaliser les transactions par eux-mêmes) ; et (4) la sécurité des transactions et la capacité à garder de l'argent en sécurité.

Le tableau ci-dessous présente des exemples d'institutions financières africaines qui se sont lancées dans cette voie. Il prouve que les pays d'Afrique de l'Ouest, anglophones aussi bien que francophones, ont commencé à appliquer ce modèle avec succès, tout comme ceux de l'Afrique de l'Est.

Dans ce modèle, les transactions sont réalisées par le représentant d'une institution financière à l'aide d'un appareil mobile. Les clients n'engagent pas les transactions.

L'utilisation du mobile comme un outil est souvent considérée comme la première étape vers les services bancaires via agents[4] (p.ex. : remboursement et décaissement par le biais d'agents d'institutions financières/d'agents mobiles en partenariat avec les opérateurs de téléphonie mobile) et les services bancaires mobiles[5] (les clients réalisent eux-mêmes les transactions).

En 2014 encore, ce modèle était principalement suivi par les adopteurs précoces et les nouveaux acteurs du marché, et était encore alors considéré comme étant un modèle à ses débuts[6]. Ce n'est aujourd'hui plus le cas, car de plus en plus d'institutions financières suivent la voie du numérique pour atteindre leurs clients. « Le Mobile comme Outil » est en passe de devenir la principale porte d'entrée à la finance numérique dans moins de cinq ans.

Tableau 1 : Exemples d'institutions financières en Afrique utilisant le Mobile comme Outil

Zone géographique	Exemples d'institutions financières en Afrique	Partenaires de MicroLead
Afrique de l'Est (Kenya)	• Musoni, Kenya	
Afrique de l'Est (autres)	• Uganda Microfinance Limited (UML) (SMS de rappel de remboursement)	• Buusaa Gonofaa, Éthiopie (collecte de proximité de l'épargne par le biais de TPE) • NBS Bank, Malawi (pour l'ouverture instantanée de comptes)
Afrique de l'Ouest anglophone	• Diamond Bank, Nigeria (pour la collecte de l'épargne)	• Sinapi Aba (services bancaires par SMS) • Fidelity Bank, Ghana (pour l'ouverture de compte)
Afrique de l'Ouest francophone	• Fececam, Bénin • U-IMCEC, Sénégal	• CPEC Benin

2 Les transactions réalisées par le personnel des opérateurs de téléphonie mobile seront traitées dans une prochaine boite à outils

3 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

4 Les services bancaires via agents seront décrits dans les boites à outils 3 et 4 (« Utiliser un réseau d'agent existants » et « Développer son propre réseau d'agents »).

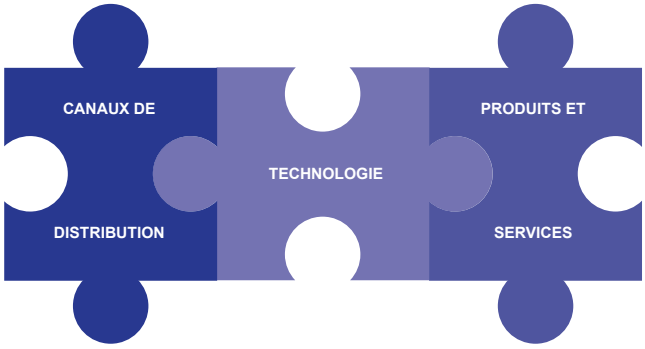
5 Les services bancaires mobiles seront décrits dans les boites à outils 5 et 6 (« Développer ses propres services bancaires mobiles » et « Etre un distributeur de services »).

6 Voir l'étude de cas réalisée par Accion sur les applications numériques sur le terrain (2015) : https://www.accion.org/sites/default/files/consolidated_dfa_study.pdf.

SECTION 2 :

DESCRIPTION DU MODELE D'AFFAIRES

Dans cette boite à outils, nous décrirons les nouveaux canaux de distribution et les technologies utilisées pour faciliter l'accès aux produits et services des PSF, tout en indiquant la technologie la plus adaptée pour chaque objectif.



Dans ce modèle, seul le personnel de l'institution financière réalise la transaction par le biais d'un appareil mobile. Si la transaction est engagée par le client avec son téléphone portable, cela ne rentre plus dans le cadre du « mobile comme outil », mais dans celui des services bancaires mobiles[7] (voir l'introduction pour faire la distinction).

Tableau 2 : Technologie à disposition pour fournir les produits et services

Produits et services		Technologie				
		Applications numériques pour le terrain			Agences mobiles	Services par téléphone
		TPE	Mobile	Tablette	Netbooks[8]	Envoi de SMS
Saisie de données	Enregistrement de clients	X	X	X		
	Demande de prêt		X	X		
Épargne	Dépôts	X	X	X	X	
	Retraits	X	X	X	X	
Prêts	Evaluation crédit (réalisée par un agent de crédit)			X	X	
	Décaissement de prêt (en espèce)	(X)	(X)			
	Remboursement de prêt (en espèce)	X	X			
	Rappels de paiement					X
Gestion de compte	Relevé de compte	X	X	X	X	X
	Solde de compte	X	X	X	X	X
	Reçu de transaction (imprimé)	X	X	X		
	Confirmation de transaction					X

(X) transactions peu fréquentes

7 Ces modèles seront décrits dans des boites à outils à venir (5 et 6) : « Développer ses propres services bancaires mobiles » et « Etre un distributeur de services ».

8 Les netbooks sont des ordinateurs portables. Nous utilisons ici aussi bien le terme de « notebook » que de « netbook » pour désigner les petits ordinateurs portables.

PRODUITS ET SERVICES

Numériser les opérations sur le terrain

Grâce aux appareils mobiles et aux applications numériques pour le terrain, le personnel des institutions financières peut réaliser les transactions relatives à la saisie de données, à l'épargne aux prêts, et à la gestion de compte :

- Saisie de données : enregistrement du client et demande de prêt ;
- Épargne : collecte des dépôts, retraits ;
- Prêt : Evaluation crédit réalisée par un agent de crédit, décaissement, remboursement et rappel de paiement ; et
- Gestion de compte : Relevé de compte, solde, reçu et confirmation de transaction.

Saisie de données

Les appareils mobiles sont habituellement utilisés pour faire passer les opérations sur le terrain au numérique (c.-à-d. remplacer les formulaires papier par des données numériques), aussi bien en ce qui concerne l'enregistrement des clients que les demandes de prêts. Pour les institutions financières, les principales raisons d'adopter ce modèle sont la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité.

L'enregistrement de nouveaux clients par le biais d'appareils mobiles permet de numériser les données et de remplacer les formulaires papier. Cette procédure nécessite un appareil photo ou un scanner (pour prendre une photo du client et/ou de sa carte d'identité, ou scanner celle-ci).

Le traitement des demandes de prêt sur le terrain par le biais de tablettes ou de téléphones portables devient de plus en plus populaire. Les données numériques peuvent être synchronisées avec le système bancaire central de l'institution financière, évitant ainsi les saisies de données manuelles, puis permettant d'accepter les prêts en temps réel (via les évaluations crédit). À l'heure actuelle, les demandes numériques de prêt sont principalement utilisées pour gagner du temps sur la saisie des données, mais certaines institutions financières commencent à utiliser les données numériques pour traiter en temps réel les demandes de prêt. Soit l'agent de crédit réalise l'évaluation crédit en utilisant les données clients détenues par l'institution financière ou par un bureau de crédit, ou, pour les systèmes les plus avancés, comme celui de Musoni, le système réalise directement l'évaluation crédit. Musoni a été l'un des premiers (en 2012) à utiliser des tablettes pour les demandes de prêt, et l'entreprise s'apprête à lancer un système d'évaluation crédit permettant l'acceptation en temps réel des demandes de prêt.

Les demandes numériques de prêt nécessitent que les clients signent numériquement sur une tablette ou un autre appareil biométrique. Il est donc important de comprendre les lois relatives aux signatures numériques dans le pays dans lequel vous opérez. Les demandes numériques de prêt nécessitent également des moyens d'impression pour donner aux clients une copie signée de leur demande de prêt.

Les tablettes sont les appareils les plus fréquemment utilisés pour ce type d'opérations, car elles disposent d'un plus grand écran, d'une plus longue autonomie et elles simplifient la saisie des données.

Transactions liées à l'épargne

La plupart des transactions réalisées dans le cadre du modèle « utiliser le mobile comme outil » sont en rapport à l'épargne. Les institutions financières équipent leur personnel de TPE ou de téléphones mobiles pour **collecter l'épargne** des clients sur le terrain (sur les marchés, dans une approche de proximité). Une imprimante connectée au TPE ou au téléphone mobile peut permettre aux clients de recevoir un reçu imprimé comme preuve de leur dépôt, ce qui favorise la confiance dans le service. La confirmation des transactions par SMS est également très répandue. Sinapi Aba au Ghana, Buusaa Gonofaa en Éthiopie, Diamond Bank au Nigéria et Musoni au Kenya proposent tous ces services de confirmation par SMS.

Les **retraits d'épargne** par TPE ou téléphone mobile sont moins répandus, principalement pour des raisons de sécurité : le personnel aurait en effet à transporter des espèces pour permettre les retraits. Néanmoins, certaines institutions telles que Sinapi Aba au Ghana[10] proposent des services de retraits de l'épargne amassée par le client par l'intermédiaire du téléphone portable. Chez Sinapi Aba S&L, les clients peuvent demander un retrait pour le lendemain ou le surlendemain. Diamond Bank, au Nigeria, propose également cette option. Buusaa Gonofaa en Éthiopie réalise actuellement un projet pilote sur le retrait d'épargne pour en évaluer la faisabilité et les risques.

L'ouverture des comptes épargne peut être réalisée sur le terrain en fonction des exigences en matière de documentation requise sur le client (Know Your Customer - KYC) édictées par la banque centrale du pays, ou peut nécessiter un passage en agence. Au Malawi, le personnel de NBS Bank réalise l'ouverture

10 Vous en apprendrez plus dans la deuxième partie de cette boite à outils.



Avec l'autorisation de Sinapi Aba S&L et Opportunity International

du compte sur le terrain, en prenant une photographie sur leur téléphone. La banque a reçu l'autorisation de la Banque Centrale de mettre en place des procédures simplifiées de KYC pour ce type de compte (et limiter les transactions possibles).

Rappel d'épargne : Certains PSF utilisent les rappels SMS pour encourager les clients à épargner. Cette pratique est principalement utilisée en cas d'épargne avec engagement du client, ou avec des objectifs prédéfinis, mais également dans le cadre de campagnes de réactivation de comptes. Une récente étude du CGAP sur les SMS d'encouragement à l'épargne a montré que les clients recevant ce type de SMS pouvaient épargner jusqu'à 5 fois plus que ceux ne recevant pas ces messages[11].Ugafode en Ouganda a utilisé des campagnes SMS dans ce but.

Transactions liées au prêt

Certains prestataires proposent **le remboursement de prêt** par appareils mobiles. Le personnel de l'institution financière est en mesure de collecter des espèces à fin de remboursement et d'enregistrer le remboursement de manière numérique à l'aide de TPE, de téléphones ou de tablettes, particulièrement dans les zones rurales où l'accès aux points de service peut s'avérer difficile pour les clients. Dans ce modèle, le client ne rembourse pas avec de l'argent mobile (auquel cas il s'agirait de services bancaires via agents[12] ou service bancaires mobiles), mais bien en espèces. Ce type de remboursements peut poser un problème de sécurité aussi bien pour l'argent liquide que pour le personnel responsable de sa collecte. En Éthiopie, Buusaa Gonofaa propose avec succès cette option[13].

Le **décaissement des prêts par appareils mobiles** est rarement utilisé, car les procédures de la plupart des institutions financières nécessitent que les clients viennent physiquement en agence pour signer les documents du prêt, ainsi que pour des raisons évidentes de sécurité (le personnel de l'institution financière ayant alors à transporter de grandes quantités d'argent pour réaliser des décaissements sur le terrain, sans compter le risque de fraude interne et de nombreux autres facteurs). Si l'institution financière a recours à un agent tiers (d'OTM ou de PSP) pour décaisser le prêt (ce qui est commun, comme nous le verrons dans de futures boites à outils), cela serait considéré comme des services bancaires via agents, ce qui sera traité dans la boite à outils 3, « Utiliser un réseau d'agents existants ».

Les **rappels de paiement** se font par SMS. L'institution financière envoie au client un rappel mentionnant que la date de remboursement du prêt approche ou que leur versement est dû. L'objectif en est de réduire les risques d'insolvabilité et de limiter le PAR. Musoni Kenya ou Uganda Microfinance Limited par exemple utilisent maintenant des SMS de rappel de paiement. Musoni a constaté une baisse du PAR de 50% grâce à ces SMS de rappel.

11 http://www.cgap.org/blog/interactive-sms-drives-digital-savings-and-borrowing-tanzania

12 Le cas sera traité dans les boites à outils #3 « Utiliser un réseau d'agents existants » et #4 « Développer son propre réseau d'agents».

13 Vous en apprendrez plus dans la deuxième partie de cette boite à outils.

Transactions liées à la gestion de compte

Avec les appareils mobiles, le personnel peut fournir à ses clients l**eur solde et leur relevé de compte** listant les transactions les plus récentes. Dans ce modèle, les clients ne sont pas en mesure de réaliser ces opérations par eux même, mais doivent demander au personnel de l'institution financière de le faire pour eux. Les clients reçoivent un **reçu papier confirmant la transaction** réalisée (dépôt, remboursement, demande de relevé) et/ou un **SMS de confirmation.**

CANAUX DE DISTRIBUTION

Dans le modèle « Mobile comme outil », il existe deux types de canaux de distribution : (1) **le personnel de l'institution financière**, utilisant une technologie telle que des applications numériques pour le terrain, **ou des agences mobiles** (utilisant des notebooks[14]), et (2) une IF utilisant **le canal SMS** (p.ex. rappel de remboursement, confirmation des transactions, etc.). Comme susmentionné, dans ce modèle, toutes les transactions sont engagées par le personnel de l'institution financière.

Le personnel peut aussi bien être composé de **salariés**, tels que des agents de crédit ou d'épargne, que de **contractuels** recrutés à une fin spécifique (en fonction de ce que la réglementation autorise), mais considérés comme faisant partie/ assimilés au personnel de l'institution financière (par différence aux agents des opérateurs de téléphonie mobile). Dans le cas du personnel salarié, les agents de crédit et/ou les agents d'épargne sont équipés d'appareils remplaçant leurs habituels formulaires papier ; ils sont envoyés sur le terrain pour réaliser des transactions avec ces nouveaux appareils. La manière de travailler du personnel en est donc complètement changée. La formation du personnel est la clé de la réussite, mais également l'un des principaux défis à relever, car il s'agit d'un bouleversement majeur de la façon de penser et de la manière de travailler. Dans le cas où l'intégration entre les appareils mobiles et le système bancaire central de l'institution financière n'est pas totale (voir la section technologie), la nécessité de saisir les données dans le système de l'institution financière une fois de retour en agence représente une charge de travail supplémentaire. L'utilisation du personnel existant permet d'améliorer la productivité et de renforcer la confiance du client. Par exemple, Sinapi Aba au Ghana a équipé son personnel travaillant dans les agences éloignées (sans accès au réseau de l'institution financière) de notebooks permettant de réaliser des transactions liées à l'épargne en se connectant au système bancaire central du siège par technologie General Packet Radio Service (GPRS). Buusaa Gonofaa en Éthiopie a équipé ses agents de crédit de TPE pour le remboursement des prêts afin d'être certain de tirer profit de la relation de confiance déjà établie avec les clients. Les agents de crédit de Caurie au Sénégal se sont vus remettre des tablettes avec une application intégrée pour la collecte de l'épargne. Au Kenya, Musoni a également équipé ses agents de crédit de tablettes.

D'autre part, le personnel sous contrat peut également servir à la collecte de l'épargne, pour créer des équipes de « collecteurs mobiles » ou « agents itinérants » entièrement dédiées à la collecte des dépôts sur le terrain, en travaillant sur les marchés ou dans une approche de proximité pour collecter l'épargne là où les clients sont situés. Diamond Bank au Nigeria a recruté 116 agents (appelés des « Beta Friends »[15]) équipés de téléphones portables pour travailler au quotidien sur les marchés. Sinapi Aba au Ghana a recruté 450[16] collecteurs susu ou « banquiers mobiles » équipés de TPE pour collecter l'épargne. U-IMCEC au Sénégal fait appel à un prestataire de service pour recruter des collecteurs mobiles. Ce personnel est assimilé par les clients comme des salariés de l'institution financière. Cette précision est importante pour différencier d'un autre modèle d'affaires que nous verrons ultérieurement dans lequel l'institution financière recrute/ crée un réseau d'agents.

Ce canal d'agents itinérants (personnel salarié et contractuel) vient compléter les canaux existants tels que les agences, les centrales d'appel, et les services bancaires via agent.

TECHNOLOGIE

Avec ce modèle, les institutions financières peuvent utiliser plusieurs types d'appareils mobiles pour servir leurs clients :



Les TPE pour remplacer les formulaires papier

Les téléphones portables avec applications intégrées (smartphones ou téléphones portables basiques)

Tablettes

Notebooks ou ordinateurs

Interface Internet/Application web pour envoyer des SMS

14 Comme cela a déjà été expliqué, nous utilisons ici aussi bien le terme de « notebook » que de « netbook » pour désigner les petits ordinateurs portables.

15 Beta significant "bon" en anglais pidgin (utilisé au Nigeria)
16 Les chiffres sont à date de Juillet 2016

Technologie Front end (utilisateurs)

Les TPE peuvent être des TPE de base ou des « m-POS », capables de lire les cartes ou de reconnaitre les empreintes digitales. En RDC, en Tanzanie et en Zambie, FINCA utilise par exemple l'identification par empreinte digitale pour permettre à ses clients illettrés de réaliser des transactions (p.ex. confirmer un retrait, demander son solde, etc.). Les TPE permettent souvent l'impression de reçus, permettant ainsi de remettre un reçu physique aux clients pour chaque transaction.

Les téléphones mobiles utilisés pour ce modèle sont principalement des smartphones ou des téléphones basiques équipés d'applications leur permettant de réaliser diverses opérations. Les tablettes sont similaires aux smartphones, mais leurs plus grands écrans simplifient la saisie des données. Les téléphones portables et les tablettes peuvent intégrer des lecteurs d'empreintes digitales pour les demandes de prêt ou pour confirmer les transactions sur le terrain. Il est également possible de connecter par Bluetooth des appareils externes pour imprimer des documents ou lire les empreintes digitales, ce qu'utilise le partenaire de MicroLead au Bénin, CPEC.

Les notebooks sont utilisés par le personnel des institutions financières (salariés ou contractuels) sur le terrain pour éviter les intégrations lourdes avec les systèmes bancaires centraux de l'institution financière (p.ex. : FINCA en Zambie et Sinapi Aba au Ghana). Le personnel peut utiliser ces appareils pour réaliser des transactions relatives à l'épargne ou à la gestion de compte lorsqu'ils sont connectés en 3G ou en 4G (échange de données en temps réel) ou en GPRS (échange de données, mais pas en temps réel).

Les interfaces web sont utilisées pour avoir accès aux données numériques collectées sur le terrain, mais également pour envoyer des SMS aux clients si besoin (p.ex. rappels de remboursement, confirmation de transaction, etc.) Ces SMS peuvent être envoyés automatiquement si les appareils sont intégrés au système bancaire central de l'institution financière.

Intégration aux systèmes des institutions financières

Il n'est pas nécessaire d'intégrer les appareils mobiles au système bancaire central, mais il est fortement recommandé d'avoir une interface entre les deux, afin de tirer pleinement profit des avantages des appareils mobiles, tels que la saisie automatique des données ou l'échange de données. Le niveau d'intégration entre les appareils et le système bancaire central de l'institution financière dépend des objectifs de l'institution financière, du système bancaire central existant et des moyens financiers. L'envoi de données des appareils vers le système bancaire central peut être manuel, semi-automatisé (nécessitant une intervention manuelle pour télécharger les données de l'appareil et les envoyer au système bancaire central, mais sans nécessiter de ressaisir manuellement des données) ou complètement automatisé. Les modes manuel et semi-automatique présentent des risques élevés d'erreurs et de fraudes, et ne sont donc pas recommandés. L'échange de données peut se faire en temps réel s'il est automatisé (les données du terrain sont envoyées au système bancaire central via 3G) ou de manière asynchrone[17] (via wifi lorsque le personnel rentre au bureau).

Les appareils mobiles peuvent donc :

- Etre entièrement intégrés au système bancaire central de l'institution financière, avec des échanges de données en temps réel permettant l'envoi automatique des informations collectées sur le terrain par les TPE, les téléphone, les tablettes;
- Permettre l'échange d'information par lots via wifi;
- Etre connectés au système bancaire central de l'institution financière par un système d'exportation de données réalisée par un logiciel : les données sont téléchargées de l'appareil puis envoyées au système bancaire central sans nécessiter de saisie manuelle ; ou
- Etre non connectés au système bancaire central, nécessitant une saisie manuelle par le personnel en rentrant au bureau.

Connectivité

Les appareils utilisent des fréquences de communication classifiées selon les vitesses de transfert suivantes : 2G (principalement SMS ou USSD), EDGE, GPRS (la plupart des TPE peuvent fonctionner en GPRS, qui consomme moins de données que la 2G/3G/4G et est donc adapté aux zones reculées), 3/4G (smartphones et tablettes), wifi ou satellite (tous deux principalement disponibles en agence, mais les smartphones et tablettes peuvent également y être connectés). Toutes ces méthodes permettent l'échange en direct de données, mais à des vitesses très différentes La 3G est utilisée pour l'échange en temps réel

17 Pour le traitement par lot, il existe un délai entre le moment où la transaction est réalisée et le moment où elle est enregistrée dans le système. Les données sont transférées sous forme de fichiers, que ce soit automatiquement (File Transfer Protocol) ou manuellement.

des données entre le terrain et le siège, alors que le wifi est utilisé pour transférer des données entre les appareils et le système bancaire central une fois de retour au bureau. Les rappels de paiement sont envoyés par SMS.

Certains appareils peuvent fonctionner aussi bien en ligne que hors-ligne[18]. Le mode hors-ligne permet au personnel de réaliser des transactions même en cas de connectivité faible ou inexistante. Les transactions sont enregistrées dans l'appareil et envoyées une fois l'appareil de nouveau connecté au réseau (en wifi ou en 3G, de préférence sur un canal sécurisé). Si cela représente des avantages énormes pour les clients des zones rurales, ces transactions représentent néanmoins une prise de risque bien supérieure. L'institution financière doit donc établir une politique claire pour garantir que les dépôts soient enregistrés dans le système avant qu'un retrait ne soit réalisé via un autre canal de distribution (p.ex. un client réalise un dépôt auprès d'un agent itinérant puis effectue un retrait en agence avant que la transaction n'ait été enregistrée). Les retraits sur épargne proposés par Sinapi Aba au Ghana et par CPEC au Bénin sont par exemple encadrés par des règles et seuils bien précis. À notre connaissance, aucune institution n'a mis en oeuvre de mode hors-ligne pour les transactions de déboursement ou de retrait, ce pour des raisons évidentes de sécurité et de risque de fraude (p.ex. le client pourrait essayer de faire deux retraits par le biais de deux canaux différents – agence et banquier mobile – ou même auprès de deux agents itinérants différents avant que la première transaction n'ait été enregistrée dans le système).

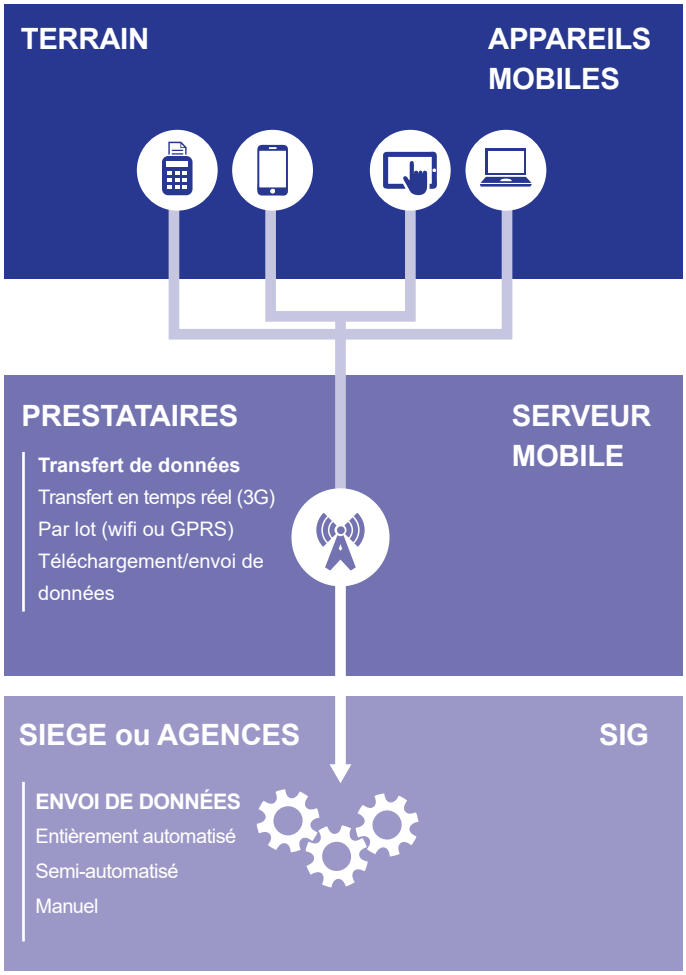
PARTENARIATS

Dans le modèle « Mobile comme Outil », l'institution financière peut former un partenariat avec un fabricant d'appareils mobiles pour des tablettes, des TPE et des téléphones portables ; ou avec un prestataire de services techniques (PST). La plupart du temps, il s'agit d'une simple relation client/vendeur, dans laquelle l'institution financière achète les appareils dont elle a besoin. Dans certains cas, l'institution financière peut demander au fabricant d'appareils mobiles de développer une version personnalisée en fonction de ses seuls besoins, comme une application personnalisée sur mobile ou tablette. Sinapi Aba a par exemple demandé au prestataire en charge de son système bancaire central de développer un module SMS sur mesure.

L'assistance technique et/ou les financements par des donateurs sont une autre forme de partenariat. MicroLead a soutenu Sinapi Aba au Ghana pour son projet pilote impliquant des collecteurs susu, et financé l'achat des TPE, des notebooks et de la plateforme de services bancaires par SMS, ainsi que financé l'assistance technique fournie par Opportunity International. Le programme MicroLead a également permis à Buusaa Gonofaa en Ethiopie d'acheter des TPE et de développer son application, en complément de l'assistance technique reçue de la part de BASIX (Inde). Sinapi Aba et Buusaa Gonofaa ont également bénéficié de formation et de soutien pour des programmes d'éducation financière.

Musoni Services a reçu pour sa part un soutien financier de la part de Hivos pour couvrir en partie les frais de développement de son application.

Illustration 2 : Connectivité entre les appareils mobiles et les systèmes du PSF



18 Si tant est que la réglementation permette un fonctionnement hors-ligne.



Avec l'autorisation de Sinapi Aba S&L et Opportunity International

SECTION 3 :
LES AVANTAGES EN DETAIL

DU POINT DE VUE DU PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS

Efficacité opérationnelle

Les appareils mobiles permettent d'améliorer la productivité des PSF : saisie des données, temps gagné sur les transactions et contrôle du personnel. La saisie des données devenant automatique, un PSF peut gagner du temps et éviter les erreurs, sans nécessiter de contrôle systématique d'un superviseur. Le personnel n'a plus besoin de remplir un formulaire papier avant de saisir les données dans le système. Buusaa Gonofaa en Éthiopie a réussi à améliorer son efficacité de 80 %, en réduisant le temps de saisie des données de 60 à 5 minutes (temps nécessaire pour exporter les données de l'appareil vers un logiciel, puis pour les envoyer au système bancaire central sans aucune saisie manuelle). La productivité des agents de prêt de Musoni a augmenté de 68 % (augmentation du nombre de clients gérés par les agents).

Le mobile comme outil permet également de gagner du temps lors de la réalisation des transactions. Les approbations de prêts, les dépôts et les remboursements se font plus rapidement en utilisant un appareil mobile. Musoni a par exemple réduit ses délais de prêts de 72h à 6h.

Le suivi/ contrôle des agents de prêts ou d'épargne (dans le cas où le personnel est salarié) peut également être un autre objectif des PSF, un objectif que les appareils mobiles permettent de réaliser grâce à l'échange de données en temps réel entre le terrain et le siège.

Réduction du PAR

En mettant en place des rappels de paiement par SMS, les PSF ont pu observer une réduction du nombre de retards et non paiement. Musoni a par exemple réussi à réduire son PAR de 50 % grâce à ses rappels par SMS (étude MasterCard, 2013).

Acquisition de clients par mobilisation de l'épargne

L'utilisation des appareils mobiles pour collecter l'épargne permet aux PSF d'augmenter la quantité d'épargne collectée. Les appareils mobiles :

- Incitent les clients existants à épargner plus, car le personnel vient à eux pour collecter l'argent ; et
- Attirent de nouveaux clients pour l'institution.

Avec ses TPE, Sinapi Aba a collecté 16 millions de cédis ghanéens (4 millions d'USD) d'épargne sur trois ans et a accueilli 200 000 nouveaux clients. Buusaa Gonofaa en Éthiopie a attiré 56 000 épargnants sur quatre ans (avant cela, l'entreprise ne proposait pas d'épargne volontaire) en utilisant des TPE pour collecter l'épargne sur les lieux de vie et de travail de ses clients. Diamond Bank a ouvert 39 000 comptes épargne et collecté 1,5 million d'USD pendant son projet pilote de six mois. Musoni a généré 86 000 USD de revenus supplémentaires sur un an grâce aux tablettes et à leurs applications (prêts supplémentaires gérés par les agents de prêt).[19]

Réduction du coût de financement

L'épargne peut être utilisée comme une source de financement à bas prix pour les IFs. Grâce à cette économie supplémentaire, les IFs peuvent accorder des prêts à très faible coût à leurs nouveaux clients (pour la plupart des IFs, les intérêts payés sur l'épargne sont bien inférieurs au coût de financement). Dans le cas de FINCA en Tanzanie, il s'agissait d'un objectif clairement défini, car leur coût de financement atteignait 30 %.

Portée dans les zones rurales

À travers le modèle du mobile comme outil, les IFs espèrent souvent améliorer leur pénétration dans les zones rurales. Le coût du mobile comme outil[20] est bien inférieur au coût de l'ouverture d'une nouvelle agence. En effet, le coût par transaction en agence varie de 0,9 à 1,20 USD contre seulement 0,1 à 0,2 USD pour les transactions réalisées

19 Étude de Accion, Applications numériques de terrain, 2015

20 Si les coûts d'investissement se résument à l'achat des appareils et à la formation, les coûts d'exploitation ne doivent pas être sous-estimés (salaires du personnel, durée de vie des terminaux, consommation de données...)

sur TPE[21]. Les IFs préfèrent donc équiper leurs agents d'appareils mobiles, par exemple des notebooks, tablettes, TPE et téléphones portables.

DU POINT DE VUE CLIENT

Service client amélioré (acquisition et rétention des clients)

Les appareils mobiles permettent aux IFs d'atteindre leurs clients sur leur lieu de vie ou de travail, assurant ainsi un plus grand confort à leurs clients. Il s'agit d'un élément attractif de la proposition de valeur. Le client n'a plus besoin de se déplacer en agence pour faire un dépôt. Au lieu de cela, les agents itinérants collectent les dépôts sur le lieu de vie ou de travail des clients. Un avantage tout particulièrement apprécié dans les zones rurales, où les distances à parcourir pour se rendre à un point de service peuvent être un réel problème.

La **proximité** avec le client est également un avantage. Les clients prennent ainsi l'habitude de voir leurs collecteurs ou agents itinérants et bâtissent une relation avec eux. Une relation qui peut à son tour améliorer la confiance et la tendance à déposer de plus grandes sommes ou de souscrire à d'autres produits ou services de l'IF. La proximité est ce qui permet aux IFs de se distinguer de la concurrence.

La **rapidité** des transactions est une autre caractéristique distinctive appréciée des clients. Les délais de traitement des appareils mobiles permettent aux clients d'épargner en quelques secondes, sans avoir à fermer leur boutique. Un avantage pour bon nombre de clients. Grâce aux passages des Beta Friends, 74 % de titulaires de compte de la Diamond Bank au Nigeria ont réalisé au moins une transaction par mois et 30 %, une transaction par semaine. Si les Beta Friends ne s'étaient pas rendus sur place tous les jours, les soldes de clients auraient été moins élevés (étude de Women's World Banking[22]).

Ceci améliore la proposition de valeur et peut représenter un avantage compétitif pour l'IF.

Incitation à l'épargne

Les prestataires de services financiers s'étant engagés à améliorer la vie de leurs clients et l'inclusion financière accordent une grande importance à ce que leurs clients puissent épargner de manière formelle. Les collecteurs mobiles sont une bonne incitation à l'épargne, plus forte même que les taux d'intérêt proposés selon les IFs interviewés.

Familiarisation des clients à la technologie

Selon leurs propres dires, de nombreux prestataires ont été motivés à choisir le modèle du « mobile comme outil » dans une volonté de familiariser les clients à la technologie. L'objectif est dans un premier temps de faire réaliser les transactions par le personnel, puis de petit à petit éduquer les clients pour qu'ils réalisent eux-mêmes leurs transactions sur leur téléphone portable (services bancaires mobiles). Ce modèle est ainsi perçu comme une première étape avant de passer à d'autres modèles tels que les services bancaires via agents ou mobiles, dans lesquels les clients deviennent graduellement responsables de la réalisation des transactions.

Ces modèles invitent les clients à se fier au système numérique : le reçu papier confirmant la transaction joue pour beaucoup dans cette confiance (selon tous les prestataires interviewés[23]) ainsi que la relation bâtie avec le collecteur, qu'il s'agisse d'un contractuel ou d'un membre du personnel de l'IF. Le facteur confiance est particulièrement important lorsqu'il s'agit de déposer de l'argent pour l'épargnant ou pour rembourser un prêt. Le client doit avoir confiance en la personne en charge des espèces. Une confiance qui se travaille par le biais des interactions quotidiennes ou hebdomadaires avec un même collecteur.

21 Source : CGAP 2011 et une étude réalisée par McKInsey en 2012

22 https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2014/03/Womens-World-Banking-A-BETA-Way-To-Save.pdf

23 Musoni, Sinapi Aba, Buusaa Gonofaa, FINCA

IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOUS SI VOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES SONT :

- **Efficacité opérationnelle;**
- **Gain de temps;**
- **Réduction du PAR;**
- **Revenus additionnels;**
- **Incitation à l'épargne;**
- **Confort;**
- **Amélioration du service client (proximité, rapidité);**
- **Familiariser les clients avec la finance numérique dans le but de leur apprendre à utiliser eux-mêmes des téléphones portables pour réaliser les transactions.**

CE MODÈLE N'EST PAS FAIT POUR VOUS SI VOS PRINCIPAUX OBJECTIFS SONT LES SUIVANTS :

- **Réduction de coût : les agents itinérants constituent un canal onéreux, tout particulièrement lorsqu'ils sont dédiés uniquement à la collecte de l'épargne (à moins de comparer les coûts liés aux agents itinérants à ceux de la construction d'une agence);**
- **Réduction des risques opérationnels : le personnel devant avoir sur lui des espèces, que ce soit les dépôts de clients ou pour les clients souhaitant faire un retrait (dans le cas des prestataires proposant à leurs clients de faire des retraits auprès d' agents itinérants), le risque de fraude, de vol ou d'attaque du personnel augmente. De nombreux prestataires ont imposé un seuil d'argent maximal pouvant être déposé ou retiré auprès d'un collecteur, ainsi qu'un seuil maximal pouvant être transporté par les collecteurs avant de devoir se rendre en agence pour le déposer (p.ex. Diamond Bank et Sinapi Aba);**
- **Faire réaliser les transactions par les clients eux-mêmes (pour cela, vous devez vous tourner vers les services bancaires mobiles).**

Encadré 1 : Étude de cas internationale : Musoni, Kenya

Lancé en 2009, l'IMF Musoni a été l'une des premières à suivre le modèle « Utiliser le mobile comme outil » dès 2012 pour remplacer ses agences physiques, dans la lignée de sa mission consistant à « tirer profit de la technologie pour optimiser l'efficacité opérationnelle ». Le logiciel développé par Musoni Système a également été mis à la disposition d'autres IMFs. Il est maintenant utilisé par 45 IMFs dans le monde.

MODELE DIGITAL

Musoni IMF (Musoni) est une institution financière 100 % mobile lancée au Kenya en 2009, qui ne propose que des crédits. Musoni a suivi deux approches dans son parcours numérique :

(1) Travailler en partenariat avec 2 OTMs, Safaricom et Airtel, pour éliminer les transactions en espèces (modèle 3 : « Former un partenariat »). Depuis sa création, Musoni permet à ses clients de recevoir et de rembourser leurs prêts par M-PESA et Airtel.

(2) Utiliser le mobile et les tablettes comme outil : en 2012, Musoni a mis en service un module SMS permettant l'envoi de rappels de paiements. En 2012, Musoni a équipé son personnel de tablettes, permettant à l'application Musoni de remplacer les formulaires papier.

OBJECTIFS DE MUSONI EN UTILISANT LE MOBILE COMME OUTIL

Musoni a décidé d'utiliser les tablettes et outils mobiles pour atteindre plusieurs objectifs :

- Réduire les délais de prêts et améliorer la productivité des agents de crédit ;
- Réduire le PAR grâce aux rappels de paiement ;
- Étendre la portée aux zones rurales ;
- Réduire les formalités et les tâches manuelles/la bureaucratie et donc améliorer l'efficacité ;
- Numériser les informations clients pour développer une base de données pour l'évaluation crédit permettant la prise de décision en temps réel pour les futures demandes de crédits ;
- Améliorer le service client ;
- Améliorer la communication avec les clients sur les nouveaux produits et services.

TECHNOLOGIES ET CANAUX DISTRIBUTION

Musoni IMF utilise le Système Musoni comme système bancaire central[25], qui est intégré à M-PESA pour le décaissement et le remboursement des prêts. Le Système Bancaire Central est basé sur le Cloud, accessible dans les agences et sur le terrain.

Les agents de crédit (salariés de Musoni) utilisent sur le terrain des tablet--tes 7" plutôt que des téléphones, car la taille de l'écran simplifie la saisie des données et la consultation des rapports.

Une application sur tablette, permet aux agents de crédit de réaliser l'inscription des clients, l'inscription de groupes, les demandes de prêt, des questionnaires/enquêtes personnalisées et Progress Out of Poverty Index (PPI), et la consultation de rapports (notamment les soldes). L'application Android a été développée sur mesure et fonctionne sur tablette, en mode en ligne comme hors-ligne.

Enfin, un module SMS, développé sur mesure pour Musoni, améliore la communication avec les clients avec l'envoi notamment des messages d'anniversaire, et contribue à la réduction du PAR grâce à des SMS de rappels de paiement et le suivi des arriérés.

ÉTAPES DU PARCOURS DIGITAL DE MUSONI

Etape 1 : Musoni a réalisé une analyse détaillée du marché et des besoins commerciaux et techniques : activité, qualité et disponibilité de la connectivité, analyse des réglementations, analyse des besoins du personnel en agence.

Les principaux enseignements de l'étude de marché ont été les suivants :

(1) Musoni a identifié un besoin d'un mode hors-ligne sur le terrain car la connectivité des données n'était pas toujours optimale, et un besoin de synchronisation des données à la demande lorsque les agents reviennent dans des zones couvertes par le réseau. Musoni Système a donc développé le mode hors ligne et en ligne.

(2) Musoni a identifié un besoin de réaliser les transactions en temps réel et donc d'intégration entre le SIG et les appareils mobiles pour ce faire.

(3) Alors que l'objectif est de devenir 100% digital, Musoni a identifié la nécessité d'avoir des contrats papier pour les demandes de prêt faites sur le terrain par les agents de crédit utilisant les tablettes, afin de respecter la réglementation.

(4) A travers l'étude de marché, Musoni a identifié que le module SMS devrait être totalement intégré dans le système de Musoni, plutôt que de devoir se fier aux opérateurs de téléphonie mobile. Pour ce faire, Musoni Système a donc développé un module SMS sur mesure pour Musoni IMF, plutôt que d'utiliser la technologie SMS des OTMs.

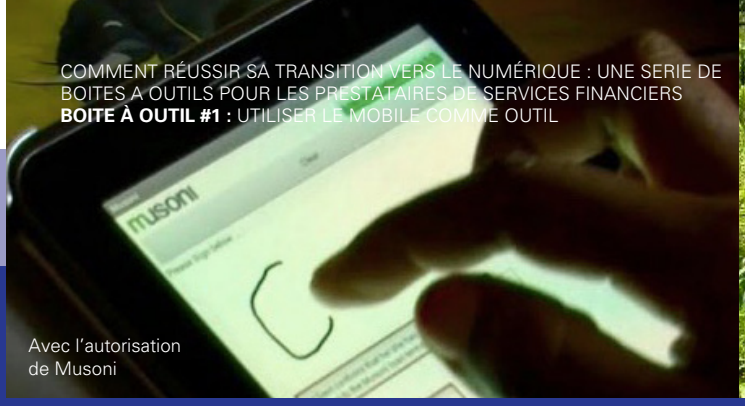
Etape 2 : Musoni a alors réalisé les étapes de développement et de mise en oeuvre : Tous les travaux de développement et d'intégration ont été réalisés par Musoni Services en collaboration étroite avec Musoni MFI ;

Etape 3 : Musoni a décidé de réaliser un pilote pendant 2 mois dans 2 agences,sélectionnées en fonction de leur maturité (>1 an d'existence), dans des régions semi-rurales et connaissant des problèmes de PAR. Des champions de projet ont été identifiés pour soutenir le pilote.

PRINCIPAUX CHIFFRES

- **IMF ne proposant que des crédits**
- **Lancé en 2009**
- **35 000 clients pour Musoni MFI**
- **Portefeuille de prêts de 5,4 millions d'USD**
- **23 millions d'USD décaissés au total (75 000 prêts)**
- **15 agences**
- **Prêt moyen : 500 USD**

25 le système Musoni a été développé par Musoni Services, une société indépendante de développement de logiciel, membre du groupe Musoni, mais soutenant également d'autres IMF dans le monde entier (www.musonisystem.com)



Avec l'autorisation de Musoni



Après 2 mois de pilote dans une agence, Musoni a étendu le pilote à deux agences pendant deux mois supplémentaires.

Etape 4 : Musoni a déployé les tablettes auprès de l'ensemble de ses agents de crédit en 2013. Les tablettes et applications sont à présent utilisées par 61 agents de prêt et dans 96 % des cas pour des clients de crédit de groupe.

ANALYSE DU RAPPORT COÛT/AVANTAGES

Equiper ses agents de crédit de tablettes et faire développer et intégrer le module SMS a couté à Musoni MFI un total de 100 000 USD. Les couts principaux étaient l'achat des appareils et la mise en oeuvre de la plateforme (58 000 USD d'investissement) et le reste sont des couts récurrents (coûts d'exploitation) pour la connectivité (données), les assurances, et les batteries des tablettes.

Musoni IMF a réalisé 115 000 USD de revenus la première année, grâce à une meilleure efficacité, des économies sur les salaires, le papier et le stockage. Musoni a réalisé un retour sur investissement en un an.

Musoni a évalué que les couts techniques du module SMS, de l'intégration, de l'application pour tablette et de l'évaluation crédit représente l'équivalent de 1,5 à 3 USD par client.

PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE

Les facteurs de réussite suivants ont été identifiés :

(1) Le contexte de marché (au Kenya) était favorable : nombre élevé et grandissant de propriétaires de téléphones portables, diminution du coût de l'Internet, et Musoni a réussi à tirer profit du succès des services mobiles existants (notoriété et usage par la population) ;

(2) Musoni IMF a réalisé une phase d'analyse avec évaluation de ses capacités avant le lancement, pour identifier ses forces et faiblesses et les opportunités d'améliorations ;

(3) Musoni IMF a travaillé en collaboration avec un fournisseur de technologie ayant une connaissance approfondie des processus d'une IMF ;

(4) Musoni IMF a réalisé une phase pilote (1 mois étendu à 3 mois) pour réaliser des tests et des ajustements des produits et de la technologie.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

La principale difficulté que Musoni a rencontré a été la synchronisation des données hors-ligne pour les transactions réalisées sur le terrain, ce qui a été géré par le fournisseur Musoni Système en fournissant une option de synchronisation à la demande lorsque l'agent revient dans une zone avec couverture des données.

Musoni a tiré les enseignements suivants de son expérience, qui pourraient être utiles pour d'autres PSF :

(1) Un PSF devrait s'équiper d'appareils mobiles robustes avec une bonne autonomie. La qualité devrait l'emporter sur le prix (plusieurs autres PSF ont indiqué avoir choisi leur équipement en fonction du prix et avoir dû remplacer une flotte entière de téléphones)

(2) Un PSF devrait être conscient des problèmes éventuels de sécurité des appareils dans certaines zones (vols). Musoni perdu 3 tablettes sur 61;

(3) Le besoin en gestion du changement ne doit pas être sous-estimé. Les nouveaux outils technologiques ont un impact sur le rôle du personnel, l'adhésion de ces derniers est donc fondamentale ;

(4) Un PSF s'engageant dans la voie du mobile comme outil devrait adopter une méthode agile et être prêt à s'adapter, en particulier au début. Les phases de recherche et pilote ont permis à Musoni d'identifier rapidement les adaptations nécessaires et de les mettre en place immédiatement.

PROCHAINES ÉTAPES

Avec le recul de quelques années d'utilisation des tablettes, Musoni prévoit d'étendre leur usage aux crédits individuels (seuls les crédits collectifs sont actuellement proposés).

A moyen terme, Musoni souhaiterait exploiter les données récoltées sur le terrain pour réaliser une évaluation automatique des demandes de crédits, permettant ainsi aux agents de crédit de prendre des décisions en temps réel en utilisant leurs tablettes sur le terrain.

Pour aller plus loin, deux études ont été réalisées sur Musoni (en anglais):

- L'étude IFC (2014) : Services Financiers Mobiles dans les IMFs : Musoni au Kenya : http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/697b590047c346969662f7299ede9589/Tool+11.5+Mobil+Finan+Serv+Musoni+in+Kenya+2-3-15.pdf?MOD=AJPERES
- Etude de cas d'Accion (2015) : https://www.accion.org/sites/default/files/consolidated_dfa_study.pdf

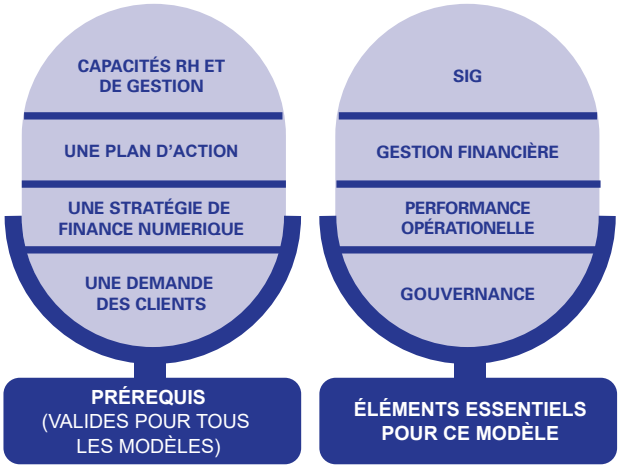
RÉSULTATS ATTEINTS GRÂCE À LA TECHNOLOGIE (2012-2015)

- **2 millions de SMS de rappel de paiement envoyés**
- **100,000 clients enregistrés avec l'application Musoni (dans les 45 IMFs utilisant le logiciel)**
- **Délais de prêts réduits de 72h à 6h en moyenne (Accion, 2015)**
- **Réduction du PAR pouvant aller jusqu'à 50 % (étude MasterCard, 2013)**
- **+68 % de productivité des agents de prêts (Accion, 2015)**

SECTION 4 :
INGREDIENTS DE LA REUSSITE

Quels sont les prérequis à remplir si l'on souhaite suivre ce modèle d'affaires ?

Illustration 3 : Pré requis et éléments essentiels du modèle



PRÉREQUIS

Une demande/un besoin des clients

Tout nouveau produit ou nouveau service doit répondre à un besoin du client pour être adopté. La compréhension des besoins des clients est primordiale pour mettre en place un nouveau canal. Des discussions thématiques en groupes et/ou des études quantitatives peuvent aider à identifier ces besoins ou lacunes (p.ex. le défi que représente les déplacements sur de longues distances pour atteindre une agence), d'adapter ces nouveaux canaux et de les améliorer avec le temps. La confiance est d'une importance cruciale lorsque les clients utilisent un appareil mobile pour déposer de l'argent auprès d'un collecteur, et la nécessité de remettre un reçu papier ou d'envoyer un SMS de confirmation revient souvent dans les discussions thématiques en groupes.[24]

Une stratégie et un plan d'action pour la finance numérique

La première étape de la transition vers le numérique est de définir une stratégie. Quels sont les objectifs de cette transition ? Quels en seront les avantages pour les clients et pour l'institution ? Quels produits et services seront disponibles sur le canal numérique ? Quels sont les clients ciblés (existants/nouveaux, ruraux/urbains, classe moyenne/bas de la pyramide, etc. ?) Comment seront faites la promotion et la distribution de ce nouveau canal numérique ou produit (personnel interne ou agents) ? Quelle technologie sera utilisée ?

L'étape suivante, une fois la stratégie définie, consiste à définir un plan d'action. Un plan d'action doit prendre en considération toutes les étapes nécessaires pour mener à bien la stratégie et définir toutes (1) les activités à réaliser, (2) la ou les personnes responsables, (3) les livrables et (4) les délais. Il ne suffit pas d'établir une liste d'activités. Un chef de projet doit être responsable du suivi du plan d'action et doit veiller à ce que tout soit en ordre. Des indicateurs de performances doivent également être mis en place, et ce dès le début du projet. Il est également fortement recommandé d'identifier les risques potentiels et de définir des stratégies d'atténuation des risques.

Modèle de plan d'action

MicroLead et PHB ont élaboré un modèle de plan d'action dont il est possible de s'inspirer.

Il contient les différentes catégories à intégrer dans un plan d'action et fournit une liste non exhaustive des activités à réaliser dans le cadre de ce modèle.

Suis-je prêt ?

Utilisez notre outil d'évaluation de votre niveau de préparation

Cet outil vous permettra d'évaluer les prérequis déjà remplis par votre PSF et ceux nécessitant encore du travail.

24 Voir le cas Musoni dans la présente boite à outils.

Éléments de base pour ce modèle

Tableau 3 : Pré requis pour ce modèle

Dimensions	Pré requis	Descriptions des éléments de base nécessaires
Capacité interne	Direction	La direction doit faire preuve de soutien et implication dans le projet.
	Personnel du PSF	Le personnel du PSF doit être impliqué dans le projet (sans forcément s'y consacrer à plein temps).
	Politique RH et formation	Le PSF doit organiser des formations régulières sur les nouvelles technologies pour tout son personnel, mais en particulier pour ceux qui utiliseront la technologie.
Capacité financière	Ressources financières	Le PSF doit s'assurer qu'il dispose des ressources financières nécessaires, en interne ou externe.
Capacité opérationnelle	Gestion des liquidités/de l'encaisse	Le PSF doit être capable de gérer l'argent liquide collecté par les agents itinérants et collecteurs.
	Réglementation	Aucune licence particulière requise pour ce modèle. Le PSF doit discuter des ses projets avec le régulateur et obtenir sa non objection au projet.
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).
	Système bancaire central	Les données transitant entre le système bancaire central et les appareils mobiles doivent être au minimum consolidées par lots (le soir/la nuit lorsque les collecteurs reviennent en agences).
	Interfaces	Le système bancaire central doit pouvoir être connecté à des appareils mobiles de tierces parties (TPE, téléphone, etc.).
Stabilité	Qualité du portefeuille	PAR30 <15 %. La réduction du PAR peut être une motivation pour choisir ce modèle.
	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 cette voie.

Risques et défis à anticiper

Le PSF doit identifier les défis tout au long du projet et s'y préparer. Nous avons établi ci-dessous une liste des défis les plus fréquemment rencontrés par les prestataires qui ont mis en oeuvre cette solution. Cette liste n'est pas exhaustive, et de nouveaux risques peuvent apparaitre pendant le processus de mise en oeuvre.

Tableau 4 : Défis à anticiper

Dimension	Défis potentiels
Marketing et produits	Clientèle ciblée mal définie ou mauvaise identification des besoins.
	Coûts des services élevés entrainant le rejet des clients.
Distribution	Risques de perdre des clients : • Service client mal formé ; • Agents mal formés ; • Nombre de points de vente insuffisant.
Technique/ informatique	Temps nécessaire pour l'intégration d'appareils mobiles au système bancaire central (l'intégration a pris six mois pour Buusaa Gonofaa en Éthiopie).
	Connectivité mobile des données (cruciale pour les tablettes, les TPE et les téléphones).
	Consolidation au moins par lot des données entre le système bancaire central et les appareils mobiles (la nuit). Mauvaise réception des SMS de confirmation.
	Perte de données.
Opérationnel	Fraude du client.
	Fraude du prestataire.
Finances	Non-respect des niveaux maximal d'espèces autorisés par collecteurs.
	Coût du projet supérieur à ce qui a été prévu.
	Analyse coût/avantage ne cadrant pas avec les plans initiaux.
Risques de sécurité	Trop d'espèces détenues par les collecteurs.
	Partage des mots de passe.
	Piratage.
	Sauvegarde non effectuées.
	Vol, vandalisme ou perte des appareils mobiles.

SECTION 5 :

RECETTE DU SUCCES

Illustration 4 : Etapes du parcours digital



Cette section décrit les principales activités que les prestataires de services financiers devraient réaliser pour mettre en oeuvre leur projet de finance numérique. Les facteurs clés du succès y sont identifiés, et des astuces pratiques pour les PSF sont présentées dans les encadrés latéraux. Des outils pratiques de mise en oeuvre (fichiers Excel) sont également mis à disposition pour simplifier la transition vers le numérique.

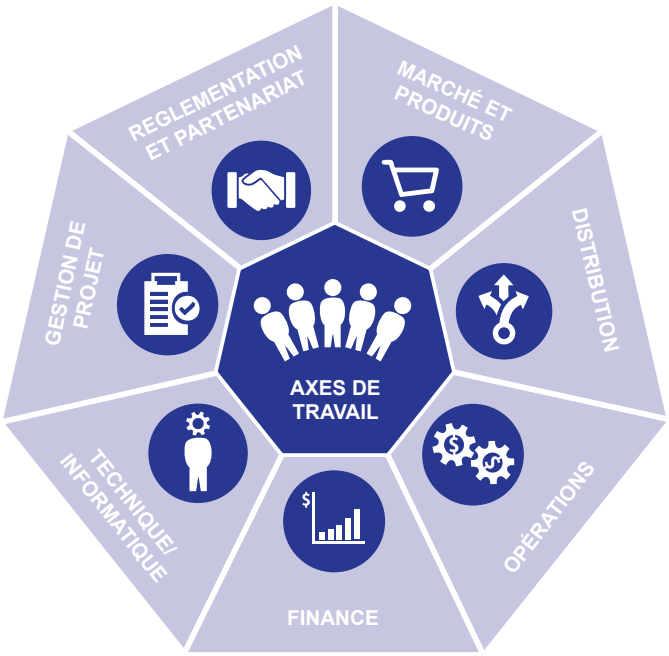
Grâce à l'expérience acquise au cours de plus de 100 projets, PHB et MicroLead ont défini six étapes différentes pour réussir la mise en oeuvre d'un projet de finance numérique :

1. Évaluation de l'opportunité ;
2. Stratégie d'entrée sur le marché ;
3. Élaboration et préparation du projet pilote ;
4. Projet pilote ;
5. Phase de mise en oeuvre ;
6. Amélioration des performances.

Tout au long de la transition vers le numérique, sept axes de travail devront être évalués pour veiller à ce que tous les domaines critiques soient maitrisés :

1. Réglementation et partenariats ;
2. Marché et produits ;
3. Distribution ;
4. Technique/Informatique ;
5. Organisation interne (opérationnel et RH) ;
6. Finances ;
7. Gestion de projet.

Illustration 5 : Axes de travail du parcours digital



ÉTAPE 1 :

ÉVALUATION DE L'OPPORTUNITÉ / DU MARCHÉ

DURÉE RECOMMANDÉE : Un mois minimum

OBJECTIF	Identifier une possible opportunité à saisir et décider de se lancer ou non dans le numérique : • Évaluer les besoins et les problèmes des clients pour comprendre comment y répondre ; • Identifier les appareils à utiliser (tablettes, téléphones portables, netbooks, etc.) ; • Identifier les stratégies commerciales potentielles, les facteurs clés de réussite et les contraintes.
ACTIVITÉS CLÉS	Analyser la demande, définir vos objectifs et évaluer votre niveau de préparation
DÉCISION	GO ou NO GO

Axe de travail	Activités
Réglementation et partenariats	• Pas besoin de licence et dans la plupart des pays, pas besoin de l'approbation de la banque centrale, même s'il est toujours utile de l'informer du projet. • Valider les exigences réglementaires en matière de signature numérique, de reçu physique, de transactions hors-ligne (offline), d'utilisation du personnel contractuel. • Identifier les partenaires potentiels du projet (p.ex. prestataires d'assistance financière et technique, prestataires techniques pour les appareils).
Marché et produits	• Réaliser une étude de marché : comprendre les besoins et les difficultés des clients (discussions thématiques en groupes, études qualitatives et quantitatives).
Distribution	• Lister toutes les options possibles pour tirer profit du mobile comme outil : dans les agences, sur le terrain, en utilisant du personnel interne ou contractuel.
Technique/ Informatique	• Évaluer l'état de consolidation actuel des données de votre système bancaire central. • Évaluer votre connectivité. • Identifier les besoins en appareils mobiles : données nécessaires (KYC, numérisation, photographie, etc.) type d'intégration souhaitée (en temps réel ou par lot), gestion des appareils, batterie, règlement et réconciliation, reporting.
	Principaux facteurs de réussite
Organisation interne	• Évaluer le niveau de préparation de votre institution. • Anticiper l'impact sur votre personnel (résistance au changement) : si possible, faites-leur prendre part au changement dès le début.
Finances	• Préparer un budget total listant tous les coûts (investissements et exploitation) et les revenus attendus. • Anticiper les dépenses nécessaires au passage à grande échelle.
Gestion de projet	• Identifier l'équipe de projet potentielle • Nommer un chef de projet soutenu par l'équipe dirigeante • Mettre en place le comité de pilotage (composé de cadres, à un niveau hiérarchique plus élevé que celui de l'équipe projet. Le Chef de Projet devrait être à la fois dans l'équipe projet et dans le comité de pilotage)

Votre liste de contrôle :

- ☑ Banque centrale contactée
- ☑ Liste des partenaires/prestataires potentiels établie
- ☑ Rapport d'étude de marché achevé
- ☑ Avantages pour les clients et pour le PSF identifiés
- ☑ Options de distribution évaluées : lieu, personnel interne ou contractuel
- ☑ Évaluation du système bancaire central réalisée
- ☑ Évaluation de la connectivité disponible
- ☑ Liste des appareils nécessaires disponible
- ☑ Évaluation des capacités de l'organisation et des objectifs encore à atteindre réalisée
- ☑ Budget total élaboré
- ☑ Modèles commerciaux et stratégies commerciales potentielles définis
- ☑ Comité de pilotage et équipe de projet nommés

Outils de mise en oeuvre

Modèle de budget (coûts)

Retrouvez ci-dessous les principales catégories de coûts à prendre en considération pour préparer votre budget

Équipe de projet

Retrouvez un modèle pour l'équipe de projet et le comité de pilotage

ÉTAPE 2 :

STRATÉGIE DE MISE SUR LE MARCHÉ

DURÉE RECOMMANDÉE : Un mois minimum

OBJECTIF	Définir comment vous allez saisir cette opportunité/décider comment vous allez passer au numérique : • Sélectionner vos partenaires/prestataires pour les appareils mobiles ; • Définir votre stratégie de marché (positionnement, cible, segmentation) ; • Définir votre stratégie de distribution ; • Planifier le projet dans son ensemble.
ACTIVITÉS CLÉS	Accord de partenariat, stratégie de marché, stratégie de distribution, stratégie interne, plan pour l'informatique, sélection des prestataires, recrutement de l'équipe de projet
DÉCISION	Choix de la solution technique et des partenaires

Axe de travail	Activités
Distribution	• Déterminer si vous équiperez votre propre personnel d'appareils mobiles pour réaliser les transactions ou si vous devez recruter du personnel extérieur. • Définir le rôle des autres canaux par rapport aux collecteurs mobiles, prenant en compte les différentes opérations depuis réaliser les transactions jusqu'au service client.
Technique/ Informatique	• Définir un plan d'amélioration du système bancaire central et de la connectivité (si besoin). • Préparer la procédure d'appel d'offres : recenser les besoins (fonctionnalités nécessaires (photographies, numérisation, impression), type d'intégration, gestion des appareils, en ligne/hors-ligne, règlement et réconciliation, reporting). • Lancer une procédure d'appel d'offres pour identifier les prestataires techniques pour les appareils mobiles. • Sélectionner les prestataires de service potentiels. • Définir les options d'interface entre votre système bancaire central et les appareils mobiles.
	Principaux facteurs de réussite
Organisation interne	• Définir des règles de gestion des espèces pour les agents itinérants (montant maximum à avoir sur eux, procédures de dépôt en agence, etc.). • Identifier les besoins en formation du personnel (sujets à traiter et catégories du personnel à former).
Partenaires	• Discuter des principaux éléments du partenariat avec les potentiels partenaires. • Sélectionner vos partenaires/prestataires.
Marché et produits	• Définir vos groupes et segments cibles si nécessaire (rural/urbain, par produit, etc.). • Définir une offre de produits et de services qui seront disponibles sur appareils mobiles (prêts, épargne, etc.). • Définir la ou les propositions de valeur faites au client (plusieurs propositions possibles si plusieurs segments sont ciblés). • Créer une campagne de communication simple dans la langue locale du client, et de préférence avec des images pour les clients illettrés.
Finances	• Réaliser une étude de rentabilité détaillée (flux de recettes et de coûts).
Gestion de projet	• Planifier le projet dans son ensemble, y compris le projet pilote et l'allocation de ressources correspondante.

Votre liste de contrôle :

- ☑ Liste de partenaires potentiels pré sélectionnés
- ☑ Stratégie de marché élaborée : positionnement, stratégie d'entrée, proposition de valeur au client, feuille de route produits et services
- ☑ Stratégie de distribution élaborée : personnel interne ou contractuel, feuille de route
- ☑ Stratégie interne préparée : organisation, description de poste, plan d'embauche, besoins en formation
- ☑ Validation de la feuille de route technique
- ☑ Procédure d'appel d'offres finalisée et sélection du prestataire technique
- ☑ Analyse de seuil de rentabilité détaillée
- ☑ Planning complet du projet validé par toutes les parties prenantes

Outils de mise en oeuvre

Grille d'évaluation des prestataires techniques

Retrouvez ci-dessous un exemple de grille pour évaluer vos prestataires techniques potentiels

Conseils

- Impliquer le personnel dans le processus.
- Ne pas sous-estimer l'importance de l'adhésion du personnel au projet ni la gestion du changement nécessaire pour mettre en oeuvre de nouveaux outils.
- Préparer un plan d'éducation pour les clients, sur le produit en lui-même, mais également sur l'éducation financière.

ÉTAPE 3:

ÉLABORATION ET PRÉPARATION DU PROJET PILOTE

DURÉE RECOMMANDÉE : Un mois minimum

OBJECTIF	Préparer votre processus de gestion de projet détaillé : • Définir et mettre en place les partenariats, les produits, le branding et le marketing, la distribution, l'organisation et les procédures, les solutions techniques, et un système de suivi pour assurer les services ; • Générer de la motivation et définir et préparer la capacité de l'institution à réaliser le projet pilote.
ACTIVITÉS CLÉS	Établir des partenariats, définir une stratégie de marketing et de communication, identifier l'emplacement du projet pilote, recruter le personnel, intégrer les appareils mobiles au système bancaire central, définir les structures tarifaires et incitatives.
DÉCISION	Lancer le projet pilote ou non ?

Axe de travail	Activités
Distribution	• Identifier les emplacements/localités du projet pilote. • Recruter et former le personnel qui utilisera les appareils mobiles.
Technique/ Informatique	• Sélectionner votre prestataire de service parmi les candidats pré séléctionnés. • Signer un contrat avec le prestataire de service. • Définir les spécifications fonctionnelles. • Faire développer l'interface par le prestataire si nécessaire. • Commencer l'intégration entre les appareils mobiles et votre système bancaire central. • Réaliser des tests d'utilisation des appareils mobiles.
Organisation interne	• Développer ou affiner les processus commerciaux modifiés par l'utilisation des appareils mobiles pour réaliser les transactions (manuel de procédures). • Préparer une cartographie des risques et des stratégies d'atténuation. • Définir des indicateurs de performance et un système de suivi.
Finances	• Formaliser les prix : par transaction ou par package, définir qui paie quoi (PSF, client). • Définir des incitations pour les agents itinérants.
	Principaux facteurs de réussite
Réglementation et partenariats	• Définir le contenu des accords de partenariat. • Négocier les offres de produits et de services avec les partenaires. commerciaux et signer les contrats. • Obtenir une autorisation réglementaire (pour le pilote).
Marché et produits	• Définir les caractéristiques du produit et l'expérience utilisateur. • Affiner les stratégies et les plans en matière de branding et de communication pour le projet pilote. • Concevoir, tester et produire le matériel de communication. • Commencer avec une gamme de produits limitée (p.ex. uniquement la collecte de l'épargne)
Gestion de projet	• Amener l'équipe de projet en rythme de croisière • Piloter le plan de mise en oeuvre

Suis-je prêt à lancer le projet pilote ?

- ☑ Accord de partenariat finalisé
- ☑ Approbation du régulateur formalisée par un document
- ☑ Plan marketing et matériel de communication finalisés
- ☑ Emplacements du projet pilote identifiés
- ☑ Équipe d' agents itinérants recrutée
- ☑ Spécifications fonctionnelles finalisées
- ☑ Confirmation officielle que les prérequis informatiques sont remplis
- ☑ Nouveaux processus élaborés
- ☑ Processus de gestion des risques mis à jour
- ☑ Indices de performance et système de suivi en place
- ☑ Structure tarifaire révisée
- ☑ Structure incitative révisée
- ☑ Plan détaillé de mise en œuvre du projet pilote rédigé et validé

Outils de mise en oeuvre

Cartographie des risques

Retrouvez ici un exemple de liste des risques fréquents avec leur impact et leur stratégie d'atténuation dont il est possible de s'inspirer.

Indicateurs clés de performance (ICP)

Retrouvez ici les indicateurs de performance et les stratégies de suivi suggérées

Conseils

- Anticiper et ne pas sous-estimer l'impact sur votre organisation. Les implications touchent aux finances, à l'opérationnel et aux ressources humaines.
- Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour intégrer les appareils mobiles à votre système bancaire central (prévoir au moins deux-trois mois, et jusqu'à six-douze mois)

ÉTAPE 4:

PROJET PILOTE

DURÉE RECOMMANDÉE : Trois mois minimum, six mois dans l'idéal

OBJECTIF	Réaliser le projet pilote et se préparer au lancement : • Tester les produits et services et prendre des mesures correctives ; • Valider le plan de lancement.
ACTIVITÉS CLÉS	Tester toutes les fonctionnalités et élaborer des mesures correctives en fonction des besoins d' amélioration ou de nouvelles fonctionnalités.
DÉCISION	GO ou NO GO ? Préparation suffisante pour passer au lancement national

Axe de travail	Activités
Distribution	• Former les agents itinérants à la réalisation des services via les outils mobiles. • Fournir le matériel de communication aux agents itinérants (branding, uniformes, etc.).
Technique/ Informatique	• Planifier la transition entre projet pilote et organisation permanente (plan de mise sur le marché). • Améliorer les fonctionnalités ou l'interface entre le système bancaire central et les appareils en fonction des besoins (p.ex. connexion en temps réel, etc.).
Finances	• Vérifier l'adéquation des tarifs (trop élevés pour les clients ? augmentation possible ?). • Identifier les fraudes possibles par les agents itinérants et par les clients. • Améliorer le processus de gestion des espèces si nécessaire : montants minimum et maximum transportables par les agents itinérants, seuils de dépôt en agence.
	Principaux facteurs de réussite
Réglementation et partenariats	• Tenir les autorités légales informées des progrès. • Évaluer les résultats du projet pilote avec les partenaires et gérer les relations.
Marché et produits	• Lancer des actions de communication pour le projet pilote. • Tester les produits et services et réaliser les corrections nécessaires.
Organisation interne	• Adapter le processus commercial en fonction des besoins. • Surveiller les indicateurs de performance tous les jours ou toutes les semaines. • Identifier les améliorations nécessaires ou les nouvelles fonctionnalités à mettre en oeuvre à long terme. • Développer les mécanismes d'incitation (incentives) pour le staff et les agents itinérants.
Gestion de projet	• Évaluer les résultats du projet pilote toutes les semaines/tous les mois et préparer un plan d'amélioration. • Planifier le lancement commercial.

Conseils

- La formation du personnel est cruciale et peut être la clé du succès (ou la cause de l'échec) d'un projet de finance numérique. Vos agents itinérants doivent maitriser les opérations et procédures avant de se rendre sur le terrain.
- Même dans les cas où l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire au lancement, il est fortement conseillé de le tenir informé.
- Évaluez le projet pilote toutes les semaines ou tous les mois et prenez les mesures correctives nécessaires.
- Surveillez les indicateurs de performance et réalisez les modifications nécessaires.

Suis-je prêt pour le lancement national ?

- ☑ Résultats du projet pilote validés (+ conformité réglementaire)
- ☑ Point d'évaluation réguliers du projet pilote avec le ou les partenaires
- ☑ Matériel de communication contrôlé
- ☑ Matériel de formation interne finalisé et résultats contrôlés
- ☑ Plan de transition vers une organisation permanente élaboré
- ☑ Résultats des tests de conformité en matière de fraude validés
- ☑ Suivi des indicateurs de performance
- ☑ Résultats du projet pilote évalués et plan d'amélioration élaboré à fin de suivi
- ☑ Plan de lancement commercial développé

Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en œuvre dépend du PSF. Il devient difficile de proposer des outils génériques applicables à tous les PSFs.

Indicateurs de performance recommandés (se référer à l'outil ICP pour plus de détails):

- Nombre de nouveaux clients inscrits par jour et par agent itinérant
- Nombre d'agents itinérants / collecteurs
- Nombre de transactions par jour et par agent itinérant
- Montant déposé par client par transaction
- Montant retiré par client par transaction (le cas échéant)

Nous recommandons de rechercher du soutien auprès des prestataires d'assistance technique pour cette phase et les suivantes. Ils vous aideront à concevoir vos propres outils personnalisés.

ÉTAPE 5:

LANCEMENT/MISE EN OEUVRE

OBJECTIF	Gérer l'activité au quotidien : • Vérifier que tous les prérequis au lancement ont été respectés/évaluer tous les aspects du service ; • Passage officiel de l'organisation de projet à l'organisation d'exploitation, en dressant une liste acceptable des points devant encore être réalisés. • Coordonner, améliorer et régler les éventuels problèmes pour la transition vers le lancement commercial ainsi que mettre en place le système de suivi.
ACTIVITÉS	Expansion du produit, reproduction à plus grande échelle, renforcement, évaluation, transmission, suivi
DÉCISION	Volonté de continuer, développer ou arrêter d'utiliser le mobile comme outil

Axe de travail	Activités
Distribution	• Déployer les services à plus grande échelle (expansion géographique)/ recruter de nouveaux agents itinérants.
Technique/ Informatique	• Réaliser des tests informatiques de résistance/de capacité : le système peut-il supporter la charge prévue ? • Renforcer l'interface entre le système bancaire central et les appareils mobiles (connectivité en temps réel, pas de saisie manuelle des données).
	Principaux facteurs de réussite
Réglementation et partenariats	• Partager les résultats du projet pilote avec le régulateur. • S'allier à de nouveaux partenaires/prestataires si nécessaire.
Marché et produits	• Réaliser des efforts intenses en matière de marketing • Étendre l'offre de produit et de service (produits de prêts vs produits d'épargne seulement dans un premier temps).
Organisation interne	• Évaluer les nouveaux processus. • Planifier les ressources humaines dans une optique de reproduction à plus grande échelle.
Finances	• Exploiter les enseignements du projet pilote pour : 1) évaluer l'étude de rentabilisation, et 2) confirmer ou adapter la tarification.
Gestion de projet	• Encadrer la transition entre l'équipe de projet et l'équipe d'exploitation qui s'occupera du produit sur le long terme. • Continuer à suivre de près les résultats.

Suis-je prêt pour le lancement ?

- ☑ Autorisation du régulateur
- ☑ Contrat avec les nouveaux partenaires signé (si applicable)
- ☑ Nouveaux segments de marché et campagne marketing correspondante identifiés
- ☑ Politique de ressources humaines définie pour les agents itinérants avec une planification des ressources
- ☑ Processus finalisés.
- ☑ Plan de ressources humaines et indicateurs de performance finalisés
- ☑ Plan d'amélioration continue formalisé
- ☑ Accord de niveau de service (SLA) sur la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité du service/des données formalisé
- ☑ Gestion des incidents, des problèmes et des changements formalisés
- ☑ Étude de rentabilité revue avec des objectifs sur plusieurs années (avec entre autres la tarification finale)
- ☑ Retard rattrapé sur toutes les actions en cours

Conseil

- Même dans les cas où l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire au lancement, il est fortement conseillé de le tenir informé.
- Créez une boucle de rétroaction (feedback) pour évaluer régulièrement (tous les trimestres, tous les mois, etc.) les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires.

Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en oeuvre dépend du PSF. Il devient difficile de proposer des outils génériques applicables à tous les PSF.

Pour cette phase, nous recommandons de rechercher du soutien auprès des prestataires d'assistance technique. Ils vous aideront à concevoir vos propres outils personnalisés.

ÉTAPE 6:

AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

HORIZON TEMPS RECOMMANDE: Six mois minimum après le lancement, dans l'idéal 12 mois après.

OBJECTIF	Améliorer les performances des services lancés et bâtir une culture de l'amélioration continue : • Élaborer un plan d'amélioration à court terme ; • Mettre en place une veille économique pour faire le suivi du service au quotidien ; • Mettre en oeuvre les actions correctives.
ACTIVITÉS	Évaluation, dont entretiens avec les clients et le personnel pour évaluer leur perception.

Axe de travail	Activités
Distribution	• Harmoniser et évaluer le réseau de agents itinérants (quantité, qualité, localisation, performance) et l'expérience client lors de discussions thématiques en groupe
Technique/ Informatique	• Évaluer l'interface entre le système bancaire central et les appareils mobiles (connexion, traitement par lots vs temps réel, perte de données). • Évaluer la connectivité des appareils mobiles.
	Principaux facteurs de réussite
Marché et produits	• Harmoniser la segmentation des clients, la proposition de valeur et le parcours des clients.
Organisation interne	• Identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité en matière d'organisation interne, de ressources et de processus.
Finances	• Évaluer le plan d'affaires. • Évaluer la structure tarifaire et la perception des clients. • Évaluer la structure d'incitation.
Gestion de projet	• Sur la base d'évaluations, définir des interventions à effet rapide, des améliorations à court terme et des améliorations à moyen et long terme.

Suis-je en mesure d'assurer une amélioration continue ?

- ☑ Segmentation, proposition de valeur et parcours des clients révisés.
- ☑ Expériences des clients et des agents itinérants évaluées.
- ☑ Connectivité et interface évaluées.
- ☑ Plan d'affaires révisé
- ☑ Tarifs validés par les clients
- ☑ Structure d'incitation validée par le personnel
- ☑ Plan d'amélioration continue des processus internes élaboré.



Avec l'autorisation de Sinapi Aba S&L et Opportunity International

RÉSUMÉ :

IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOUS SI...

VOUS RECHERCHEZ UNE SOLUTION NUMÉRIQUE QUI RÉPONDE AUX CRITÈRES SUIVANTS:

Tableau 5: Attributs essentiels du modèle

Mise en place : ~6 mois, jusqu'à 12 mois	TPE, téléphone, tablettes, netbooks
30, 000 - 200,000 USD (NB : peut facilement dépasser les 100 000 USD selon les options de connectivité choisie)	Enregistrement des clients, prêt, épargne, gestion de compte
Efficacité opérationnelle • Gain de temps • Réduction du PAR • Réduction du coût de financement • Mobilisation de l'épargne • Confort pour les clients • Amélioration du service client (proximité, rapidité)	Propre personnel ou personnel contractuel

Tableau 6: Analyse SWOT

Atouts	Points faibles/ défis à anticiper	Opportunités	Menaces
Possibilité d'utiliser le personnel existant en tant que collecteurs mobiles.	Besoin d'acquérir et d'installer un système bancaire central adapté (si ce n'est pas déjà fait).	Améliorer la qualité du service proposé aux clients.	Vol d'équipement/des espèces détenues par les collecteurs.
Application ergonomique et facile d'utilisation pour les collecteurs sur le terrain.	Difficulté à déployer des agents itinérants.	Augmenter l'épargne totale et les encours de dépôts.	Risque de fraude par les agents de collecte de tierce partie.
Intégration avec le système bancaire central (dans l'idéal, gérée par le même prestataire).	Investissement supplémentaire en équipement et en RH.	Opportunités de ventes croisées (autres produits).	Dépendance envers l'agent de collecte.
Modèle réalisable sans consolidation des données ni interconnexion entre les agences.	Potentielle insuffisance en ressources humaines (informatique, marketing, etc.).	Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelle.	Panne d'équipement et/ou de l'application mobile.
Contrôler le prix du service (si possible en prenant en compte les contraintes financières des clients).		Prix moins élevé pour le client.	Autonomie des tablettes.
		Réduction du temps d'attente des clients aux guichets.	Problème de connectivité (web et/ou mobile)
		Opérations sécurisées et mieux suivies.	Rejet du service par les agents itinérants (résistance au changement).
		Sensibilisation des clients et éducation financière nécessaire (surtout dans les zones rurales et auprès des personnes illettrées).	Rejet du service par les clients (doute sur la sécurité des fonds collectés par le collecteur).

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 au 17e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en oeuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du « last mile », l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

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

À PROPOS DE 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