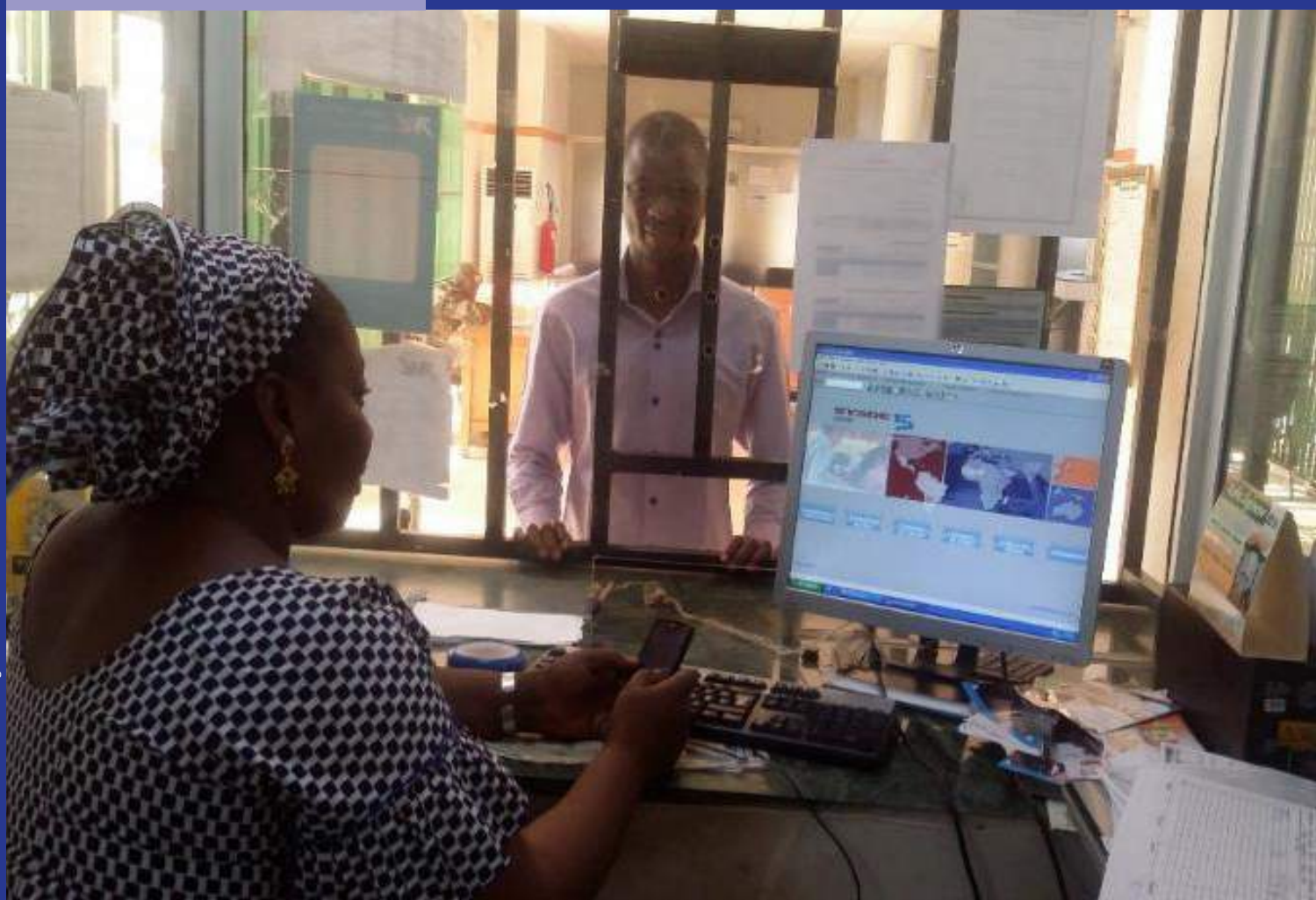


COMMENT RÉUSSIR SA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE : UNE SÉRIE DE BOITES A OUTILS POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

BOITE À OUTIL #2 : ÊTRE UN AGENT PARTIE 1 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



Avec l'autorisation de Kafo Jignew



INTRODUCTION

3

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 boîtes 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 Boîtes à Outils de MicroLead

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

Ces boîtes 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 œuvre 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_ISBN.pdf?MOD=AJPERES

* Sauf pour les dépôts et les retraits réalisés chez un agent

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



TABLE DES MATIÈRES

03 INTRODUCTION

07 REMERCIEMENTS

08 ACRONYMES

09 DEFINITIONS

11 PRESENTATION DU MODELE D'AFFAIRES

12 SECTION 1 : VUE D'ENSEMBLE DU MODÈLE D'AFFAIRES

13 SECTION 2 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

14 Les activités de l'agent

14 Les transactions de gré à gré

14 Super Agents

15 Activités de gestion de
l'agent

16 Canaux de distribution

16 Technologie

16 Technologie d'interface utilisateur

17 Intégration aux systèmes de l'IF

18 Connectivité

18 Partenariats

20 SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DETAILS

22 La perspective de l'Institution financière

22 Source de revenus
supplémentaires

22 Acquisition de clients (vente
croisée)

22 Renforcement de la notoriété de
la marque

22 Fidélisation du client

24 La Perspective du Client

24 Offre de service améliorée

24 Familiarisation des clients avec la
monnaie électronique

24 Meilleure qualité de service

23 ENCADRÉ 1 : SOFIPE, BURKINA FASO

25 ENCADRÉ 2 : UGAFODE, OUGANDA

26 SECTION 4 : INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

26 Conditions préalables

27 Bases du modèle

28 Défis/risques à anticiper

29 SECTION 5 : RECETTE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »

30 Étape 1 : Évaluation du
marché et de l'opportunité

31 Étape 2 : La stratégie de
mise sur le marché

32 Étape 3 : Préparation du
pilote

33 Étape 4 : Pilote

34 Étape 5 : Lancement / mise
en oeuvre

35 Étape 6 : Amélioration des
performances

37 RÉSUMÉ : IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOTRE INSTITUTION SI...

LISTE DES TABLEAUX

12 TABLEAU 1

Exemples de partenariats
d'institution financière en Afrique

30 TABLEAU 6

Les activités et les facteurs clés de
succès de l'évaluation du marché
et de l'opportunité

35 TABLEAU 11

Les activités d'amélioration de
performance et les facteurs clés
de succès

19 TABLEAU 2

Les commissions de monnaie
électronique de Lonestar Libéria -
Avec l'autorisation de TSCU

31 TABLEAU 7

Les activités et les facteurs clés
de succès de la stratégie de
pénétration du marché

37 TABLEAU 12

Attributs essentiels du modèle

21 TABLEAU 3

Les mécanismes de paiement des
commissions aux agents

32 TABLEAU 8

Les activités et les facteurs clés de
succès de la préparation du pilote

37 TABLEAU 13

Analyse des forces, faiblesses,
opportunités et menaces du
modèle

27 TABLEAU 4

Les éléments de base à mettre en
place pour ce modèle

33 TABLEAU 9

Les activités et facteurs clés de
succès du pilote

28 TABLEAU 5

Les défis les plus communs avec
ce modèle

34 TABLEAU 10

Les activités et facteurs clés de
succès de la mise en oeuvre

REMERCIEMENTS

7

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de la Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) au Burkina Faso, UGAFODE Microfinance Limited en Ouganda, Trust Savings Credit Union (TSCU) au Liberia et Kafo Jiginew au Mali 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 Salfo Ouedraogo de SOFIPE, Prisca Asiimwe de UGAFODE, Oscar Koné de KAFO et Thomas Demawu de TSCU pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boîte à outils. Nous tenons également à remercier Jamelino Akogbeto et Maria Perdomo de l'UNCDF pour leurs commentaires sur la version préliminaire de ce document.

AUTEURS

PHB Development : Alexandra Sanchez

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

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development : Ciprian Panturu, Aurélie Wildt Dagneaux

The MasterCard Foundation : Prabhat Labh et Youssouf Sy

Traduction

Tarik Khachiaa

ACRONYMES

— 8

CDA	Canal De Distribution Alternatif
EDGE	Enhanced Data Rates For Gsm Evolution
ICP	Indicateur Clé De Performance
IF	Institution Financière
IMF	Institution De Microfinance
KYC	Know Your Customer
OTM	Opérateur De Téléphonie Mobile
P2P	Personne À Personne
PSF	Prestataire De Services Financiers
PSFN	Prestataire De Services Financiers Numériques
PSP	Prestataire De Services De Paiement
PU	PIN À Utilisation Unique
SBC	Système Bancaire Central
SFN	Services Financiers Numériques
SIG	Système D'information et De Gestion
SMS	Short Message Service
SOFIPE	Société De Financement De La Petite Entreprise
STK	Sim Application Toolkit (Application De Boîte À Outils Sim)
TPE	Terminal De Paiement
TSCU	Trust Savings Credit Union
UGAFODE	Uganda Agency for Development Limited
UNCDF ou FENU	United Nations Capital Development Fund (Fonds D'équipement Des Nations Unies)
USSD	Unstructured Supplementary Service Data (Service Supplémentaire Pour Données Non Structurées)
VPN	Virtual Private Network (Réseau Privé Virtuel)

DÉFINITIONS

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 aux banques traditionnelles, qui assurent la prestation de services financiers aux clients.
SERVICES MOBILES	Fait référence à des transactions financières effectuées à l'aide des technologies mobiles, 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 porte-monnaie 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 le porte-monnaie électronique 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 le porte-monnaie électronique et le compte bancaire.

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®).
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 ⁹).
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 ¹⁰)
GPRS	Le GPRS est un service de données sans fil largement 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 ¹¹). 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 ¹²)
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.

CONCEPTS	DEFINITIONS
AGENT	Toute tierce partie agissant au nom d'une banque, d'un opérateur de téléphonie mobile (OTM) ou d'un autre prestataire de services financiers (PSF) appelé à traiter directement avec la clientèle.» (Source : CGAP, 2016)
KYC OU CONNAISSANCE DU CLIENT	Ensemble de mesures de précaution – telles que des règles de procédure – prises par une institution financière pour vérifier l'identité de ses clients et déterminer les facteurs qui sous-tendent leurs activités financières. Il s'agit d'un élément clé des efforts de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB/CFT). (Source : CGAP, 2016)
DÉPÔT D'ESPÈCES/ RETRAIT D'ESPÈCES	Le dépôt d'espèces (cash-in en anglais) est un échange d'argent liquide en monnaie électronique ; le retrait d'espèces (cash-out en anglais) est un échange de monnaie électronique en argent liquide. (Source : CGAP, 2016)
ETABLISSEMENT DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE (EME)	Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à l'émission de monnaie électronique, la mise à la disposition du public de monnaie électronique et la gestion de monnaie électronique. (Source : CGAP, 2016)
FLOAT	Terme anglais désignant le montant total de l'argent électronique, des espèces ou des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un agent, lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique. (Source : CGAP, 2016)
INTERMÉDIAIRE BANCAIRE	Agent offrant des services financiers ailleurs que dans une agence bancaire classique, qui n'est pas employé par un établissement bancaire (souvent employé d'un bureau de poste ou d'un point de vente y compris un magasin d'alimentation, une pharmacie, d'un centre de vente de semences et d'engrais ou d'une station essence) et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour la transmission des informations relatives aux transactions — généralement des terminaux points de vente (TPV) dotés de lecteurs de cartes bancaires ou des téléphones portables» (source: CGAP, 2016)

CONCEPTS	DEFINITIONS
MONNAIE ÉLECTRONIQUE	Une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sous forme électronique, y compris magnétique, délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant non inférieur à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice. (Source : CGAP, 2016)
OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE (OTM)	Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs mobiles. (Source : CGAP, 2016)
PORTE-MONNAIE ÉLECTRONIQUE	Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer des transferts de paiement vers un autre porte-monnaie électronique ou à un marchand. (Source : CGAP, 2016)
TRANSACTION OTC (OVER THE-COUNTER) OU DE GRÉ À GRÉ	Dans une transaction OTC, les clients remettent ou reçoivent des espèces à un / d'un agent qui se charge d'effectuer pour eux le transfert électronique requis. De telles transactions n'exigent pas des clients qu'ils possèdent leur propre porte-monnaie électronique. (Source : CGAP, 2016)
VPN	Un VPN (Virtual Private Network) est un réseau qui est construit en utilisant des câbles publics – habituellement l'internet – pour se connecter à un réseau privé, tel que le réseau interne d'une entreprise. Il existe un certain nombre de systèmes qui permettent de créer des réseaux utilisant Internet comme moyen de transport de données.
USSD	Unstructured supplementary service data (USSD) est un service de communications contrôlé par les OTMs. Ce service est accessible depuis n'importe quel téléphone portable en composant un numéro commençant par * et finissant par # (chaque opérateur a son propre code USSD). Composer le code USSD ouvre une session permettant de réaliser des transactions telles que des paiements mobiles.

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>

PRESENTATION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Cette boîte à outil est la **deuxième** d'une série de six, dont le but est d'accompagner les institutions financières (IF) dans leur transition vers le numérique.

Elle décrit le deuxième modèle pouvant être appliqué par une IF, **“Être un agent”** : L'IF est un agent d'un prestataire de services financiers numériques (PSFN) **fournissant ainsi les produits et services du PSFN via son propre réseau d'agences ou ses points de services.**

Généralement, dans ce contexte, le PSFN est un opérateur de téléphonie mobile (OTM), bien qu'il pourrait aussi être un prestataire de services de paiement (PSP).

Cette boîte à outil est composée de deux documents principaux :

- Ce document, “Partie 1 : Description du modèle d'affaires” décrit le modèle d'affaire et la recette du succès. Deux études de cas, une de SOFIPE au Burkina Faso et l'autre de UGAFODE en Ouganda, illustrent comment mettre en œuvre ce modèle.
- Le document “Partie 2 : Études de cas” décrit le cas détaillé de Trust Savings Credit Union (TSCU) au Libéria, un partenaire de UNCDF MicroLead. Il expose également le cas d'une grande institution de microfinance (IMF) au Mali, Kafo Jiginew, qui était l'une des premières IMFs à s'associer avec Orange Money lors du lancement de leur service de monnaie électronique au Mali.



SECTION 1:

VUE D'ENSEMBLE DU MODÈLE D'AFFAIRES

Lorsqu'une institution financière (IF) décide de devenir un agent, elle fournit des Services financiers numériques (SFN), le plus souvent des services de **monnaie électronique** dans ses agences et ses points de services pour le compte d'un tiers, prestataire de services financiers numériques (PSFN), généralement un OTM, mais ce tiers peut aussi être un prestataire de services de paiement (PSP) tels que Pagatech au Nigeria ou Mbirr en Ethiopie qui sont des réseaux d'agrégateurs et fournissent une plate-forme de monnaie électronique.

Quand les IFs opèrent en tant qu'agents d'un PSFN, le canal le plus souvent utilisé est un téléphone portable. **Dans ce modèle, le personnel de l'IF effectue des transactions de monnaie électronique pour les clients du PSFN** : l'inscription de client, le dépôt / retrait, les transactions de personne à personne, etc..).

Les IFs qui décident de devenir des agents d'un PSFN le font généralement pour les raisons suivantes : (1) pour augmenter leur chiffre d'affaire avec des revenus supplémentaires (les commissions versées par le PSFN), (2) pour l'acquisition de nouveaux clients (grâce à la vente croisée aux clients du PSFN), (3) pour renforcer la marque / la visibilité, (4) pour augmenter la fidélisation de la clientèle existante (guichet unique) et (5) pour ces IFs qui veulent lancer leurs propres services financiers numériques, il s'agit d'une occasion d'apprendre sur la monnaie électronique et de se familiariser avec, avant de se lancer dans leur propre projet (propre réseau d'agents ou propre canal de banque mobile) qui coûtera plus cher.

Les PSFNs participent à ces accords commerciaux pour (1) offrir plus de points de service à leurs clients, (2) renforcer la valeur ajoutée de leur marque puisque les IFs sont généralement des agents très fiables fournissant un service de bonne qualité.

Les principaux avantages pour les clients sont un meilleur service client (grâce à des offres de services améliorées et la connaissance du personnel en matière de produits des SFNs) ainsi qu'une plus grande assurance de trouver un agent disposant des espèces ou de la monnaie électronique nécessaire pour réaliser la transaction¹. Les autres avantages sont la facilité d'accès aux produits des PSFNs, acquérir de l'expérience avec les SFN, et un meilleur confort puisque les clients peuvent désormais effectuer un large éventail de transactions financières, y compris les transactions bancaires et les transactions d'assurances dans le même point de service.

Les institutions financières qui décident de devenir des agents de PSFN le font toujours comme une première étape vers les services bancaires via agents² ou les services bancaires mobiles³.

Le modèle d'affaires décrit dans cette boîte à outils #2 est le moins « sophistiqué » des six voies disponibles pour une IF ayant l'intention de passer au numérique. Le modèle d'affaires #2 nécessite l'investissement le plus faible de la part de l'IF puisque l'IF effectue simplement des transactions pour ses propres clients et le grand public pour le compte du PSFN (en utilisant la plate-forme du PSFN). L'IF reçoit une commission par transaction de la part du PSFN.

Tableau 1 : Exemples de partenariats d'institutions financières en Afrique

Zone géographique	Exemples d'Institutions financières en Afrique	Partenaires MicroLead
Afrique de l'est	• Kenya Women Microfinance Bank (pour M-Pesa)	• UGAFODE (pour MTN et Airtel), Ouganda
Afrique de l'ouest anglophone	• SMT (pour Airtel), Sierra Leone	• TSCU (pour Lonestar), Libéria
Afrique de l'Ouest francophone	• Kafo Jiginew (pour Orange), Mali • RENACA (pour MTN), Bénin	• Sofipe (pour Airtel), Burkina Faso

Le tableau montre des exemples d'IFs en Afrique qui ont commencé à offrir des SFNs en devenant des agents de PSFN tiers. Cela montre que l'Afrique Occidentale, anglophone et francophone, s'est engagée avec succès dans ce modèle, tout comme l'Afrique de l'Est.

¹ Le fait que les petits agents souffrent de manque de fonds ou de liquidité est un problème fréquent dans la gestion de réseau des agents. Cela provoque de la frustration parmi les clients du PSFN qui se rendent chez l'agent et ne peuvent pas finalement être servis. Les IFs ont généralement suffisamment d'argent dans leurs agences pour pouvoir assurer les services.

² Reportez-vous à la section des définitions pour la définition des services bancaires via agents

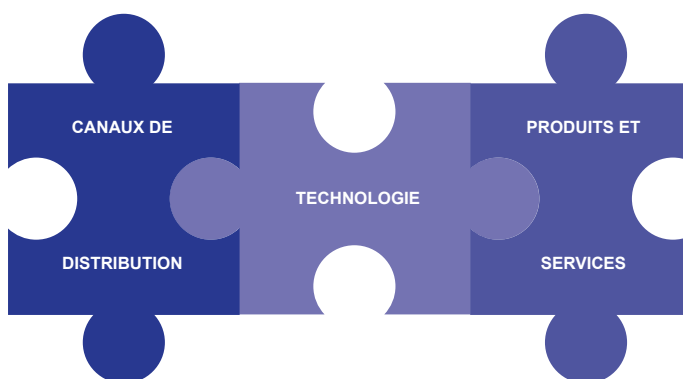
³ Reportez-vous à la section des définitions pour la définition des Services bancaires mobiles

SECTION 2:

DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

13 —

La monnaie électronique a été un facteur clé pour l'inclusion financière. L'ouverture d'un porte-monnaie électronique peut être, pour beaucoup de personnes, la première fois qu'elles utilisent les services financiers formels, se trouvant ainsi propulsées dans l'économie formelle. Cela est particulièrement vrai pour l'Afrique subsaharienne, où les comptes de monnaie électronique stimulent la croissance de la bancarisation globale.⁴ Alors que la mise en place d'infrastructures bancaires dans les pays en voie de développement est coûteuse et peut durer des décennies, la croissance rapide des réseaux de téléphonie mobile a conduit à un total de 3,6 milliards d'abonnés mobiles uniques dans le monde entier à la fin de 2014, avec un 1 milliard d'abonnés supplémentaires prédit d'ici 2020⁵.



Pour beaucoup de personnes non-bancarisées, l'utilisation de la monnaie électronique est un premier pas dans le système financier formel. La plupart des IFs comprennent les possibilités offertes par la monnaie électronique mais peinent à l'offrir directement pour des raisons réglementaires, économiques ou opérationnelles. Cependant, les IMF sont idéalement placées pour offrir des services de monnaie électronique étant donné que leurs clients cibles sont les populations non-bancarisées ou sous-bancarisées.

Les IFs ne sont pas généralement spécialisées dans la gestion des réseaux de distribution à grande échelle, et elles n'ont pas des systèmes d'information de gestion sophistiqués. Pour cette raison, dans cette boîte à outil, nous examinerons comment et

pourquoi des institutions financières peuvent décider de devenir des agents pour les prestataires de services financiers numériques (généralement des OTMs).

Dans ce modèle, les IFs offrent des services de monnaie électronique dans leurs agences et leurs points de services pour le compte d'un tiers, le PSFN. Il est important de noter que cela n'exclut pas la possibilité pour l'IF d'offrir en même temps ses propres services bancaires via agents ou mobiles (décrits dans les boîtes à outils qui vont suivre).

Il est donc primordial de comprendre d'abord qu'est-ce qu'un agent ? Selon la Global System Mobile Association (GSMA), un agent est « une personne ou une entreprise engagée pour faciliter les transactions pour les utilisateurs. Les plus importantes de ces transactions sont les dépôts et retraits »⁶ suivies généralement par les transferts de personne à personne. Les services offerts se sont étoffés avec le développement de la monnaie électronique. Aujourd'hui, selon la réglementation en vigueur dans un pays donné, les agents peuvent aussi enregistrer de nouveaux clients pour le compte du PSFN ou traiter les paiements de factures au nom des clients du PSFN. Pour chaque transaction effectuée, l'agent reçoit généralement une commission du PSFN.

Dans ce modèle, l'agent effectue les transactions de monnaie électronique sur son dispositif technologique (téléphone portable, TPE,...) au lieu que le client du PSFN n'effectue ces transactions directement sur son propre téléphone portable. Cependant, à un certain moment au cours de la transaction, le client peut interagir avec l'appareil de l'agent pour authentifier la transaction. Par exemple, le client peut recevoir un code PIN à utilisation unique (PU) qu'il doit introduire sur le téléphone/le terminal de paiement électronique (TPE) de l'agent (par exemple dans le cas de WING au Cambodge). D'autres fois le client doit introduire son propre code PIN ou l'agent/le système de la monnaie électronique envoie un « appel manqué » au numéro de téléphone enregistré du bénéficiaire pour confirmer que la transaction est effectuée par la personne concernée ou que le numéro de téléphone est correct.

⁴ GSMA. Rapport sur l'État du Secteur de la monnaie électronique. 2015 : http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/04/SOTIR_2015.pdf

⁵ Rapport de la GSMA sur l'Économie Mobile Mondiale 2015, <http://www.gsma.com/mobileeconomy/global/2015/>

⁶ GSMA, les définitions de la monnaie électronique. Juillet 2010. <http://www.GSMA.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/mobilemoneydefinition-snomarks56.pdf>



Avec l'autorisation de TSCU-Libéria

LES ACTIVITÉS DE L'AGENT

Les agents effectuent trois fonctions distinctes : servir la clientèle du PSFN, gérer leurs affaires et, dans certains cas réaliser des activités de super-agent.

Les transactions de gré à gré (Over the Counter)

Lorsqu'il s'agit d'un PSFN, il y a certaines transactions que les clients du PSFN peuvent effectuer eux-mêmes à l'aide de leur porte-monnaie électronique et il y en a d'autres qui doivent être, ou les clients l'ont choisi, réalisées par un agent pour le compte du client. Dans ces cas-là, les clients donnent de l'argent en espèce aux agents pour effectuer des transactions au nom de l'expéditeur ou du destinataire. Ce sont les transactions de gré à gré, ou «Over the Counter» en anglais.. Dans cette section, nous nous concentrons sur les principales transactions de gré à gré qui sont généralement autorisées aux agents. Ce qui est permis dans la pratique varie d'un pays à autre selon la réglementation en vigueur et le PSFN.

L'inscription des clients

Selon la réglementation locale en vigueur, les agents peuvent enregistrer les clients pour le compte du PSFN. L'inscription comprend généralement la collecte de la documentation de base « know your customer » (KYC), telle qu'une pièce d'identité avec photo, un formulaire signé et parfois des données biométriques, et puis l'envoi des instructions au PSFN pour créer un compte pour le client. L'inscription peut être faite en utilisant un réseau privé virtuel (VPN) sur un ordinateur ou via le téléphone/ tablette de l'agent ou un TPE. Dans tous les cas, elle nécessite un appa-

reil avec accès Internet capable de prendre des photos du client et de la pièce d'identité, de numériser les empreintes digitales (le cas échéant) et éventuellement de télécharger le formulaire signé et l'envoyer par voie électronique au PSFN.

Certains pays ont adopté une approche par niveaux concernant les exigences KYC pour l'accès aux comptes bancaires et aux comptes mobiles.⁷ Dans une approche par niveaux, les exigences d'ouverture de compte sont simplifiées pour les comptes à faible valeur et à faible risque, les exigences d'ouverture augmentant progressivement à mesure que de telles restrictions sur les transactions sont assouplies.⁸ Lorsqu'une approche par niveaux est adoptée, l'inscription automatique par le client via son propre téléphone peut lui permettre d'accéder aux services de base. Toutefois, les clients doivent généralement se rendre chez un agent, équipés de la documentation KYC nécessaire, pour accéder à des plafonds de transaction plus élevés.

Support client de premier niveau

En plus de l'inscription du client, les agents du PSFN doivent généralement fournir un support à la clientèle de premier niveau en expliquant aux utilisateurs, quand ils ont une question, comment le service fonctionne. Dans les cas où l'agent n'est pas capable de répondre aux questions du client, il doit lui fournir le numéro de téléphone du centre d'appel du PSFN.

⁷ Par exemple dans la zone UEMOA, les clients non identifiés peuvent réaliser des transactions jusqu'à 200 000 FCFA par mois sur leur compte de monnaie électronique. Au-delà du seuil mensuel de 200.000 FCFA, une forme d'identification est toujours nécessaire.

⁸ CGAP, Une initiative audacieuse vers la simplification des procédures anti blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme: Leçons apprises du Mexique. Xavier Faz, Denise Dias. Mai 2011. <http://www.CGAP.org/blog/Bold-Move-Toward-Simplifying-amlcft-Lessons-Mexico>



Dépôt/Retrait

Le principal moteur de la monnaie électronique est toujours les services de dépôt et de retrait fournis par les agents⁹. La raison étant que les dépôts et les retraits sont toujours les points d'entrée dont les clients ont besoin pour transformer leur argent physique en monnaie électronique et vice versa. Par conséquent, bien que plusieurs PSFNs, ainsi que des organismes gouvernementaux, des banques et des organisations internationales, visent à créer une société sans argent liquide avec un écosystème de monnaie électronique solide où l'argent circule entre les porte-monnaies mobiles, l'argent liquide maintient pour l'instant son règne¹⁰.

Une **transaction de dépôt** est effectuée lorsqu'un agent prend l'argent d'un client enregistré et crédite de la même valeur le porte-monnaie électronique du client à partir du porte-monnaie électronique de l'agent (utilisé comme un compte « d'échange ») Il est important de noter que dans la plupart des cas, la transaction de dépôt est gratuite pour le client, tandis que l'agent reçoit une commission versée par le PSFN.

Une **transaction de retrait** est lorsque le client demande de l'argent liquide d'un agent contre un débit de son porte-monnaie électronique. Simultanément, le compte de l'agent est crédité de la même valeur. Les transactions de retrait sont très souvent accompagnées de frais pour le client, qui sont souvent

déduits automatiquement de son porte-monnaie électronique. Ces frais sont partagés entre le PSFN et l'agent (commission).

Transferts de personne à personne (P2P)

Les transferts P2P ont été le plus souvent le premier produit proposé par les PSFNs. A l'échelle mondiale, la valeur totale des transactions générées par les transferts P2P de monnaie électronique devrait augmenter de 15.22 milliards de dollars en 2014 à 270.93 milliards de dollars en 2019¹¹.

Les transferts P2P ne doivent pas nécessairement être réalisés par un agent. Lorsque les clients d'un PSFN décident d'utiliser un agent pour une transaction de P2P, ils le font généralement parce qu'ils ne sont pas familiarisés avec le processus. S'ils le sont, ils peuvent créditer leur propre porte-monnaie électronique chez l'agent (par un dépôt) et réaliser le transfert directement à partir de leur porte-monnaie électronique par eux-mêmes.

En faisant appel à un agent, un expéditeur doit d'abord donner de l'argent liquide à l'agent ou débiter son porte-monnaie électronique. L'agent procède alors au transfert des fonds du compte de l'agent vers un autre porte-monnaie électronique ou envoie un coupon électronique. De nombreux systèmes déterminent automatiquement si les fonds sont envoyés à un porte-monnaie électronique ou comme coupon électronique, puisqu'il se peut que les expéditeurs ne sachent pas si le bénéficiaire a un porte-monnaie électronique. Dans certains pays, -comme le Sénégal-, il est également courant pour les clients de donner de l'argent à l'agent pour créditer directement le

⁹ Rapport de la GSMA sur l'État du Secteur de la monnaie électronique, 2015. <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/mobile-money/state-of-the-industry-2015>

¹⁰ Selon le rapport de 2015 de la GSMA sur l'état du secteur de la monnaie électronique : en décembre 2015, 84,9 % des transactions entrantes dans l'écosystème de monnaie électronique - qui s'élèvent à 6.8 milliards de dollars - et 76,8 % des transactions sortantes - 6.7 milliards de dollars - étaient en espèces.

¹¹ Prévisions sur la monnaie électronique de Ovum : 2014 – 19. https://www.ovum.com/press_releases/disruption-and-innovation-Ahead-for-P2P-mobile-Money-Transfers/

compte du bénéficiaire sous forme d'un dépôt (au lieu de faire un dépôt sur leur propre compte et le transférer ensuite au bénéficiaire), en fournissant le numéro de compte du bénéficiaire au lieu du leur. Il convient de vérifier la réglementation du pays en la matière.

Le bénéficiaire termine la transaction, soit en utilisant les fonds sous forme électronique directement à partir de son téléphone (par exemple régler sa facture d'eau ou d'électricité par monnaie électronique), soit par l'encaissement des fonds (retraits en espèces) chez un agent, soit par l'encaissement du coupon électronique (reçu de l'expéditeur via SMS) dans le cas des bénéficiaires qui ne disposent pas de porte-monnaie électronique.

Paiements de factures

Un paiement de facture, selon la GSMA¹², est un paiement effectué par une personne soit de son porte-monnaie électronique ou de gré à gré en faveur d'un émetteur de factures ou d'un organisme de facturation via une plate-forme de monnaie électronique en échange des services fournis.

Le paiement de factures, à l'aide du PSFN, peut se faire soit directement par le porte-monnaie électronique du client ou via un agent. En se rendant chez un agent, le client peut soit débiter son porte-monnaie électronique soit remettre de l'argent liquide à l'agent et fournir les détails nécessaires pour effectuer le paiement de la facture. La procédure exacte varie selon le PSFN. L'agent utilise ensuite son appareil pour conclure la transaction au nom du client.

En effectuant une transaction de dépôt ou de retrait, de transfert P2P ou de paiement de facture, l'agent reçoit une notification (SMS) sur son appareil pour confirmer que la transaction a été effectuée avant que le client ne quitte son point de vente. De même, lorsqu'un TPE est utilisé, deux reçus seront imprimés (une copie pour le client et une autre pour l'agent).

Activités de gestion de l'agent

Accès de l'agent à la plate-forme

Les plates-formes de monnaie électronique offrent idéalement la possibilité aux entreprises gérant des réseaux d'agents de gérer leurs affaires en ligne via une interface web à accès VPN, bien que parfois seuls les appareils de l'agent puissent être utilisés pour se connecter. En ayant accès à la plate-forme, un agent peut gérer le compte, y compris :

- **La Gestion de fonds de caisse** : Pour une IF, il est important de surveiller le niveau de la monnaie électronique pour s'assurer que toutes les agences ont un niveau suffisant pour effectuer les transactions sur une base quotidienne. **Le rééquilibrage**, par lequel les

agents soit déposent de l'argent liquide pour augmenter la valeur de leur porte-monnaie électronique ou débitent leur porte-monnaie électronique en retirant de l'argent liquide, est l'une des tâches essentielles pour s'assurer du bon équilibre entre les valeurs électroniques et l'argent liquide dont les agents disposent. La bonne quantité d'argent liquide est nécessaire pour effectuer avec succès leurs transactions de monnaie électronique.

- **Le Suivi des transactions** : Les agents doivent suivre le nombre de transactions effectuées par jour, le type de transactions et les commissions obtenues.
- **La production de rapports** : les rapports sur des indicateurs clés de performance doivent contenir des informations concernant :
 - Le nombre d'employés au sein de l'IF qui assurent des opérations de SFN pour le PSFN (total et par agence) ;
 - Les transactions de monnaie électronique (nombre et valeur des transactions de dépôt et de retrait, nombre de transferts P2P, nombre de nouveaux clients, etc.). L'IF devrait considérer les autres données qui peuvent être intéressantes, telles que la ventilation par âge et ou par sexe ;
 - Le niveau de valeur électronique par membre du personnel fournissant les SFN au début et à la fin de chaque journée ainsi que les transactions de réapprovisionnement en valeur électronique et en argent liquide (le nombre et le montant) ;
 - Les réclamations clients relatives au personnel de l'IF fournissant les SFNs (nombre de réclamations et les noms des employés et les noms des clients).

L'information devrait être présentée et mise à jour en temps réel, ou au moins sur une base quotidienne et elle devrait être exportable sur Excel pour plus d'analyse.

Identifiants multiples

Pour pouvoir fournir les SFN en toute sécurité, il est recommandé que le personnel au sein de l'agence de l'IF qui effectuent les SFN pour les clients aient des profils d'utilisateurs / droits d'accès différents en fonction de leur rôle dans l'organisation. De cette façon, les risques peuvent être gérés en restreignant ou en appliquant des limites différentes sur les transactions pour les utilisateurs qui ne sont pas autorisés à exercer ces fonctions. Par exemple, un caissier peut ne pas être en mesure d'enregistrer un nouveau client.

En général :

- Ces rôles et ces droits d'accès associés, sont configurés au niveau de la plate-forme de monnaie électronique et des dispositifs individuels sont assignés aux utilisateurs, de préférence par l'IF via l'interface web de la plate-forme.

¹² GSMA. Rapport sur l'État du Secteur de la monnaie électronique. 2015 : http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/04/SOTIR_2015.pdf

- Les droits d'accès assignés à chaque utilisateur déterminent quels menus sont visibles et opérationnels sur le dispositif de l'agent.
- Ces droits doivent être attachés aux utilisateurs (par exemple : les caissiers et les agents de crédit), plutôt qu'à un appareil physique, afin que les appareils puissent être échangés entre différents utilisateurs (bien que le nombre d'utilisateurs par appareil puisse être délimité).

Le personnel au sein de l'IF fournissant des SFNs pour le PSFN entre donc sur l'appareil son code d'accès utilisateur afin que toutes les transactions effectuées soient enregistrées sur leur compte. Le gestionnaire des canaux (ou un rôle équivalent de back office au siège) doit être capable de créer et de supprimer sur la plateforme les membres du personnel habilités à réaliser des SFNs lorsqu'il y a une rotation du personnel.

Des niveaux d'accès différents aux fonctionnalités de monnaie électronique peuvent être également sélectionnés par catégories de membre de personnel afin que certains employés aient accès à davantage de fonctionnalités de la plate-forme que d'autres.

Super Agents

De nombreux PSFNs cherchent à développer des « super agents » en offrant à leur vaste réseau « d'agents standards » davantage d'options en termes de rééquilibrage (vente et achat de valeurs électroniques entre agents) ce qui libère chaque agent de la contrainte de déplacement à l'agence du PSFN ou à l'agence de la banque partenaire du PSFN. Les super agents peuvent effectuer les mêmes activités que les agents standards sauf que le PSFN leur confie en plus le service d'intermédiation du rééquilibrage des liquidités et des valeurs électroniques pour les autres agents.

Les PSFNs choisiront généralement les IFs avec un large réseau d'agences en tant que super agents pour être en mesure de fournir un soutien logistique adéquat au réseau d'agents du PSFN. Ils ont également besoin de PSFs robustes qui peuvent prendre en charge les besoins de gestion de liquidité accrue exigés des super agents. Les super agents doivent détenir des plus grosses sommes d'argent et de monnaie électronique pour s'assurer qu'ils peuvent procéder au rééquilibrage pour les agents les sollicitant. Ces opérations de rééquilibrage sont généralement des transactions aux montants supérieurs aux transactions effectuées par les clients.

Pour le service d'achat et de vente de valeurs électroniques en échange d'argent liquide, les super agents sont rémunérés par une commission du PSFN. Être un super agent garantit des revenus plus importants par rapport à un agent standard étant donné que les super agents traitent des transactions de valeur plus élevées, gagnant ainsi davantage en fournissant des espèces et de l'argent électronique aux agents qui en manquent.

CANAUX DE DISTRIBUTION

Aujourd'hui, la monnaie électronique est principalement accessible par le biais de l'interface humaine représentée par l'agent et l'interface technique représentée par le téléphone¹³.

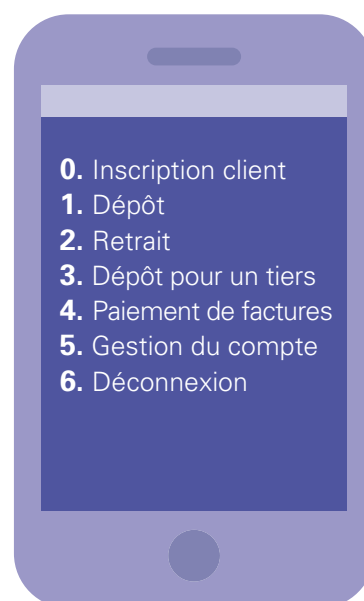
Quand il s'agit de l'interface humaine, les IFs ont déjà du personnel dans leurs agences qui peuvent fournir des SFNs, il n'y a donc pas besoin de recruter de nouveaux employés. Il est toutefois important, de prendre en compte le temps pris par le personnel (à la fois dans les agences et au back-office au siège) pour effectuer leurs nouvelles activités et de le planifier dans le processus de gestion du changement, car ils auront besoin d'être formés, motivés et gérés.

TECHNOLOGIE

Pour enregistrer les clients et effectuer des transactions, l'agent doit utiliser une application web/TPE/mobile sur un ordinateur/ordinateur portable / smartphone/tablette/TPE.

Technologie d'interface utilisateur

La technologie la plus répandue utilisée par des agents fournissant des services de monnaie électronique est une application pour agent sur un téléphone mobile, soit le téléphone de l'agent ou celui fourni par le PSFN. Ces applications font usage des menus USSD (ex : *123#) ou sont installées par le PSFN sur l'appareil de l'agent. Sur ce téléphone, l'application utilise un menu USSD auquel l'agent doit se connecter. Le menu affiche les diverses transactions, que l'agent peut effectuer au nom d'un client en fonction de son propre accès utilisateur.



¹³ Hanouch, M. et Chen, G. (Février 2015), "Promouvoir la concurrence dans les monnaie électronique : Le rôle de l'USSD", Dossier du CGAP.

Intégration aux systèmes de l'IF

Aucune intégration entre le système bancaire central (SBC) ou le système d'information de gestion (SIG) de l'IF et la plate-forme du PSFN n'est requise pour devenir un agent d'un PSFN. Cependant, il est recommandé que l'IF obtienne de la part du PSFN un accès réseau privé virtuel (VPN) à la plate-forme de monnaie électronique pour gérer son compte. Cet accès est généralement gratuit, comme dans le cas de Kafo Jiginew au Mali.

Connectivité

Il existe un éventail de canaux de communication disponibles pour fournir et accéder aux services financiers mobiles. L'attractivité d'une technologie donnée dans un marché donné dépend de la qualité de son réseau, la compatibilité avec les appareils disponibles, l'expérience utilisateur, la sécurité, le coût et la facilité de déploiement.

La communication entre l'appareil et la plate-forme de monnaie électronique se fera soit par le biais de :

- **Du canal USSD** : La plupart des services financiers mobiles à grande échelle dans les pays en voie de développement dépendent de l'USSD comme mécanisme principal pour la connectivité avec les clients¹⁴. Les messages USSD sont transférés par les canaux de signalisation GSM et sont utilisés pour demander des informations et lancer des services. L'USSD établit une session en temps réel entre le téléphone portable et l'application qui traite le service. Contrairement aux SMS, les échanges USSD ne sont pas stockés sur le réseau.
- **SIM Application toolkit (STK) (application de boîte à outils SIM)** : Les interfaces basées sur le STK comprennent un ensemble de commandes programmées sur la carte SIM de l'utilisateur. Le menu pour accéder aux commandes est incorporé dans la carte SIM et il est accessible sur le menu du téléphone.
- **Internet** : mobile, sans fil.

Le choix d'un appareil plutôt qu'un autre sera d'abord guidé par les capacités en termes de communication dans la zone ciblée. Les différents dispositifs ont des capacités différentes, mais exigent aussi différents niveaux de transfert de données. Par conséquent, les canaux de communication et les dispositifs plus adaptés peuvent être classés comme suit :

- **2G/EDGE** : Voix, SMS, USSD → téléphones/smartphones et tablettes avec des applications pour convertir les formulaires de base en commandes USSD (permet de transférer uniquement du texte, pas de photos/signatures/données biométriques) ;

- **GPRS** : transfert de données relativement légères → les appareils cités ci-dessus + les TPE (peuvent transférer des fichiers multimédias très légers) ;
- **3G/ 4G** : les appareils précédents + ordinateurs portables avec clés 3G/4G (permet de transférer des photos / signatures /données biométriques) ;
- **Satellite/ WiFi** : disponible en agences → smartphones, TPE, ordinateurs portables et ordinateurs de bureau.

Les appareils et les canaux ci-dessus permettent l'échange en temps réel des données, mais à des vitesses très différentes et avec différents niveaux de couverture.

Certains téléphones et TPE peuvent fonctionner en mode connecté et hors connexion¹⁵. Le mode hors connexion permet aux agents d'effectuer des transactions, même lorsque la connectivité est faible ou inexistante. Lorsque l'agent lance la transaction, le client recevra un mot de passe à utilisation unique (via SMS/USSD) qui doit être partagé avec l'agent pour authentifier la transaction, mais sans exiger que l'agent soit connecté. Les transactions sont enregistrées dans l'appareil et téléchargées une fois que l'appareil est connecté (via Wi-Fi ou données mobiles).

PARTENARIATS

Dans le modèle « Être un agent », l'IF n'entre pas en partenariat proprement dit avec le PSFN : l'IF et le PSFN signent un accord commercial. Autrement dit, ce n'est pas un modèle de partenariat comme nous définissons le modèle d'affaires #3 où les IFs offrent leurs propres produits à travers le canal de monnaie électronique du PSFN. Ici, l'IF est un distributeur du PSFN. Toutefois, différents niveaux d'accords commerciaux peuvent être créés. Par exemple, dans le cas de Kafo Jiginew au Mali, l'IF a établi une relation commerciale forte avec Orange en 2010 lorsque Orange a lancé son service Orange Money. Kafo a offert à Orange un vaste réseau d'agents via le réseau existant d'agences de Kafo (168 points de service en août 2016). Aujourd'hui encore, Orange continue de mentionner Kafo dans leurs publicités télévisées de Orange Money (ce qui bénéficie à l'image de marque de Kafo).

Il est important pour l'IF de former la bonne relation commerciale avec le PSFN. Une IF devrait réaliser une analyse des PSFNs sur le marché et choisir celui qui est stratégiquement le plus en adéquation avec les objectifs de l'IF. Les critères à considérer comprennent :

- L'IF ne doit pas choisir le PSFN le plus important en termes de nombre de clients, mais aussi **celui qui est utilisé par la clientèle cible de l'IF**. Par exemple, il pourrait y avoir un

14 Hanouch, M. (2015) <http://www.cgap.org/blog/what-ussd-why-does-it-matter-mobile-financial-services>

15 À condition que le règlement autorise des transactions hors ligne. Dans certains pays, l'organisme de réglementation ne permet pas de transaction hors ligne, par exemple, la Banque centrale du Malawi interdit expressément les transactions hors ligne.

PSFN qui a pris l'engagement explicite d'atteindre le bas de la pyramide ou qui possède une présence particulièrement forte dans les zones où opère l'IF. C'était le cas pour l'OTM Orange au Mali qui s'est engagé à fournir ses services dans les zones rurales et qui a signé un accord avec l'IMF, RMCR, dans ce but.

- L'IF devrait **comprendre son avantage concurrentiel** (c'est-à-dire si et pourquoi le PSFN a besoin d'eux) en tant qu'agents. Est-ce que leur réseau d'agences couvre l'ensemble du pays ? Le PSFN peut-il pénétrer les zones rurales par l'intermédiaire de l'IF ? Le PSFN atteindra-t-il le bas de la pyramide ? Est-ce que l'IF dispose d'une solide liquidité et des capacités de gestion des espèces et de la monnaie électronique ? L'IF devrait tirer parti de son ou ses avantages dans le processus de négociation. Il est important de tenir compte du fait que généralement le PSFN (en tant que l'institution la plus grande) impose ses conditions à l'IF. Libre à l'IF de les accepter ou les refuser. Cependant, il y a des exceptions, telles que Kafo au Mali, qui a utilisé en sa faveur sa position établie sur le marché lors de ses négociations en 2010 avec Orange qui, lui, venait de lancer ses services de monnaie électronique.
- Un **examen juridique des réglementations de monnaie électronique doit être réalisée par l'IF**, pour qu'elle soit au courant des règles en matière d'exclusivité. Certains PSFNs peuvent vouloir signer une clause d'exclusivité, qui devrait être sérieusement examinée par l'IF en raison des limitations implicites du service que cela représente. La décision doit être prise à la lumière du cadre réglementaire selon que le régulateur encourage ou oblige la non exclusivité et l'interopérabilité (être capable d'envoyer des fonds entre différents PSFNs). Par exemple, la BCEAO n'autorise pas l'exclusivité dans la région de l'UEMOA et la Banque Centrale de Tanzanie encourage l'interopérabilité entre les plateformes de monnaie électronique¹⁶.
- Si l'IF est petite, les dirigeants devraient **prendre en considération le rapport de force avec le PSFN** et voir si un groupement d'IFs peut négocier d'une même voix avec le PSFN pour obtenir une meilleure tarification. En procédant ainsi, l'IF peut perdre son avantage concurrentiel mais peut équilibrer les négociations. Par exemple, sous le projet UNCDF-MicroLead, le Conseil mondial de coopératives de crédit (WOCCU) a initié le processus de négociation avec l'OTM Lonestar au Libéria, au nom de quatre caisses régionales, y compris TSCU, pour devenir des agents de l'OTM Lonestar. Cela a permis aux quatre caisses régionales de crédit d'obtenir un meilleur système de commission basées sur le nombre total des transactions effectuées.
- Le client pourrait être tenté de considérer l'IF comme responsable s'il y a un problème avec une transaction de monnaie électronique. Il est important que l'IF **négocie dans l'accord leurs responsabilités et les responsabilités du PSFN** en tant que prestataire.

¹⁶ <http://www.afi-global.org/blog/2016/08/Interoperability-Digital-Financial-Services-Tanzania>

SECTION 3:

LES AVANTAGES EN DÉTAILS

LA PERSPECTIVE DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

Source de revenus supplémentaires

La plupart des IFs sont motivées à devenir des agents de monnaie électronique pour gagner des revenus supplémentaires grâce aux commissions reçues. Une commission est reçue pour chaque transaction effectuée par l'IF. Bien que les commissions par transaction puissent être faibles, le volume des transactions peut être élevé. Il est donc dans l'intérêt de l'IF de réaliser autant d'opérations que possible.

Les commissions varient selon le PSFN. Elles peuvent être fixes, par paliers (basées sur la valeur des transactions), ou calculées comme un pourcentage du montant traité.

Les agents obtiennent généralement une **commission fixe pour l'inscription des nouveaux clients**. Les agents bénéficient de cette prime pour accroître la clientèle du PSFN. Elle leur fournit également une source de revenus dans les cas où le service de monnaie électronique est dans la phase de lancement. Toutefois, dans de nombreux cas, cette commission (ou une partie de celle-ci) est versée uniquement après que le client effectue une première transaction. Ceci pousse les

agents à ne pas enregistrer des utilisateurs qui n'envisagent pas d'utiliser le service et/ou à montrer aux clients comment utiliser le service après l'inscription.

Les commissions versées aux agents pour les transactions telles **que le dépôt et le retrait** sont le plus souvent par paliers. Il y a deux avantages à des commissions par paliers par rapport aux pourcentages :

- 1. Il est facile pour les agents de connaître le montant exact gagné sur une transaction, et
- 2. Les paliers permettent d'offrir aux agents une marge plus généreuse sur les transactions de faible valeur tout en leur payant une commission suffisante pour les transactions de grande valeur, ce qui permet de garder les agents motivés pour servir leurs clients qui ont besoin d'effectuer des transactions de valeur importante (et ne pas proposer/inciter les clients à fractionner leurs transactions).

Cependant, la commission à base de pourcentages est la plus appropriée dans le cas où il n'y a aucun frais pour le client (ex : dépôts), pour éviter un comportement opportuniste de fractionnement des opérations pour gagner une meilleure commission.

Tableau 2 : Les commissions de monnaie électronique de l'OTM Lonestar Libéria - Avec l'autorisation de TSCU

Envoyer/Recevoir **US\$/LRD** | En sécurité avec la monnaie électronique
Structure de commissions dans les deux monnaies

UTILISATEUR DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE						
Service	Min	Max	Commissions (LRD)	Min	Max	Commissions (USD)
P2P/P2M	0.00	250.00	10.00	0.00	3.00	0.10
	251.00	400.00	20.00	3.01	5.00	0.20
	401.00	1,000.00	30.00	5.01	12.00	0.30
	1,001.00	6,000.00	50.00	12.01	70.00	0.60
	6,001.00	15,000.00	100.00	70.01	165.00	1.00
	15,001.00	35,000.00	130.00	165.01	395.00	1.50
	35,001.00	55,000.00	200.00	395.01	615.00	2.00
	55,001.00	75,000.00	250.00	615.01	835.00	2.50
	75,001.00	152,000.00	350.00	835.01	1,395.00	3.50
	125,001.00	150,000.00	400.00	1,395.01	1,675.00	4.50
	150,001.00	170,000.00	450.00	1,675.01	2,000.00	5.00

UTILISATEUR DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE						
Service	Min	Max	Commission (LRD)	Min	Max	Commission (USD)
Retrait	100.00	400.00	50.00	1.00	5.00	0.50
	401.00	1,000.00	75.00	5.01	12.00	0.80
	1,001.00	6,000.00	150.00	12.01	70.00	1.50
	6,001.00	15,000.00	250.00	70.01	165.00	2.50
	15,001.00	35,000.00	400.00	165.01	395.00	4.50
	35,001.00	55,000.00	600.00	395.01	615.00	6.50
	55,001.00	75,000.00	750.00	615.01	835.00	8.00
	75,001.00	152,000.00	1,100.00	835.01	1,395.00	12.00
	125,001.00	150,000.00	1,250.00	1,395.01	1,675.00	13.00
	150,001.00	170,000.00	1,400.00	1,675.01	2,000.00	15.00
NON UTILISATEUR DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE						
	Min	Max	Commission (LRD)	Min	Max	Commission (USD)
	100.00	400.00	75.00	1.00	5.00	0.80
	401.00	1,000.00	100.00	5.01	12.00	1.00
	1,001.00	6,000.00	175.00	12.01	70.00	2.00
	6,001.00	15,000.00	275.00	70.01	165.00	3.00
	15,001.00	35,000.00	425.00	165.01	395.00	4.50
	35,001.00	55,000.00	625.00	395.01	615.00	7.00
	55,001.00	75,000.00	775.00	615.01	835.00	9.00
	75,001.00	125,000.00	1,125.00	835.01	1,395.00	12.00
	125,001.00	150,000.00	1,275.00	1,395.01	1,675.00	14.00
	150,001.00	170,000.00	1,425.00	1,675.01	2,000.00	16.00

Composez ***156#** pour joindre le nouveau monde de l'argent meilleur

Le PSFN peut également offrir des **commissions de dépôt et de retrait différentes**. Les agents de PSFN gagnent généralement des commissions plus élevées sur les retraits que sur les dépôts. Cela provient du fait que les clients ont des frais plus élevés pour des transactions de retrait que pour des transactions de dépôt, ces dernières étant généralement « subventionnées » par le PSFN c'est-à-dire gratuites pour les clients (tandis que l'agent perçoit une commission le plus souvent).

Dans tous les cas, les commissions doivent, au minimum, être assez généreuses pour convaincre les agents d'investir des capitaux (à la fois argent liquide et valeur électronique), d'apprendre et de mémoriser les processus nécessaires et de fournir un service de bonne qualité aux clients de la monnaie électronique.

Si une IF envisage d'offrir des services de monnaie électronique, il est important qu'elle fasse une analyse coûts-avantages pour déterminer si les prévisions en matière de commissions encaissées sur une moyenne mensuelle se comparent favorablement au coût mensuel moyen du service (p. ex., les coûts des salaires des employés, les déplacements pour rééquilibrage, le coût du capital investi, etc.).¹⁷.

Enfin, il est important pour la gestion des flux de trésorerie de prendre en considération (en particulier au moment de la négociation du contrat) comment les commissions seront payées. Il existe trois mécanismes différents pour le paiement des commissions et des variations dans le délai de paiement de la commission après une transaction¹⁸ :

Tableau 3 : Les mécanismes de paiement des commissions aux agents

Calendrier	Instrument
Arrière (montant forfaitaire)	Valeur électronique
Immédiatement après chaque transaction	Argent liquide
	Virement bancaire

¹⁷ Pour plus d'informations, consultez « *The Economics of Branchless Banking* », par Ignacio Mas 2009.

¹⁸ Davidson, N., Leisham, P. (2012) *Building, Incentivising and Managing a Network of Mobile Money Agents: A Handbook for Mobile Network Operators*. GSMA.

Acquisition de nouveaux clients (vente croisée)

Une autre raison majeure pour laquelle les institutions financières offrent de la monnaie électronique est la possibilité d'attirer des non-clients dans leurs locaux. Le personnel de l'IF qui offre le service de monnaie électronique doit être formé sur les ventes croisées, pour profiter du moment où un client de monnaie électronique vient effectuer une transaction pour l'informer sur les services offerts par l'IF.

Distribuer des brochures aux clients du service de monnaie électronique peut également être utile dans le cas où le client potentiel n'est pas pleinement convaincu par l'offre et a besoin d'en discuter avec un autre membre de la famille ou n'a pas le temps d'écouter toute l'offre. Remarque : cela ne fonctionne qu'avec les clients qui savent lire et écrire.

Bien qu'ils n'aient pas de chiffres pour prouver les avantages de la vente croisée, les partenaires de MicroLead tels que UGAFODE et TSCU ont tous les deux évoqué la vente croisée de leurs services financiers comme un avantage indirect obtenu en devenant agents de monnaie électronique.

Renforcer la notoriété de la marque

En fournissant des services de monnaie électronique, en particulier pour le prestataire de monnaie électronique à la plus forte présence/notoriété, les IFs peuvent se distinguer des concurrents et renforcer leur crédibilité vis à vis des membres de la communauté locale. Dans bien des cas, les OTMs ont une meilleure notoriété sur le marché ; quand une IF commence à offrir des services de monnaie électronique, les clients identifient la marque du PSFN avec l'IF, ce qui inspire la confiance et a un effet positif sur la marque de l'IF.

En outre, dans certains cas comme avec Kafo au Mali, les IFs bénéficient également de la publicité faite par l'OTM. Par exemple, Orange Money mentionne dans ses communications que les clients peuvent se rendre dans les agences de Kafo pour effectuer des transactions. Cela offre aux IFs plus de reconnaissance de leur marque et ce gratuitement.

Enfin, l'IF peut négocier une approche de co-marketing/branding avec l'OTM, ce qui signifie que leur panneaux et supports marketing présenteront l'OTM et l'IF ensemble. Bien sûr, ceci peut représenter un risque pour les deux partenaires si l'un des deux est sujet d'une publicité négative quelconque.

Fidélisation du client

Une raison assez fréquente pour laquelle les institutions financières décident de devenir agents de monnaie électronique est la fidélisation de leurs membres par le biais de la fourniture de services améliorés. Les avantages sont doubles :

1. Les IFs sont en mesure d'offrir à leurs clients la possibilité d'effectuer des transactions près de leur domicile/lieu de

travail ou à l'occasion d'autres opérations à réaliser sur leur compte auprès de l'IF, diminuant ainsi les coûts d'envoi/réception d'argent;

2. En offrant des services améliorés, les IFs prennent des mesures préventives afin qu'elles ne perdent pas des clients au profit des autres institutions financières qui offrent des services de monnaie électronique.



CE MODÈLE EST POUR VOUS SI VOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES SONT :

- ☒ Gagner des revenus supplémentaires grâce à un investissement limité ;
- ☒ Attirer de nouveaux clients dans vos locaux ;
- ☒ Offrir des services complémentaires à côté de ceux de votre activité principale ;
- ☒ Offrir des services à travers des canaux de distribution innovants ;
- ☒ Améliorer ou renforcer la notoriété de votre marque.



CE MODÈLE N'EST PAS POUR VOUS SI :

- ☒ **Vos agences sont déjà surpeuplées :** Attirer plus de clients pourrait créer plus de chaos que les avantages tirés des recettes supplémentaires éventuelles
- ☒ **Vous avez déjà des problèmes de liquidités :** deux problèmes principaux peuvent être associés à la liquidité :
 1. Pour offrir des services de monnaie électronique, les IFs sont tenues de maintenir une certaine quantité de fonds sur les comptes du PSFN. Si vous avez déjà besoin d'emprunter de l'argent pour assurer le service à vos clients, les intérêts que vous payez sur cet argent pourraient ne pas être compensés par les recettes supplémentaires obtenues par le biais de commissions sur les transactions de monnaie électronique.
 2. Pour bénéficier d'une notoriété de marque renforcée, vous devez offrir un bon service de monnaie électronique. Si vous rencontrez des problèmes de liquidité dans vos agences, les clients de la monnaie électronique ne pourront pas être servis, ce qui aura un impact négatif sur le PSFN mais aussi sur votre institution.

LA PERSPECTIVE DU CLIENT

Offre de service améliorée

La monnaie électronique permet aux IFs de fournir à leurs clients un « guichet unique », améliorant ainsi le confort du client. Il s'agit d'un élément attractif dans la proposition de valeur. Les clients de l'IF qui sont aussi des clients du PSFN peuvent effectuer toutes les transactions en une seule visite à l'agence de l'IF la plus proche. Cet avantage est particulièrement précieux en zones rurales, où la distance à parcourir pour atteindre un point de service peut être significative.

Familiarisation des clients avec la monnaie électronique

Une des raisons pour lesquelles les IFs choisissent de commencer par offrir des services de monnaie électronique en tant qu'agents d'un PSFN avant de décider d'offrir des programmes plus élaborés, comme les services bancaires via agents, est de familiariser leurs clients avec le concept de monnaie électronique sans avoir à engager des dépenses importantes. L'objectif est d'encourager tout d'abord les clients à utiliser le service du PSFN afin que le fardeau de l'adoption de la technologie ne repose pas sur l'IF. Une fois que les clients sont familiarisés

avec le concept de monnaie électronique et surtout avec la sécurité des transactions effectuées, ils peuvent progressivement être instruits pour commencer l'exécution de leurs propres transactions à l'aide de leurs téléphones mobiles (services bancaires mobiles) ou d'effectuer leurs activités bancaires chez les agents de l'IF (services bancaires via agents). Ce modèle est ainsi perçu comme une première étape avant de passer à d'autres modèles comme les services bancaires via agents ou les services bancaires mobiles où les clients effectuent eux-mêmes leurs transactions.

Meilleure qualité de service

Beaucoup de clients préfèrent effectuer leurs transactions de monnaie électronique dans les agences d'une IF pour la meilleure qualité de service. Dans une agence d'une IF, ils peuvent s'attendre à un service efficace et fiable de l'agent (qui est un employé de l'IF) et peuvent généralement être sûrs que l'IF dispose d'argent liquide et de valeur électronique. Un des problèmes récurrents des agents de détail est qu'ils sont souvent à court de liquidités et n'arrivent pas à réaliser les transactions souhaitées par les clients.

Encadré 1 : Etude de cas : SOFIPE au Burkina Faso

La Société de Financement de la Petite Entreprise (SOFIPE) a été créée en 2008 comme une société anonyme avec pour mission de promouvoir le financement des très petites et petites entreprises au Burkina Faso grâce à une gamme de produits et services financiers et non financiers. Aujourd'hui, SOFIPE a 25 000 clients, dont plus de la moitié situés dans les zones rurales.

En mai 2015, SOFIPE a décidé de devenir agent de monnaie électronique pour l'OTM Airtel au Burkina Faso.

La transition vers le numérique de SOFIPE est un projet soutenu par UNCDF-MicroLead.

POURQUOI SOFIPE A DÉCIDÉ DE DEVENIR UN AGENT DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE :

- SOFIPE a vu dans la monnaie électronique un produit innovant et une opportunité pour les institutions de microfinance comme SOFIPE d'atteindre et servir le plus grand nombre de clients dans les zones rurales reculées conformément à leur mission sociale.
- Comme les autres institutions financières au Burkina Faso ont commencé à offrir de la monnaie électronique, SOFIPE voulait s'assurer qu'elle ne serait pas laissée en marge du développement.
- Elle y voyait une occasion de diversifier son offre de services et d'accroître ses sources de revenus par le biais de commissions sur les transactions.

SERVICES OFFERTS :

- Dépôt ;
- Retrait ;
- Transferts P2P.

LES BÉNÉFICES DIRECTS ET INDIRECTS DE DEVENIR AGENT DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE :

- Il y a des avantages directs dans le fait de proposer la monnaie électronique via un réseau d'agents si l'IF a un réseau d'agences développé. C'est ce que SOFIPE cherche à avoir, mais actuellement, elle dispose d'un réseau de seulement huit agences actives. SOFIPE espère développer ceci afin que la marge dégagée soit non négligeable avec un volume important de transactions, bien que les commissions soient faibles.
- SOFIPE voit des avantages indirects à moyen et long terme. SOFIPE entrevoit un rôle plus important que celui de simple agent et aimerait former un partenariat avec Airtel. Cela permettrait aux clients SOFIPE d'effectuer des dépôts et des retraits chez n'importe quel agent de Airtel, permettant à SOFIPE d'atteindre des clients dans davantage de zones rurales et d'offrir des services à un prix plus bas. Par conséquent, être agent de monnaie électronique est juste un tremplin vers un objectif supérieur et avec un impact plus grand.

Encadré 1 : Etude de cas : SOFIPE au Burkina Faso

24

PROCESSUS DE NÉGOCIATION :

- Airtel est le leader sur le marché de la monnaie électronique au Burkina Faso. Tout PSF intéressé à devenir un agent de monnaie électronique pour Airtel les aborde et signe un contrat. Airtel détermine les conditions et les commissions. Le processus de négociation est quasi inexistant.
- Parmi l'ensemble des conditions exigées de SOFIPE par Airtel, en tant que point de vente autorisé pour Airtel Money, SOFIPE doit avoir suffisamment de liquidités dans toutes ses agences pour répondre aux besoins des clients d'Airtel et mener un nombre minimal de transactions par agence/agent par an.

PROCESSUS DE RÉCONCILIATION ET DE RÉÉQUILIBRAGE :

- À la fin du mois, Airtel dépose directement sur une SIM déterminée au siège de SOFIPE les commissions dues à SOFIPE.
- SOFIPE peut procéder à des rééquilibrage dans toutes les agences des deux banques habilitées comme supers agents pour Airtel Money. S'ils ont trop de liquidités, ils peuvent se rendre dans une agence de ces banques pour déposer de l'argent en échange de valeur électronique. S'ils ont trop de valeurs électroniques, ils peuvent se rendre dans une agence pour les échanger contre de l'argent liquide.
- A ce jour, SOFIPE n'a pas eu des problèmes de gestion de liquidité dans leurs agences les empêchant de mener à bien les transactions de monnaie électronique.

DÉFIS ET LEÇONS TIRÉES :

- Être un agent de monnaie électronique en tant qu'IMF avec un petit nombre d'agences (huit actuellement) est une limitation, car il n'y a pas assez de volume. Par conséquent, les recettes supplémentaires tirées de ce service ne sont pas significatives.
- Il est préférable d'être un super agent pour bénéficier non seulement des transactions normales effectuées par les agents, mais aussi des transactions de rééquilibrage effectuées par des agents plus petits (et dans certains cas, des frais de gestion sont aussi facturés).

LES PROCHAINES ÉTAPES

- A ce jour, seules deux banques ont reçu le statut de super agents. SOFIPE est en train de négocier avec Airtel pour essayer de devenir un super agent.
- SOFIPE envisage de développer leurs propres produits financiers distribués par ce canal pour servir plus de clients, dans les zones rurales les plus éloignées à un prix abordable et faire de l'inclusion financière une réalité.
- L'IF souhaite gérer un plus grand réseau d'agents de Airtel (y compris des agents indépendants) ; SOFIPE souhaiterait les former pour servir ses clients.



Encadré 2 : Étude de cas : UGAFODE en Ouganda

UGAFODE (Uganda Agency for Development Limited) a commencé ses activités en 1994 en tant qu'ONG avec un objectif principal : offrir des services financiers abordables aux clients à faibles revenus. Elle est une des trois institutions de niveau III en Ouganda, après avoir reçu sa licence pour accepter l'épargne en 2011.

En 2012, UGAFODE a décidé de devenir agent de monnaie électronique pour l'OTM MTN parce que 70 % de leur clientèle a une SIM MTN. Plus tard, dans l'espoir d'acquérir une plus grande part de marché, UGAFODE est également devenu agent d'Airtel, le deuxième OTM du pays. De cette façon, leurs clients Airtel et MTN peuvent rembourser leurs prêts UGAFODE en utilisant les options de paiements de factures des OTM et en déposant l'argent auprès d'un agent.

La transition vers le numérique de UGAFODE est un projet soutenu par UNCDF-MicroLead.

POURQUOI UGAFODE A DÉCIDÉ DE DEVENIR UN AGENT DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE :

- Afin d'élargir leurs sources de revenus ;
- Pour s'ouvrir à un plus grand marché potentiel ;
- Pour permettre aux clients UGAFODE de faire des remboursements de prêt à UGAFODE grâce à la fonction de « paiements de facture » qui était disponible chez les opérateurs.

SERVICES OFFERTS :

- Dépôt ;
- Retrait ;
- Le rééquilibrage pour des agents Airtel (UGAFODE a pu devenir un super-agent pour Airtel et peut donc réaliser des échanges pour les agents d'espèces contre de la monnaie électronique et vice versa).

LES BÉNÉFICES DIRECTS ET INDIRECTS DE DEVENIR AGENT DE MONNAIE ÉLECTRONIQUE :

- Comme avantage direct, UGAFODE reçoit des commissions pour chaque transaction de monnaie électronique effectuée.
- UGAFODE a bénéficié de plusieurs avantages indirects de leur activité d'Agent de monnaie électronique :
 - Ils ont profité des opportunités de vente croisée avec les clients qui viennent effectuer des transactions de monnaie électronique et qui ont ensuite acheté un produit ou un service de UGAFODE ;
 - Certains agents Airtel pour lesquels ils effectuent des opérations de rééquilibrage ont ouvert des comptes d'épargne chez UGAFODE avec des soldes positifs que UGAFODE peut utiliser pour prêter des fonds à ses clients ;
 - UGAFODE propose également des services bancaires mobiles et puisqu'ils ont commencé comme agent de monnaie électronique, le personnel d'UGAFODE peut résoudre plus facilement les problèmes liés aux services bancaires mobiles, car ils étaient déjà familiers des opérations de monnaie électronique.

PROCESSUS DE NÉGOCIATION :

- Il n'y a pas eu de processus de négociation en soi, puisque la structure de commissions pour les agents est fixée avec des paliers selon la valeur des transactions traitées.

- UGAFODE a approché les deux OTMs et a signé un contrat avec chacun d'eux directement.
- Les OTMs considéraient UGAFODE comme un « agent solide, sûr et fiable avec la solidité adéquate pour répondre aux besoins des clients en matière de monnaie électronique et d'argent liquide ».
- Les OTMs se sont chargés de fournir à UGAFODE le branding, les supports marketing, les lignes des agents, les téléphones et les systèmes nécessaires pour réaliser la prestation des services.

PROCESSUS DE RÉCONCILIATION ET DE RÉÉQUILIBRAGE :

- Chaque jour le système bancaire central de UGAFODE est rapproché des relevés commerciaux de l'OTM. Les anomalies ou les erreurs sont rapidement identifiées, signalées et corrigées par l'OTM ou UGAFODE.
- Dans le cas où UGAFODE dispose d'un excès de monnaie électronique en ayant plus de transactions de retrait, UGAFODE les centralise au siège social et envoie une demande de remboursement à l'OTM. Ils débitent ensuite le fond de caisse de leur portemonnaie électronique sur un compte de leur choix auprès d'une banque commerciale.
- Les transferts sont faits par l'intermédiaire de règlements bruts en temps réel et les confirmations sont envoyées au moment du règlement.

DÉFIS ET LEÇONS TIRÉES

- Plus de 200 M de shillings ougandais (59 000 USD) de transactions sont réalisées par semaine. Cependant, la nature des transactions est parfois unilatérale, obligeant une agence à réaliser davantage de déboursments, tandis qu'une autre agence peut être en train de faire le contraire. L'écosystème est déséquilibré selon l'emplacement de l'agence.
- UGAFODE trouve les petits agents plus faciles à gérer en termes de liquidité vu la faible valeur des transactions. Être Super-agent exige par ailleurs de disposer d'espèces et monnaie électronique importantes pour pouvoir proposer la liquidation de transaction de grande valeur pour les agents. Toutefois, si vos agences peuvent traiter des opérations de liquidation de transaction de grande valeur pour les autres agents, les possibilités de revenus d'un super agent sont meilleures que celles d'un agent normal. Dans le cas d'UGAFODE les bénéfices financiers retirés en tant que super agent l'emportent sur les contraintes de liquidité dans les agences, car UGAFODE réalise non seulement des transactions habituelles de monnaie électronique, mais également des transactions de rééquilibrage effectuées par d'autres agents dans les agences UGAFODE.
- UGAFODE considère que les OTMs devraient mieux surveiller et soutenir les agents. Il y a un manque de soutien, notamment en termes de marketing et pour informer l'IF sur les fraudes de monnaie électronique.

LES PROCHAINES ÉTAPES

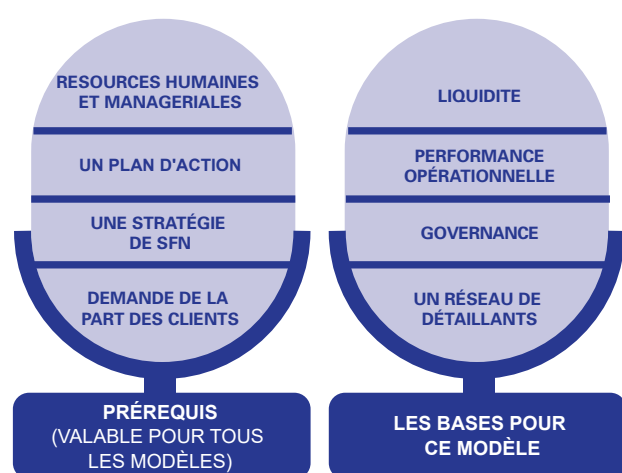
UGAFODE continuera à fournir des services en tant qu'agent de monnaie électronique, mais ils se concentreront sur leurs propres services bancaires mobiles où ils ont plus de contrôle sur la qualité du service et l'impact sur leurs clients est plus important.

SECTION 4:

INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

Quelles sont les conditions préalables que vous devez respecter si vous envisagez d'adopter ce modèle d'affaires ?

Illustration 3 : Pré requis et éléments essentiels du modèle



CONDITIONS PRÉALABLES



Une demande / un besoin du client

Tout nouveau produit ou service devrait répondre à un besoin du client pour assurer son adoption. Dans le modèle d'affaires « Être un Agent », l'évaluation de marché et de l'opportunité, habituellement liée à l'introduction d'un nouveau produit ou service, n'est pas une condition préalable au lancement de service de monnaie électronique en tant qu'agent. Toutefois, elle est préférable, car elle permet à l'IF de déterminer s'il existe un marché ou non. Par exemple, RMCR au Mali a réalisé une étude de marché qui leur a permis de définir dans quelles agences les clients ont le plus besoin des services de monnaie électronique. Ce ne sont peut-être pas les agences qu'ils auraient spontanément identifiées pour fournir les services de monnaie électronique. Généralement, le PSFN aura réalisé une vaste étude de marché pour s'assurer qu'il répond aux besoins de sa clientèle cible. Cependant, l'IF devrait évaluer les différents PSFNs disponibles sur son marché pour s'assurer qu'elle s'associe avec le PSFN qui convient le plus à ses intérêts. Dans le cas d'un OTM, par exemple, le PSF veut s'assurer que ses agences ont une bonne couverture réseau de cet

OTM, que les clients de l'IF sont aussi des clients de l'OTM, que les commissions et les prix des services sont concurrentiels, etc. Néanmoins, l'IF peut décider de devenir agent en concluant des contrats avec plusieurs PSFNs (la réglementation de la plupart des pays le permet).



Une stratégie et un plan d'action pour la Finance Numérique

La première étape pour passer au numérique est de définir une stratégie. Quels sont les objectifs de passer au numérique? Quels seront les avantages pour l'institution et ses clients? Quels sont les produits et services qui seront disponibles par le biais du canal numérique? Quels seront les clients ciblés (existants/nouveaux, hommes/femmes, ruraux/urbaines, moyen/bas de gamme, etc.)? Comment seront faites la promotion et la distribution de ce nouveau canal numérique ou produit (à l'aide du personnel actuel ou personnel supplémentaire dédié uniquement à la monnaie électronique)? Quelle technologie sera utilisée?

L'étape suivante consiste à définir un plan d'action. Un plan d'action devrait envisager les différentes étapes nécessaires pour réaliser la stratégie et définir pour chaque étape, les activités à mener, les personnes responsables, les livrables et les délais. Une liste d'activités n'est pas suffisante. Un gestionnaire de projet devrait être chargé de suivi du plan d'action et de s'assurer que tout est sur la bonne voie. Les indicateurs clés de performance doivent également être définis et suivis depuis le début. Une cartographie des risques potentiels avec des stratégies d'atténuation est fortement recommandée.

Se référer aux outils fournis dans cette boîte à outils.



Bases pour ce modèle

27

Tableau 4 : Les éléments de base à mettre en place pour ce modèle

Dimensions	Critères	Description des éléments de base nécessaires
Capacité internes	Management	Un gestionnaire du canal doit être nommé au sein du personnel au siège, mais il n'a pas besoin d'être exclusivement dédié à cela. Le gestionnaire du canal doit informer ses supérieurs de l'activité de monnaie électronique sur base régulière (rapports hebdomadaires au début puis mensuels).
	Employés/ Staff	Disposer de temps est particulièrement nécessaire durant la période de lancement. Au quotidien ensuite, il doit y avoir une équipe partiellement dédiée de caissiers pour fournir le service de monnaie électronique dans les branches et un gestionnaire en charge de la gestion des liquidités, des règlements avec le PSFN, de gestion des KPI, etc.
	Politique RH et formation	Les descriptifs de poste doivent être adaptés / créés et le personnel impliqué doit recevoir une formation (généralement fournie par le PSFN).
Capacités financières	Ressources financières	Le PSF peut utiliser ses propres ressources ou des ressources externes.
Capacités opérationnelles	Gestion de trésorerie	Disposer d'espèces/argent liquide est nécessaire pour le dépôt initial chez le PSFN pour pouvoir commencer à effectuer des transactions. Une surveillance quotidienne de la liquidité de toutes les agences est essentielle pour assurer un service adéquat
	OSS / Rentabilité	Le ratio d'équilibre opérationnel (OSS) doit être supérieur à 70%. ¹⁹
	Règlementation	Le PSF doit avoir seulement une licence de PSF (pas besoin d'obtenir une licence d'émission de monnaie électronique pour ce modèle) mais doit vérifier la réglementation de son pays concernant les activités que les agents peuvent effectuer et si les agents sont tenus d'être exclusifs ou non.
Capacités techniques	Connectivité	Accès à Internet dans toutes les agences offrant de la monnaie électronique et / ou bonne réception du réseau mobile (selon le modèle).
	SIG	Il est acceptable d'avoir un SIG décentralisé s'il y a une consolidation centrale des données au siège. La plate-forme de monnaie électronique devrait être en mesure d'exporter des rapports en format Excel pour le PSF.
	Interfaces	Le PSF peut effectuer toutes les transactions à travers l'interface d'un téléphone mobile marchand ou d'un VPN fourni par le PSFN. L'intégration entre le SIG du PSF et la plate-forme de monnaie électronique du PSFN n'est pas nécessaire.
Stabilité	Qualité du portefeuille	Le PAR30 doit être inférieur à 10% ou le Ratio d'Adéquation du Capital doit être au moins de 8%.
	Gouvernance	Il est acceptable que le PSF ait été sous gestion temporaire de la Banque centrale ou de l'organisme de réglementation du PSF pour des problèmes mineurs de mauvaise gestion dans le passé (mais il n'est pas acceptable qu'elle le soit toujours).

¹⁹ Bien que 100% soit la cible ultime, les conditions à remplir sont moins strictes pour ce modèle d'affaires que pour les suivants qui nécessiteront d'avoir atteint et dépassé l'équilibre opérationnel (utiliser un réseau d'agent existant, développer son propre réseau d'agents, développer son propre canal de banque mobile, être un fournisseur)



Défis et risques à anticiper

— 28

L'IF doit anticiper les défis tout au long du chemin et se préparer pour les surmonter. Nous listons ici les défis les plus couramment rencontrés par les prestataires ayant mis en œuvre cette solution. Cette liste n'est pas exhaustive, et de nouveaux risques peuvent survenir au cours du processus de mise en œuvre.

Tableau 5 : Les défis les plus fréquents avec ce modèle

Dimensions	Défis potentiels
Marketing et produits	Mauvaise estimation de la taille du marché (trop petit ou trop grand) pour le compte du PSFN impactant négativement l'IF.
	Coûts des services élevés menant au rejet des services par les clients.
Distribution	Risque de perte des clients ou ne pas en gagner dû à : • Service client mal formé (au nom du PSFN) ; • Caissiers responsables de la monnaie électronique dans les agences mal formés ; • Problèmes de liquidités.
Technologie	Instabilité de la connectivité de données mobiles (cruciale pour les tablettes, TPE et téléphones).
	Temps nécessaire pour l'installation du VPN (dans les cas échéant).
	Manque d'appareils suffisants ou les appareils ont des problèmes techniques.
	Mauvaise réception des confirmations par SMS.
	Pertes de données.
Opérations	Fraude du client.
	Fraude du prestataire.
	Assurer une liquidité suffisante à l'agence pour couvrir les transactions de monnaie électronique.
Finances	La non-conformité avec le minimum d'argent liquide/valeur électronique requis dans les agences par jour pour être en mesure d'assurer un service adéquat aux clients du PSFN.
	Le coût de projet excède ce qui est prévu ou les recettes sont plus faibles que prévu.
Risques de sécurité	Partage de mots de passe ou des codes PIN.
	Piratage.
	Sauvegardes non effectuées.
	Vol, vandalisme ou perte d'appareils.



Suis-je prêt ?



Utilisez notre outil d'évaluation du niveau de préparation

Vous serez en mesure d'évaluer les conditions préalables que votre IF respecte actuellement et les conditions sur lesquelles vous devez encore travailler.

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)

SECTION 5:

SECTION 5 : RECETTE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »

29

Illustration 4 : Etapes du parcours digital



Cette section décrit les principales activités que les prestataires de services financiers devraient réaliser pour mettre en œuvre leur projet de finance numérique. Les facteurs clés de succès sont identifiés, tandis que des conseils pratiques pour les PSF sont fournis dans les encadrés latéraux. Des outils pratiques de mise en œuvre (fichiers excel) sont également fournis pour aider les PSF dans leur transition vers le numérique.

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

1. Évaluation de l'opportunité ;
2. Stratégie d'entrée sur le marché ;
3. Elaboration et préparation du pilote ;
4. Projet Pilote ;
5. Phase de mise en œuvre ; et
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 maîtrisés :

1. Réglementation et partenariats ;
2. Marché et produits ;
3. Distribution ;
4. Technique / Informatique ;
5. Organisation interne (opérations et ressources humaines) ;
6. Finance ; et
7. Gestion de projet.

Illustration 5 : Axes de travail du parcours digital



ÉTAPE 1 :

ÉVALUATION DU MARCHÉ ET DE L'OPPORTUNITÉ



DURÉE RECOMMANDÉE : Un mois, minimum

OBJECTIF :	Identifier une possible opportunité à saisir et décider de se lancer ou non dans le numérique : - Évaluer si le marché est prêt pour la monnaie électronique ; - Évaluer les besoins et les problèmes des clients afin de comprendre comment vous pouvez y remédier ; - Évaluer les différents prestataires offrant des SFNs dans votre marché ; - Identifier les stratégies d'affaires potentielles, les facteurs clés de succès et les contraintes.
ACTIVITÉS PRINCIPALES :	Analysez la demande, définissez vos objectifs et évaluez votre degré de préparation.
DÉCISION :	GO/NO GO (y aller/ ne pas y aller)

Tableau 6 : Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et de l'opportunité

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. (Néanmoins le plus souvent le PSFN est tenu d'informer la BC des agents qu'il enrôle). - Vérifier les formulaires concernant les exigences des agents (comprend généralement le nombre d'année d'expérience, le niveau d'éducation, le chiffre d'affaires, les services permis aux agents, etc.) ainsi que les lois en matière d'exclusivité des agents. - Identifier des partenaires potentiels pour le projet : quel PSFN dans votre marché répond le mieux à vos besoins.
Marché et produits	Réaliser une étude de marché : pour comprendre les besoins des clients et leurs problèmes, quels emplacements (agences) transformer en agents et identifier quel OTM est le plus populaire parmi votre clientèle (des groupes de discussion dans différentes zones où l'IF est présente devraient être en mesure de répondre à ces questions).
Distribution	- Lister toutes les options possibles pour exploiter votre activité d'agent dans les agences, les mini-agences ou les agences mobiles (comme les vans équipés). - Évaluez la capacité du personnel de l'agence. - Évaluez la capacité de l'agence à gérer plus de clients. Le PSF doit s'assurer qu'il ne surcharge pas ses agences.
Technique / Informatique	- Évaluer la connectivité internet et mobile dans toutes les agences qui fourniront le service. - Identifier les besoins en matériel : ordinateurs, imprimantes et scanners pour le téléchargement des données (formulaires KYC, numérisation des pièces d'identité, etc.). Dans certains cas, celui-ci sera fourni par le PSFN.
Facteurs clés de succès	
Organisation interne	- Évaluer l'état de préparation de l'institution. - Anticiper l'impact sur le personnel (résistance au changement) : si possible, intégrer le personnel dans le processus de changement dès le départ.
Finance	Préparer un budget global listant tous les coûts (Capex et Opex) et les revenus attendus. Cet exercice aidera le PSF à comprendre tous les éléments à prendre en compte pour équilibrer coûts et revenus.
Gestion de projet	- Identifier l'équipe potentielle de projet (support de front et back-office, membres dédiés, gouvernance du projet, etc.). - Garantir l'implication de la direction générale.



Liste de contrôle des livrables :

- ☒ Liste des partenaires/prestataires potentiels établie
- ☒ Rapport d'étude de marché complet
- ☒ Avantages pour les clients et pour le PSF identifiés
- ☒ Options de distribution évaluées : capacités des locaux et du personnel
- ☒ Évaluation de matériel réalisée
- ☒ Évaluation de connectivité réalisée
- ☒ Diagnostic des capacités de l'organisation réalisé et objectifs à atteindre déterminés
- ☒ Budget global établi
- ☒ Comité de direction et équipe du projet identifiés



Modèle de budget (coûts)

Vous y trouverez les principales catégories de coûts à considérer pour planifier votre budget

[Cliquer sur l'icône pour télécharger](#)



Équipe de projet

Vous trouverez ici un modèle pour l'équipe de projet et le comité de direction

[Cliquer sur l'icône pour télécharger](#)

ÉTAPE 2 :

LA STRATÉGIE DE MISE SUR LE MARCHÉ

31



DURÉE RECOMMANDÉE : Un mois, minimum

OBJECTIF :	Définir comment le PSF va saisir cette opportunité/ décider comment le PSF ira vers le numérique : - Sélectionner le bon PSFN en se basant sur la clientèle cible du PSF et ses objectifs ; - Définir la stratégie de marché du PSF (positionnement, ciblage, segmentation) ; - Définir la stratégie de distribution ; - Planifier l'ensemble du projet.
ACTIVITÉS PRINCIPALES :	Accord commercial, stratégie de marché, stratégie de distribution, stratégie interne, plan informatique (dans le cas où le matériel doit être acheté et un VPN installé), recrutement de l'équipe de projet.
DÉCISION :	Choix du PSFN

Tableau 7 : Les activités et les facteurs clés de succès de la stratégie de mise sur le marché

Axe de travail	Activités
Distribution	Déterminer si le personnel actuel est capable de gérer les nouvelles tâches supplémentaires liées à la monnaie électronique ou si du personnel supplémentaire doit être embauché.
Technique / Informatique	- Sélectionner les fournisseurs de matériel avec le meilleur rapport prix/efficacité : ordinateurs, imprimantes et scanners (celles-ci ne sont pas nécessaires dans tous les modèles). Dans certains cas, l'inscription du client peut être faite avec les appareils de l'agent (TPE ou téléphone portable). - Sélectionner l'OTM avec la meilleure couverture des agences du PSF.
Organisation interne	- Adapter/ Créer les descriptions de poste. - Définir des règles pour la gestion de trésorerie et de la valeur électronique (procédures de gestion de la liquidité dans les agences et de la surveillance par le siège). - Réaliser une évaluation des besoins de formation et mettre en place un programme de formation.
Facteurs clés de succès	
Partenaires	- Définir la liste restreinte des PSFNs et vérifier leur stratégie de marché : positionnement, proposition de valeur client, stratégie de développement de marché, etc. - Discuter avec les PSFNs potentiels les principaux éléments du futur partenariat. - Sélectionner le ou les partenaires.
Marché et produits	- Définir les groupes cibles et segmenter les clients si nécessaire (rural/urbain, homme/femme, par produits, etc.). - Définir la gamme des produits et services qui seront disponibles par le biais de la monnaie électronique (inscription des clients, dépôt, retrait, etc.). - Définir la (les) proposition(s) de valeur client. Il pourrait y avoir plus qu'une proposition pour différents segments ciblés. - Préparer la stratégie de ventes croisées et les supports de présentations. - Définir les éventuelles campagnes marketing avec le PSFN. Selon la part de marché de l'IF et du PSFN des campagnes marketing communes peuvent être créées.
Finance	- Définir le modèle d'affaire détaillé (flux de revenus et de coûts). - Négocier la structure de la commission avec les PSFNs potentiels.
Gestion de projet	- S'assurer que l'équipe de projet est en place et prête à lancer. - Planifier le projet dans son ensemble, y compris le pilote et l'allocation de ressources correspondantes.



Liste de contrôle :

- ☒ Liste restreinte des PSFNs établie stratégie de marché vérifiée
- ☒ Stratégie de distribution conçue : personnel existant ou nouveau à embaucher et **feuille de route** conçue (une « feuille de route » permet à chacun dans l'entreprise de bien comprendre chaque action et les décisions à prendre, qui doit les prendre et quand).
- ☒ Stratégie interne élaborée : structure organisationnelle, descriptions de poste, plan de recrutement, besoins de formation
- ☒ Feuille de route technique lors de l'installation d'un VPN validée
- ☒ Fournisseur de matériel sélectionné
- ☒ Analyse de rentabilité réalisée
- ☒ Plan de projet validé par toutes les parties prenantes



Modèle pour le Plan d'Action



MicroLead et PHB ont mis au point un modèle de plan d'action qui peut être utilisé comme référence.

Il contient les différentes catégories nécessaires à un plan d'action et fournit une liste non exhaustive des activités à réaliser pour ce modèle comme référence.

[Cliquer sur l'icône pour télécharger](#)



Conseils

- Faire participer le personnel dans le processus.
- Ne pas sous-estimer la nécessité d'impliquer le personnel et la gestion du changement requise pour mettre en œuvre les nouveaux services.

ÉTAPE 3 : PRÉPARATION DU PILOTE



DURÉE RECOMMANDÉE : Un à deux mois

OBJECTIF :	Signer le contrat avec le PSFN et préparer le processus de gestion de projet détaillé : - Finaliser les négociations avec le PSFN ; - Adapter les activités impactées par le nouveau canal et élaborer des manuels de procédures de la monnaie électronique ; - Générer de la motivation et définir et préparer la capacité de l'institution à réaliser le projet pilote.
ACTIVITÉS PRINCIPALES :	Définir la stratégie marketing et la stratégie de communication avec le PSFN, identifier les emplacements pour le pilote, recruter le personnel, mettre en place les VPNs et les téléphones mobiles des agents, définir les structures tarifaires et incitatives, définir les indicateurs clés à suivre.
DÉCISION :	Lancer le pilote ou non ?

Tableau 8 : Les activités et facteurs clés de succès pour le développement et la préparation du pilote

Axe de travail	Activités
Distribution	- Identifier les emplacements/localités pour le pilote. - Recruter et former le personnel qui va gérer et fournir le service de monnaie électronique durant le projet pilote. La formation devrait avoir lieu pas plus de deux semaines avant le lancement du pilote afin que le personnel n'oublie pas ce qu'il a appris.
Technique / Informatique	- Acheter le matériel auprès des fournisseurs sélectionnés si nécessaire. - Demander au fournisseur d'installer ou développer le VPN si nécessaire. - Mettre en place un calendrier de mise en service pour les appareils mobiles de l'agent. - Effectuer des tests utilisateurs avec des appareils mobiles.
Organisation interne	- Développer ou affiner les processus métiers touchés par l'utilisation de la monnaie électronique (manuel de procédures). - Élaborer des procédures de facturation et de comptabilité au siège et en agences. - Préparer la cartographie des risques et des stratégies d'atténuation. - Définir des indicateurs clés de performance et système de suivi.
Finance	- Ouvrir un compte bancaire à la Banque du PSFN pour déposer l'argent requis nécessaire pour démarrer les transactions. Le montant varie selon le PSFN choisi, mais tous auront besoin d'un certain montant afin que les agents puissent disposer de valeurs électroniques sur leurs comptes. - Définir les primes pour le personnel de monnaie électronique.
Facteurs clés de succès	
Réglementation et partenariats	- Définir et signer l'accord commercial : négocier les services, les commissions, la gestion des liquidités, les clauses d'exclusivité, etc. - Obtenir l'approbation réglementaire pour le pilote (si nécessaire).
Marché et produits	- Définir les spécifications de service et l'expérience²⁰ client. - Affiner la stratégie de marque et la stratégie de communication et planifier le pilote. - Élaborer un plan marketing avec le PSFN (p. ex. co-branding, les dates de livraison d'affiches et de brochures, le matériel promotionnel pour le lancement, etc.). - Commencer avec une gamme limitée de produits. Bien que beaucoup de PSFNs offrent un large éventail de services, un PSF peut commencer avec les services essentiels pour ne pas surcharger son personnel.
Gestion de projet	Valider le plan de mise en oeuvre du pilote.



Suis-je prêt pour lancer le pilote ?

- ☒ Contrat commercial avec le PSFN dûment rempli et signé
- ☒ Approbation du régulateur (si nécessaire)
- ☒ Plan marketing et supports de communication prêts
- ☒ Emplacements pour le pilote définis
- ☒ Equipe de monnaie électronique recrutée ou formée
- ☒ Spécifications des processus finalisées
- ☒ Matériel et appareils mobiles des agents en stock
- ☒ Processus de gestion des risques mis à jour
- ☒ Indicateurs clés de performance et système de suivi mis en place
- ☒ Structure de tarification révisée
- ☒ Structure des primes révisée
- ☒ Plan de mise en oeuvre du pilote rédigé, détaillé et validé



Outils de mise en oeuvre



Cartographies des Risques

Vous trouverez ici une liste suggérée de risques fréquents avec impact et mesures d'atténuation pour vous inspirer

[Cliquer sur l'icône pour télécharger](#)



Modèle d'indicateurs clés de performance

Vous trouverez ici des indicateurs clés de performance suggérés et les stratégies de mesure

[Cliquer sur l'icône pour télécharger](#)



Conseils

- Anticiper et ne pas sous-estimer l'impact sur l'organisation du PSF. Il y aura des implications financières, opérationnelles et RH.
- Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour la livraison des téléphones mobiles des agents (prévoir au moins un à deux mois, selon la maturité du PSFN).

²⁰ L'expérience client peut être définie comme " l'ensemble des interactions que le client a avec une société et ses produits. Comprendre l'expérience client fait partie intégrante de la gestion de relation client. L'expérience globale reflète comment le client voit la société et ses offres. Les enquêtes, formulaires de rétroaction (feedback) et autres techniques de collecte de données aident une entreprise à déterminer l'expérience client". <http://www.businessdictionary.com/Definition/Customer-Experience.html>

ÉTAPE 4 : PILOTE

33



DURÉE RECOMMANDÉE : trois mois, au minimum, idéalement six mois

OBJECTIF :	Exécuter le pilote et se préparer pour le lancement : • Tester les services et la gestion de la liquidité et prendre des mesures correctives ; • Valider le plan pour le lancement.
ACTIVITÉS PRINCIPALES :	Tester tous les processus opérationnels dans un environnement réel, identifier les risques résiduels et élaborer des mesures correctives pour l'amélioration.
DÉCISION :	Lancer ou pas ? Préparation suffisante pour passer au lancement national

Tableau 9 : Les activités et facteurs clés de succès du pilote

Axe de travail	Activités
Distribution	• Fournir une formation et du matériel de communication au personnel en charge de la monnaie électronique pour qu'il puisse tirer parti des opportunités de vente croisée. (cette formation ne fera pas partie de la formation fournie par le PSFN, donc le PSF doit s'assurer de la donner soit dans ses agences ou son siège) • Mettre en place une signalisation pour les guichets qui offriront les services de monnaie électronique dans chaque agence (dans les cas où les guichets ne fourniront pas tous le service).
Technique / Informatique	• Tester toutes les fonctionnalités techniques et analyser les performances. • Planifier la transition du pilote vers une organisation permanente (plan de mise sur le marché).
Finance	• Vérifier le comportement frauduleux (interne du personnel et externe des clients). • Améliorer les processus de gestion de trésorerie ; par exemple, si certaines agences ne peuvent plus effectuer des transactions parce qu'elles n'ont pas suffisamment d'argent ou de valeurs électroniques.
Facteurs clés de succès	
Réglementation et partenariats	• Continuer à informer les autorités réglementaires de l'état d'avancement (si nécessaire). • Analyser les résultats du projet pilote avec les partenaires et gérer la relation.
Marché et produits	• Lancer des actions de communication pour le pilote. • Tester les services et apporter les ajustements nécessaires.
Organisation interne	• Adapter le processus commercial en fonction des besoins. • Surveiller les indicateurs clés de performance sur une base quotidienne et/ou hebdomadaire. • Identifier les améliorations nécessaires et les mettre en œuvre au fur et à mesure.
Gestion de projet	• Évaluer les résultats du projet pilote sur une base hebdomadaire ou mensuelle et préparer le plan d'amélioration. • Planifier le lancement commercial lorsque le PSF est prêt. Le pilote doit prendre aussi longtemps que nécessaire pour régler tous les problèmes rencontrés.



Suis-je prêt à pour le lancement national ?

- ☒ Résultats du projet pilote disponibles (conformité à la réglementation)
- ☒ Analyses régulières du projet pilote avec le(s) partenaire (s)
- ☒ Matériel de communication passé en revue
- ☒ Matériel de formation interne complété et résultats examinés
- ☒ Plan de transition vers une organisation permanente élaboré
- ☒ Résultats de conformité de fraude passés en revue
- ☒ Suivi des ICPs
- ☒ Résultats du projet pilote évalués et plan d'action pour l'amélioration développé et mis en œuvre
- ☒ Plan de lancement commercial mis au point
- ☒ Analyse de rentabilité avec des projections sur plusieurs années
- ☒ Actions en attente apurées



Conseils

- Commencer avec un nombre restreint d'agences avec des profils différents pour évaluer l'évolution et décider ensuite du plan d'expansion (progressif ou toutes les agences à la fois).
- La formation du personnel est essentielle et peut déterminer le succès ou l'échec du projet numérique. Le personnel en charge de la monnaie électronique doit maîtriser les opérations et les procédures avant le lancement définitif.
- Même dans les cas où l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire au lancement, il est fortement conseillé de le tenir informé.
- Préparer un plan d'éducation pour les clients sur les services proposés par le PSF pour tirer parti des opportunités de vente croisée.
- Effectuer des évaluations du pilote hebdomadaires et mensuelles et prendre des mesures correctives au fur et à mesure.
- Surveiller les indicateurs clés de performance et mettre en œuvre des changements si nécessaire.



Outils de mise en œuvre

À ce stade, la mise en œuvre dépend de l'institution financière/ du PSF. Il devient difficile de fournir des outils génériques applicables à tous les PSF. Pour cette phase, nous vous recommandons de solliciter une assistance du PSFN ou des consultants. Ils vous aideront à concevoir vos propres outils personnalisés.

ÉTAPE 5 :

LANCEMENT / MISE EN ŒUVRE

34

OBJECTIF :	Gérer l'entreprise au quotidien : - Vérifier si toutes les conditions préalables au lancement ont été satisfaites / évaluer tous les aspects du service ; - Coordonner, améliorer et régler les éventuels problèmes pour la transition vers le lancement commercial ainsi que mettre en place le système de suivi.
ACTIVITÉS PRINCIPALES :	Expansion de produit, passage à grande échelle, renforcement, évaluation, mise en place, suivi.

Tableau 10 : Les activités du lancement et les facteurs clés de succès

Axe de travail	Activités
 Distribution	- Élargir le nombre d'agences impliquées (expansion géographique) /recruter du nouveau personnel de monnaie électronique pour le siège et/ou les agences si nécessaire. - Former tout le personnel concerné par l'offre de service de monnaie électronique. - Fournir une formation et du matériel de communication au personnel en charge de la monnaie électronique pour qu'il puisse tirer parti des opportunités de vente croisée. (cette formation ne fera pas partie de la formation fournie par le PSFN, donc le PSF doit s'assurer de la donner soit dans ses agences ou son siège). - Mettre en place une signalisation pour les guichets qui offriront les services de monnaie électronique dans chaque agence (dans les cas où les guichets ne fourniront pas tous le service).
 Technique / Informatique	- S'assurer que les appareils des agents sont correctement configurés et sont fournis à temps dans toutes les agences. - S'assurer que toutes les agences sont équipées du matériel nécessaire.
	Facteurs clés de succès
 Réglementation et partenariats	Partager les résultats du projet pilote avec le régulateur.
 Marché et produits	- Élargir l'offre de services au fil du temps si le PSF le souhaite. - S'assurer que les agences sont bien indiquées et disposent d'affiches, des brochures et affichent la structure tarifaire du PSFN pour le client.
 Organisation interne	- Évaluer les nouveaux processus et les adapter les si nécessaire. - Préparer le plan de capacité des ressources humaines avec l'expansion à l'esprit.
 Finance	- Exploiter les enseignements du projet pilote pour: 1) évaluer l'analyse de rentabilité et 2) confirmer ou adapter la tarification. - Assurer une gestion appropriée de la liquidité.
 Gestion de projet	- Encadrer la transition entre l'équipe de projet et l'équipe d'exploitation qui s'occupera du produit sur une base continue. - Continuer à suivre de près les résultats.



Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en oeuvre dépend de l'institution financière/ du PSF. Il devient difficile de fournir des outils génériques applicables à tous les PSF.

Pour cette phase, nous vous recommandons de solliciter une assistance d'un prestataire d'assistance technique ou d'une agence de développement. Ils vous aideront à concevoir vos propres outils personnalisés.



Conseils

- Même dans les cas où l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire au lancement, il est fortement conseillé de le tenir informé.
- Commencer avec un nombre restreint d'agences avec des profils différents pour évaluer l'évolution et décider ensuite du plan d'expansion (progressif ou toutes les agences à la fois).
- Créer une boucle de rétroaction (feedback) pour évaluer régulièrement (tous les mois, tous les trimestres, etc.) les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires.

ÉTAPE 6 : AMÉLIORATION DES PERFORMANCES



Horizon temps recommandé : Six mois minimum après lancement, idéalement 12 mois après lancement

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

Tableau 11 : Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès

Axe de travail	Activités
 Distribution	• Aligner et évaluer l'offre de monnaie électronique au sein des agences du PSF (quantité, qualité, localisation, rendement) et l'expérience client par le biais de groupes de discussion (focus groups).
 Technique / Informatique	• Évaluer les appareils mobiles des agents (perte de données; facilité d'utilisation, temps par transaction, etc.). • Évaluer la connectivité des périphériques mobiles.
 Facteurs clés de succès	
 Marché et produits	• Harmoniser la segmentation de la clientèle, la proposition de valeur et le parcours client. • Évaluer et améliorer la stratégie de vente croisée.
 Organisation interne	• Identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité en matière d'organisation interne, de ressources et de processus.
 Finance	• Évaluer le plan d'affaires. • Évaluer la structure tarifaire et la perception par les clients. • Évaluer la structure d'incitations (primes).
 Gestion de projet	• Sur la base des évaluations réalisées, 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 du personnel interne en charge de la monnaie électronique évaluées.
- ☒ Interfaces téléphones mobiles des agents et connectivité 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.



RÉSUMÉ :

IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOTRE INSTITUTION SI...

37 —

VOUS ÊTES À LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION NUMÉRIQUE RÉPONDANT À CES CRITÈRES

Tableau 12 : Attributs essentiels du modèle

 TEMPS NÉCESSAIRE	Mise en place : < 3 mois de pilote	 OUTILS NÉCESSAIRES	TPE, téléphones, tablettes, ordinateurs
 BUDGET	Cout de mise en place : < 6 000 USD. Dans de nombreux cas, les seules dépenses pour l'IF sont le personnel dédié, l'électricité et l'internet dans les agences. Un budget peut être investi dans une étude de marché. De l'argent doit être investi pour acheter les valeurs électroniques chez le PSFN (déposé sur un compte en banque)	 OPÉRATIONS PERMISES	Inscription des clients, dépôt / retrait, paiements P2P, paiements de factures et gestion de compte des agents (services ne faisant pas partie des activités principales du PSF)
 OBJECTIFS	- Augmenter les revenus du PSF - Augmenter le flux de clients dans les agences pour tirer parti des opportunités de vente croisée - Améliorer le service client amélioré (proximité, rapidité) - Améliorer la notoriété de la marque	 STAFF NÉCESSAIRE	Propre personnel

Table 13: Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle

Forces	Faiblesses/ Efforts de mise en oeuvre	Opportunités	Menaces
Possibilité d'utiliser le personnel existant en tant qu'agents de monnaie électronique.	Nécessité de l'acquisition et de l'installation des périphériques et matériels (le cas échéant).	Amélioration de la gamme des services offerts aux clients.	Fraude du client ou du personnel.
Un investissement financier limité est nécessaire pour devenir un agent de monnaie électronique.	L'IF a généralement peu de pouvoir de négociation dans les relations avec le PSFN.	Opportunités de vente croisée (grâce à l'augmentation du trafic en agences).	Défaillance de l'équipement et ou de l'application mobile.
Modèle réalisable sans la consolidation des données et l'interconnexion entre les agences.	Les commissions sont généralement dictées par le PSFN.	Permettre aux clients de découvrir les services financiers numériques avec un investissement limité de l'IF.	Problème de connectivité (web et/ou mobile).
Aucun investissement n'est nécessaire pour une plateforme technique; le PSFN donne à l'IF l'accès à sa plateforme pour effectuer les transactions.	Sensibilisation et éducation financière des clients (en majorité ruraux et analphabètes) nécessaires.	Les IFs peuvent utiliser leurs agences comme agents pour le compte d'un tiers, mais cela n'empêche pas une IF de fournir elle-même les services bancaires via agents.	Rejet du service par les agents (réticence au changement).
			Le manque d'une bonne gestion de la liquidité affecte négativement les services.
			La liquidité demandée par les activités de monnaie électronique peut affecter/ cannibaliser les activités principales de l'IF.
			Risque sur l'image (via le partenariat avec l'OTM).

À PROPOS DE MICROLEAD

MicroLead, une initiative mondiale de UNCDF, qui encourage les prestataires de services financiers (PSF) à développer, piloter et mettre en place des services d'épargne pour les populations à faible revenus, rurales, et en particulier les femmes, a été lancée en 2008 avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates et 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 l'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

A PROPOS DE PHB ACADEMY

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

PHB Academy est le pôle d'expertise spécialisé dans la formation et le coaching de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé de plus de 100 projets internationaux.

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

À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF est l'Agence d'investissement des Nations unies pour les 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 œuvre. 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. Étant 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

