

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

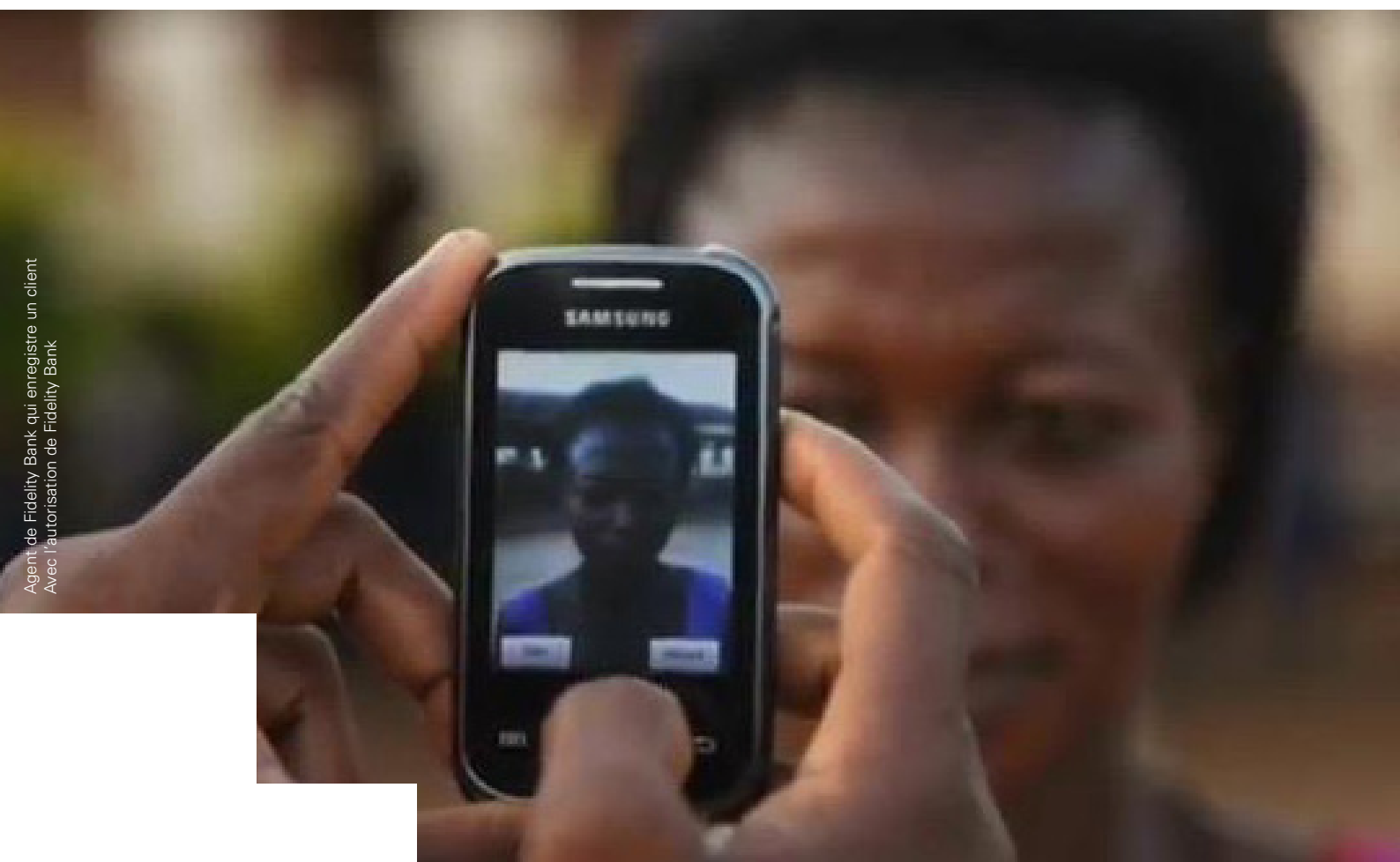
BOITE À OUTILS # 5 :

DÉVELOPPER SES PROPRES SERVICES BANCAIRES MOBILES

PARTIE 2 : ÉTUDES DE CAS

- EQUITY BANK, RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE
- FIDELITY BANK, GHANA
- MWANGA COMMUNITY BANK, RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



Agent de Fidelity Bank qui enregistre un client
Avec l'autorisation de Fidelity Bank

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel d'Equity Bank et de Mwanga Community Bank en République-Unie de Tanzanie, ainsi que de Fidelity Bank au Ghana d'avoir contribué à ces 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 les personnes suivantes pour le temps et les efforts qu'elles ont dédiés pour préparer cette boîte à outils :

- Joseph Iha, Stephen Mwaniki et Mwita Rhobi de Equity Bank Tanzanie
- Hamisi Chimwaga de Mwanga Community Bank
- Daniel Amankwah-Aboagye et Merene Botsio de Fidelity Bank

AUTEURS

PHB Development : Fiifi Nyarko Mensah et Chris Statham

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development : Aurélie Wildt Dagneaux

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

Mastercard Foundation: Ruth Dueck-Mbeba et Amos Odero

ÉDITEUR

Chela Cea

TRADUCTEUR

Tarik Khachiaa

Octobre 2017. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

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

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des encadrés	vi
Liste des acronymes	vi
<hr/>	
SECTION 1 : RÉSUMÉ	1
<hr/>	
SECTION 2 : ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE- PARCOURS DIGITAL ET OBJECTIFS	4
Introduction au Groupe Equity Bank	4
Equity Bank Tanzanie - une approche novatrice	6
Transition vers le numérique	8
Objectifs d'aller vers le numérique	10
<hr/>	
SECTION 3 : ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE - APPROCHE DE LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS ET SERVICES BANCAIRES MOBILES	11
Environnement réglementaire propice	11
Produits et services	13
Canaux de distribution	14
Organisation interne et fonctionnement	15
Technologie	16
Aspects financiers	17
<hr/>	
SECTION 4 : ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE - RÉALISATIONS	19
Adoption et utilisation du canal de services financiers numériques	19
Réalisation des objectifs de la finance numérique	19
Analyse coût-bénéfice	21
Bénéfices pour l'institution financière	22
Bénéfices pour les clients	22
Résumé des avantages	22
<hr/>	
SECTION 5 : ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE - PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE ET LEÇONS APPRISSES	23
Niveau de préparation au moment de l'engagement dans les services financiers numériques	23
Niveau d'atteinte des conditions préalables recommandées	24
Facteurs clés de succès	26
Les défis rencontrés et les stratégies d'atténuation déployées	27
Voie à suivre	28
<hr/>	

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES : LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA	29
Vue d'ensemble du modèle numérique	29
Les objectifs de passer au numérique	29
Services et canaux utilisés	30
Transition vers le numérique	31
Le modèle en action	32
Analyse coût-bénéfice	33
Facteurs clés de succès	34
Défis et leçons apprises	35
Les prochaines étapes	36
Chiffres clés	36
Résultats obtenus grâce aux canaux numériques (mars 2017)	36
Résumé des avantages	37

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES : LE CAS DE MWANGA COMMUNITY BANK EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	38
Résumé	38
Chiffres clés sur MCBL	38
Transition vers le numérique	38
Services et produits proposés aux clients individuels à travers les services bancaires mobiles	38
Harmonisation avec la stratégie d'expansion rurale – création de liens avec les groupes d'épargne	39
Analyse coût-bénéfice	40
Résultats escomptés de la stratégie de services bancaires mobiles et via agents pour les groupes (liaison avec les groupes d'épargne)	40
Résultats atteints (décembre 2015)	40
Défis rencontrés avec la stratégie de services bancaires mobiles et via agents pour les groupes (liaison avec les groupes d'épargne)	41
Leçons apprises	41
Les prochaines étapes	41
Résumé des avantages	41

ANNEXE I : CONTEXTE DE LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	42
--------------------------------------------------------------	-----------

ANNEXE II : CONTEXTE DU GHANA	45
--------------------------------------	-----------

À propos de MicroLead	46
À propos de PHB Academy	46
À propos de l'UNCDF	47
À propos de Mastercard Foundation	47

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 :	Liste de contrôle des documents à soumettre pour la demande d'approbation des services bancaires via agents	12
Encadré 2 :	Critères de sélection pour devenir un agent	12

LISTE DES FIGURES

Figure I :	Plan d'expansion régional du Groupe Equity Bank	5
Figure II :	Dépôt et portefeuille de prêts du Groupe Equity Bank (milliards de K Sh)	6
Figure III :	Stratégie de distribution de Equity Bank Tanzanie	7
Figure IV :	Transition vers le numérique de Equity Bank Tanzanie	8
Figure V :	Modèle Hub-and-spoke des services bancaires via agents chez Equity Bank Tanzanie	14
Figure VI :	Structure du département central de services bancaires via agents chez Equity Bank Tanzanie	16
Figure VII :	Ouvertures de comptes mobiles chez Equity Bank Tanzanie, 2014-2016	20
Figure VIII :	Transactions des agents chez Equity Bank Tanzanie, 2014-2016	20
Figure IX :	Dépôts mobilisés par Equity Bank Tanzanie, 2013-2016 (TSh)	22
Figure X :	Niveau de préparation de Equity Bank Tanzanie au moment de l'engagement dans les services financiers numériques	23
Figure XI :	Le parcours numérique de Fidelity Bank	31
Figure XII :	Département des services bancaires via agents chez Fidelity Bank	32
Figure XIII :	Le processus de dépôt d'épargne pour les membres des AVECs CARE	33

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Nombre de clients, agences et agents des filiales du Groupe Equity Bank, 2017	5
Tableau 2 :	Equity Bank Tanzanie en un coup d'œil	8
Tableau 3 :	Résultats obtenus avec les canaux de distribution alternatifs d'Equity Bank Tanzanie, 2013-2016	9
Tableau 4 :	Dépenses d'investissement et de fonctionnement de Equity Bank Tanzanie, 2013-2016 (\$)	17
Tableau 5 :	Frais et commissions des services bancaires mobiles de Equity Bank Tanzanie	18
Tableau 6 :	Résultats des canaux alternatifs de distribution d'Equity Bank Tanzanie, 2013-2016	19
Tableau 7 :	Réalisation de ses objectifs de finance numérique par Equity Bank Tanzanie	20
Tableau 8 :	Equity Bank Tanzanie : Résumé des coûts / bénéfiques, 2013-2016	21
Tableau 9 :	Résumé des avantages des services bancaires mobiles et via agents pour Equity Bank Tanzanie, les clients et les agents	23
Tableau 10 :	Évaluation des conditions préalables pour le modèle d'affaires n° 5 remplies par Equity Bank Tanzanie	25
Tableau 11 :	Défis rencontrés et stratégies d'atténuation déployées par le Groupe Equity Bank et Equity Bank Tanzanie	28
Tableau 12 :	Prochaines étapes pour le Groupe Equity Bank et Equity Bank Tanzanie	29
Tableau 13 :	Services offerts par les canaux de distribution de Fidelity Bank	31
Tableau 14 :	Fidelity Bank : dépenses en capital et dépenses opérationnelles	34
Tableau 15 :	Évolution des canaux numériques chez Fidelity Bank, 2013-2016	37
Tableau 16 :	Résumé des avantages des services bancaires mobiles et via agents pour Fidelity Bank, les clients et les agents	38
Tableau 17 :	Performance des services bancaires mobiles de Mwanga Community Bank, 2014-2016	41
Tableau 18 :	Résumé des avantages des services bancaires mobiles et via agents pour Mwanga Community Bank, les clients et les agents	42

LISTE DES ACRONYMES

¢	Cedi ghanéen*	KYC	know your customer
CDA	canal de distribution alternatif	MCBL	Mwanga Community Bank Limited
GA	guichet automatique	SIG	système d'information de gestion
BOG	Bank of Ghana (Banque centrale du Ghana)	OTM	opérateur de téléphonie mobile
BOT	Bank of Tanzanie (Banque centrale de Tanzanie)	RTN	réseaux de téléphonie mobile
CapEx	dépenses en capital	OTMV	opérateur de téléphonie mobile virtuel
SBC	système bancaire central	OpEx	dépenses opérationnelles
SFN	service (s) financier (s) numérique (s)	PIN	numéro d'identification personnelle
EBL	Equity Bank Limited	TPE	terminal de paiement électronique
EBS	Equity Building Society	SACCO	coopérative d'épargne et de crédit
IF	institution financière	SMS	short message service
PSF	prestataire de services financiers	TSh	Shillings de Tanzanie *
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	UNCDF	United Nations Capital Development Fund (Fonds
RH	ressources humaines	ou	d'équipement des Nations unies)
ID	identification	FENU	
FIDA	Fonds international de développement agricole	\$US	Dollar américain*
SFI	Société financière internationale	USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
TI	technologies de l'information		unstructured supplementary service data
K Sh	Shilling du Kenya*	USSD	(Service supplémentaire pour données non structurées)
ICP	indicateur clé de performance	AVEC	association villageoise d'épargne et de crédit
ou KPI			

* Symboles de devise : Le FENU utilise le symbole monétaire «¢» pour le cedi ghanéen, «K Sh» pour le shilling kenyan, «TSh» pour le shilling tanzanien et «\$US» ou simplement «\$» pour le dollar américain.

VUE D'ENSEMBLE DE LA BOÎTE À OUTILS 5

Cette boîte à outils est la **cinquième** d'une série de six boîtes à outils visant à permettre aux prestataires de services financiers d'intégrer les canaux numériques dans leurs approches de prestation de services.

Elle décrit le cinquième modèle qu'un prestataire de services financiers peut choisir: **Créer son propre canal de services bancaires mobiles en interne**. Dans ce modèle, un prestataire de services financiers investit dans une plate-forme de services bancaires mobiles pour permettre à ses clients d'effectuer une série de transactions à partir de leur téléphone mobile. Les agents du prestataire de services financiers sont utilisés comme points de dépôt ou de retrait. Les transactions ont un impact sur le système bancaire central (SBC) du prestataire de services financiers en temps réel et nécessitent une intégration entre le SBC et la plate-forme de services bancaires mobiles.

Cette boîte à outils se compose de deux documents:

- Le document « Partie 1 : Description du modèle d'affaires » décrit le modèle d'affaire et la recette du succès. Deux exemples internationaux, avec Accion Microfinance Bank au Nigéria et Urwego Opportunity Bank au Rwanda, illustrent comment mettre en œuvre ce modèle avec succès.
- Ce document, « Partie 2 : Études de cas », décrit de manière détaillée l'expérience de Equity Bank en République-Unie de Tanzanie, qui a développé des services bancaires mobiles et via agents, et présente de façon plus succincte le parcours de deux autres partenaires de MicroLead : Fidelity Bank au Ghana et Mwanga Community Bank en République-Unie de Tanzanie.

Dans cette boîte à outils, les auteurs utilisent la définition suivante des services bancaires mobiles : l'utilisation d'un appareil mobile comme canal pour accéder/réaliser des transactions financières sur un compte qui a été ouvert dans une institution financière.

Les auteurs font une différence nette entre les prestataires de services financiers (PSF) et les institutions financières (IF, banques ou non). Les IF sont une forme de PSF. Les PSF sont plus larges et couvrent les IF, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et les prestataires de services de paiement (PSP). Lorsque le terme « IF » est utilisé dans cette boîte à outils, les auteurs se réfèrent spécifiquement aux institutions financières et aux institutions financières non bancaires, mais PAS aux prestataires de services de paiement et aux OTM.

Étant donné que le plus souvent, une IF décide d'offrir à la fois des services bancaires via agents et des services bancaires mobiles, ces études de cas décrivent le parcours de trois IF qui ont développé les services bancaires mobiles et via agents, tout en se concentrant sur le canal des services bancaires mobiles en particulier.

Il convient de noter que, puisque les dépôts et les retraits nécessitent encore un agent comme intermédiaire pour les services bancaires mobiles (dépôt/retrait), une IF peut décider de tirer parti d'un réseau d'agents existants (tel qu'expliqué dans la boîte à outils n° 3) ou de développer son propre réseau d'agents (comme décrit dans la boîte à outils n°4). Equity Bank, Fidelity Bank et Mwanga Community Bank ont toutes décidé de développer leur propre réseau d'agents.

Dans les trois cas présentés ici, les IF ont choisi de créer un lien entre le porte-monnaie électronique du client et le compte bancaire du client dans son institution respective, ce qui signifie que le client peut effectuer un dépôt/ retrait avec un agent puis envoyer / retirer de l'argent entre son porte-monnaie électronique et son compte bancaire. Cette fonctionnalité nécessite une connexion en temps réel entre la plate-forme de l'OTM et la plate-forme de l'IF. Cette connexion en temps réel a été réalisée grâce à l'intégration des deux systèmes.

Dans ce modèle, le client est celui qui effectue la transaction; le client utilise uniquement un agent pour convertir l'argent physique en monnaie électronique et vice versa.

Les auteurs recommandent de lire la boîte à outils n° 3 et la boîte à outils n° 4 avant celle-ci. En outre, comme suggéré dans la note d'introduction de cette boîte à outils (Voir l'annexe B: Publications clés de référence) publiée pour accompagner toute la série des boîtes à outils, les auteurs recommandent de lire ce qui suit: [Mobile Money Toolkit](#) par International Finance Corporation (IFC) (2014); [Alternative Delivery Channels and Technology Handbook](#) par IFC, Mastercard Foundation et Software Group (2015); [Agent Management Toolkit](#) par CGAP (2011); [Digital Financial Services Toolkit for Financial Institutions](#) par Accion International (2016); et [Digital Financial Services and Risk Management Handbook](#) par IFC and Mastercard Foundation (2016).

Avertissement : Bien que les services financiers numériques et les services bancaires mobiles en particulier se sont développés dans le monde entier, cette série de six boîtes à outils se concentre uniquement sur les cas en Afrique, où la plupart des partenaires de MicroLead et Mastercard Foundation exercent leurs activités. Des références aux exemples asiatiques et sud-américains sont parfois faites, mais l'accent est principalement mis sur l'Afrique, qui est le berceau des services financiers numériques et où les dix années d'expérience permettent déjà de tirer des leçons.

RÉSUMÉ

Ces études de cas présentent le parcours numérique de Equity Bank et de Mwangi Community Bank en République-Unie de Tanzanie ainsi que de Fidelity Bank au Ghana. Elles complètent la « Partie 1 : Description du modèle d'affaires » de cette boîte à outils, qui présente le cinquième modèle d'affaires qu'un PSF peut choisir - pour créer son propre canal de services bancaires mobiles.

Equity Bank Tanzanie fait partie de Groupe Equity Bank, dont le siège est à Nairobi, au Kenya. Créée en 2012, Equity Bank Tanzanie est une banque de taille moyenne avec 354 000 clients, 1 292 agents, 16 distributeurs automatiques de billets (DAB) et 15 agences, à la fin de 2016.

La réglementation tanzanienne des services bancaires via agents a été publiée en février 2013 et Equity Bank Tanzanie a lancé ses opérations de services bancaires via agents en août de la même année. L'objectif était d'utiliser la technologie numérique pour gagner des clients et des transactions, plutôt que d'investir dans un vaste réseau d'agences et de DAB. En août 2014, Equity Bank Tanzanie a lancé Eazzy, son offre de services bancaires mobiles 24/7, dans le cadre d'un déploiement régional. Equity Bank Tanzanie est actuellement en train de devenir un opérateur de téléphonie mobile virtuel (OTMV).

La transition vers le numérique d'Equity Bank Tanzanie a commencé en 2012 lorsqu'elle s'est lancée sur le marché tanzanien, et le lancement des services bancaires via agents a suivi un an plus tard, puis les services bancaires mobiles en 2014. Ses principaux objectifs pour les services financiers numériques sont les suivants:

1. Fournir des services et des produits financiers de proximité à la population non bancarisée
2. Augmenter la portée pour les clients qui n'ont pas facilement accès à ses agences urbaines et/ou rurales
3. Décongestionner les agences bancaires
4. Augmenter le nombre de clients grâce à la fonctionnalité wallet2bank et bank2wallet (en partenariat avec les OTM et à terme devenir un OTMV)
5. Réduire le coût de déplacement pour accéder aux services financiers
6. Offrir de nouveaux services bancaires dans le pays

Tous les indicateurs clés de performance (ICP) d'Equity Bank Tanzanie ont montré une croissance impressionnante et positive, surtout si l'on considère que la banque a été créée en partant de zéro. Elle a atteint 1 292 agents en trois ans et a ouvert 48 000 comptes numériques. Les objectifs définis pour les services financiers numériques (SFN) ont été atteints. Pourtant, le seuil de rentabilité n'a pas encore été atteint, avec un investissement de 1,2 million de dollars US à rentabiliser. Jusqu'à présent, les principaux avantages sont principalement non financiers : Equity Bank Tanzanie a bénéficié d'une amélioration de la mobilisation des dépôts et de la visibilité de la marque, tandis que les clients ont bénéficié d'un accès plus facile aux services financiers, d'économies de temps, d'argent et de transport et d'une meilleure sécurité.

Les principaux facteurs d'influence ont été de savoir tirer les leçons du déploiement de services bancaires mobiles et via agents au Kenya et d'assurer un niveau approprié d'engagement de la part du Groupe Equity Bank. Les principaux facteurs de succès ont été une proposition de valeur pour toutes les parties prenantes, un investissement important dans le renforcement des capacités des ressources humaines (RH) et des technologies de l'information (TI) et un budget important dédié aux canaux alternatifs de distribution (CAD). Le fait de s'appuyer sur son réseau d'agences (modèle «hub-and-spoke») pour la gestion du réseau d'agents a également joué un rôle clé dans le succès des services bancaires via agents lancés par le Groupe Equity Bank au Kenya et en République-Unie de Tanzanie.

Fidelity Bank au Ghana est une banque de large taille (1,2 million de clients, un portefeuille de prêts de 295 millions de dollars, un volume de dépôt de 703 millions de dollars) qui a commencé ses activités en 2006. Grâce aux canaux numériques, elle a créé un réseau de ~ 900 agents et ~ 290 000 nouveaux clients en trois ans. Ces réalisations sont le résultat d'un effort financier, humain et organisationnel important.

Fidelity Bank a décidé de descendre en gamme en termes de clients ciblés pour s'adresser à la population non bancarisée ou sous-bancarisée et a utilisé ses ressources financières issues de ses activités avec les clients à hauts revenus pour financer sa transition vers le numérique. L'atteinte du seuil de rentabilité pour le déploiement d'un nouveau canal/des agents est une stratégie à long terme. Toutes les IF n'ont pas les moyens et les ressources nécessaires pour s'engager dans cette approche. La voie numérique suivie par Fidelity Bank (développer son propre réseau d'agents et son propre canal de services bancaires mobiles) n'est pas la voie adaptée pour toutes les institutions. En fonction du positionnement d'une IF sur son marché, de la concurrence et de l'environnement (par exemple, la présence

de réseaux d'agents déjà bien établis), il peut être préférable pour une IF de s'appuyer sur un réseau d'agents existant. Ce choix n'est pas exclusif (propre réseau ou réseau d'agents existant). Fidelity Bank a développé son propre réseau d'agents, mais elle est actuellement également en pourparlers avec les OTM pour tirer parti de leurs vastes réseaux d'agents afin de se développer plus rapidement.

Fidelity Bank est un exemple intéressant en termes de parcours numérique d'une IF. En plus d'être la banque partenaire pour les services de Mobile Money de Mobile Telephone Networks (MTN) et Airtel Money, elle a commencé à fournir des services bancaires via agents en 2013 en créant son propre réseau d'agents (fixes et itinérants) (modèle 4) et en lançant simultanément des services bancaires mobiles (modèle 5). Fidelity Bank a testé les terminaux de paiement électronique (TPE) et les téléphones mobiles, pour finalement choisir ces derniers.¹ Fidelity Bank envisage d'ouvrir à l'avenir sa plate-forme de mobile banking propriétaire à d'autres institutions de microfinance qui ne peuvent pas se permettre d'avoir leur propre plate-forme (Modèle 6). Elle envisage également d'obtenir une licence de monnaie électronique (en 2015, le régulateur a permis aux IF de demander une licence de monnaie électronique) en tant qu'option possible pour devenir un distributeur de services bancaires (modèle 6). Enfin, en mai 2016, Fidelity Bank a lancé un produit d'épargne et de crédit mobile appelé Airtel Money Bosea, avec Airtel Money et le prestataire d'évaluation de crédit Tiixa (modèle 6).

Mwanga Community Bank Limited (MCBL) a été créée en République-Unie de Tanzanie en 2000 avec des actionnaires individuels et institutionnels, tous originaires du district de Mwanga. Elle s'inspire du modèle de banque communautaire qui a fait ses débuts au Ghana dans les années 1980. MCBL est une banque régionale avec plus de 122 000 clients, à la fin de 2016. L'objectif de MCBL est de fournir des services financiers abordables à plus de 80% des personnes pauvres vivant dans les zones rurales. Sa licence reçue de la banque centrale (Bank of Tanzania (BOT)) autorisait MCBL à l'origine à n'opérer que dans le district de Mwanga. En 2009, MCBL est devenu une banque régionale, ce qui lui permet d'opérer dans toute la région du Kilimandjaro.

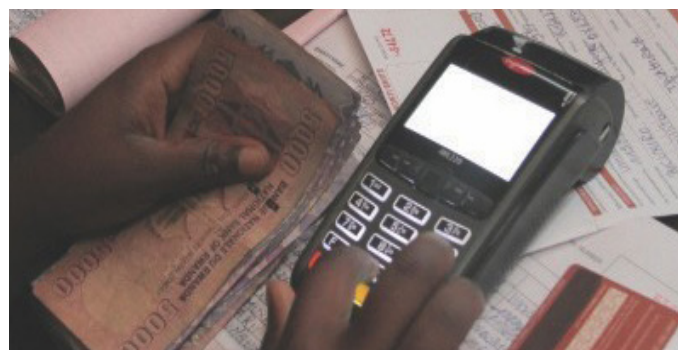
En 2011, MCBL est devenue membre d'UmojaSwitch, qui est une plate-forme technique / un « switch » partagé qui fournit le pilier technique pour les services DAB, les services bancaires mobiles et via agents. Grâce à UmojaSwitch, les banques membres peuvent s'intégrer à d'autres prestataires de services, tels que les OTM, et être interopérables afin d'étendre leur gamme de services à leurs clients. En mars 2017, le pays comptait 27 membres UmojaSwitch, ce qui représente une implantation nationale de 220 DAB. L'adhésion à UmojaSwitch a aidé MCBL à réduire son investissement initial et pourrait constituer un modèle de coopération prometteur pour d'autres institutions financières de plus petite taille.

En 2012, MCBL a commencé à créer des liens entre les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) qui ont été formées par CARE Tanzanie et les comptes MCBL en utilisant M-Pesa. En 2014, MCBL a commencé à fournir des services bancaires mobiles (par le biais d'UmojaSwitch) aux particuliers.

MCBL est un exemple intéressant d'une institution financière qui a développé des services bancaires mobiles pour les particuliers et les groupes (par le biais de liens entre les groupes d'épargne et MCBL). Son approche et son offre ont été différentes pour les deux segments. Les leçons apprises et les défis sont quelque peu différents, bien que MCBL en ait tiré quelques leçons communes:

- Disposer d'une variété de dispositifs et de canaux numériques pour faciliter la prestation de services financiers (c. -à-d. guichets automatiques, dispositif TPE, téléphones mobiles) afin d'avoir le plus de souplesse possible dans la mise en œuvre d'une stratégie conjointe pour les particuliers et les groupes.
- Développer des menus et des outils de communications dans la langue locale (par exemple, le kiswahili est plus largement parlé que l'anglais dans le pays).
- Faire en sorte que les frais soient appropriés pour le segment de clientèle ciblé (c. -à-d. faire une distinction entre les comptes individuels et les comptes de groupe et entre les comptes de groupe[général] et les comptes AVEC [spécifiques]).²

En dépit du fait que les trois banques mentionnées dans ces études de cas opéraient sur des marchés avec des réseaux d'agents existants (d'OTM), elles ont toutes les trois décidé de développer leur propre réseau d'agents. Il est important de se rappeler qu'en choisissant ce modèle, les trois banques ont pris en compte non seulement les avantages internes à court terme, mais aussi les raisons à long terme, y compris l'investissement nécessaire, le seuil de rentabilité à atteindre, les préférences des clients et, dans le cas de Equity Bank Tanzanie, le déploiement régional et les enseignements tirés des services bancaires mobiles dans d'autres opérations/pays. Chaque institution doit décider du meilleur chemin selon ses capacités et le contexte dans lequel elle opère.



Agents réalisant des transactions sur les dispositifs mobiles
Avec l'autorisation de Equity Bank Tanzanie

¹ Plus d'informations sur les défis des services bancaires via agents rencontrés par Fidelity Bank sont disponibles dans l'évaluation à mi-parcours de MicroLead, sur le lien <http://www.unctf.org/article/2201/mid-term-evaluation-microlead-expansion-programme>

² Il est à noter que la différenciation des frais peut présenter des défis en termes de motivation/rentabilité des agents et de complexité du calcul des commissions.

ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE — PARCOURS DIGITAL ET OBJECTIFS

Equity Bank Tanzanie fait partie du Groupe Equity Bank, dont le siège est à Nairobi, au Kenya. Ayant débuté ses opérations dans le pays en 2012, Equity Bank Tanzanie dispose d'un petit réseau d'agences (15) et de DAB (16). Equity Bank Tanzanie a fait le choix de se concentrer sur les services bancaires mobiles et via agents, avec l'objectif de devenir à terme un OTMV comme Equity Bank Kenya l'a fait en 2015 avec le lancement d'Equitel.



Agent Equity
Avec l'autorisation de Equity Bank

INTRODUCTION AU GROUPE EQUITY BANK

Equity Bank Limited (EBL) a été fondée sous le nom d'Equity Building Society (EBS) en 1984, fournissant à l'origine du financement hypothécaire pour les clients principalement à faibles revenus. En 1993, la Banque centrale du Kenya a déclaré EBS techniquement insolvable. Dans le cadre d'une stratégie de redressement présentée et approuvée par la Banque centrale, EBS s'est recentrée sur la mobilisation des dépôts pour les masses.

Le nouveau modèle était fondé sur le fait d'offrir à la population marginalisée à faibles revenus un accès pratique et abordable à un endroit sûr et sécurisé pour épargner. La stratégie a également consisté en une injection de capitaux par les actionnaires, un soutien significatif des bailleurs de fonds et un renforcement du management pour aider à la relance de l'institution.

À la même époque, le Kenya a libéralisé son secteur financier. En conséquence, plusieurs grandes banques ont changé de cible de la banque de détail vers les entreprises et un certain nombre d'entre elles ont fermé leurs agences rurales, ce qui a créé un trou dans le secteur du détail et un flux régulier de nouveaux dépôts vers EBS. Prête à conquérir un nouveau marché, EBS s'est montrée à la hauteur, enregistrant une augmentation de 600% des crédits bruts entre 2000 et 2004. En 2004, EBS a levé 720 millions K Sh (9 millions USD³) par le biais de fonds privés pour soutenir la transition vers EBL, une banque commerciale cotée à la Bourse de Nairobi en août 2006.

En raison de son succès croissant au Kenya, EBL a été en mesure, avant 2007, de commencer à réaliser son rêve à long terme d'étendre sa portée aux pays voisins d'Afrique de l'Est, puis à travers le continent africain. Joseph Iha, directeur général de Equity Bank Tanzanie, a décrit ainsi l'expansion dans une interview de 2016 : « Il y avait deux forces motrices pour notre expansion. Tout d'abord, en 2007, il semblait que notre modèle fonctionnait très bien : en 20 ans au Kenya, nous étions passés de l'insolvabilité au succès. Nous avons vu l'occasion de reproduire notre succès dans les pays voisins où il y avait une énorme population « bancarisable » mais non bancarisée, avec des niveaux élevés de pauvreté. Dans le même temps, nous avons connu les avantages de l'intégration régionale avec le renouveau de la Communauté de l'Afrique de l'Est. »⁴

EBL a commencé son expansion régionale en acquérant Uganda Microfinance Limited en juin 2008. L'acquisition s'est avérée une expérience difficile ; comme l'a de nouveau expliqué M. Iha, « Le modèle d'Equity Bank ne favorise pas l'acquisition - il est impossible d'intégrer le personnel et la direction d'une institution existante à notre culture ». Tirant les leçons de cette expérience, EBL a recentré ses efforts sur la création de nouvelles filiales à partir de zéro (plutôt que des acquisitions). Après les visites de plusieurs sites potentiels réalisées par une équipe spéciale du siège, EBL a choisi le Soudan du Sud pour son expansion et y a établi des opérations en mai 2009. Cette nouvelle filiale a été suivie d'une filiale au Rwanda en octobre 2011 et d'une autre en République-Unie de Tanzanie en février 2012.

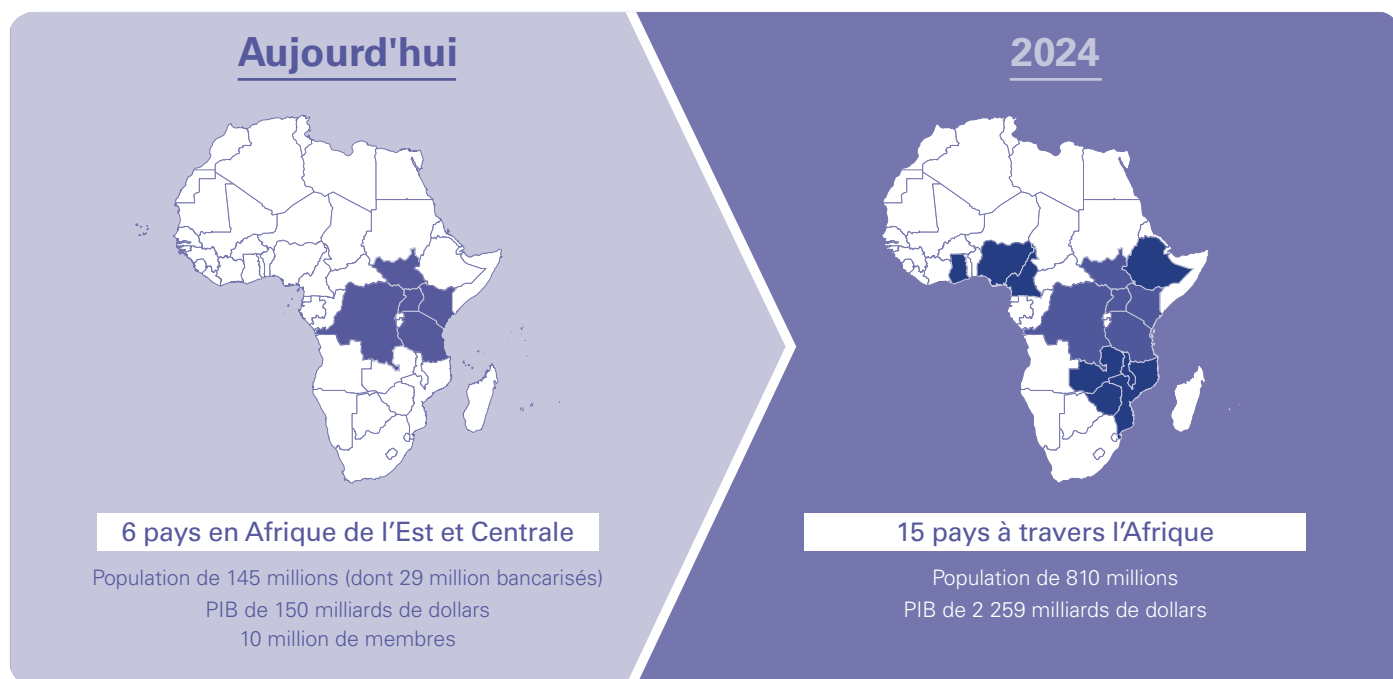
³ Taux de conversion : 1K Sh = 0.0125\$ (Source : www.xe.com , 31 août 2004).

⁴ Entretien téléphonique par PHB Development (Fiifi Mensah) avec Joseph Iha en juillet 2016. Remarque : Tout le discours cité par M. Iha dans ce document provient de cette interview.

Avec des résultats impressionnants et une stratégie d'expansion agressive (voir figure I), EBL a attiré d'importants investisseurs et donateurs, notamment: Hélios Investment Partners, qui a acquis une participation de 24,99% dans EBL en 2007 avec un investissement de 178,7 millions de dollars et la Société financière internationale (Banque Mondiale), qui a accordé un

prêt de 100 millions de dollars à EBL en 2012 pour soutenir les prêts aux petites et moyennes entreprises, aux projets agricoles et aux femmes entrepreneurs au Kenya, au Rwanda, au Soudan du Sud⁵, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, avec un plan visant à étendre à 16 pays d'ici 2024.

Figure I : Plan d'expansion régional du Groupe Equity Bank



Source : Figure tirée de la diapositive 15 de la présentation du Groupe Equity Bank de juin 2016, "Update on Execution of Digital Banking". Disponible sur ke.equitybankgroup.com/images/Update%20on%20Execution%20of%20Digital%20Banking-%20June%202016.pdf

Le tableau 1 donne le nombre de clients de chaque banque, tandis que la figure II détaille les dépôts et les prêts de chaque filiale.

Tableau 1: Nombre de clients, agences et agents des filiales du Groupe Equity Bank, 2017

Pays	Clients	Agences	Agents
Kenya	(2015) 10 000 000	167	15 000
Ouganda	500 000	17	N / A
Soudan du sud	160 000	11	N / A
Rwanda	392 000	11	833
République Démocratique du Congo	170 000	23	N / A
République-Unie de Tanzanie	354 000	15	1 292

⁵ Groupe Equity Bank a reçu l'assistance financière et technique dans le cadre de la première phase du programme d'expansion du Rwanda et du Soudan du Sud mené par MicroLead du FENU, avec le financement de la Fondation Bill & Melinda Gates.

EQUITY BANK TANZANIE – UNE APPROCHE NOVATRICE

Avant l'entrée d'EBL sur le marché tanzanien, le marché était considéré comme propice pour les opérations : le pays était tiré par la croissance économique du secteur privé et, selon une étude FinScope de 2009, seulement 12% de la population de 45 millions d'habitants était « formellement inclus financièrement ».⁶

Toutefois, de nombreux défis importants allaient bientôt faire leur apparition que Equity Bank Tanzanie devrait surmonter :

1. Environnement de crédit difficile, caractérisé par un nombre important de tentatives de fraudes en matière de crédit
2. Absence de formes d'identification nationales (pièces d'identité)
3. Manque d'un bureau de risques de crédit (le premier a commencé ses activités en juin 2013)
4. Manque de personnel expérimenté, et restriction gouvernementale de Equity Bank Tanzanie à huit étrangers
5. Caractérisation des agents potentiels en tant qu'entreprises semi-formelles, peu alphabétisées et ayant une expérience limitée de la technologie transactionnelle
6. Forte concurrence des OTM qui ciblaient des segments de clientèle similaires avec des produits financiers similaires (comme indiqué dans un article de MicroLead, « l'Alliance pour l'Inclusion Financière a identifié 31,8 millions de comptes de monnaie électronique enregistrés détenus par 4 OTM et 14 banques au 31 décembre 2013, et plus de 94% de la population adulte ayant un compte de monnaie électronique, dont plus de 49% utilisent activement ces services »⁷).

Un cadre supérieur de l'institution a décrit en 2014 l'approche adoptée par EBL et les défis rencontrés en République-Unie de Tanzanie de cette façon :

« Nous avons été plus conservateurs en Tanzanie, même si cela ressemble fortement au Kenya d'il y a 10 ans. Nous étions nerveux à cause de l'expérience (négative) des autres banques avant notre arrivée. C'est un grand pays avec une population dispersée et nous ne voulions pas déployer beaucoup d'agences tout de suite en raison du coût, alors nous avons adopté une approche complètement différente. Nous accordons principalement des prêts aux PME [petites et moyennes entreprises] et les progrès sont encourageants parce que nous sommes déjà en train d'atteindre le seuil de rentabilité même si les opérations ont commencé après le Rwanda. L'équipe de direction a fait preuve d'ingéniosité et a limité l'ouverture de comptes de détail parce qu'elle voulait atteindre l'équilibre le plus rapidement possible. Comme la Tanzanie est davantage orientée vers les PME, elle ne suit pas le modèle EBL d'un grand nombre de comptes de détail. Cependant, maintenant que les services bancaires via agents ont été autorisés, nous allons nous attaquer au marché des services bancaires de détail à grande échelle.⁸ »

Figure II : Dépôt et portefeuille de prêts du Groupe Equity Bank (milliards de K Sh)



Source : Figure tirée du Rapport Annuel et États financiers 2015, p. 13 (Nairobi, n.d.) de Equity Group Holdings Limited.

Acronyme : RDC, République démocratique du Congo

6 Financial Sector Deepening Trust, 'FinScope 2009 Survey: The demand for, and barriers to, accessing financial services in Tanzania' (Dar es Salaam, n.d.). Disponible sur <http://www.fsd.or.tz/wp-content/uploads/2016/08/Download-FinScope-Summary-Report-2009-English-Version.pdf> (consulté en juin 2017).

7 Ann Duval, 'Increasing Financial Inclusion in East Africa: Equity Bank's Agent-Driven Model', p. 4 (n.p., UNCDF-MicroLead, Juillet 2014).

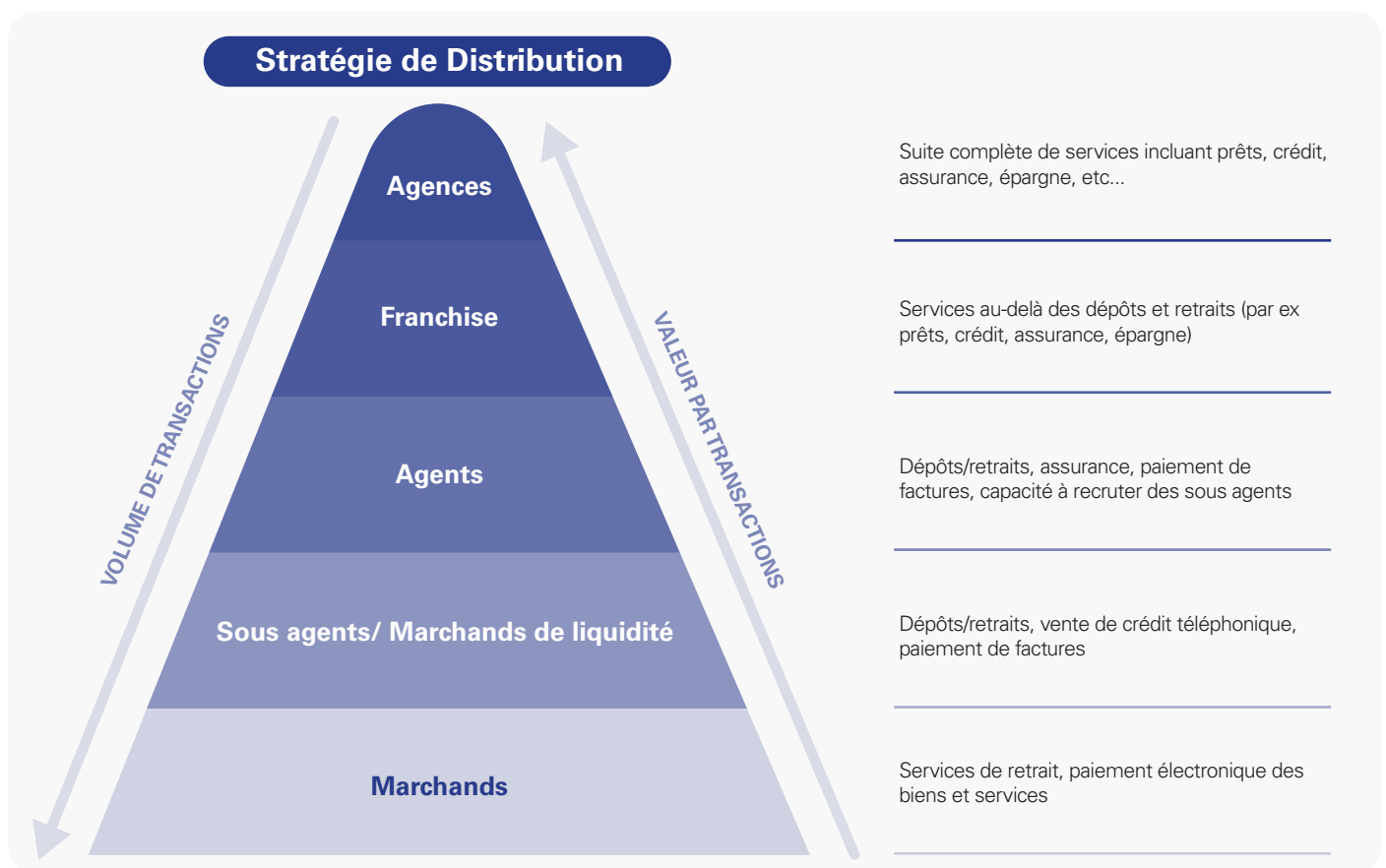
8 Ibid, p. 2.

Stratégie de pénétration du marché

Compte tenu de ce qui précède ainsi que de ses objectifs globaux de distribution, Equity Bank Tanzanie a utilisé la stratégie de pénétration de marché suivante :

1. Ouverture agressive de comptes à solde zéro
2. Démarrage des activités dans les zones urbaines et périurbaines avant de s’installer en milieu rural
3. Recrutement de personnel local et les former pendant un an au siège au Kenya
4. Utilisation d’une stratégie de distribution avec investissement limité dans les structures bancaires formelles : les agences et les DAB (voir la figure III pour une vision de la stratégie de distribution)
5. Ciblage des AVECs, des coopératives d’épargne et de crédit (SACCOs) et des banques communautaires villageoises dans le but de recruter des membres en tant que clients individuels

Figure III : Stratégie de distribution de Equity Bank Tanzanie



Source : Groupe Equity Bank, 'Agency Banking', présentation interne au FENU, 26 février 2014.

La stratégie de pénétration du marché a été complétée par une approche publicitaire hors média, comme l’explique M. Iha, directeur général de Equity Bank Tanzanie : « Nous avons fait beaucoup de bouche-à-oreille, porte-à-porte et ateliers

en contactant directement les communautés. C’est ce que nous avons fait sur le terrain, de sorte que vous trouvez nos équipes sur les marchés, dans les réunions, dans les églises et littéralement partout. La réception a été incroyable. »

Le tableau 2 résume les éléments importants concernant Equity Bank Tanzanie.

Tableau 2 : Equity Bank Tanzanie en un coup d’œil

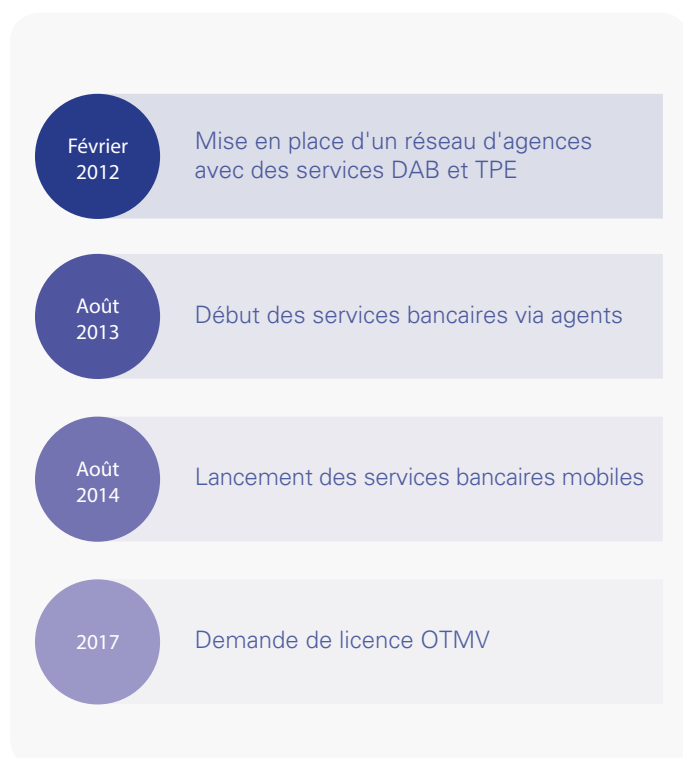
Statut réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> • Licence bancaire reçue en 2012 • Licence de la banque centrale (BOT) pour exploiter les services bancaires via agents reçus en août 2013 • Demande soumise pour une licence OTMV
Opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis février 2012
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts • Produits d’épargne • Services Bancaires via Agents • Services bancaires mobiles (p. ex., dépôt / retrait, enregistrement, paiement de factures, recharge téléphonique) • Produits d’assurance • Services de conservation de titres (achat et vente d’actions et autres instruments financiers)
KPIs	<ul style="list-style-type: none"> • 354 000 clients • 15 agences • 16 DAB • 1 292 agents • Total des actifs : ^b 238.078.500 \$ ^a • Total de l’encours de prêt : 161 385 780 \$

a Taux de conversion : 1 TSh = 0,00047 \$ (Source : [Google](#), 2016)

b États de la situation financière audité au 31 décembre 2016

TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE

Figure IV : Transition vers le numérique de Equity Bank Tanzanie



Clients dans un DAB de Equity Bank avec l’autorisation de Equity Bank

Equity Bank Tanzanie a largement suivi le même modèle de déploiement que Equity Bank Kenya, c’est-à-dire une combinaison de canaux de distribution tels que les agences, les DAB, les services bancaires sur Internet, les services bancaires via agents, les services bancaires mobiles, les points de vente et les bornes libre-service. Sa transition vers le numérique est résumée dans la figure IV et détaillée dans les sections ci-dessous.

PHASE 1 – Mise en place d’un réseau d’agences avec services DAB et TPE (février 2012)

Equity Bank Tanzanie a ouvert 15 agences à travers le pays (à la fin de 2016), avec l’objectif que chaque agence couvre un rayon de 100 kilomètres avec des agents bancaires. Elle dispose également de DAB, qui, avec les agences, desservent plus de 354 000 clients.

PHASE 2 – Services bancaires via agents (août 2013)

Equity Bank Tanzanie a reçu sa licence de services bancaires via agents de la banque centrale en août 2013. C’est à cette période qu’elle a commencé ses opérations de services bancaires via agents, développant un réseau avec ses propres agents. Il y avait plus de 998 agents Equity dans le pays en septembre 2016, avec pour objectif de porter ce nombre à 1 500 à la fin de l’année 2016 (Equity a finalement atteint 1 071 à la fin de l’année 2016). En juin 2017, elle avait 1 292 agents.

Equity Bank Tanzanie suit un modèle en étoile (« hub and spoke ») pour les services bancaires via agents. Selon ce modèle, elle établit d’abord une agence physique et rattache plusieurs agents à l’agence (voir la section 3 pour plus de détails sur ce modèle et le tableau 3 pour le nombre exact concernant les efforts en matière de canaux de distribution alternatifs fournis par Equity Bank Tanzanie).

Le réseau d’agents dans son ensemble gère plus de 3 000 transactions par jour, contre 4 000 transactions par jour dans les agences, où plus de 65% des transactions sont des dépôts en espèces. L’objectif est d’avoir 3 000 agents d’ici la fin de l’année 2018, chacun réalisant au moins cinq transactions par jour, ce qui se traduit par un total de 15 000 transactions par jour, puis une croissance annuelle de 10 % pour l’activité des services bancaires via agents.

Tableau 3 : Résultats obtenus avec les canaux de distribution alternatifs d’Equity Bank Tanzanie, 2013-2016

	2013 (base)	2014	2015	2016
Agences	6	9	10	15
Agents	43	383	625	1 071
Nombre de transactions des services bancaires via agents	190	140 644	439 524	764 439
Nombre de comptes des services bancaires via agents	2 181	12 719	28 162	48 294
Portefeuille de dépôts, total, (milliards de TSh)	107.9 (66,9 millions de dollars)	212.5 (133,9 millions de dollars)	261.7 (154,4 millions de dollars)	315.3 (148,2 millions de dollars)
Portefeuille de dépôt, services bancaires via agents (milliard de TSh)	1.3 (806 000 \$)	14.9 (66,9 millions de dollars)	48.9 (28,9 millions de dollars)	87.6 (41,2 millions de dollars)
Retraits par mois, services bancaires via agents	35	138	217	244
Total annuel des transactions par agent	97	557	703	792

Taux de conversion: 2013 - 1 TSh = 0,00062 \$; 2014 - 1 TSh = 0,00063 \$; 2015 - 1 TSh = 0,00059 \$; 2016 - 1 TSh = 0,00047 \$ (Source: [Google](#)).

PHASE 3 – Services bancaires mobiles (août 2014)

Les services bancaires mobiles étaient l’étape suivante, pour atteindre l’objectif ultime. Equity Bank Tanzanie a dû augmenter l’inclusion financière dans le pays en offrant de multiples produits et services aux clients qui, par leurs propres moyens, puissent être en mesure d’envoyer/retirer de l’argent entre leur porte-monnaie électronique et leur compte Equity.

PHASE 4 – OTMV (2017)

Pour Equity Bank Tanzanie, la prochaine étape est d’être indépendante des OTM. Elle souhaiterait que tous les Tanzaniens

puissent transférer de l’argent à chaque banque et à tout OTM. Pour atteindre cette interopérabilité et cette indépendance, Equity Bank Tanzanie envisage de devenir un OTMV en 2017 afin que les clients puissent disposer d’un compte bancaire entièrement intégré en termes d’intégration bancaire et télécom et bénéficier ainsi d’une meilleure expérience client. Equity Bank Tanzanie aura également accès aux données des clients et pourra effectuer des évaluations de crédit et déboursier des prêts via mobiles. Le modèle OTMV tanzanien suivra celui de Equity Bank Kenya, à savoir le modèle Equitel (voir la Boîte à outils N°6 : « Être un distributeur de services » pour plus de détails sur l’expérience de Equity Bank Kenya en devenant un OTMV).

OBJECTIFS D'ALLER VERS LE NUMÉRIQUE

La transition vers le numérique d'Equity Bank Tanzanie a commencé en 2012 lorsqu'elle s'est lancée sur le marché tanzanien, et le lancement des services bancaires via agents a suivi un an plus tard, puis les services bancaires mobiles en 2014. Ses principaux objectifs pour les services financiers numériques sont les suivants :

1. Fournir des services et des produits financiers de proximité à la population non bancarisée
2. Augmenter la portée pour les clients qui n'ont pas facilement accès à ses agences urbaines et/ou rurales
3. Décongestionner les agences bancaires
4. Augmenter le nombre de clients grâce à la fonctionnalité wallet2bank et bank2wallet (en partenariat avec les OTM et à terme devenir un OTMV)
5. Réduire le coût de déplacement pour accéder aux services financiers
6. Offrir de nouveaux services bancaires dans le pays

Le modèle kenyan de passage au numérique a été reproduit par EBL dans d'autres pays. Comme l'a expliqué M. Iha, directeur général de Equity Bank Tanzanie, le passage aux services bancaires via agents sur le marché tanzanien a été motivé par deux facteurs principaux :

« En premier lieu, la nature géographique de la République-Unie de Tanzanie a rendu l'accès aux services bancaires très difficile malgré la présence de nombreuses banques. Deuxièmement, l'inclusion financière ne représentait que 12% de la population totale en 2013, selon l'enquête FinScope. La même enquête a révélé que la principale raison de l'exclusion financière était le manque d'accès aux services financiers. Equity Bank Tanzanie a vu une occasion de combler le fossé de l'inclusion financière et de se positionner en tant que pionnier des services bancaires via agents en République-Unie de Tanzanie à l'époque (2013). Depuis lors, quatre autres banques de la République-Unie de Tanzanie ont adopté le modèle des services bancaires via agents.⁹ »

Malgré le fait que les OTM du pays (Airtel, Tigo et Vodacom) disposaient déjà de vastes réseaux d'agents qu'elle aurait pu exploiter, Equity Bank Tanzanie a décidé de passer au numérique et de créer son propre réseau d'agents pour deux raisons principales :

1. Contrôle des frais facturés aux clients et des commissions versées aux agents
2. Stratégie à long terme pour devenir un OTMV (à la suite de l'expérience kenyane), qui positionnerait Vodacom/M-Pesa comme un futur concurrent direct et mettrait fortement à rude épreuve toute collaboration actuelle.

« Étant donné que nous sommes propriétaires de l'infrastructure, nous sommes en mesure de contrôler les coûts, puisque l'un des inconvénients de l'intégration avec les OTM est qu'ils déterminent les prix et parfois, -surtout lorsque l'argent passe du porte-monnaie électronique au compte bancaire-, les prix ne sont pas très favorables. L'autre avantage est que nous avons accès aux données, donc une fois que nous avons accès aux données mobiles et aux données bancaires, il devient très facile pour nous de développer des modèles de notation et puis nous pouvons commencer à accorder du crédit mobile. Il y a donc beaucoup plus à faire si nous contrôlons l'infrastructure plutôt que de dépendre des OTM tiers. »

– M. Iha, Directeur Général, Equity Bank Tanzanie

⁹ Ces banques sont AccessBank Tanzanie, Ecobank, FINCA Tanzanie et National Microfinance Bank.

ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE — APPROCHE DE LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS ET SERVICES BANCAIRES MOBILES

Equity Bank Tanzanie a dû attendre jusqu'en août 2013 avant de pouvoir commencer les services bancaires via agents, car jusque-là il n'y avait pas de réglementation concernant les services bancaires via agents dans le pays. Lorsqu'elle a lancé les services bancaires via agents, Equity Bank Tanzanie a suivi le modèle en étoile (hub-and-spoke) qui avait été couronné de succès au Kenya.

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE PROPICE

La BOT a publié des lignes directrices pour les services bancaires via agents en février 2013,¹⁰ ce qui a permis aux IF d'utiliser des agents de détail comme agents bancaires. Equity Bank Tanzanie a commencé ses activités bancaires via agents en août 2013. Puis, en 2014, la République-Unie de Tanzanie est devenue le premier pays à élaborer et à mettre en œuvre avec succès des règles commerciales pour les transactions SFN interopérables (voir l'annexe I pour un contexte détaillé du pays). Il a fallu six mois à Equity Bank à partir de la publication de la réglementation pour obtenir l'autorisation d'effectuer des opérations bancaires via agents (voir l'encadré 1 pour les documents spécifiques requis et l'encadré 2 pour les critères minimaux pour devenir un agent dans le pays).



¹⁰ BOT, Guidelines on Agent Banking for Banking Institutions, 2013 (Dar es Salaam, 2013). Disponible sur <http://www.bot.go.tz/BankingSupervision/GUIDELINES%20ON%20AGENT%20BANKING%20FOR%20BANKING%20INSTITUTIONS%202013.pdf>

Agent en train d'imprimer le reçu de transaction sur le dispositif TPE
Avec l'autorisation de Equity Bank Tanzanie

Encadré 1 : Liste de contrôle des documents à soumettre pour la demande d'approbation des services bancaires via agents

1. La politique et les procédures de due diligence de l'institution bancaire
2. Les services fournis par les agents
3. Une copie du projet de contrat type d'agence détaillant, entre autres, les éléments spécifiés dans la ligne directrice numéro 10 des présentes lignes directrices
4. Les politiques et procédures applicables à la prestation de services par l'intermédiaire d'agents, ainsi qu'une description de la technologie à utiliser
5. Un rapport d'évaluation des risques des opérations effectuées par l'entremise des agents, y compris des mesures d'atténuation à adopter afin de contrôler les risques identifiés, conformément aux politiques de gestion des risques de l'institution bancaire et aux présentes lignes directrices
6. Politiques et procédures de lutte contre le blanchiment d'argent / lutte contre le financement du terrorisme liées aux services bancaires via agents
7. Politiques et procédures opérationnelles de l'agent
8. Une étude de faisabilité des opérations futures et le développement de l'activité des services bancaires via agents pour une période minimale de trois ans à compter de la date de la demande, y compris :
 - a. Le nombre d'agents proposés et leur emplacement sur une période de trois ans
 - b. Estimation de la population totale et de la population économiquement active des zones où l'agent opérera
 - c. Analyse du marché pertinent au cours des deux (2) dernières années, ainsi qu'une estimation des volumes / transactions des agents proposés dans la stratégie de canal de distribution de l'institution bancaire
 - d. Description de la structure de gestion des agents mise en place par l'institution bancaire
 - e. Projections financières sur la part des agents dans les activités de l'institution bancaire

Source : BOT, Guidelines on Agent Banking for Banking Institutions, 2013, p. 19 (Dar es Salaam, 2013). Disponible sur <http://www.bot.go.tz/BankingSupervision/GUIDELINES%20ON%20AGENT%20BANKING%20FOR%20BANKING%20INSTITUTIONS%202013.pdf>

Encadré 2 : Critères de sélection pour devenir un agent

Les critères de sélection pour être considéré comme agent en République-Unie de Tanzanie sont les suivants :

- a. Possession d'une licence commerciale valide
- b. Travailler dans des locaux commerciaux permanents
- c. Activité principale établie, qui existe depuis au moins deux ans
- d. Si la personne n'a pas été classée comme emprunteur défaillant par une institution bancaire, ce statut doit être maintenu pendant la durée du contrat en tant qu'agent
- e. Possession d'infrastructures physiques et de ressources humaines appropriées pour pouvoir fournir les services avec le degré d'efficacité et de sécurité requis

Un établissement bancaire agréé doit effectuer une évaluation et une due diligence (Know-Your-Agent) du propriétaire du commerce et les opérations commerciales, notamment :

- i. intégrité, qualités personnelles et réputation du propriétaire du commerce
- ii. position financière et profil de crédit du commerce et du propriétaire
- iii. Connaissance, capacité et compétence pour mener des services bancaires via agents avec un niveau de qualité acceptable
- iv. capacité de l'agent à contrôler les risques opérationnels liés aux services bancaires via agents, en particulier pour les agents représentant plusieurs institutions bancaires agréées
- v. Capacité de l'agent à se conformer aux exigences des présentes lignes directrices

Source : BOT, Guidelines on Agent Banking for Banking Institutions, 2013, p. 8 (Dar es Salaam, 2013). Disponible sur <http://www.bot.go.tz/BankingSupervision/GUIDELINES%20ON%20AGENT%20BANKING%20FOR%20BANKING%20INSTITUTIONS%202013.pdf>

PRODUITS ET SERVICES

Les services offerts par l'intermédiaire des agents d'Equity sont les suivants :

1. Demande d'ouverture de compte
2. Dépôt en espèces et retrait
3. Transfert d'argent
4. Paiements de factures
5. Lien vers les services bancaires mobiles (Eazzy 24/7)
6. Émission et recharge de la carte prépayée Equity
7. Demande de carte ATM
8. Achat de recharge à partir de tout OTM
9. Demande de réactivation d'un compte inactif



Publicité pour Eazzy 24/7

Source : Equity Bank, 'Eazzy 24/7'. Disponible sur https://cib.equitybank-group.com/corp/eqt_links/Eazzy247.html (consulté en Septembre 2017).

Eazzy 24/7 est un service de banque mobile qui permet aux clients d'accéder aux produits et services d'Equity sur n'importe quel réseau OTM par le biais de l'USSD (données de services complémentaires non structurés), des services de messages courts (SMS) ou via une application internet.¹¹ Les services offerts par le biais des services bancaires mobiles comprennent :

1. **Transferts** : Transférer de l'argent sur des comptes Equity ainsi que sur d'autres comptes bancaires et numéros mobiles
2. **Paiements de factures** :
 - a. Payer l'électricité, l'eau, l'école, le DSTv (TV) et d'autres factures
 - b. Payer des factures d'achat de services publics

3. Demandes :

- a. Vérifier le solde du compte à tout moment et demander les mini-relevés
- b. Demander de relevés complets
- c. Soumettre des demandes de renseignements sur le statut d'un prêt
- d. Faire des demandes de chèques
- e. Faire des demandes d'arrêt de chèque / carte
- f. Se renseigner sur les taux de change et les actions

4. **Recharge téléphonique** : Recharger son propre téléphone ou le téléphone d'une autre personne et demander du crédit téléphonique d'urgence – Fonctionne avec les quatre principaux télécoms (Airtel, Tigo, Vodacom, Zantel)

5. **Services de prêt** : Demander un prêt, se renseigner sur le statut du prêt, effectuer des paiements par téléphone et obtenir un découvert d'urgence

6. **Demandes de prêt** : Demander des avances d'urgence

7. **Retraits dans les DAB** : Effectuer des retraits d'espèces Airtel et M-Pesa dans les DAB sans carte à partir du réseau de distributeurs automatiques Equity

8. Transactions chez les agents :

- a. Retrait et dépôt d'espèces aux points de vente des agents Equity
- b. Acheter du crédit téléphonique
- c. Payer les factures

9. Autres services :

- a. Payer des biens et des services directement dans les points de vente de la marque Equity
- b. Inviter un ami
- c. Changer de langue
- d. Changer le mot de passe



Carte SIM Equitel

Source : Site web de Equity Bank

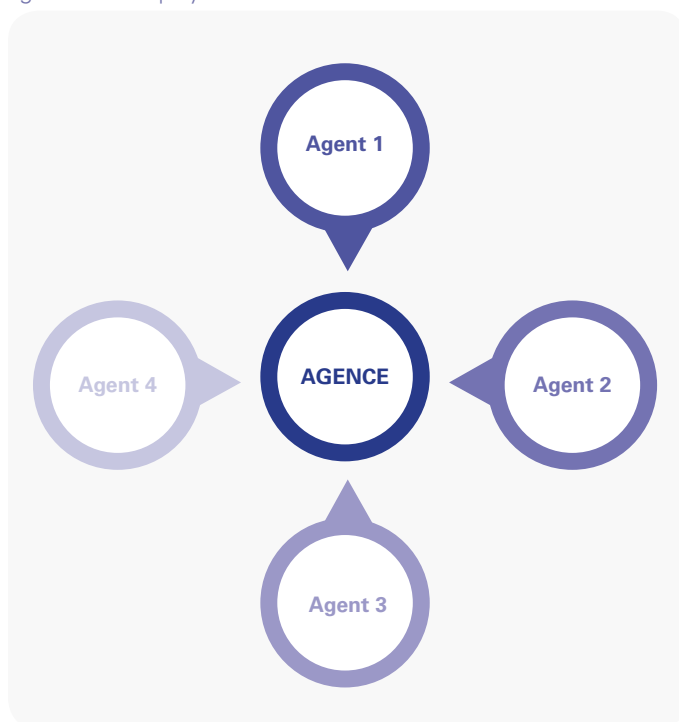
¹¹ La description de ce paragraphe et des éléments numérotés ci-dessous est basée sur les informations fournies sur la page Web suivante : Appszoom, 'Eazzy 24/7'. Disponible sur https://www.appszoom.com/android_applications/business/eazzy-247_hfjem.html (consulté en septembre 2017).

14 CANAUX DE DISTRIBUTION

PHASE 1a – Construction d’une base avec les agences

Le Groupe Equity Bank a compris que le lancement d’une banque «greenfield» (à partir de zéro) impliquerait d’abord le déploiement d’agences physique, ce qui renforcerait la confiance des clients dans le service et serait complété par des services DAB et TPE. Cette approche devait non seulement permettre une connaissance immédiate de la marque et un contact direct avec les clients, mais aussi permettre aux agences de servir de bases au modèle des services bancaires via agents qui serait bientôt déployé en utilisant le modèle hub-and-spoke (voir figure V), qui avait été utilisé avec succès au Kenya. Dans ce modèle, les agents sont recrutés, formés et gérés par une agence (c. -à-d. que les agents sont rattachés à une agence et gérés par celle-ci). Il n’y a pas de nombre minimum / maximum d’agents par agence (la moyenne est de 108).

Figure V : Modèle Hub-and-spoke des services bancaires via agents chez Equity Bank Tanzanie



PHASE 1b – Ajout des DAB pour compléter les agences

Equity Bank dispose de 16 DAB en République-Unie de Tanzanie et plus de 560 DAB dans la région. Un client Equity peut utiliser sa carte dans un DAB pour effectuer des transactions en République démocratique du Congo, au Kenya, au Rwanda, en Soudan du sud et en Ouganda.

Les services disponibles via les DAB comprennent les éléments suivants :

1. Retirer de l’argent comptant d’un compte bancaire ou un compte mobile (pas de dépôt)
2. Acheter du crédit téléphonique
3. Transférer de fonds d’un compte Equity à un autre compte Equity

PHASE 2 – Lancement des services bancaires via agents

La proposition de valeur d’Equity Bank pour les services bancaires via agents reposait sur trois principes : l’accès, l’inclusion et la portée :

- **Accès** en surmontant les obstacles géographiques et physiques aux services financiers
- **Inclusion** en fournissant des services financiers à coût abordable aux secteurs défavorisés et à faibles revenus de la société
- **Portée** en supprimant les obstacles psychologiques et les obstacles à la perspective des services financiers - en amenant les services bancaires à la porte du client potentiel

Une proposition de valeur a été offerte à chaque partie prenante :

- **Clients :** Commodité, faible coût et accès accru aux services bancaires
- **Agents :** Nouvelles sources de revenus, augmentation du flux de clients dans le commerce, affiliation à la marque, éducation financière et gestion de la trésorerie et des ressources humaines
- **Banque :** Coût réduit, prix concurrentiel, rentabilité, croissance plus rapide et faire levier de l’infrastructure technique
- **Régulateur et industrie :** Accès peu coûteux, institutions solides et sûres, durabilité financière et institutionnelle, concurrence pour assurer le choix et la durabilité, et capacité de déplacer et de conserver l’argent dans les écosystèmes financiers officiels

PHASE 3 – Introduction des services bancaires mobiles

Le but de l’offre de services bancaires mobiles était d’apporter une solution au défi de transférer facilement de l’argent entre un compte de monnaie électronique, dont disposait 38% de la population tanzanienne en 2014, et un compte bancaire, dont seulement 12% de la population tanzanienne disposait à l’époque.¹²

¹² Financial Sector Deepening Trust, “FinScope 2009 Survey.”

Le 26 août 2014, Equity Bank Tanzanie a dévoilé les services bancaires mobiles Eazzy 24/7 qui permettent aux clients d'accéder aux services bancaires à l'aide de leur téléphone mobile, que ce soit via Airtel, Tigo, Vodacom ou Zantel.

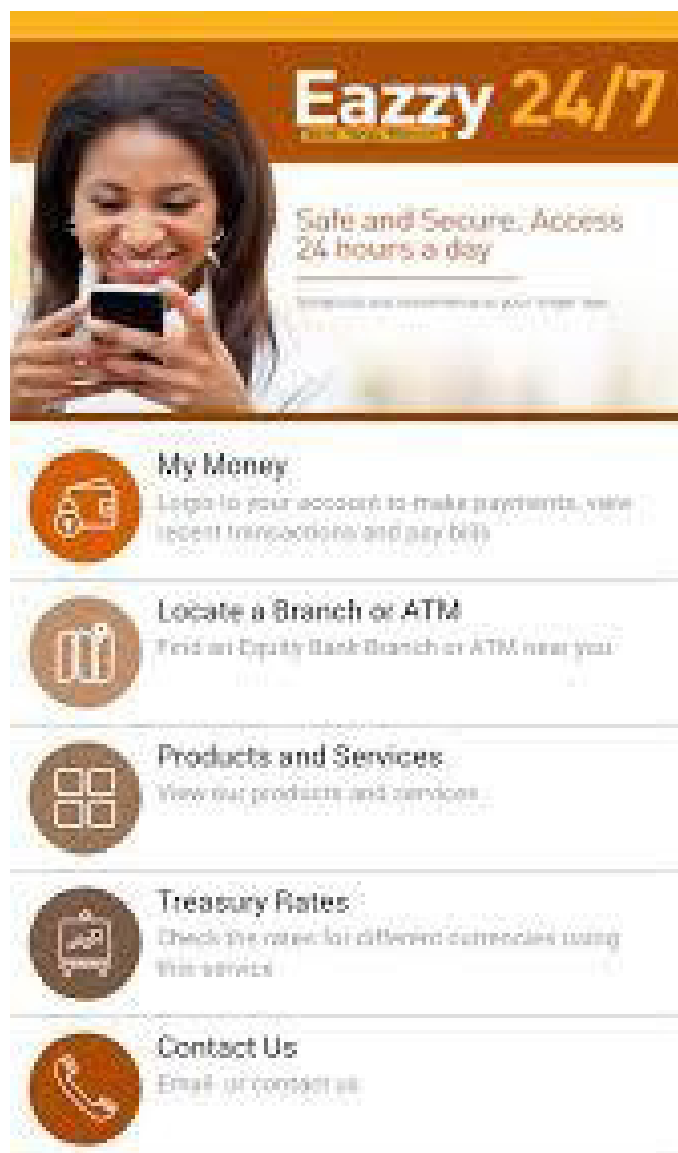
Pour qu'un client puisse accéder au service, il / elle doit avoir un téléphone mobile. Le client est alors enregistré par Equity Bank Tanzanie et reçoit un mot de passe ou un code d'accès unique sur l'interface USSD ou de l'application. Le mot de passe permet au client d'accéder à l'interface avec différentes options, à partir desquelles il peut choisir le type de transaction à effectuer.

M. Iha, directeur général de Equity Bank Tanzanie, a décrit les services bancaires mobiles comme suit lors de leur lancement : « L'introduction de la plate-forme de services bancaires mobiles Eazzy 24/7, qui permet aux clients d'accéder à leurs établissements bancaires par le biais de leur téléphone mobile, permettra aux utilisateurs de faire des transactions n'importe où et à tout moment. La nouvelle innovation que nous avons lancée est conforme à notre engagement de rendre les services bancaires accessibles et abordables pour notre population. »¹³

ORGANISATION INTERNE ET FONCTIONNEMENT

Equity Bank Tanzanie possède une unité centrale au siège social qui gère les opérations de back-office. Equity Tanzanie compte 15 agences, et chaque agence dispose d'un à quatre employés de services bancaires via agents pour gérer les agents qui lui sont rattachés. Il convient de noter que, comme Equity Bank Tanzanie a été lancée avec un modèle de canaux de distribution alternatifs à l'esprit (plutôt qu'un modèle reposant sur des agences physiques), la Banque n'a pas eu besoin de faire beaucoup de restructuration.

Le personnel des services bancaires via agents au niveau de l'agence est chargé de recruter, de former, de gérer et de soutenir les agents. Une équipe du siège social assure le renforcement des capacités du personnel de l'agence.



Publicité pour Eazzy 24/7
Source : Site web de Equity Bank

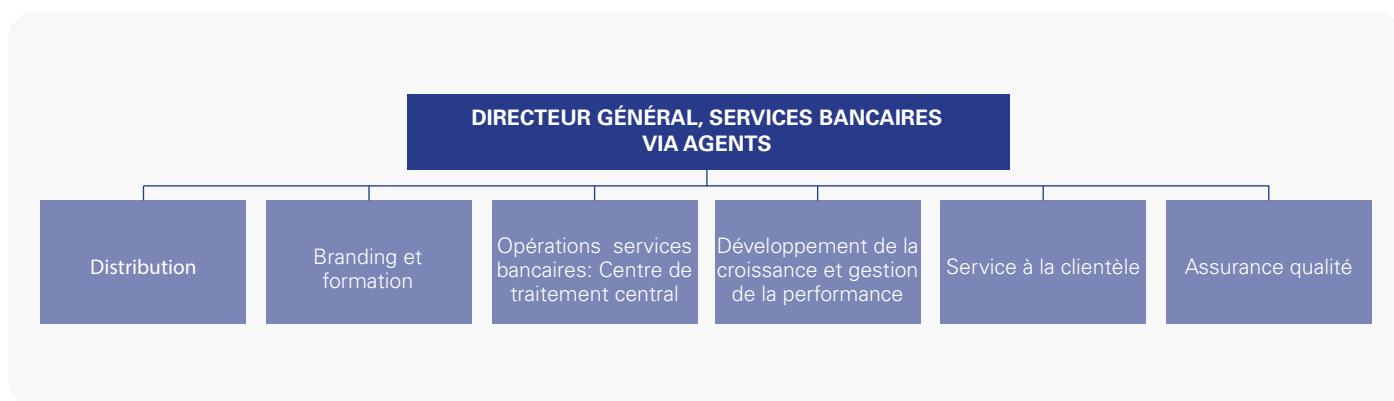
« Nous avons été les victimes des autres banques qui essaient de trouver des compétences sur le marché. Vous formez quelqu'un à la direction des services bancaires via agents, et dans l'année qui suit, on vous les prend. Jusqu'à présent, nous avons perdu trois des personnes que nous avons formées pour être en charge des services bancaires via agents, et même les autres superviseurs comme les chargés de relations sur le terrain, parce que les gens ne veulent pas réinventer la roue et le plus simple est de chercher des personnes qui ont déjà les compétences et de leur offrir deux ou trois fois ce qu'elles gagnent. Ainsi, le renforcement des capacités est l'un de nos coûts les plus élevés, et c'est un coût continu, dans lequel nous devons continuer à investir. »

– M. Iha, Directeur Général, Equity Bank Tanzanie

13 Baraka Jefwa, "Equity Bank lance les services bancaires mobiles Eazzy 24/7 en Tanzanie", le 26 août 2014.

La figure VI illustre la structure organisationnelle utilisée par Equity Bank Tanzanie.

Figure VI : Structure du département central de services bancaires via agents chez Equity Bank Tanzanie



Gestion du réseau d'agents

- Equity Tanzanie a une unité centrale au siège social de 11 employés, qui gère les opérations de back-office (pour plus de 1 000 agents).
- La gestion, le recrutement et la formation des agents ont été décentralisés dans les agences. Le personnel back-office fournit un renforcement des capacités pour les équipes au niveau des agences, qui est géré par le directeur général des services bancaires via agents.
- Après la formation, les agents sont évalués à l'agence. Cette évaluation est vérifiée par le siège social. Si tout est satisfaisant, les documents contractuels sont générés et le nouvel agent est ajouté au système.

Gestion de la liquidité

Comme l'a expliqué [l'étude de cas de MicroLead sur Equity Bank datant de 2014](#), la liquidité est gérée ainsi par Equity Bank Tanzanie :

« L'agent ouvre un compte bancaire distinct pour son activité d'agent. Pour chaque transaction en espèces effectuée par l'agent pour le compte de la banque, ce compte est automatiquement débité (pour les dépôts de clients) ou crédité (pour les retraits de clients). Le montant d'argent dans ce compte détermine (et limite) le montant de l'activité qu'un agent peut gérer quotidiennement, qu'il s'agisse de dépôts ou de retraits. EBL fournit à chaque agent un TPE et un téléphone portable GSM [Global System for Mobile], sans frais pour l'agent, qui peuvent se connecter directement au serveur EBL à Nairobi. »¹⁴

TECHNOLOGIE

Pour les services bancaires via agents, les agents sont équipés à la fois d'un smartphone et d'un dispositif TPE, qui peuvent contenir jusqu'à trois SIMs et qui sont connectés en temps réel avec le SBC de Equity.

Pour les services bancaires mobiles, les clients peuvent utiliser leur propre téléphone mobile pour réaliser des sessions USSD (* 247 #) ou télécharger et utiliser une application. Equity Bank Tanzanie possède son propre serveur SMS, qui envoie des SMS de confirmation de transaction. Les clients peuvent envoyer / retirer de l'argent entre leur porte-monnaie électronique Airtel Money ou M-Pesa et leur compte bancaire Equity.

Équipement des agents

Les agents disposent d'un smartphone et d'un dispositif TPE. Le smartphone leur permet d'effectuer l'ouverture de compte. Equity Bank Tanzanie met à la disposition des agents un smartphone pour qu'ils puissent prendre une photo de client, scanner l'ID client, scanner le formulaire d'ouverture de compte et les télécharger directement sur la plate-forme Equity. Si toutes les exigences sont remplies, un compte est créé et une confirmation SMS est envoyée au client.

Le dispositif TPE, qui est connecté en temps réel au SBC de Equity, permet aux agents de faciliter les dépôts / retraits et générer des reçus. Le dispositif TPE est biométrique et peut accepter les cartes de débit et imprimer les reçus pour confirmer les transactions. Les clients reçoivent des confirmations par SMS immédiatement.

Equity Bank Tanzanie s'appuie toujours sur des OTM tiers pour la connectivité, donc si un réseau OTM est en panne, les clients et les agents ne peuvent pas effectuer les transactions. Toutefois, Equity Bank Tanzanie utilise des dispositifs TPE acceptant trois cartes SIM, ce qui

14 Ann Duval, 'Increasing Financial Inclusion in East Africa: Equity Bank's Agent-Driven Model', p. 9.

signifie que, si un réseau OTM est en panne, les deux autres peuvent servir de secours. En fait, l'une des principales raisons pour lesquelles Equity Bank Tanzanie veut devenir un OTMV est pour résoudre le problème de connectivité par elle-même. Il convient également de noter que Equity Bank Tanzanie (et de nombreuses autres banques) commence à s'éloigner du modèle TPE en faveur des téléphones mobiles en raison de problèmes de coût et de fonctionnalité.

Déploiement régional et mise à niveau du système

Le déploiement des services bancaires mobiles a été réalisé dans l'ensemble des opérations du Groupe Equity Bank. Cela faisait partie d'une mise à niveau globale du SBC vers Finacle 10 qui a été développée en interne au bureau du groupe à Nairobi, ce qui a permis à plus de 9 millions de clients de Equity (à l'époque) de faire des transactions de façon transparente dans cinq pays : Kenya, Rwanda, Soudan du Sud, Ouganda et République-Unie de Tanzanie. Cela a également permis d'accéder à une gamme de systèmes de paiement internationaux auxquels le Groupe Equity Bank s'est associé : American Express, JCB, MasterCard, Money Gram, UnionPay, Visa et Western Union. Grâce aux partenariats, les détenteurs de carte de ces sociétés peuvent accéder à leur argent par l'entremise des agences, des dispositifs TPE et des DAB d'Equity.

En juin 2015, un an après le lancement des services bancaires mobiles au niveau du Groupe, Equity Bank Tanzanie a complété l'intégration de son SBC avec les portefeuilles de monnaie électronique de Airtel Money et M-Pesa (les deux principaux prestataires de monnaie électronique dans le pays) et a lancé son offre de services bancaires mobiles. Le compte Equity est lié aux portefeuilles Airtel Money, M-Pesa et Tigo Pesa, et le lien est en cours avec Ezy Pesa (Zantel) et HaloPesa. Les clients peuvent envoyer / retirer de l'argent entre les comptes de monnaie électronique et bancaire. Les porte-monnaies électronique des télécoms sont intégrés dans le système bancaire, ce qui permet aux clients de mettre de l'argent dans leur porte-monnaie mobile et de l'envoyer sur leur compte bancaire ; inversement, ils peuvent retirer de l'argent de leur compte bancaire via leur porte-monnaie électronique pour pouvoir effectuer des transactions.

ASPECTS FINANCIERS

Une IF engage de lourdes dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses opérationnelles (OpEx) pour construire son propre canal de services bancaires mobiles. Pour Equity Bank Tanzanie, CapEx et OpEx ont augmenté de 271,4% et 91,9%, respectivement, entre 2014 et septembre 2016. Le tableau 4 fournit les montants exacts des dépenses alors que les sections ci-dessous fournissent des explications supplémentaires.

Tableau 4 : Dépenses d'investissement et de fonctionnement de Equity Bank Tanzanie, 2013-2016 (\$)

	2013	2014	2015	2016
Revenus, total	658,999	2,047,907	3,844,024	2 860,446
Revenus, des agents	1,290	15,029	29,808	21,124
Investissement (CapEx) * Logiciel et intégration ainsi que des dispositifs d'agent (430,000,000 TSh)	-	206,131	511,166	571,910
Dépenses récurrentes pour le canal numérique (connectivité de données)	-	6,608	10,203	9,472
Profits pour le canal numérique	-	410	11,346	25,195

Source des données : Groupe Equity Bank

Taux de conversion : 2013 - 1 TSh = 0,00062 \$; 2014 - 1 TSh = 0,00063 \$; 2015 - 1 TSh = 0,00059 \$; 2016 - 1 TSh = 0,00047 \$ (Source: [Google](#)).

Dépenses en capital

Les CapEx consistaient principalement en investissements dans le logiciel et l'intégration, ainsi que sur les dispositifs pour les agents (dispositifs TPE et téléphones mobiles).

Logiciels et intégration

Il a fallu environ un an pour intégrer le nouveau logiciel de services bancaires mobiles et via agents, qui a été développé au siège social du Groupe Equity Bank, avec le SBC, ainsi que l'interface avec les OTM afin d'avoir la connectivité et de permettre les transferts de compte à porte-monnaie et porte-monnaie à compte. Cette intégration a coûté environ 202 100 \$.¹⁵

¹⁵ Taux de conversion : 1 TSh = 0,00047 \$ (Source : [Google](#) , 2016). Remarque : Ce taux est utilisé tout au long du présent document lorsque des équivalents en dollars des États-Unis sont fournis pour les shillings tanzaniens, sauf indication contraire.

Terminaux pour les agents

Chaque téléphone a coûté 225,000 TSh (100 \$) et chaque dispositif TPE a coûté 200,000 TSh (90 \$). Pour son réseau de plus de 1 000 agents, Equity Bank Tanzanie a dépensé plus de 110 000 \$.

Equity Bank Tanzanie a investi environ 206 000 \$ en 2014, 511 000 \$ en 2015 et 572 000 \$ en 2016 pour son réseau de services bancaires mobiles (plus de 1,2 million de dollars en trois ans).

Dépenses opérationnelles (OpEx)

Recrutement et formation du personnel

Les principales dépenses opérationnelles étaient le perfectionnement et la formation du personnel pour le canal numérique (RH/formation et développement du personnel/coût direct).

Plan de sensibilisation et du marketing

Equity Bank Tanzanie a dépensé un montant initial de 180,000,000 TSh (111 600 \$¹⁶) sur la sensibilisation.

Autres dépenses

Marketing

Equity Bank Tanzanie n'a pas divulgué les dépenses annuelles de marketing.

Connectivité de données

Equity Bank Tanzanie dépense environ 10 000 \$ pour la connectivité des données par an.

Frais et commissions

Les commissions sont la principale motivation pour devenir agent Equity. Les agents reçoivent des commissions sur une base mensuelle. Le tableau 5 montre les frais que les clients paient et les commissions réellement perçues par les agents, plus un pourcentage basé sur le plafond du palier.

Tableau 5 : Frais et commissions des services bancaires mobiles de Equity Bank Tanzanie

		Frais pour le client (TSh)	Commission pour l'agent (TSh)	Frais pour le client (%)	Commission pour l'agent (%)
Montant de (TSh)	Montant à (TSh)				
Dépôt					
0	100,000	0	650	0	0,65
100,001	200,000	0	750	0	0,38
200,001	400,000	0	850	0	0,21
400,001	1 000,000	0	1,050	0	0,11
1,000,001	et plus	0	2,000	0	variable
Retrait					
0	20,000	400	160	2,00	0,80
20,001	50,000	650	260	1,30	0,52
50,001	100,000	750	300	0,75	0,30
100,001	150,000	1,000	400	0,67	0,27
150,001	200,000	1,500	600	0,75	0,30
200,001	250,000	2,000	800	0,80	0,32
250,001	et plus	3,000	1,200	variable	variable

Les commissions supplémentaires que peut obtenir un agent incluent :

1. Inscription des clients : 2,000 TSh (1\$) par compte ouvert et alimenté par le client

2. Frais supplémentaires pour les transactions de transfert des clients : Equity Bank Tanzanie n'a pas divulgué les commissions versées aux agents

16 Taux de conversion : 1 TSh = 0.00062 \$ (Source : Google , 2013).

ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE – RÉALISATIONS

Tous les ICP d'Equity Bank Tanzanie ont montré une amélioration impressionnante et des tendances positives, surtout si l'on considère qu'il s'agit d'une activité entièrement nouvelle. Equity Tanzanie a atteint 1 292 agents en trois ans et a ouvert 48 000 comptes. Les objectifs définis pour les SFN ont été atteints. Pour autant, le seuil de rentabilité n'a pas encore été atteint, avec un investissement de 1,2 million USD à compenser. Equity Bank Tanzanie a bénéficié d'une amélioration de la mobilisation des dépôts et de la visibilité de la marque, tandis que les clients ont bénéficié d'un accès plus facile aux financements, des économies de temps, d'argent et de transport et une meilleure sécurité.

ADOPTION ET UTILISATION DU CANAL DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

Les services bancaires via agents en République-Unie de Tanzanie sont en expansion et affichent de bons résultats. Depuis la création des services bancaires via agents en 2013, tous les ICP d'Equity Bank Tanzanie ont montré une amélioration significative et des tendances positives. Le nombre d'agences, d'agents, de clients et de transactions a augmenté (voir tableau 6). Chaque jour, les agents ouvrent 200 nouveaux comptes et servent 1700 clients.

Tableau 6 : Résultats des canaux alternatifs de distribution d'Equity Bank Tanzanie, 2013-2016

	2013 (base)	2014	2015	2016
Agences	6	9	10	15
Agents	43	383	625	1,071
Nombre de transactions des services bancaires via agents	190	140,644	439,524	764,439
Nombre de comptes des services bancaires via agents	2,181	12,719	28,162	48,294
Portefeuille de dépôts, total (milliards de TSh)	107,9 (66,9 millions de dollars)	212,5 (133,9 millions de dollars)	261,7 (154,4 millions de dollars)	315,3 (148,2 millions de dollars)
Portefeuille de dépôts, services bancaires via agents (milliard de TSh)	1,3 (806,000 \$)	14,9 (66,9 millions de dollars)	48,9 (28,9 millions de dollars)	87,6 (41,2 millions de dollars)
Retraits par mois, services bancaires via agents	35	138	217	244
Total des transactions par agent par an	97	557	703	792

Taux de conversion : 2013 - 1 TSh = 0,00062 \$; 2014 - 1 TSh = 0,00063 \$; 2015 - 1 TSh = 0,00059 \$; 2016 - 1 TSh = 0,00047 \$ (Source: [Google](#)).

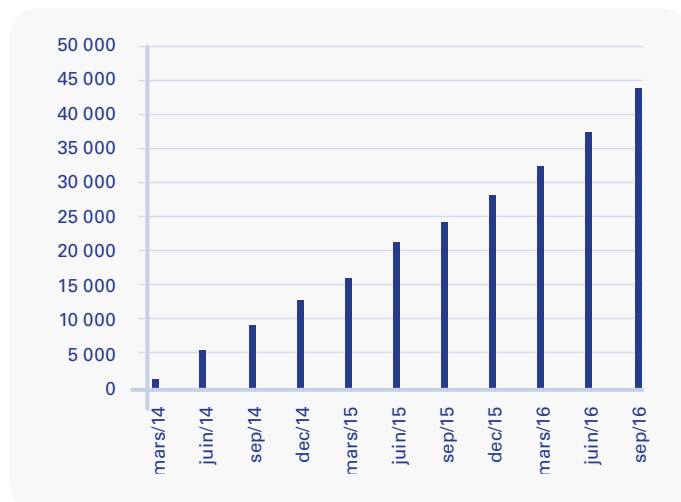
En trois ans (2013-2016), les clients des services bancaires via agents d'Equity ont augmenté de plus de 46 000 (augmentation

de 64% d'année en année). En 2016, les clients ont réalisé 765 000 transactions via 1071 agents (voir les figures VII et VIII).

RÉALISATION DES OBJECTIFS DE LA FINANCE NUMÉRIQUE

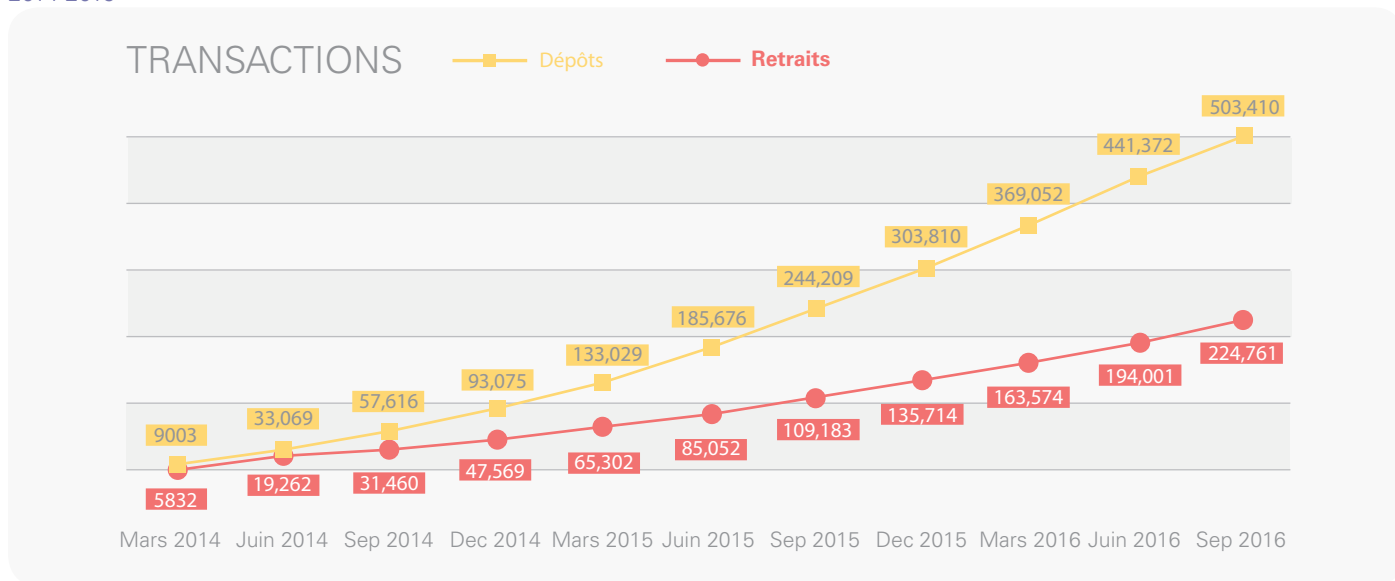
À la lumière des objectifs d'Equity Bank Tanzanie en matière de finance numérique, il ressort du tableau et des chiffres précédents que les objectifs ont été atteints. Tous les indicateurs ont augmenté de manière importante (voir tableau 7).

Figure VII : Ouvertures de comptes mobiles chez Equity Bank Tanzanie, 2014-2016



Source des données : Groupe Equity Bank

Figure VIII : Transactions des agents chez Equity Bank Tanzanie, 2014-2016



Source des données : Groupe Equity Bank

Tableau 7 : Réalisation de ses objectifs de finance numérique par Equity Bank Tanzanie

Objectif	Commentaire
Fournir des services et des produits financiers de proximité à la population non bancarisée	Atteint. Les personnes non bancarisées ont été atteintes d'abord par le déploiement des services bancaires via agents, puis par les services bancaires mobiles
Augmenter la portée auprès des clients qui n'ont pas facilement accès à ses agences urbaines et/ou rurales	Atteint. Le nombre de clients a considérablement augmenté depuis le lancement, atteignant près de 50 000 clients
Réduire le coût de déplacement pour accéder aux services financiers	Atteint. Les clients peuvent désormais compléter leurs services bancaires à partir du confort de leur domicile sur un téléphone mobile
Offrir de nouveaux services bancaires dans le pays	Atteint. Les autres banques suivent maintenant le même modèle

ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE

Revenus additionnels

Les revenus ou la maximisation des profits sont l'objectif ultime de la plupart des modèles d'affaires SFN. Cependant, peu d'entre eux finissent par être satisfaits des revenus gagnés. Pour EBL, depuis le début des services bancaires via agents en République-Unie de Tanzanie en 2013, les niveaux de revenus se sont considérablement améliorés. Les revenus globaux s'élevaient à 658 999 \$ en 2013, mais atteignaient 2 860 446 \$ en septembre 2016, soit une augmentation de plus de 334 % (voir le tableau 8 pour les chiffres exacts sur les bénéfices, la croissance et les données des déposants). Equity

attribue une partie de cette croissance aux services bancaires via agents et mobiles sans pouvoir identifier précisément les revenus supplémentaires que ces nouveaux canaux ont apportés, notamment en termes de nouveaux clients et de vente croisée.

Bénéfices

Equity Bank Tanzanie n'est pas encore au seuil de rentabilité. Les revenus annuels provenant des services bancaires via agents représentent environ 20 000 \$. Equity doit compenser un investissement de 1,2 million de dollars pour atteindre le seuil de rentabilité. Le tableau 9 fournit une comparaison utile des revenus par rapport aux coûts.

Tableau 8 : Equity Bank Tanzanie : Résumé des coûts / bénéfices, 2013-2016

Revenus	Coûts
La contribution des agents dans le revenu a été multipliée par près de 22, passant de 2 081 260 TSh (1 290 \$) à 44 930 040 TSh (21 117 \$).	Les coûts ont augmenté de près de deux fois (91,7%) de 10 500 256 TSh (6 510 \$) à 20 145 988 TSh (9 469 \$). La plupart des coûts impliquaient la formation, le développement du personnel, les dispositifs et d'autres OpEx.

Taux de conversion : 2013 - 1 TSh = 0,00062 \$; 2016 - 1 TSh = 0,00047 \$ (Source : Google).

BÉNÉFICES POUR L'INSTITUTION FINANCIÈRE

Les bénéfices pour Equity Bank Tanzanie sont à la fois tangibles et intangibles.

Augmentation de la mobilisation des dépôts

Des dépôts importants ont été mobilisés par l'intermédiaire du canal d'agent et du mobile (voir figure IX), ce qui s'explique par le fait qu'EBL a construit une relation solide avec ses clients. L'introduction des services bancaires via agents a permis à EBL de se rapprocher de ses membres et de gagner lentement leur confiance.

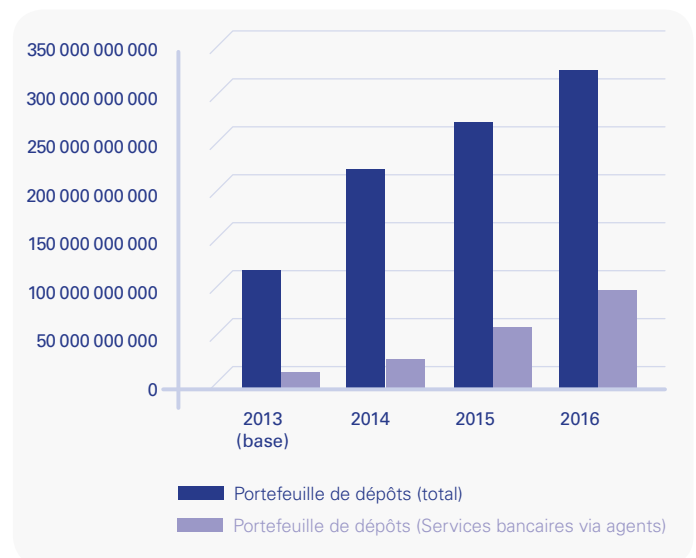
Contrôle accru des agents

Cet avantage découle du modèle «hub-and-spoke», selon lequel plusieurs agents sont rattachés à une agence bancaire pour une surveillance et un suivi étroits.

Amélioration de la notoriété de la marque

Le lancement des services bancaires via agents en République-Unie de Tanzanie a donné à EBL une visibilité dans le pays et a contribué à promouvoir l'image d'EBL dans la région. Comme EBL est associée à des OTM de confiance dans toute la région, ces partenariats se sont également traduits par une meilleure perception de la marque EBL.

Figure IX : Dépôts mobilisés par Equity Bank Tanzanie, 2013-2016 (TSh)



Source des données : Groupe Equity Bank

22 BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS

Économies de temps et d'argent

Les services bancaires via agents ont permis aux clients de réaliser des économies considérables en temps et en argent par rapport à ce qu'ils auraient dépensé auparavant pour transférer ou recevoir de l'argent. Cela se traduit également par des gains de productivité des clients (plus de temps pour les activités génératrices de revenus) et une tranquillité d'esprit.

Économies de temps et de coûts de transport

Une plus grande proximité des services se traduit par des économies importantes pour les clients, tant en termes de temps de transport que de coûts. Plus les clients doivent aller loin pour avoir accès à un service financier, plus ils doivent passer de temps sur la route. Ce temps pourrait être mieux utilisé, en particulier pour les entrepreneurs qui doivent fermer leur affaire pour se rendre au point d'accès le plus proche. Le temps consacré au transport n'est pas le seul problème, le coût du transport l'est aussi. Une personne qui veut faire un dépôt peut dépenser plus pour le transport que le montant réel qu'elle veut déposer/transférer.

Accès plus facile à un éventail plus large de services

Les Tanzaniens éprouvent des difficultés à se déplacer parce que la plupart des routes sont mauvaises, ce qui rend particulièrement difficile l'accès physique des populations rurales aux services de base (y compris les services financiers). Grâce à Equity Bank Tanzanie, les populations rurales bénéficient de l'accès à une gamme de services qui, autrement, n'auraient pas pu être offerts dans leur région.

Une plus grande sécurité

Du fait de l'avantage de la proximité, il y a également un gain direct en termes de sécurité. Les clients qui vivent loin passent moins de temps à transporter de l'argent liquide, ce qui réduit le risque de vol ou de perte (une préoccupation courante en République-Unie de Tanzanie).

RÉSUMÉ DES AVANTAGES

Le tableau 9 résume les avantages pour toutes les parties prenantes impliquées.

Tableau 9 : Résumé des avantages des services bancaires mobiles et via agents pour Equity Bank Tanzanie, les clients et les agents

Banque	Clients	Agents
Profit	Économies de temps et de coût de transport	Amélioration des flux de revenus
Augmentation de la mobilisation des dépôts	Produits diversifiés provenant de points d'agents	Augmentation du flux de clients dans leur commerce et croissance de la clientèle
Amélioration de la notoriété de la marque	Notoriété de la marque Equity	Augmentation de l'efficacité de la gestion de trésorerie
Contrôle accru sur les agents	Meilleur accès aux services financiers	Notoriété de la marque Equity rejaillissant sur eux
Amélioration de la portée de la banque	Amélioration de la commodité et du coût et démystification des opérations bancaires	Volume additionnel de transactions

ÉTUDE DE CAS DE EQUITY BANK TANZANIE — PRINCIPAUX FACTEURS D’INFLUENCE ET LEÇONS APPRISSES

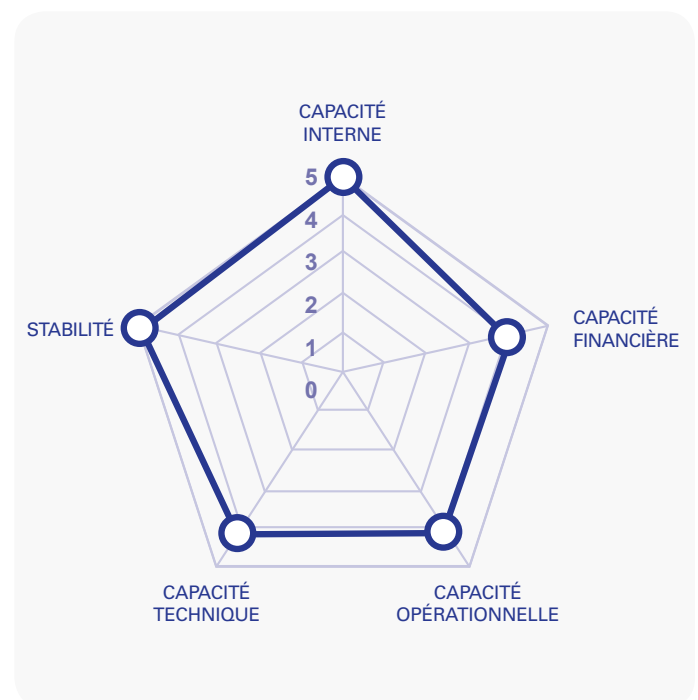
Les principaux facteurs d’influence ont été de tirer les leçons du déploiement des services bancaires mobiles et via agents au Kenya et d’assurer un niveau approprié d’engagement de la part du Groupe Equity Bank. Les principaux facteurs de succès étaient une proposition de valeur pour toutes les parties prenantes, un investissement important dans le renforcement des capacités des ressources humaines et des technologies de l’information, et un budget important consacré aux canaux de distribution alternatifs. Le fait de s’appuyer sur son réseau d’agences (modèle “hub-and-spoke”) pour la gestion du réseau d’agents a également joué un rôle clé dans le succès des services bancaires via agents lancés par le Groupe Equity Bank au Kenya et en République-Unie de Tanzanie.

NIVEAU DE PRÉPARATION AU MOMENT DE L’ENGAGEMENT DANS LES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

La figure X résume l’état de préparation de l’institution au moment du lancement des services bancaires mobiles :

- Capacité interne (gestion, ressources humaines et politique des ressources humaines et formation)
- Capacité financière (autosuffisance financière et ressources financières pour mettre en œuvre le modèle d’affaires)
- Capacité opérationnelle (liquidité / gestion de trésorerie, autosuffisance opérationnelle et conformité réglementaire)
- Capacité technique (connectivité, système d’information de gestion [SIG] et interfaces)
- Stabilité institutionnelle (portefeuille à risque et gouvernance)

Figure X : Niveau de préparation de Equity Bank Tanzanie au moment de l’engagement dans les services financiers numériques



NIVEAU D'ATTEINTE DES CONDITIONS PRÉALABLES RECOMMANDÉES

Toutes les dimensions sont décrites plus en détail dans le tableau 10.

Table 10 : Évaluation des conditions préalables pour le modèle d'affaires n° 5 remplies par Equity Bank Tanzanie

Dimension	Conditions préalables	Description des éléments de base nécessaires	Situation de Equity Bank Tanzanie
Capacité interne	Management	Un gestionnaire des canaux de distribution alternatifs (au niveau de la Direction) doit être recruté / nommé au siège et doit être exclusivement dédié à tous les canaux autres que le personnel (c.-à-d., Services bancaires mobiles, Services bancaires via agents, TPE, guichets automatiques, etc.), selon le cas. Le gestionnaire de canal devrait informer le PDG des activités du canal sur une base régulière (par exemple : d'abord par rapports hebdomadaires qui peuvent évoluer plus tard en rapports mensuels). Le PDG doit rapporter l'activité du canal au conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie a recruté un gestionnaire de canaux de distribution alternatifs qui se trouve au siège social.
	Capacité du personnel	Un chef de projet et une équipe de projet doivent être recrutés, dont la responsabilité est de gérer la relation/projet avec les partenaires. Cette responsabilité est particulièrement importante lors du développement du service et de la construction des interfaces, bien qu'elle devrait également être une tâche continue dans un rôle de type « gestion de compte ». Il faut également une équipe permanente de soutien dédiée, y compris le personnel marketing, le personnel informatique chargé de l'intégration et de la gestion des systèmes, et le personnel de back-office chargé du suivi des services, du règlement des partenaires, de la surveillance des ICP, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie dispose d'une équipe de projet, qui est dirigée par un chef de projet, ainsi que du personnel informatique.
	Politique RH et formation	Quelqu'un ayant une expérience réussie de mise en place d'un réseau d'agents devrait être recruté pour les postes de gestionnaire de projet et de gestionnaire de canal, car ce sont des postes à temps plein. Les descriptions de poste doivent être adaptées/créées et le personnel impliqué dans le nouveau canal doit être formé.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie a nommé un responsable des canaux alternatifs et une autre personne en charge des services bancaires via agents.

Table 10 : Évaluation des conditions préalables pour le modèle d'affaires n° 5 remplies par Equity Bank Tanzanie (suite)

Dimension	Conditions préalables	Description des éléments de base nécessaires	Situation de Equity Bank Tanzanie
Capacité financière	Autonomie financière	L'IF devrait avoir atteint la rentabilité financière depuis au moins deux ans.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie a atteint le seuil de rentabilité en 2012 et a lancé les services bancaires mobiles en 2014.
Capacité financière	Ressources financières	L'achat de la plate-forme, l'élaboration d'interfaces et le marketing nécessitent des ressources financières importantes, allant de 100 000 \$ à plus de 1 000 000 \$ en fonction des spécificités. L'IF peut utiliser ses ressources internes ou externes, bien qu'une partie de l'investissement devrait provenir de ses propres ressources.	<ul style="list-style-type: none"> Le coût du projet a dépassé 1,2 million de dollars sur trois ans, et les investissements sont encore en cours. Equity Bank Tanzanie utilise des ressources provenant d'autres produits et segments de clientèle de la banque pour subventionner le canal des services bancaires mobiles.
Capacité opérationnelle	Gestion de trésorerie	La gestion automatisée de la liquidité et des règles et procédures claires devraient être en place.	<ul style="list-style-type: none"> La liquidité est gérée comme suit : L'agent ouvre un compte bancaire distinct pour l'activité de l'agence. Pour chaque transaction en espèces effectuée par l'agent pour le compte de la banque, ce compte est automatiquement débité (pour les dépôts de clients) ou crédité (pour les retraits de clients). Le montant d'argent dans ce compte détermine (et limite) le montant de l'activité qu'un agent peut gérer quotidiennement, qu'il s'agisse de dépôts ou de retraits. ^a
	Autonomie opérationnelle/ Rentabilité	L'IF devrait avoir dépassé le niveau d'autosuffisance opérationnelle (rentabilité). Idéalement, l'autosuffisance opérationnelle devrait être supérieure à 130% pour gérer l'effort requis pour mettre en œuvre ce modèle.	<ul style="list-style-type: none"> L'autosuffisance opérationnelle était de 116% au moment du lancement en 2013.
	Règlementation	L'IF devrait à minima avoir une licence d'IF régulière. Il est probablement nécessaire de disposer d'une licence de services bancaires mobiles spécifique pour ce modèle (en faire la demande à la banque centrale).	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie possède une licence bancaire et a reçu l'autorisation de la banque centrale pour effectuer des opérations bancaires via agents.
Capacité technique	Connectivité	Ce modèle nécessite une bonne connexion au réseau téléphonique. Il nécessite également un accès Internet avec un plan de contingence (p. Ex., Les terminaux à très petite ouverture par satellite [VSAT]). L'IF devrait élaborer une stratégie d'atténuation dans le cadre du plan de gestion des risques, notamment en ce qui concerne le remboursement des prêts, en cas de perte de la connectivité.	<ul style="list-style-type: none"> La connectivité est correcte, et un plan de sauvegarde des données est en place via le centre de données à Nairobi, au Kenya.

Table 10 : Évaluation des conditions préalables pour le modèle d'affaires n° 5 remplies par Equity Bank Tanzanie (suite)

Dimension	Conditions préalables	Description des éléments de base nécessaires	Situation de Equity Bank Tanzanie
Capacité technique	SIG	L'IF doit disposer d'un SBC / SIG centralisé, qui doit inclure les modules de services bancaires mobiles, SMS et de centre d'appels. Le SIG doit être connecté en temps réel entre le siège et les agences. Selon les fonctionnalités du SIG actuelles et l'interface requise, l'IF devra probablement investir dans ce nouveau matériel et logiciel.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie dispose d'un SBC centralisé doté d'un module de services bancaires mobiles. Les dispositifs TPE et les téléphones mobiles des agents sont interfacés en temps réel. Equity Bank Tanzanie possède également sa propre plate-forme SMS.
	Interfaces	L'IF doit s'interfacer avec une gamme de partenaires (OTM, switch, sociétés de services publics, etc.) pour les services bancaires mobiles, soit sur une base individuelle, soit via le modèle agrégateur. L'IF doit pouvoir réconcilier toutes les transactions sur une base quotidienne (entre le portefeuille électronique et le compte bancaire en particulier) et savoir quels partenaires doivent être indemnisés conformément aux accords commerciaux signés.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie a développé des interfaces avec les OTM pour lier ses comptes bancaires et les portefeuilles des OTM.
Stabilité institutionnelle	Qualité du portefeuille	Le portefeuille à risque supérieur à 30 jours devrait être inférieur à 5% depuis au moins trois années consécutives.	<ul style="list-style-type: none"> Le portefeuille à risque supérieur à 30 jours n'est pas un indicateur suivi par Equity Bank Tanzanie.
	Gouvernance	L'IF devrait avoir une gouvernance stable pour pouvoir planifier et déployer des services bancaires mobiles et ne pas avoir connu une crise de gouvernance dans le passé.	<ul style="list-style-type: none"> Equity Bank Tanzanie a un conseil d'administration stable, avec des membres du Groupe Equity Bank.

a Ann Duval, 'Increasing Financial Inclusion in East Africa: Equity Bank's Agent-Driven Model,' p. 9 (n.p., UNCDF-MicroLead, July 2014).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Un engagement fort de la direction et du Groupe

Equity Bank Tanzanie avait l'engagement du Groupe Equity Bank envers les services bancaires mobiles et via agents et, en conséquence, a reçu des ressources substantielles pour investir dans les ressources techniques et humaines. Cependant, l'investissement était dans la technologie et les agents plutôt que dans les agences et les DAB.

Proposition de valeur pour toutes les parties prenantes (institution, clients, agents)

EBL a réduit les coûts de mise en place des réseaux d'agences et de DAB, ce qui bénéficie à l'institution. Les bénéfices ont augmenté et la croissance n'est pas limitée par les infrastructures physiques. EBL a également mis à profit son infrastructure technique, notamment pour réaliser des économies d'échelle grâce au déploiement régional.

Elle a augmenté la visibilité de la marque et a permis d'atteindre un plus grand nombre de clients et de transactions.

Pour les clients, les services financiers sont devenus plus accessibles. Les agents ont gagné un nouveau flux de revenus et ont bénéficié d'une association avec la marque Equity.

Forte capacité interne et renforcement des capacités

Le renforcement des capacités du personnel qui s'occupe des services bancaires via agents est crucial. Une capacité à traiter avec les clients et des compétences techniques sont nécessaires. La formation est la clé. Equity Bank Tanzanie a investi dans la formation de son personnel, envoyé au siège au Kenya pour se former sur les services bancaires mobiles et via agents. Les agents sont gérés par le personnel d'Equity au niveau de l'agence et une équipe dédiée au siège social.

Modèle de « Hub-and-spoke » qui repose sur les agences

Les agences jouent un rôle crucial dans l'approche Equity de la gestion des agents, qui utilise le modèle «hub-and-spoke» où les agents sont rattachés à une agence. Les agences soutiennent les agents, et les stratégies d'expansion des agences et du réseau d'agents sont harmonisées.

Plate-forme informatique robuste

Comme l'a expliqué M. Iha, directeur général d'Equity Bank Tanzanie, « La plate-forme informatique doit être très robuste, elle doit être évolutive et compatible avec divers autres systèmes. » La robustesse du SBC d'Equity était cruciale, intégrant un module de services bancaires mobiles et permettant une connexion en temps réel aux dispositifs TPE des agents et aux téléphones mobiles pour les services bancaires via agents, ainsi qu'entre les comptes Equity et les portemonnaies électroniques pour les services bancaires mobiles. L'intégration et l'aspect temps réel sont essentiels pour l'adoption des nouveaux canaux par les clients et pour la réconciliation par l'institution.

Budget et ressources financières nécessaires au projet

Le développement des services bancaires mobiles et via agents est une entreprise coûteuse qui nécessite des ressources importantes en matière d'équipement, de publicité et de sensibilisation. Il représente à la fois un investissement initial considérable et un coût récurrent. Reportez-vous à la section « Analyse coût-bénéfice » pour plus de détails.

LES DÉFIS RENCONTRÉS ET LES STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DÉPLOYÉES

Le tableau 11 décrit les défis rencontrés par EBL et Equity Bank Tanzanie ainsi que les stratégies d'atténuation qu'elles ont déployées pour y faire face.

Tableau 11 : Défis rencontrés et stratégies d'atténuation déployées par le Groupe Equity Bank et Equity Bank Tanzanie

Défi	Stratégie d'atténuation
Retard de licence	EBL a connu un retard dans l'approbation des services bancaires via agents : BOT a publié des lignes directrices sur les services bancaires via agents en février 2013 et a approuvé la demande d'EBL pour effectuer des opérations bancaires via agents en mai 2013, et EBL a reçu la licence en août 2013.
Concurrence des OTM et problèmes de connectivité du réseau	La stratégie à long terme de Equity Bank Tanzanie est de devenir un OTMV, afin de contrôler les prix et de résoudre en interne/ par elle-même les problèmes de connectivité.
Problèmes de connectivité des dispositifs des agents	Equity Bank Tanzanie a investi dans des dispositifs TPE pouvant accueillir trois cartes SIM, de sorte que, lorsqu'un réseau ne fonctionne pas bien, l'agent peut passer à un autre.
Besoin de financement d'investissement	Equity Bank Tanzanie doit assurer de l'engagement au niveau du Groupe pour rendre disponible le financement, ainsi que disposer d'une stratégie visant à obtenir des revenus rapidement. Afin de pouvoir développer ses canaux alternatifs, la banque «a utilisé la chaîne de valeur», c'est-à-dire utilisé les revenus provenant de ses clients individuels aisés pour financer les canaux de distribution alternatifs à destination des populations pauvres. EBL a collaboré avec les SACCO, les AVECS et les banques villageoises - la liaison contribuant à accélérer sa croissance initiale. ^a
Besoin de mise à niveau du SBC	Equity Bank Tanzanie fera partie d'une mise à niveau régionale pour bénéficier d'économies d'échelle.
Recrutement et rétention du personnel	Equity Bank Tanzanie envoie le personnel pour se former au Kenya.
Besoin d'éducation des clients	Le personnel de la Banque a fourni une éducation financière aux clients sur une base individuelle et aussi grâce à des activités de marketing et de communication.
Gestion des agents	Equity Bank Tanzanie suit le modèle de hub-and-spoke, selon lequel les agences et le personnel de leur agent sont responsables de la performance de leurs agents.
Produit / canal inconnu et banque inconnue	À l'heure actuelle, les activités de marketing menées par EBL pour le compte d'agents ont été limitées aux branding des locaux des agents (peinture de la vitrine aux couleurs EBL, y compris le logo EBL). En République-Unie de Tanzanie, où il a été plus difficile d'établir des agents, EBL a testé l'idée d'identifier les clients au nom des agents et de les amener chez eux (sans frais pour les agents). Cette idée ne s'est pas avérée durable. Toutefois, EBL envisage toujours de consacrer du temps au marketing porte-à-porte avec des agents ou leurs employés afin de générer plus d'activité, ainsi que l'ajout de techniques marketing plus traditionnelles telles que la production et la distribution de t-shirts, casquettes et circulaires de marque et l'organisation de petits événements marketing dans les tentes installées à proximité des commerces des agents.

Défi	Stratégie d'atténuation
Cartes de débit différées en retard ou difficilement accessibles	EBL a acquis la technologie nécessaire pour produire ses propres cartes de débit à la fin de 2013. L'équipement nécessaire à la production des cartes a été envoyé à Equity Bank Tanzanie en janvier 2014 et devait être testé dans une agence avant la fin de février 2014. Après le succès de l'essai et le déploiement de la technologie, chaque agence a finalement pu produire ses propres cartes de débit instantanées sur place.
Distribution géographique efficace	Les responsables de Equity Bank Tanzanie envisagent une distribution plus rationnelle et efficace des agents et du personnel qui les supervise. La banque prévoit d'abord adopter une approche plus stratégique en matière de recrutement d'agents, en exigeant que les superviseurs des agents identifient les quartiers et les rues qui présentent le plus de potentiel pour les services bancaires via agents et concentrent le recrutement de nouveaux agents dans ces endroits.
Besoin de formation des agents	La formation intensive continue fera partie d'une stratégie en cours dans un avenir proche. Avec plus d'effectifs dédiés au développement de l'activité des agents, EBL poursuivra et intensifiera la formation régulière des agents et de leurs employés.

a Le fait d'être un partenaire MicroLead et de pouvoir ainsi tirer parti des enseignements d'autres partenaires a pu contribuer à cette stratégie

VOIE À SUIVRE

Après quelques années d'expérience avec les services bancaires mobiles et via agents, Equity Bank Tanzanie veut élargir ses horizons avec une implication plus profonde dans les SFN. Cela implique à la fois de nouer davantage de partenariats et d'offrir davantage de services (voir tableau 12).

Tableau 12 : Prochaines étapes pour le Groupe Equity Bank et Equity Bank Tanzanie

Prochaines étapes	Explication
Expansion géographique	Cette étape consiste à se concentrer d'abord sur le renforcement du « noyau » existant tout en envisageant l'expansion régionale. M. Iha, directeur général de Equity Bank Tanzanie, l'a expliqué ainsi : « Nous n'avons pas changé notre vision globale de l'Afrique. Nous aimerions être présents dans tous les pays d'Afrique de l'Est, même si certains d'entre eux constitueraient un énorme défi. Mais nous avons tiré les leçons de nos trois premiers projets, et nous serons plus prudents à l'avenir. » D'autres administrateurs ont fait écho à ce sentiment en disant que la priorité est d'approfondir la présence d'EBL sur les marchés existants. Cela signifie qu'en République-Unie de Tanzanie, il faut augmenter le nombre d'agents pour élargir le réseau des services bancaires via agents. Equity Bank Tanzanie prévoit d'avoir 3 000 agents d'ici la fin de 2018.
Développement de la capacité	Cette étape signifie continuer à investir dans les ressources humaines. EBL a créé un nouveau département en charge de l'apprentissage et du développement du leadership, distinct de son département des ressources humaines. Le nouveau département collabore avec les RH pour identifier les compétences clés d'aujourd'hui et de demain et pour identifier des collaborateurs talentueux capables de relever le défi. EBL travaille déjà en partenariat avec les écoles de commerce de la Ivy League aux États-Unis d'Amérique pour offrir des possibilités de formation avancée aux cadres, et elle pilote un programme interne de formation et d'avancement pour les cadres intermédiaires et supérieurs.
Capitalisation sur l'infrastructure technologique	Cette étape consiste à capitaliser sur l'infrastructure technologique dans laquelle EBL a investi massivement et à placer EBL au premier plan des banques du XXI ^e siècle. M. Iha a résumé l'avenir de la Banque de cette façon : « Nous avons vu que les emplacements physiques ne sont plus viables pour surmonter les barrières bancaires, tant géographiques (en ce qui concerne la distance entre les agences) que psychologiques (surmonter le mythe bancaire). En outre, la dynamique de la démographie actuelle, avec un pourcentage élevé de jeunes dans la population, impose un besoin de produits plus souples et adaptés. La société évolue vers des services bancaires virtuels via les téléphones mobiles et les cartes de paiement. L'objectif est de rendre les services bancaires accessibles au plus grand nombre afin de faciliter le passage à une économie "sans numéraire." »
Développement de nouveaux produits et services	Cette étape comprend le développement de nouvelles lignes d'affaires, y compris l'assurance, les services de courtage et davantage de services bancaires via agents, ainsi que la possibilité pour certains agents d'effectuer d'autres services comme les transferts Western Union et MoneyGram ainsi que le paiement de factures.
Obtention de la licence OTMV	Cette étape permettra à Equity Bank Tanzanie d'effectuer des déboursements et des remboursements de prêts et sera basée sur la notation des clients potentiels.

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA

Fidelity Bank est une banque de grande taille (1,2 million de clients, un portefeuille de prêts de 295 millions de dollars, un volume de dépôt de 703 millions de dollars) qui a créé un réseau de ~ 900 agents en trois ans et sert 290 000 nouveaux clients. Ces réalisations sont le résultat d'un effort financier, humain et organisationnel important.

Fidelity Bank a décidé de descendre en gamme en termes de clients ciblés pour s'adresser à la population non bancarisée ou sous-bancarisée et a utilisé ses ressources financières issues de ses activités avec les clients à hauts revenus pour financer sa transition vers le numérique.

L'atteinte du seuil de rentabilité pour le déploiement d'un nouveau canal/des agents est une stratégie à long terme. Toutes les IF n'ont pas les moyens et les ressources nécessaires pour s'engager dans cette approche. La voie numérique suivie par Fidelity Bank (développer son propre réseau d'agents et son propre canal de services bancaires mobiles) n'est pas la voie adaptée pour toutes les institutions. En fonction du positionnement d'une IF sur son marché, de la concurrence et de l'environnement (par exemple, la présence de réseaux d'agents déjà bien établis), il peut être préférable pour une IF de s'appuyer sur un réseau d'agents existant. Ce choix n'est pas exclusif (propre réseau ou réseau d'agents existant). Fidelity Bank a développé son propre réseau d'agents, mais elle est actuellement également en pourparlers avec les OTM pour tirer parti de leurs vastes réseaux d'agents afin de se développer plus rapidement.

Fidelity Bank est un exemple intéressant en termes de parcours numérique d'une IF. En plus d'être la banque partenaire pour les services de Mobile Money de Mobile Telephone Networks (MTN) et Airtel Money, elle a commencé à fournir des services bancaires via agents en 2013 en créant son propre réseau d'agents (fixes et itinérants) (modèle 4) et en lançant simultanément des services bancaires mobiles (modèle 5). Fidelity Bank a testé les terminaux de paiement électronique (TPE) et les téléphones mobiles, pour finalement choisir ces derniers.¹⁷ Fidelity Bank envisage d'ouvrir à l'avenir sa plateforme de mobile banking propriétaire à d'autres institutions de microfinance qui ne peuvent pas se permettre d'avoir leur propre plateforme (Modèle 6). Elle envisage également d'obtenir une licence de monnaie électronique (en 2015, le régulateur a permis aux IF de demander une licence de monnaie électronique) en tant qu'option possible pour devenir un distributeur de services bancaires (modèle 6). Enfin, en mai 2016, Fidelity Bank a lancé un produit d'épargne et de crédit mobile appelé Airtel Money Bosesa, avec Airtel Money et le prestataire d'évaluation de crédit Tiaxa (modèle 6).

VUE D'ENSEMBLE DU MODÈLE NUMÉRIQUE

29

Fidelity Bank est devenue une banque universelle agréée au Ghana en juin 2006, ayant fonctionné comme une maison d'escompte financier pendant près de huit ans. L'une des clés de son succès dans la conquête du marché de l'épargne et des dépôts du grand public au Ghana a été sa capacité d'innovation et son expertise en matière de services bancaires via agents. Fidelity Bank a été la première banque à lancer le modèle de services bancaires via agents au Ghana, s'étant lancé en 2013 avec l'approbation de Bank of Ghana (BOG), la banque centrale du pays, pour offrir un compte bancaire facile d'accès et peu exigeant appelé compte « Fidelity Smart ». Fidelity Bank a développé son propre réseau d'agents (modèle 4) ainsi qu'une interface USSD de services bancaires mobiles (modèle 5) avec Airtel et MTN. Les deux canaux ont été lancés simultanément.



Agents Fidelity Bank réalisant des transactions pour les clients
Avec l'autorisation de Fidelity Bank Ghana

Une pièce d'identité nationale et une photo format passeport sont les seules pièces nécessaires pour ouvrir un compte courant ou un compte d'épargne, ce qui est réalisé en cinq minutes, par l'intermédiaire de plus de 800 agents Smart. Les Agents Smart sont les propres agents de la banque, appelés « guichetiers électroniques », et sont des agents dédiés aux services bancaires mobiles situés actuellement dans une quarantaine d'agences physiques de Fidelity, ainsi que des agents tiers dans tout le pays. Le compte Fidelity Smart est livré avec une carte à puce et un numéro d'identification personnel (PIN) lié à un compte pour les transactions de base, principalement les dépôts en espèces, les retraits, les paiements de factures, les virements électroniques et les recharges de crédit téléphonique.

Les transactions peuvent être effectuées à la fois par les clients (services bancaires mobiles) et par des agents (services bancaires via agents). Les clients utilisent une plateforme bancaire mobile USSD, tandis que les agents effectuent des transactions via un téléphone mobile (anciennement un dispositif TPE) mis à leur disposition par Fidelity Bank. Les agents de Fidelity Bank sont des points de vente de détail (épiceries, supermarchés, pharmacies, boutiques téléphoniques, etc.) qui sont recrutés et formés pour effectuer des opérations bancaires pour le compte de Fidelity Bank et qui sont autorisés à détenir du flottant auprès de la banque afin

¹⁷ Plus d'informations sur les défis des services bancaires via agents rencontrés par Fidelity Bank sont disponibles dans l'évaluation à mi-parcours de MicroLead, sur le lien <http://www.uncdf.org/article/2201/mid-term-evaluation-microlead-expansion-programme>

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

30

d'améliorer la gestion de leur trésorerie. Comme l'indique le site web de Fidelity Bank, « les agents sont facilement identifiables grâce à une signalisation « Smart Agent » clairement affichée aux points de vente des agents. ¹⁸» Fidelity Bank négocie également avec les OTM partenaires pour utiliser leurs réseaux d'agents afin de se développer à plus grande échelle.

LES OBJECTIFS DE PASSER AU NUMÉRIQUE

L'objectif principal de Fidelity Bank de passer au numérique, est de fournir des « services bancaires de classe mondiale » à la population non bancarisée du Ghana en s'appuyant sur le modèle des services bancaires mobiles : « Fidelity est actuellement la seule banque autorisée par BOG à le faire. Le modèle de services bancaires via agents de Fidelity comprend un compte Smart et un réseau d'agents Smart combinant un compte à faible exigence, un accès facile et des services bancaires sans agence pratiques et dignes de confiance » ¹⁹. Ces efforts sont réalisés en partenariat avec les OTM - Airtel et MTN afin de desservir un marché jusque-là inexploité de la population non bancarisée. Fidelity Bank tire parti de la large couverture du réseau et des clients de monnaie électronique des OTM pour atteindre les clients non bancarisés.

Fidelity Bank cherche également à accroître sa clientèle en s'appuyant sur les titulaires de comptes de monnaie électronique par le biais de son offre de services bancaires mobiles, à attirer des dépôts bon marché du grand public comme source de financement et à renforcer la capacité de ses clients par le biais de programmes de formation financière afin d'améliorer leurs conditions de vie et leur niveau de d'éducation financière.

SERVICES ET CANAUX UTILISÉS

Compte Fidelity Smart

Comme expliqué sur son site web, « Fidelity a l'autorisation de la BOG d'utiliser une documentation KYC réduite [exigence Know-your-Customer] (photo de la carte d'identité ou du passeport et photo du client) ; ainsi, une seule forme d'identification nationale et aucune documentation supplémentaire n'est requise pour ouvrir un compte. »²⁰ L'ouverture de compte est effectuée par des Agents Smart (agents fixes) et des Smart Friends (agents itinérants) à l'aide d'un téléphone mobile personnalisé.

¹⁸ Fidelity Bank, « Fidelity Smart Agent Network ». Disponible sur <https://www.fidelitybank.com.gh/products-services/financial-inclusion/agency-banking/fidelity-smart-agent-network/> (consulté en septembre 2017).

¹⁹ Fidelity Bank, « Agency Banking ». Disponible sur <http://www.fidelitybank.com.gh/products-services/financial-inclusion/agency-banking/> (consulté en juin 2017).

²⁰ Ibid.

Le compte Smart est livré avec une carte DAB avec une puce et un code PIN (liée au compte, ne portant pas le nom du client), mais il peut également être consulté à l'aide des services bancaires mobiles (avec l'USSD). Les clients peuvent s'adresser aux agents de la banque en agences ainsi qu'à des agents tiers pour effectuer les opérations suivantes : ouvrir un compte, déposer de l'argent, payer des factures, recharger du crédit téléphonique et transférer de l'argent à partir de leur compte lié à un porte-monnaie électronique, et vice versa, en temps réel. Lorsqu'un compte est ouvert, il est automatiquement configuré avec les services bancaires mobiles, ce qui permet au client de recevoir des alertes SMS et virer/retirer de l'argent entre son compte Fidelity et son porte-monnaie mobile.



Centre de services Express Fidelity Bank
Avec l'autorisation de Fidelity Bank Ghana

Réseau d'agents Smart de Fidelity

Fidelity Bank dispose de deux types d'agents en propre : les agents fixes appelés Smart Agents et les agents itinérants appelés Smart Friends. Le site Web de Fidelity Bank les décrit ainsi : « Les Smart Friends sont les ambassadeurs itinérants de Fidelity, qui peuvent être repérés à travers le Ghana dans leurs t-shirts orange vif portant le texte « Fidelity Smart Account ». Les Smart Agents sont des points de vente au détail (épiceries, supermarchés, pharmacies, boutiques téléphoniques), recrutés, engagés et formés par Fidelity pour effectuer des opérations bancaires en son nom. »²¹ Les Smart Agents sont équipés de téléphones mobiles pour effectuer des transactions.

Fidelity Bank utilise une combinaison de ses propres agents et agents tiers pour permettre aux clients d'ouvrir et d'utiliser leur compte Smart. Fidelity comptait 500 agents un an après avoir lancé les services bancaires via agents (2015) et environ 890 agents actifs un an plus tard (fin 2016). Le tableau 13 énumère les services offerts par les différents canaux de distribution.

²¹ Ibid.

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

Tableau 10 : Services offerts par les canaux de distribution de Fidelity Bank

Service	Fidelity Smart Agent	DAB	Mobile/Internet
Ouverture de compte	✓	✗	✗
Dépôt en espèces	✓	✓	
Retrait d'argent	✓	✓	✓
Consultation de solde	✓	✓	✓
Mini-relevé	✓	✓	✓
Transfert sans carte	✓	✓	✓
Transfert de fonds	✓	✓	✓
Paiement de factures de services publics	✓	✓	✓
Recharge téléphonique	✗ ^a	✓	✓✗ ^b
Changement de code PIN			

a Les codes PIN ne peuvent pas être changés chez un Smart Agent.

b Les codes PIN ne peuvent pas être modifiés via Internet.

Source : Fidelity Bank, «Fidelity Smart Agent Network». Disponible sur <https://www.fidelitybank.com.gh/products-services/financial-inclusion/agency-banking/fidelity-smart-agent-networ> (consulté en septembre 2017).

Services bancaires mobiles

Fidelity Bank donne aux clients la possibilité de lier leur porte-monnaie électronique à leur compte Fidelity, pour leur permettre d'envoyer/retirer des fonds entre leur porte-monnaie électronique et leur compte bancaire. Les clients peuvent effectuer des transactions à partir de leur téléphone mobile en utilisant une session USSD, à laquelle le client accède en composant * 775 #.

Fidelity Bank travaille sur le développement d'une application qui permettra aux clients d'effectuer des transactions à partir de leur téléphone mobile en utilisant l'application au lieu de la session USSD.

TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE

La transition vers le numérique a commencé pour Fidelity Bank en 2012, avec une étude de marché sur le paysage et les opportunités des services bancaires via agents au Ghana, ainsi que des voyages d'étude au Kenya et en République-Unie de Tanzanie pour comprendre les modèles de services bancaires via agents sur ces marchés. Fidelity Bank a réalisé une évaluation détaillée du marché ainsi qu'une évaluation de ses besoins commerciaux et techniques. Après un projet pilote, Fidelity Bank a lancé en mars 2014 ses services bancaires via agents et ses services bancaires mobiles, avec pour principaux objectifs d'offrir des produits abordables au grand public et aux populations non bancarisées, de mobiliser des dépôts à faible coût comme source de financement, et d'améliorer les niveaux d'alphabétisation des clients par le biais de programmes de renforcement des capacités.

Règlementation

Fidelity Bank est la première banque universelle agréée par le régulateur, BOG, pour lancer le modèle des services bancaires via agents au Ghana. Elle a eu l'autorisation de la BOG pour utiliser des exigences KYC réduites pour l'ouverture de compte, en utilisant un téléphone portable personnalisé.

Les OTM au Ghana doivent former des partenariats non exclusifs avec les banques afin d'émettre de la monnaie électronique en raison de la réglementation en vigueur. Les agences (succursales) des banques, telles que les agences de Fidelity, agissent également comme agents des OTM.

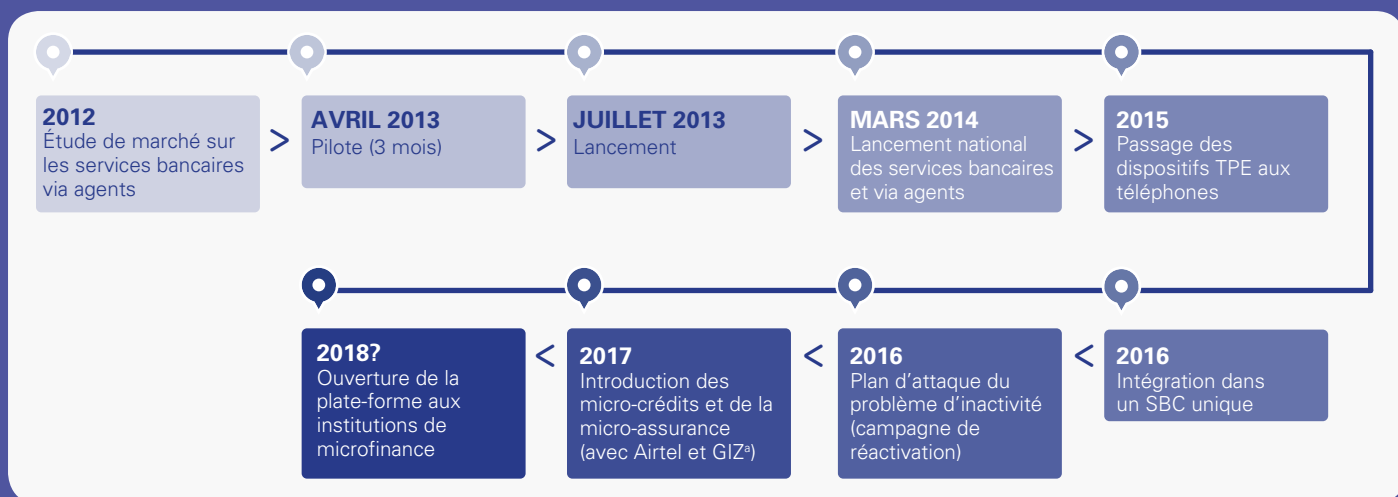
Depuis 2015, les IF peuvent développer leurs propres SFN et être autorisées comme émetteurs de monnaie électronique au Ghana.²²Ce changement entraîne une concurrence supplémentaire d'autres PSF sur le marché. Davantage d'IF cherchent à suivre le même modèle, comme First Allied Savings and Loans. Fidelity Bank n'a pas de licence d'émetteur de monnaie électronique pour le moment, mais elle pourrait envisager d'en obtenir une.

²² En 2015, le secteur ghanéen des SFN a changé lorsque la BOG a publié des directives sur les émetteurs de monnaie électronique (remplaçant les directives des services bancaires via agents de 2008) et des directives sur les agents. La BOG a été largement saluée par les parties prenantes du secteur des services financiers pour avoir élaboré un tel cadre pour les services bancaires mobiles et via agents. Les directives sur les agents ont permis aux agents de participer à l'activité de monnaie électronique, avec des règles/directives claires couvrant leurs activités dans l'espace des SFN ghanéen. Les lignes directrices définissaient clairement la structure de commission pour les agents, les limites de montant que les agents peuvent détenir et les limites de transaction pour les particuliers et les clients par jour. Les lignes directrices ont rendu l'espace SFN plus engageant et participatif, permettant même aux non-banques et aux télécoms d'obtenir une licence en tant qu'émetteurs de monnaie électronique, afin de favoriser l'inclusion financière au Ghana. Ce changement devrait entraîner une augmentation de l'utilisation et de l'adoption des SFN par les utilisateurs dans le pays, puisque les IF peuvent désormais développer leurs propres SFN.

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

La figure XI résume le parcours numérique effectué par Fidelity Bank.

Figure XI : Le parcours numérique de Fidelity Bank



a GIZ, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

LE MODÈLE EN ACTION

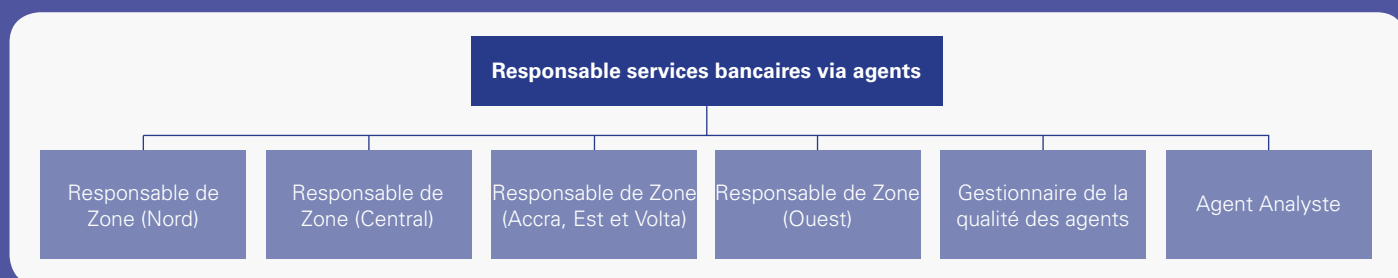
Organisation interne

Fidelity Bank possède un département de services bancaires via agents. Le responsable des services bancaires via agents dirige l'équipe, avec des responsables de zone supervisant les activités et assurant le suivi des transactions et des plaintes des agents provenant des zones concernées (voir figure XII).

Les responsabilités sont ainsi divisées :

- Les responsables d'agents et les responsables de zones recrutent des agents et sont responsables du branding des agents. À l'heure actuelle, environ 18 responsables d'agents sont sur le terrain pour gérer les plaintes des agents de Fidelity et pour régler les problèmes quotidiens. Ces agents sont des agents tiers que Fidelity Bank a recrutés et mis sous enseigne d'agents Fidelity.
- Les propriétaires de petites et moyennes entreprises (épiceries, supermarchés, pharmacies, boutiques de téléphonie, etc.) sont recrutés comme agents.
- Les centres Fidelity Express situés dans divers centres commerciaux facilitent également les transactions des clients.

Figure XII : Département des services bancaires via agents chez Fidelity Bank



CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

Gestion du réseau d'agents

Des agents tiers (épiceries, supermarchés, pharmacies, boutiques de téléphonie, etc.) sont recrutés, formés et certifiés par Fidelity Bank pour effectuer des opérations bancaires de base pour son compte et devenir agents Fidelity (réseau propriétaire). Les agents sont recrutés par les responsables de zone, qui sont affectés à différentes zones, puis formés et équipés d'un téléphone mobile (anciennement un dispositif TPE), « avec lequel ils aident les clients à effectuer des dépôts, des retraits, des paiements de factures et d'autres opérations bancaires de base. Les agents sont facilement identifiables



Fidelity Bank Express Centre
 Avec l'autorisation de Fidelity Bank

grâce à une signalétique Smart Agent clairement affichée aux points de vente des agents. »²³

À ceux-là s'ajoutent les agents en propre et dédiés de la banque, appelés « guichetiers électroniques », qui sont actuellement présents dans 40 agences de Fidelity et sont supervisés par les Directeurs d'Agence.

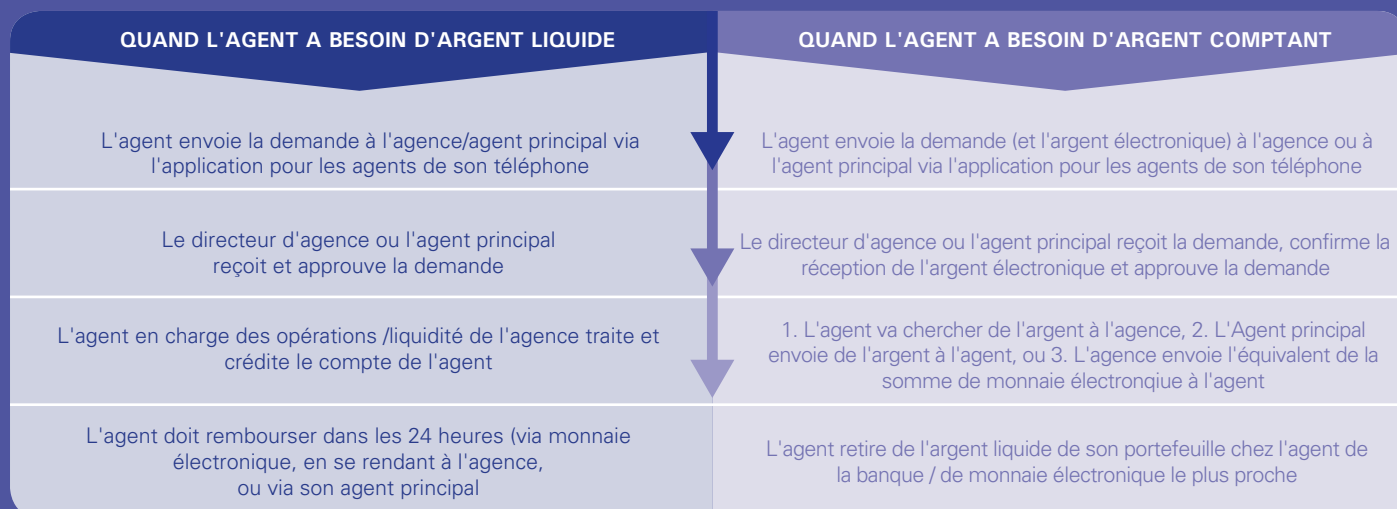
Fidelity Bank a également mis en place des centres Fidelity Express dans certains centres commerciaux, qui sont gérés par un maximum de trois employés et servent à la fois les clients de

Gestion de la liquidité

La gestion de la monnaie électronique est un risque majeur pour Fidelity Bank, car la plupart des agents font face à des problèmes de liquidité même lorsque les volumes d'affaires sont faibles. Comme expliqué dans une présentation MicroSave, « Selon les volumes relatifs des transactions d'encaissement ou de décaissement d'un jour donné, l'agent de détail peut devenir soit riche en espèces, avec trop d'argent liquide en caisse, soit pauvre en espèces. »²⁴. Cette préoccupation au sujet de la liquidité a motivé la décision de Fidelity Bank d'initier le modèle actuel de gestion de la liquidité, qui prend deux formes (voir également la figure XIII) :

1. Gestion efficace de la valeur électronique /liquidité pour accepter les dépôts et les transactions en espèces des clients.
2. Gestion de l'argent comptant pour assurer le service des retraits d'espèces et des transactions en espèces des clients.

Figure XIII : Modèle de gestion de la liquidité chez Fidelity Bank



a GIZ, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

²³ Fidelity Bank, « Fidelity Smart Agent Network ».

²⁴ Vartika Shukla, 'State of Business Correspondent Industry in India –The Supply Side Story', présentation (MicroSave , 23 septembre 2015).

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

34

Technologie

Fidelity Bank exploite deux SBC séparés, sur les plates-formes Oracle et FLEXCUBE. Les comptes Smart se trouvent sur un SBC distinct des autres comptes Fidelity. Un plan d'intégration des deux plates-formes (avec Enterprise Business Technology servant de pont) dans un seul SBC sur une plate-forme FLEXCUBE est en cours. Fidelity Bank dispose d'une plate-forme de services bancaires via agents développée sur mesure et propre à Fidelity Bank, qui est supportée par Enterprise Business Technology et a été développée par l'agrégateur Kényan Eclectics, qui est également responsable de la maintenance de la plate-forme. Toutes les transactions se produisent en temps réel.

Les agents utilisent les téléphones mobiles fournis par Fidelity Bank. Les dispositifs TPE autrefois utilisés ont été progressivement remplacés par des téléphones mobiles, moins coûteux et plus fiables.

ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE

Coûts

Fidelity Bank a réalisé les investissements (CapEx) suivants :

- Création de centres Fidelity Express dans certains centres commerciaux.
- Dispositifs TPE (500 \$ par appareil) au début, plus tard remplacés par des téléphones mobiles (90 \$ par téléphone).
- Générateurs de secours, achetés à un coût élevé par Fidelity Bank.

Fidelity Bank a engagé des dépenses opérationnelles (OpEx) pour la formation de ses agents tiers, de ses super agents et des responsables d'agents et de zone sur le terrain, ainsi que des dépenses pour le carburant nécessaire à l'alimentation des générateurs de secours dans l'ensemble du réseau d'agences.

Fidelity Bank a préféré ne pas divulguer les montants spécifiques investis, ni en CapEx ni en OpEx ; par conséquent, le tableau 14 résume simplement les catégories de coûts.

Tableau 14 : Fidelity Bank : dépenses en capital et dépenses opérationnelles

Coûts d'investissement (CapEx)	Coûts récurrents (OpEx)
<ul style="list-style-type: none"> • Création de centres Fidelity Express à divers emplacements 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des agents tiers et des super agents
<ul style="list-style-type: none"> • Achat initial des dispositifs TPE 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des gestionnaires d'agents et des responsables de zone
<ul style="list-style-type: none"> • Achat ultérieur de téléphones portables 	<ul style="list-style-type: none"> • Combustible pour alimenter les générateurs dans les agences
<ul style="list-style-type: none"> • Générateurs de secours pour diverses agences 	

Résultats obtenus

Avec l'introduction des services bancaires via agents, Fidelity Bank a réalisé les résultats suivants au cours de la période 2013-2016 :

- Les agents sont passés de 500 la première année à 890 agents actifs fin 2016.
- Les comptes clients ont augmenté de 55 000 à 290 000 en trois ans. Cette croissance est principalement attribuable à un délai d'ouverture rapide des comptes (maximum de cinq minutes).
- Les entrées de dépôts sont passées de 3 003 029 ₵ (681 457 \$) en 2015 à 3 100 614 ₵ (703 601 \$) en 2016.²⁵

Bénéfices

Pour Fidelity Bank

- Une plus grande présence à l'échelle nationale et une meilleure visibilité de la marque
- Augmentation de la mobilisation des dépôts avec des dépôts à moindre coût
- Accroissement de la base de clientèle en conquérant les titulaires de comptes de monnaie électronique par le biais de l'offre de compte Y'ello Save.
- Amélioration de la relation avec les clients grâce à l'introduction du modèle de services bancaires via agents et à une plus grande confiance des clients dans la marque Fidelity.

²⁵ Taux de conversion : 1 ₵ = 0,2269 \$ (Source : www.xe.com, 9 août 2016). Remarque : Ce taux est utilisé tout au long du présent document lorsque les équivalents en dollars des États-Unis sont fournis pour le cedi ghanéen

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

Pour les clients²⁶

- Un moyen simple de faire des paiements de facture
- Accès pratique aux comptes bancaires, par exemple après les heures d'ouverture des succursales bancaires (tant que les agents sont ouverts)
- Accès à tous les distributeurs automatiques de billets et agences spécialisées de Fidelity
- Possibilité d'ouvrir un compte en cinq minutes et de recevoir une carte DAB immédiatement
- Un moyen sûr et fiable pour épargner
- Mécanisme efficace pour payer les salaires des travailleurs à faibles revenus qui ont du mal à ouvrir d'autres comptes bancaires
- Un moyen simple et sécurisé de collecter de petites sommes d'argent telles que l'épargne, les primes d'assurance et les remboursements de prêts
- Des services efficaces de gestion de trésorerie qui réduisent le coût du transfert d'argent

Les partenariats couvrent spécifiquement les activités suivantes :

- CARE (financement du FENU) : Pour créer des liens entre les AVECs et les banques
- GIZ : Pour développer le matériel d'éducation financière pour les clients (comment utiliser un DAB, comment utiliser les services bancaires via agents) et la formation des formateurs des agents
- FIDA : Pour créer des icônes clients et une interface pour les petits exploitants
- FENU (UNCDF) – MicroLead : Pour tester la robustesse du modèle d'affaires dans les zones rurales et tester le partenariat avec les OTM
- USAID - Feed the Future : Pour fournir une clientèle de petits exploitants
- USAID – Genesis : Pour la gestion du changement (« change management »)
- Banque Mondiale : Pour amener les femmes à épargner (à lancer)

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Formation des partenariats appropriés

Fidelity Bank a formé un partenariat avec le programme MicroLead du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) qui a aidé Fidelity Bank à tester ses modèles d'affaires dans les zones rurales et à ajuster son mode de fonctionnement.

Fidelity Bank a également établi de solides partenariats avec des organisations non gouvernementales et des bailleurs de fonds : CARE International, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Fonds international de développement agricole (FIDA), IFC, Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et la Banque mondiale. Elle continue également de s'associer à des OTM existants et à des émetteurs de monnaie électronique comme Airtel Money, MTN Mobile Money et bientôt Tigo Cash, alors que Fidelity Bank explore la possibilité de lier les portes-monnaie électronique des clients aux comptes Fidelity. Ces partenariats ont permis à Fidelity Bank de tirer parti des enseignements clés de divers partenaires tout au long de son parcours numérique.

Environnement propice : nouvelle réglementation

Fidelity Bank a reçu l'autorisation du régulateur, la BOG, pour lancer les services bancaires via agents au Ghana. Elle a été pionnière de services bancaires via agents dans le pays et a réussi à tirer parti des réseaux de points de vente existants pour les transformer en agents.

Une banque de grande taille

Fidelity Bank est une grande banque avec 1,2 million de clients. C'est la quatrième plus grande banque au Ghana en termes d'actifs et la cinquième plus grande en termes de dépôts (fin 2016). En tant que telle, elle avait les ressources financières nécessaires pour s'engager dans les services bancaires via agents. Fidelity Bank disposait également des capacités internes et de la direction nécessaires pour le soutien. En outre, comme Fidelity Bank le fait remarquer sur son site Internet, elle dispose d'une technologie de pointe, de normes exceptionnelles en matière de gouvernance d'entreprise, d'une bonne connaissance du marché local, de capitaux financiers et, surtout, d'une culture axée sur le client. Fidelity Bank contribue à hauteur de sa quote-part au développement du secteur bancaire et, par extension, de l'économie ghanéenne.»²⁷

²⁶ Fidelity Bank, « Fidelity Smart Account ». Disponible sur <https://www.fidelitybank.com.gh/products-services/financial-inclusion/agency-banking/fidelity-smart-account/> (consulté en septembre 2017).

²⁷ Fidelity Bank, « Corporate information ». Disponible sur <https://www.fidelitybank.com.gh/who-we-are/corporate-information/> (consulté en septembre 2017).

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

36

Il est également important de noter que Fidelity Bank a acquis ProCredit Savings and Loans Company Limited, une institution financière non bancaire qui fournit des services d'épargne et de prêt aux petites et moyennes entreprises ghanéennes, qui était à l'origine une filiale de ProCredit Holding Germany et de la Fondation DOEN des Pays-Bas.²⁸ Cette acquisition a porté le nombre d'agences Fidelity à 75, ce qui rend les transactions financières plus accessibles aux clients de l'ensemble du pays.

DÉFIS ET LEÇONS APPRIS

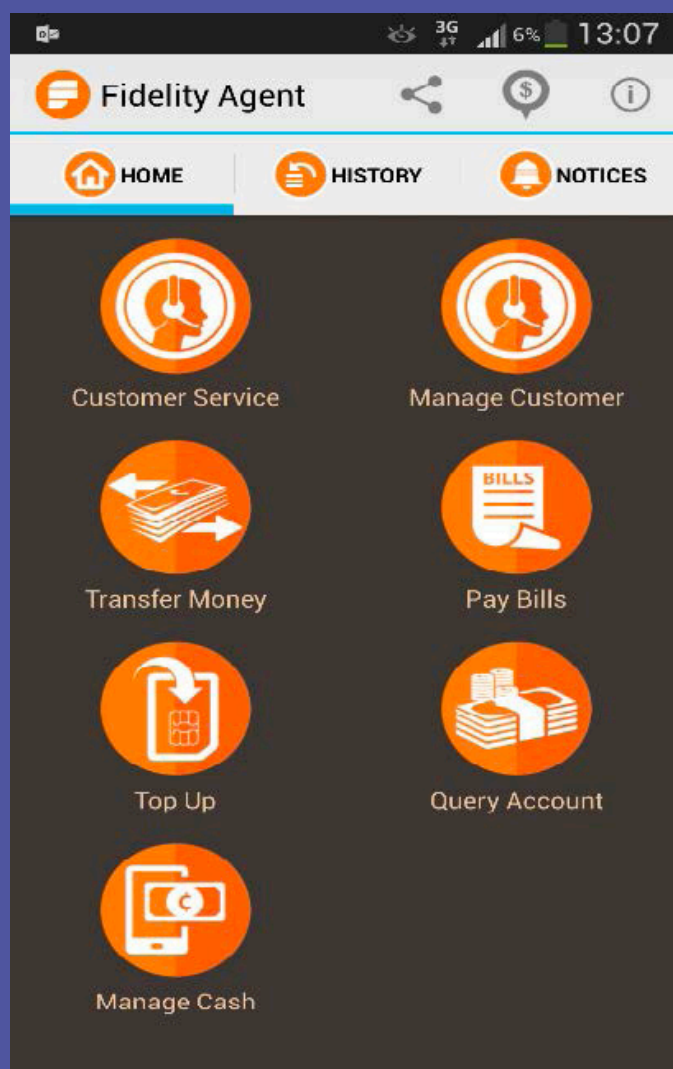
Défis rencontrés

Fidelity Bank a connu un certain nombre de défis au cours de son parcours de SFN :

- Le fait d'être la première banque à introduire les services bancaires via agents sur le marché ghanéen signifiait qu'il n'y avait pas de base de référence et qu'il n'y avait pas de leçons à exploiter. Ce défi a affecté la rentabilité des agents. Fidelity Bank n'a pas encore atteint le seuil de rentabilité après trois ans. L'objectif était d'atteindre le point d'équilibre d'ici la fin du premier trimestre de 2017.
- Pour Fidelity Bank, il était essentiel d'investir dans les ressources humaines en termes de renforcement des compétences du personnel afin d'atteindre des ICP élevés, mais la banque a dû engager des dépenses élevées au titre de la formation du personnel. Ce coût a été principalement supporté par les donateurs (UNCDF - MicroLead, Banque mondiale, USAID, GIZ, etc.).
- Fidelity Bank a commencé sa transition vers le numérique avec l'achat de dispositifs TPE, au coût de 500 \$ par appareil. Réalisant que les dispositifs TPE n'étaient pas assez robustes, Fidelity Bank s'est rapidement tournée vers l'utilisation des téléphones portables, qui étaient moins chers à un coût d'environ 90 \$ par téléphone. Fidelity Bank fournit uniquement à ses propres agents des téléphones portables. Les agents tiers utilisent leurs propres téléphones pour prendre en charge les transactions.
- Les pannes d'électricité que le pays a connues il y a quelques années, surtout entre 2013 et 2015, ont eu un effet important sur l'expérience de service à travers le réseau d'agents et les points de contact de Fidelity et sur les OpEx (achat de générateurs de secours).
- Fidelity a rencontré des problèmes avec sa plate-forme de services bancaires mobiles. Il était parfois impossible pour les clients et les agents d'utiliser le code USSD pour accéder

aux services bancaires, en raison de problèmes de réseau des OTM. Fidelity Bank travaille sur le passage de l'USSD à sa propre application, et elle est en train de développer une application (Mistral) pour faciliter le processus. Ce changement signifiera que les clients auront besoin d'un téléphone compatible Java pour accéder aux services, de préférence un smartphone pour une expérience plus attrayante.

- La concurrence s'est accrue depuis que Fidelity s'est lancée dans les services bancaires mobiles. Fidelity Bank a été le premier acteur en matière de services bancaires via agents au Ghana, mais la nouvelle réglementation sur les services bancaires via agents a ouvert la voie à de nouveaux concurrents, ce qui pourrait avoir un impact sur le modèle d'affaires.



L'application d'agent Fidelity Bank sur smartphone

28 Fidelity Bank, 'Corporate information.'

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

Leçons apprises pour d'autres prestataires de services financiers

- Le fait de disposer d'une plate-forme unifiée pour l'offre de services bancaires via agents, intégrée dans le SBC principal, aurait amélioré l'adoption et offert d'énormes avantages.
- Son investissement en termes de renforcement des capacités et d'acquisition de compétences, par le biais de formations ciblées, pour le personnel et les agents tiers, afin d'atteindre des ICP élevés a été la clé du succès de Fidelity Bank.
- Fidelity Bank s'attaque de manière récurrente au problème des clients inactifs (ceux qui n'ont réalisé aucune transaction depuis six mois ou plus) afin d'éviter la dormance.
- Les campagnes marketing et de publicité ont été cruciales pour créer une attitude favorable parmi le grand public pour accepter l'offre de produits, et c'est ainsi que Fidelity Bank a pu développer à grande échelle le modèle de services bancaires via agents.

LES PROCHAINES ÉTAPES

- Équiper les agents d'un plus grand nombre de téléphones pour faciliter les transactions - les agents peuvent avoir plus d'un téléphone pour effectuer les transactions.
- Négocier avec les OTM partenaires pour utiliser leurs réseaux d'agents afin de se développer plus rapidement (modèle 3). Ce modèle a déjà été exploré dans le cadre du projet MicroLead mais a échoué en raison des exigences de commissions non viables pour les populations rurales à faibles revenus et du manque de formation des agents de l'OTM sur les spécificités des transactions pour les clients des groupes d'épargne.
- Réduire l'inactivité dans un proche avenir (à la fin de l'année 2016, le taux d'inactivité était de 45% des dépôts sur une base de 294 245 comptes) - Fidelity Bank a déjà commencé un processus d'appel des clients pour réactiver leurs comptes.
- Élargir l'offre de produits en lançant en 2017 des produits de micro-crédit et de micro-assurance, en s'appuyant respectivement sur le partenariat avec Airtel Money pour sa large clientèle et le soutien de GIZ.
- Dans un proche avenir, remplacer la plate-forme de reporting basée sur le SIG par un tableau de bord des agents plus complexe pour suivre les indicateurs clés de performance des agents à divers points de contact.

- Transférer les comptes Smart, qui font actuellement l'objet d'un SBC distinct, vers le SBC principal pour avoir une plate-forme unique d'ici la fin du premier trimestre de 2017.
- Explorer la possibilité d'ouvrir la plate-forme pour sélectionner des institutions de microfinance afin qu'elles puissent disposer d'une plate-forme bancaire mobile prête à l'emploi sans avoir à investir dans une plate-forme coûteuse.

CHIFFRES CLÉS²⁹

- Date de réception de la licence bancaire : 2006
- Date du début de la transition vers le numérique : 2014
- Clients (mars 2017) : 1,2 million de comptes à l'échelle de la banque
- Agences (mars 2017) : 75
- Autres canaux (mars 2017) : 117 distributeurs automatiques de billets et 1 200 agents
- Portefeuille de prêts (décembre 2016) : 1,3 milliard ₵ (295 millions de dollars)
- Portefeuille de dépôt (décembre 2016) : 3,1 milliards ₵ (703 millions de dollars)

RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AUX CANAUX NUMÉRIQUES (MARS 2017)

- Clients enregistrés auprès des services bancaires via agents : 294 245
- Clients enregistrés auprès des services bancaires mobiles : 294 245 (les clients sont enregistrés à la fois pour les services bancaires via agents et mobiles)
- Agents enregistrés : 1,200
- Agents actifs : 890
- Volume de transaction : 1 500 transactions par mois en dépôts
- Répartition de canaux : 25% des transactions réalisées en agences, 75% par les agents

²⁹ Fidelity Bank, Rapport Annuel 2016 (Accra, nd). Disponible sur <http://www.fidelitybank.com.gh/media/photos/reports/Fidelity%20Bank%202016%20Annual%20Report.pdf> (consulté en juin 2017).

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE FIDELITY BANK AU GHANA (suite)

Voir aussi le tableau 15 pour un résumé des résultats obtenus au cours de la période 2013-2016.

Tableau 15 : Évolution des canaux numériques chez Fidelity Bank, 2013-2016

	Fin-2013	Fin-2014	Fin-2015	Fin-2016
Comptes Smart	32 683	201 868	282 244	294 245
Total des dépôts (millions ₵)	1 (226 923 \$)	8 (1 815 385 \$)	15 (3 403 846 \$)	NA
Solde moyen (₵)	30 (7 \$)	40 (9 \$)	53 (12 \$)	NA
Agents actifs	61	361	696	890
Emplacements	Accra and Kumasi	Accra, Kumasi and Tamale	Pays tout entier	Pays tout entier

RÉSUMÉ DES AVANTAGES

Le tableau 16 résume les avantages pour toutes les parties prenantes impliquées.

Tableau 16 : Résumé des avantages des services bancaires mobiles et via agents pour Fidelity Bank, les clients et les agents

Fidelity Bank	Clients ^a	Agents
Une plus grande présence à travers le Ghana et une meilleure visibilité de la marque	Un moyen simple de faire des paiements de facture	Augmentation des flux de revenus (bien que la rentabilité reste à améliorer)
Augmentation de la mobilisation des dépôts par des entrées de dépôts à moindre coût	Accès pratique aux comptes bancaires, par exemple après les heures d'ouvertures des succursales bancaires (tant que les agents sont ouverts)	Augmentation du flux de clients dans leur commerce et croissance de la clientèle
Accroissement de la base de clientèle en capturant les titulaires de comptes de monnaie électronique par le biais de l'offre de compte Y'ello Save	Accès à tous les DAB et agences spécialisées de Fidelity	Profiter de la marque Fidelity
Amélioration de la relation avec les clients grâce à l'introduction du modèle de services bancaires via agents et à une plus grande confiance des clients dans la marque Fidelity	Possibilité d'ouvrir un compte en cinq minutes et de recevoir une carte DAB immédiatement	Volume additionnel de transactions
	Un moyen sûr et fiable pour épargner	Accès à un smartphone avec une application pour effectuer des transactions
	Mécanisme efficace pour payer les salaires des travailleurs à faibles revenus qui ont du mal à ouvrir d'autres comptes bancaires	
	Un moyen simple et sécurisé de collecter de petites sommes d'argent telles que l'épargne, les primes d'assurance et les remboursements de prêts	
	Des services efficaces de gestion de la trésorerie qui réduisent le coût du transfert d'argent	

^a Fidelity Bank, 'Corporate information.' Disponible sur <https://www.fidelitybank.com.gh/who-we-are/corporate-information/> (consulté en septembre 2017).

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE MWANGA COMMUNITY BANK EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

RÉSUMÉ

Mwanga Community Bank Limited (MCBL) a été créée en République-Unie de Tanzanie en 2000 avec des actionnaires individuels et institutionnels, tous originaires du district de Mwanga. Sa licence originale de la BOT autorisait MCBL à n'opérer que dans le district de Mwanga. Cependant, en 2009, MCBL est devenue une banque régionale, ce qui lui permet d'opérer dans toute la région du Kilimandjaro. À la fin de 2016, MCBL comptait ~ 122 000 clients.

CHIFFRES CLÉS SUR MCBL

- Lancement : 2000
- Portefeuille de prêt brut (fin 2016) : 10,7 milliards TSh (5,0 millions de dollars)
- Dépôts (fin 2016) : 8,7 milliards TSh (4,1 millions USD)
- Clients (mars 2017) : 122 121
- AVECs mises en relation avec MCBL (fin 2016) : 1 211
- Agences (fin 2016) : 4

MCBL suit le modèle de banque communautaire qui a été lancé au Ghana dans les années 1980. L'objectif de MCBL est de fournir des services financiers abordables à plus de 80% des personnes pauvres vivant dans les zones rurales de la région du Kilimandjaro. Il s'agit d'un modèle qui s'inscrit entre celui d'une IMF-ONG qui n'est pas réglementée et ne peut pas accepter de dépôts, et celui des banques commerciales qui peuvent opérer au niveau national. Il y a une certaine similitude en termes d'opérations et de mission par rapport aux banques de microfinance acceptant les dépôts. En 2011, MCBL est devenue membre d'UmojaSwitch, qui est une plate-forme technique / un switch partagé qui fournit le pilier technique pour les services DAB, les services bancaires mobiles et via agents du pays. Grâce à UmojaSwitch, les banques membres peuvent s'intégrer à d'autres prestataires de services, tels que les OTM, et être interopérables afin d'étendre leur gamme de services à leurs clients. En mars 2017, le pays comptait 27 membres UmojaSwitch, ce qui représente une implantation nationale de 220 DAB. En 2012, MCBL a commencé à créer des liens avec les AVECs qui avaient été formées par CARE et les comptes MCBL en utilisant M-Pesa. En 2014, MCBL a commencé à fournir des services bancaires mobiles (par le biais d'UmojaSwitch) aux clients individuels.

TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE

MCBL a lancé son service de cartes DAB en 2011, après être devenu membre d'UmojaSwitch. En 2014, pour soutenir le déploiement de son partenariat de mise en relation des AVECs avec CARE, MCBL a réussi à obtenir une licence de services bancaires mobiles et via agents. Les services bancaires mobiles et via agents ont été développés conjointement. La même année, MCBL a lancé son service bancaire mobile, ce qui a amélioré son offre de services aux clients. MCBL offre des services bancaires mobiles aux clients individuels et de groupe, permettant aux membres du groupe d'épargne d'accéder à leur propre compte. Les agents villageois (recrutés par CARE) travaillent spécifiquement avec les AVECs (du point de vue du renforcement des capacités) et les agents MCBL travaillent avec tous les clients.

SERVICES ET PRODUITS PROPOSÉS AUX CLIENTS INDIVIDUELS À TRAVERS LES SERVICES BANCAIRES MOBILES

Les services bancaires mobiles de MCBL sont disponibles sur tous les types de téléphones mobiles et sont accessibles via le code court UmojaSwitch * 150 * 17 # dans un menu USSD. En back office, le SBC de MCBL est connecté à Selcom, qui est un agrégateur de technologie pour les OTM. Les services proposés comprennent les éléments suivants :

1. Transfert Bank2wallet (du compte bancaire MCBL au porte-monnaie électronique de l'OTM : Airtel Money, M-Pesa ou Tigo Pesa)
2. Transfert Wallet2bank (du porte-monnaie Airtel Money, M-Pesa ou Tigo Pesa au compte bancaire MCBL) - Halotel est actuellement en cours d'intégration
3. Transfert interbancaire
4. Transfert intra-bancaire
5. Crédit téléphonique prépayé
6. Paiements de factures
 - a. Électricité : LUKU (Lipa Umeme Kadiri Utumiavyo)
 - b. Eau : Dar es Salaam Water and Sewerage Corporation (DAWASCO)
 - c. Téléphone fixe : Tanzanie Telecommunications Company Limited (TTCL)
 - d. Internet : Prepaid WiFi, Smile
 - e. Télévision : DStv, National Examinations Council of Tanzania (NECTA), StarTimes, Zuku

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE MWANGA COMMUNITY BANK EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (suite)

f. Transport par bateau : Azam Marine Ferry

Les clients peuvent effectuer un versement sur leur porte-monnaie électronique auprès d'un agent, puis payer les factures, effectuer des transferts et virer / retirer de l'argent entre leur porte-monnaie électronique et leur compte bancaire MCBL par eux-mêmes.

HARMONISATION AVEC LA STRATÉGIE D'EXPANSION RURALE – CRÉATION DE LIENS AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE

Lorsque MCBL a commencé son parcours numérique, elle a également mis en place une stratégie de sensibilisation en milieu rural visant à accroître sa clientèle de 11 000 à 112 000 avec ces objectifs principaux :

1. Fournir des services financiers à la population à faibles revenus dans la région du Kilimandjaro
2. Mobiliser les dépôts afin d'augmenter la base de capital pour les prêts et de réduire le coût d'emprunt

En 2012, MCBL a signé un protocole d'entente tripartite avec CARE Tanzanie, une organisation non gouvernementale qui mobilise les AVECs et Vodacom / M-Pesa (avant que UmojaSwitch n'ait son interface avec M-Pesa). L'objectif était de développer et de déployer un service permettant aux AVECs de transférer leurs épargnes accumulées dans un compte MCBL, réduisant ainsi le risque pour les AVECs de détenir de l'argent tout en augmentant l'inclusion financière. Cela a été facilité par M-Pesa (envoi du compte M-Pesa vers le compte MCBL et vice versa), et MCBL a proposé une offre gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes. UNCDF - MicroLead a financé l'assistance technique pour aider ce partenariat.

Le partenariat en action

La stratégie de liaison des groupes d'épargne vise à lier les PSF réglementés (tels que MCBL) avec les groupes d'épargne informels ou semi-formels, en s'attaquant à la fois au côté de la demande (du côté des groupes d'épargne) et à celui de l'offre (MCBL) avec le résultat d'une inclusion financière accrue (du côté des groupes d'épargne) d'une part et d'une meilleure viabilité financière (du côté de MCBL) d'autre part.

Du côté de l'offre, CARE a aidé MCBL à mettre au point de nouveaux produits d'épargne à offrir aux AVECs et à intégrer les nouveaux produits et technologies dans ses opérations courantes grâce à la formation du personnel de MCBL. Les formations se sont concentrées sur la façon de proposer des produits aux AVECs.

Du côté de la demande, CARE a augmenté la sensibilisation des AVECs en utilisant les agents villageois locaux pour former de nouveaux groupes parmi des populations qui étaient complètement exclues. CARE a également développé la capacité des AVECs matures et les a mises en relation avec MCBL pour aider ces groupes à s'inscrire pour pouvoir accéder aux services financiers de MCBL.

Figure XIV : Le processus de dépôt d'épargne pour les membres des AVECs CARE



CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE MWANGA COMMUNITY BANK EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (suite)

Activités clés réalisées par CARE pour développer les services bancaires mobiles de groupe avec Mwangi Community Bank

CARE a réalisé les activités suivantes pour créer des liens entre les groupes d'épargne et MCBL :

- Formé de nouveaux AVECs et identifié leurs besoins financiers
- Aidé MCBL à concevoir des produits d'épargne et de prêt appropriés pour les groupes :
 - Produit d'épargne (Wekeza Saving Account)
 - Pas de frais de compte mensuels
 - Intérêt de 3% versé
 - Dépôt facile et gratuit par M-Pesa
 - Produit de crédit (Wekeza Loan)
 - Prêt pour les groupes
 - Premier prêt égal au montant de la dernière répartition | Deuxième prêt égal au double du montant de la répartition | Troisième prêt égal au triple du montant de la répartition
 - Traitement rapide des demandes pour répondre aux besoins

- Aidé MCBL à concevoir les processus pour distribuer les produits MCBL via les canaux mobiles
- Aidé MCBL à intégrer les nouveaux produits, procédés et technologies dans les opérations et le SBC
- Développé la capacité du personnel de MCBL à distribuer des produits par l'intermédiaire d'agents et de canaux mobiles
- Fourni une éducation financière et renforcé les capacités des membres des AVECs
- Développé la capacité d'un pool d'agents villageois et de franchisés qui peuvent former et mettre en relation les AVECs et MCBL à long terme par le biais d'un modèle économique pérenne

ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE

Revenus

Les revenus actuels sont inférieurs aux coûts encourus. Le tableau 17 fournit des chiffres spécifiques sur les comptes, les transactions et les frais perçus.

Tableau 17 : Performance des services bancaires mobiles de Mwangi Community Bank, 2014-2016

	2014	2015	2016
Comptes enregistrés	254	1 025	2 719
Nombre de transactions	7 813	17 213	25 945
Frais perçus par MCBL (\$)	1 225	2 116	4 426

Taux de conversion : 1\$ = 2,227 TSh (Source: www.xe.com, 16 août 2017).

Dépenses en capital

La stratégie de liaison avec les AVEC a demandé l'investissement suivant de CARE, qui bénéficie également aux comptes individuels :

1. SOUTIEN TECHNIQUE du consultant – 22 500 \$

2. DÉPLOIEMENT DES SERVICES BANCAIRES MOBILES ET VIA AGENTS

- a. Achat du logiciel liant les agents/agents de terrain avec le SBC pour capter des informations en temps réel par l'utilisation d'un téléphone mobile ou d'un dispositif TPE - 20 000 \$
- b. Achat de dispositifs TPE - 10 500 \$
- c. Intégration des périphériques TPE avec le SBC - 10 000 \$
- d. Branding des agents - 3 000 \$

3. PORTEFEUILLE COLLECTIF DE MCBL

- a. Intégration du menu du porte-monnaie collectif dans MCBL Mobile - 3 000 \$
- b. Formation des franchisés et des agents villageois aux usages du menu - 2 500 \$

Dépenses opérationnelles

MCBL n'a pas souhaité partager le détail des dépenses récurrentes nécessitées par ce modèle.

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES —

LE CAS DE MWANGA COMMUNITY BANK EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (suite)

42

RÉSULTATS ESCOMPTÉS DE LA STRATÉGIE DE SERVICES BANCAIRES MOBILES ET VIA AGENTS POUR LES GROUPES (LIAISON AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE)

MCBL a mis en place les canaux de distribution alternatifs à destination des groupes et des clients individuels dans la perspective suivante :

1. Fournir l'accès à des services financiers par le biais des AVECs à plus de 70 000 personnes qui étaient auparavant complètement exclues, ainsi que l'accès à des services financiers formels à environ 50 000 membres
2. Sensibiliser 100 000 membres à la finance
3. Renforcer les capacités de MCBL, en concevant des produits, des processus et des mécanismes de prestation de services financiers appropriés
4. Institutionnaliser la stratégie, grâce au renforcement des capacités de 200 agents villageois et franchisés sur la mise en relation des comptes bancaires et de monnaie électronique
5. Augmenter la liquidité du MCBL, car la plupart des AVECs feront des dépôts à l'aide d'agents proches ou en utilisant le porte-monnaie du groupe
6. Réduire les frais de déplacement pour les chefs de groupe pour effectuer des dépôts ou des retraits avec MCBL
7. S'assurer que les agents de crédit / agents de terrain peuvent accéder au SBC à l'aide d'un téléphone mobile pour des transactions dans des zones rurales éloignées
8. Augmenter l'accès et l'utilisation des comptes pour réduire le taux d'inactivité

Il est encore trop tôt pour MCBL pour mesurer l'atteinte de ces différents objectifs, néanmoins il sera intéressant de faire cette analyse pour déterminer si les services bancaires mobiles (le mobile banking) peut être un canal pertinent de mise en relation des groupes informels avec le système bancaire plus formel.

RÉSULTATS ATTEINTS (DÉCEMBRE 2015)

- Nombre d'AVECs mis en relation : 3 272
- Membres d'AVECs : 94,086
- Nombre moyen de cycles : 2
- Répartition moyenne : 13 952 039 TSh (6 557 \$)
- Total de répartition : 4 771 597 499 TSh (2 242 651 \$)
- Distance moyenne d'un client à une agence MCBL : 94 km
- Distance moyenne d'un client à un point de service MCBL : 54 km

- Distance moyenne d'un client à un agent OTM (M-Pesa, Tigo Pesa) : 3.5 km
- Taille du réseau d'agents : 15 franchisés et 143 agents villageois
- Inclusion financière des femmes : 73% femmes
- Épargne collectée par le canal mobile : > 315 millions TSh (148 000 \$)

DÉFIS RENCONTRÉS AVEC LA STRATÉGIE DE SERVICES BANCAIRES MOBILES ET VIA AGENTS POUR LES GROUPES (LIAISON AVEC LES GROUPES D'ÉPARGNE)

Les principaux défis identifiés pour la mise en relation des groupes d'épargne avec MCBL à travers les canaux mobiles sont les suivants :

1. KYC:
 - a. Les documents demandés et procédures pour l'inscription des clients/groupes sont trop nombreux et jugés intimidants par les groupes
 - b. La réglementation est peu favorable à ce que les banques communautaires atteignent des segments plus ruraux, notamment en ce qui concerne les exigences KYC (pièces d'identité demandées dont les clients ne disposent pas le plus souvent)
2. Infrastructure : Les routes pour atteindre les communautés rurales et la couverture du réseau téléphonique sont de plus en plus faibles, en s'éloignant de la route principale
3. Éducation : La plupart des membres des AVECs ont un faible niveau d'éducation, ce qui empêche les membres d'avoir un compte bancaire le plus souvent et une raison pour laquelle ils ont recours aux AVECs
4. Liquidité : Au début d'un cycle, la plupart des AVECs n'ont pas beaucoup de liquidité à déposer, car les fonds sont souvent utilisés pour acheter des intrants agricoles
5. Aspects financiers pour MCBL:
 - a. MCBL dispose d'un capital limité pour investir dans la sensibilisation en milieu rural, compte tenu du coût que cela implique et des faibles retours attendus
 - b. Le coût par client est élevé (acquisition et rétention) compte tenu du faible montant moyen déposé par un membre individuel et du faible montant de crédit demandé

CRÉATION D'UN CANAL DE SERVICES BANCAIRES MOBILES — LE CAS DE MWANGA COMMUNITY BANK EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (suite)

LEÇONS APPRISSES

Pour les groupes et les individuels

MCBL a tiré les leçons suivantes qui peuvent bénéficier à d'autres IF intéressées à mettre en place une stratégie de canaux mobiles à destination des groupes et individuels :

1. Disposer d'une variété de dispositifs et de canaux numériques pour faciliter la prestation de services financiers (c. -à-d. guichets automatiques, dispositif TPE, téléphones mobiles) afin d'avoir le plus de souplesse possible dans la mise en œuvre d'une stratégie conjointe pour les particuliers et les groupes
2. Développer des menus et des communications dans la langue locale (par exemple, le kiswahili est plus largement parlé que l'anglais dans le pays)
3. Faire en sorte que les frais soient appropriés au segment de la clientèle (c. -à-d. faire une distinction entre les comptes individuels et les comptes de groupe et entre les comptes de groupe[général] et les comptes AVEC [spécifiques])

Leçons spécifiques aux services bancaires mobiles pour les groupes

1. Travailler avec un consortium de partenaires (par exemple, dans le cas de MCBL, le consortium comprenait CARE, le FENU, We Effect [une organisation non gouvernementale qui a fourni une assistance technique], Vodacom/M-Pesa, le régulateur et les prestataires techniques d'UmojaSwitch et de Selcom), tout en gardant à l'esprit que chacun a des priorités et des approches différentes.

2. Se rappeler que les communautés rurales sont bancarisables à condition que les bons produits et canaux soient développés pour elles.
3. Considérer que les AVECs peuvent être de bons clients de groupe, bien qu'il soit important d'établir un partenariat avec une organisation qui a une connaissance approfondie de ce segment (afin d'offrir une éducation financière appropriée)

Leçons spécifiques aux services bancaires mobiles pour les clients individuels

1. Simplifier autant que possible les procédures de KYC pour l'ouverture des comptes.
2. Offrir une certaine flexibilité aux clients individuels lorsqu'ils retirent des fonds de leur compte bancaire pour les transférer à leur portefeuille électronique (par exemple, dans le cas de MCBL, à leur compte Airtel Money, M-Pesa ou Tigo Pesa).

LES PROCHAINES ÉTAPES

MCBL aimerait devenir une banque de microfinance agréée afin de pouvoir opérer en dehors de la région du Kilimandjaro.³⁰ MCBL recherche pour ce faire un investisseur stratégique et mobilise les actionnaires existants pour satisfaire aux exigences de la BOT.

RÉSUMÉ DES AVANTAGES

Le tableau 18 résume les avantages pour toutes les parties prenantes impliquées.

Tableau 18 : Résumé des avantages des services bancaires mobiles et via agents pour Mwangi Community Bank, les clients et les agents

Banque (MCBL)	Clients	Agents
Revenus supplémentaires	Économies de temps et de coût de transport	Augmentation des flux de revenus grâce à la rapidité des transactions
Augmentation de la mobilisation des dépôts	Liaison à une IF formelle	Augmentation de la croissance de la clientèle
Amélioration de la notoriété de la marque	Bénéfices de l'engagement fort de MCBL pour les communautés	Notoriété des « marques » CARE et MCBL
Réaffirmation de son engagement envers les services bancaires communautaires	Accès financier amélioré (accès à un compte bancaire et facilité d'accès)	Lien possible avec d'autres projets de la communauté
Amélioration de la portée de la banque	Amélioration de la commodité et du coût et démythification des opérations bancaires	Volume supplémentaire de transactions et opportunités commerciales

³⁰ The Citizen, 'Mwangi bank aims at massive expansion,' 12 Janvier 2017. Disponible sur <http://www.thecitizen.co.tz/magazine/businessweek/Mwangi-bank-aims-at-massive-expansion/1843772-3514828-r2ohmn/index.html>

ANNEXE I : CONTEXTE DE LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

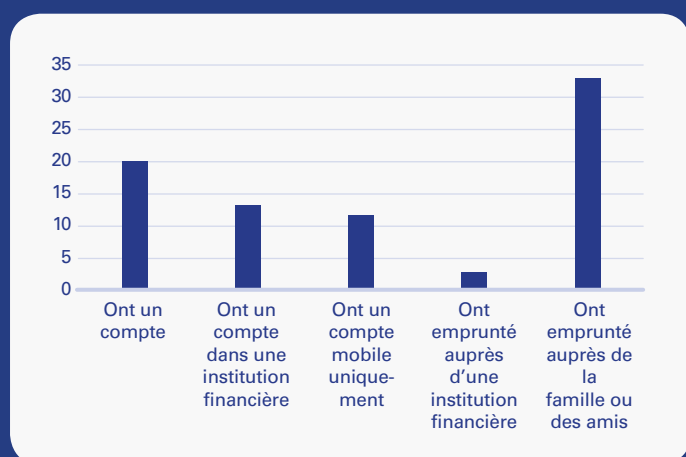
44

SITUATION DU MARCHÉ POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

La République-Unie de Tanzanie a été le deuxième pays, après le Kenya, à introduire les services bancaires via agents. Elle l'a fait pour deux raisons principales : premièrement, sur une population de 45 millions d'habitants, 12 % seulement avaient accès aux services bancaires en 2009 ; deuxièmement, l'accès aux services financiers dans le pays était limité, comme en témoigne le fait que 81 % des adultes (15 ans et plus) n'avaient pas de compte dans une institution financière.³¹ Malgré la présence de nombreuses banques, la majorité des Tanzaniens étaient exclus financièrement. La figure I.I et le tableau I.I fournissent des données spécifiques à l'inclusion financière dans le pays.

Dans son Cadre national d'inclusion financière 2014/2016, la BOT a fixé un objectif de 80 % de la population adulte utilisant un point d'accès financier à la fin de l'année 2016.³²

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



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

Table I.I : Institutions financières en République-Unie de Tanzanie

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

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

^a BOT, 'Répertoire des banques opérant en Tanzanie.' disponible sur <http://www.bot.go.tz/BankingSupervision/registeredBanks.asp> (consulté en Septembre 2017).

Remarque : Aucune donnée plus récente n'a pu être obtenue.

SECTEUR DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Les réformes politiques ont conduit le secteur des télécommunications en Tanzanie à devenir l'un des plus libéraux d'Afrique. Les opérateurs sont réglementés par l'Autorité de régulation des télécommunications. Environ **12 OTM** sont actuellement opérationnels ou en cours de démarrage. Il existe 5 OTM principaux dans le pays, avec Vodacom Tanzanie détenant la plus grande part de marché. La pénétration mobile atteint 83%, avec près de 40 millions d'abonnés.³³ Le tableau I.II offre plus de détails sur le secteur des télécommunications.

31 Financial Sector Deepening Trust, «*FinScope 2009 Survey.*»

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

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

ANNEXE I : CONTEXTE DE LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

(suite)

45

INITIATIVES EN MATIÈRE DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

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

Les services de monnaie électronique des cinq OTM sont M-Pesa pour Vodacom (41% de part de marché de la monnaie électronique), Airtel Money pour Airtel (25%), Tigo Pesa pour Tigo (32%), HaloPesa pour Halotel et Ezy Pesa pour Zantel. Plus de 160 000 agents opèrent pour environ 20 000 points d'accès financiers.³⁴

En 2013, lorsque les services bancaires via agents ont démarré, le nombre de transactions par utilisateur était de 97 et il y avait **31,5 millions de comptes mobiles (représentant 64% de la population)**, dont **11 millions (22%) étaient actifs**.³⁵ À la fin de 2015, les utilisateurs actifs enregistrés des services financiers mobiles s'élevaient à **19 millions**.³⁶ Quarante-cinq pour cent des Tanzaniens vivent dans un rayon inférieur ou égal à 5 km d'un point d'accès financier en raison du vaste réseau d'agents de monnaie électronique.³⁷ Il existe maintenant plus de comptes mobiles que de comptes d'IF. Le tableau I.III résume les différents points d'accès à la finance numérique disponibles dans le pays.

Figure I.I : Part de marché des opérateurs de téléphonie mobiles en République-Unie de Tanzanie

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

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

Figure I.III : Points d'accès à la finance numérique en République-Unie de Tanzanie (fin 2015)

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

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

RÉGLEMENTATION DES SERVICES FINANCIERS MOBILES

La BOT a publié des lignes directrices pour les services bancaires via agents en février 2013,³⁸ ce qui a permis aux IF de nommer des agents de détail comme agents bancaires pour la première fois. De plus, en 2014, la République-Unie de Tanzanie est devenue le premier pays à élaborer et à mettre en œuvre avec succès des règles commerciales pour les transactions de SFN interopérables.

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

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

36 Ibid.

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

38 BOT, *Guidelines on Agent Banking for Banking Institutions*, 2013.

ANNEXE II : CONTEXTE DU GHANA

46

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

ÉTAT DU MARCHÉ DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

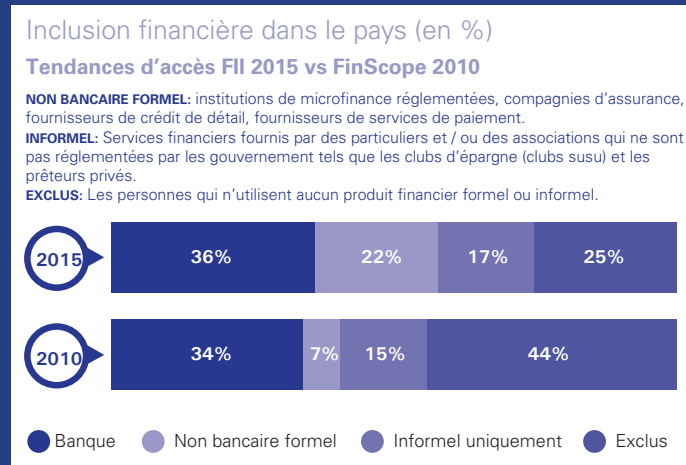
Ces dix dernières années, le développement de l'industrie des services financiers a permis d'augmenter l'inclusion financière au Ghana. Le nombre de clients des institutions de microfinance (IMF) a été multiplié par cinq (+ 515,4 %) : de 1,3 million en 2001, il est passé à 8 millions fin 2013 (GHAMFIN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

Table II.I: Accès au financement au Ghana

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

Source: Banque du Ghana, 2015

Figure II.I: Inclusion financière au Ghana



SECTEUR DES TÉLÉCOMS

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

Table II.II: Part de marché des opérateurs de télécommunications au Ghana

Opérateurs de télécommunications	Nombre d'abonnés	Part de marché
MTN	17 192 534	47%
Vodafone	7 976 348	22%
Tigo	5 213 398	14%
Airtel	4 942 197	13%
Glo	962 338	3%
Expresso	108 292	0.3%

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

ANNEXE II : CONTEXTE DU GHANA (suite)

INITIATIVES DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES (SFN)

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

RÉGLEMENTATION DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

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

À PROPOS DE MICROLEAD

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

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

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

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

À PROPOS DE PHB ACADEMY

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

PHB Academy est le pôle d'expertise spécialisé dans la formation et le développement de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé 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 oeuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du « last mile », l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org> et vous inscrire à notre bulletin d'information à l'adresse <http://uncdf.us1.list-manage.com/subscribe?u=565a555b66f6c4de99f3bd48a&id=0942bd0b65>. Suivez UNCDF sur Twitter et Facebook à @UNCDF.

À PROPOS DE MASTERCARD FOUNDATION

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

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



Coordonnées :

Commanditaires du projet

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

Philippe Breul
PHB Development
pbreul@phbdevelopment.com

Gestion de projet et responsables du contenu

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

Aurélie Wildt Dagneaux
PHB Development
adagneaux@phbdevelopment.com

