



BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

**GUIDE POUR LA DIGITALISATION
DES OPERATIONS FINANCIERES
DES SYSTEMES FINANCIERS
DECENTRALISES DANS L'UEMOA**

Jun 2022



BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Direction Générale des Opérations et de l'Inclusion Financière
Direction de l'Inclusion Financière

GUIDE POUR LA DIGITALISATION DES OPERATIONS FINANCIERES DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES DANS L'UEMOA



SOMMAIRE

Sigles et acronymes.....	4
Partie I - Justification et objectifs de la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés.....	6
I.1 - Justification de la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés.....	6
I.2 - Objectifs de la digitalisation des opérations financières des institutions de microfinance.....	8
I.3 - Défis liés à la transformation digitale des opérations des SFD.....	8
Partie II - Comprendre la digitalisation des opérations financières au sein des systèmes financiers décentralisés.....	11
II.1 - Digitalisation des opérations financières des systèmes financiers décentralisés.....	11
II.2 - Retombées de la digitalisation des opérations financières externes des systèmes financiers décentralisés.....	14
Partie III - Prérequis nécessaires à la digitalisation des opérations des SFD.....	16
Partie IV - Démarche méthodologique pour la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés.....	17
IV.1 - Facteurs clés de réussite de la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés.....	17
IV.2 - Modèles de transformation digitale des institutions de microfinance.....	18
IV.3 - Proposition de la démarche.....	22
ANNEXES.....	27



Sigles et acronymes

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest

BIC : Bureau d’Information sur le Crédit

EME : Etablissement de monnaie électronique

IMF : Institution de microfinance

LBC/FT : Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

OTM : Opérateur de téléphonie mobile

PARMEC : Projet d’Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d’épargne et de Crédit

PIB : Produit Intérieur Brut

PRAFIDE : Programme régional d’appui à la finance décentralisée

SFD : Système financier décentralisé

SIG : Système d’information et de gestion

TPE : Terminal de paiement électronique

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

USSD : Unstructured supplementary service data (canal de communication particulier)



Le présent Guide est conçu pour accompagner les systèmes financiers décentralisés (SFD) de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) dans le processus de transformation digitale de leurs opérations. Il met en évidence les avantages de la digitalisation pour les institutions de microfinance et leurs bénéficiaires.

Il aborde la problématique de la dématérialisation des opérations des SFD et en décline les facteurs clés de succès. Il propose, enfin, une démarche pour sa réalisation, en tenant compte des spécificités de ces structures dans l'Union et des initiatives en la matière.

Justification et objectifs de la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés

I.1 - Justification de la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés

Dans l'UEMOA, la promotion des institutions de microfinance, majoritairement constituées de mutuelles, de coopératives d'épargne et de crédit, de caisses villageoises et d'organisations paysannes, a été initiée dans les années 1980, à la faveur de la faible mobilisation de l'épargne, constatée dans la zone. Le développement, à un rythme soutenu, de ces institutions a suscité l'intérêt des gouvernements, des partenaires au développement et de la Banque Centrale. Cette croissance a abouti, en 1993, à la mise en place du premier cadre juridique couvrant cette activité dans l'Union, à travers le Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC). L'objectif poursuivi était la protection des ressources des déposants et la sécurisation des transactions. Depuis, le secteur de la microfinance a connu une forte expansion dans l'UEMOA et a amélioré ses performances, notamment en termes de mobilisation de ressources et d'octroi de crédit.

Cependant, cette embellie a été cachée par de nombreuses faiblesses, liées notamment à la gouvernance de ces institutions, la défaillance des systèmes d'information, la gestion peu efficiente des risques, la non-maîtrise des mécanismes internes de contrôle et le non-respect des dispositions légales et réglementaires.

Afin d'assainir et de moderniser ce secteur, la BCEAO a élaboré en 2004, un programme régional d'appui à la finance décentralisée (PRAFIDE), qui a permis à plusieurs institutions de microfinance d'améliorer leur fonctionnement. Ainsi, le premier cadre juridique a été révisé en 2007, en vue de renforcer les règles existantes et de mieux prendre en charge les insuffisances relevées. A cet égard, des innovations, visant l'amélioration du fonctionnement, de la supervision au niveau régional ainsi qu'une meilleure protection des déposants, ont été introduites.

Ces innovations se sont traduites par une évolution du montant des dépôts collectés, qui a été multiplié par 4, entre décembre 2007 et décembre 2020, passant de 400 milliards de FCFA à 1 650 milliards de FCFA. De même, les crédits accordés ont également été multipliés par 4, pour se situer à 1 662 milliards de FCFA à fin 2020, contre 377 milliards de FCFA à fin 2007.



Toutefois, les insuffisances relevées ont persisté, entravant la viabilité ainsi que la pérennité de ces institutions. En effet, des dysfonctionnements sont toujours notés au niveau de la gestion du portefeuille de prêts, des systèmes d'information de gestion (SIG) et du dispositif de contrôle interne.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie régionale d'inclusion financière, adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en juin 2016, les axes 2 et 3 prévoient l'assainissement et le renforcement du secteur de la microfinance, ainsi que son accompagnement pour le développement des innovations favorables à l'inclusion financière des populations.

Ainsi, le projet de connexion des systèmes financiers décentralisés de l'Union au système de paiement régional a été initié par la BCEAO, en vue de réduire les coûts et les délais d'exécution des opérations financières traitées par les SFD, d'améliorer la qualité de leurs services financiers et de développer l'usage de moyens de paiement électroniques par la clientèle des SFD.

Au regard des mutations du marché financier et de l'avènement de nouveaux acteurs dans l'écosystème financier de l'Union, des travaux de révision de la Loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés sont en cours pour tenir compte des évolutions constatées et pallier les insuffisances relevées dans le secteur.

Ces nouveaux acteurs, communément appelés FinTech, proposent, pour la plupart, des produits et services de qualité, peu onéreux et facilement accessibles, basés sur la technologie, en particulier, le téléphone portable, largement utilisé par les populations de l'Union. Le dynamisme qu'ils impulsent dans l'environnement financier de l'UEMOA pousse les institutions financières que sont les banques et les institutions de microfinance à s'ouvrir aux nouvelles opportunités ainsi qu'au potentiel offerts par le digital dans la fourniture des services financiers aux populations, notamment les plus vulnérables.

Par ailleurs, avec l'avènement de la pandémie liée à la Covid-19, la digitalisation des opérations financières est apparue plus impérieuse, au regard des gains d'efficacité associés et des possibilités d' enrôlement de nouveaux clients qu'elle ouvre aux SFD.

La digitalisation des opérations des institutions de microfinance devient également une priorité, dans le contexte des initiatives entreprises dans l'UEMOA en faveur d'une interopérabilité régionale des services financiers numériques. En effet, le projet d'interopérabilité, lancé, en 2017 par la Banque Centrale, en collaboration avec toutes les parties prenantes au développement du secteur financier de l'Union, vise la mise en place d'une infrastructure, permettant de faciliter les échanges de compte à compte, entre tous les

acteurs bancaires et non bancaires, quels que soient le type de compte, l'instrument et le canal utilisés, ainsi que la mutualisation des efforts autour de la plateforme interbancaire régionale portée par le GIM-UEMOA.

1.2 - Objectifs de la digitalisation des opérations financières des institutions de microfinance

D'une manière générale, la digitalisation des opérations financières des institutions de microfinance vise à les doter de solutions sécurisées et accessibles, par le biais de différents canaux (application en ligne ou mobile, USSD, etc.), leur permettant de prendre en charge et de traiter les opérations avec la clientèle.



De manière spécifique, les objectifs visés sont :

- **l'amélioration de la gestion de l'épargne, des prêts et des services connexes**, grâce à une utilisation plus accrue de la technologie ;
- **l'amélioration de l'expérience-client**, à travers la commodité d'utilisation des produits et services financiers ;
- **la création de modèles de paiements alternatifs**, permettant de réduire les investissements et les coûts opérationnels ;
- **la centralisation et l'historisation des données** pour des besoins d'analyse et de développement de l'offre de services financiers.

1.3 - Défis liés à la transformation digitale des opérations des SFD



La digitalisation des services financiers soulève plusieurs défis aux plans organisationnel, technique, réglementaire ainsi qu'au niveau de la conduite et de l'évaluation du projet.

Au plan organisationnel, les principaux défis portent sur la conduite du changement et l'implication du personnel, qui peuvent avoir comme conséquences :

- une mauvaise analyse de la situation du SFD, en termes de prérequis au lancement de services digitaux ;
- une expression des besoins incomplète ou approximative, conduisant le plus souvent à des choix de solutions informatiques inadaptées ;

- un manque de connaissances des différents modèles d'investissement adaptés à l'institution, conduisant à des négociations erronées avec les fournisseurs informatiques ;
- un séquençage inadéquat des activités et phases du processus de digitalisation, rendant le projet et le lancement de pilotes complexes à gérer dans le temps.

Au plan technique, les défis sont relatifs, notamment à :

- la disponibilité d'un réseau internet stable ;
- l'acquisition de matériels informatiques performants et de logiciels adaptés ;
- l'interconnexion du système d'information de la faïtière avec les caisses de base ;
- l'automatisation du reporting ;
- l'interconnexion des technologies mobiles utilisées avec le système d'information central ;
- la centralisation des bases de données.

Au plan de la conformité réglementaire, les principaux défis concernent :

- la vigilance à l'égard d'une prise en charge effective des procédures de vérification de l'identité de chaque client ;
- le respect rigoureux des dispositions relatives à la certification numérique ;
- la conformité aux dispositions relatives à l'évaluation de la solvabilité des demandeurs de crédit ou la définition de leur profil de risque ;
- la prise en compte de la notification, aux clients, du dénouement des opérations réalisées ;
- la protection des déposants.

Au titre de la conduite et de l'évaluation de l'impact du projet, les défis suivants devraient être relevés. Il s'agit :

- du gap en matière de renforcement des capacités du personnel à combler ;

- 
- des changements organisationnels internes à conduire ;
 - de la mobilisation de l'ensemble du personnel pour contrer la résistance au changement et de l'implication insuffisante de toutes les parties prenantes ;
 - du budget et du support nécessaires pour gérer le projet et soutenir la croissance des activités ;
 - de la qualité du partenaire technique devant accompagner l'institution ;
 - du temps nécessaire pour bénéficier d'un retour sur investissement.

Comprendre la digitalisation des opérations financières au sein des systèmes financiers décentralisés

II.1 - Digitalisation des opérations financières des systèmes financiers décentralisés

Le développement des nouvelles technologies, et particulièrement de la téléphonie mobile, affecte la finance traditionnelle de manière considérable. Cette révolution numérique façonne également le secteur de la microfinance, qui a vu apparaître de nouveaux acteurs utilisant la technologie pour transformer l'offre de services financiers aux populations. Les institutions de microfinance sont donc appelées à s'adapter à l'environnement pour rester compétitives.

La microfinance digitale consiste en l'utilisation, par les institutions de microfinance, du numérique pour fonctionner et délivrer des services financiers aux populations à revenus modestes, qui n'ont pas ou ont difficilement accès au secteur financier formel.

Véritable levier de performance de ces structures, la digitalisation des opérations financières d'un système financier décentralisé (SFD) s'inscrit dans une démarche globale de transformation digitale de l'institution. Elle consiste essentiellement en la numérisation de bout-en-bout des processus métiers et de certaines tâches généralement réalisées manuellement en agence, de manière à les rendre accessibles en ligne et en temps réel. C'est dans le cadre de cette évolution globale vers le digital que l'institution peut repenser et réorienter son approche stratégique, organisationnelle et commerciale, afin d'accorder une place prépondérante aux innovations digitales.

A cet égard, la digitalisation peut être étendue à l'ensemble des activités de l'institution, aussi bien les fonctions internes qu'externes c'est-à-dire les activités liées aux opérations financières qu'elle déroule au profit de sa clientèle.

Les fonctions internes couvrent principalement les services support permettant à l'institution de microfinance de fonctionner de manière structurée et efficace. Elles ne sont pas directement liées aux services rendus à la clientèle mais demeurent indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas par exemple des systèmes d'information de gestion (SIG), dont l'objectif est de collecter et de traiter les informations capables de soutenir et d'améliorer la prise de décision des dirigeants, en vue d'une gestion efficace de la structure.



Par ailleurs, dans le cadre de la promotion de l'éclosion d'un environnement financier innovant dans l'UEMOA, la BCEAO a entrepris d'accompagner les SFD dans l'amélioration de leurs pratiques internes. De ce fait, la Banque Centrale conduit avec ces structures, un projet visant leur accès au système de paiement régional. Cet accès devrait leur permettre (i) de réduire les coûts et les délais d'exécution des opérations financières qu'ils traitent, (ii) d'améliorer la qualité de leurs services financiers et (iii) de développer l'usage de moyens de paiement électroniques par leur clientèle.

Enfin, un plan de redynamisation du secteur de la microfinance dans l'UEMOA est également en cours de développement et devrait favoriser une meilleure gouvernance de ces structures et la numérisation de certaines tâches internes.

Les fonctions externes orientées vers la clientèle couvrent, pour leur part, toutes les activités qui participent directement à la création de richesse. Elles répondent aux besoins des consommateurs et s'orientent vers les opérations les plus fréquentes, à savoir :

(i) la gestion des données :

- enregistrement des clients, par le biais d'appareils mobiles permettant de numériser les données et de remplacer les formulaires papier ;
- traitement des demandes de prêt sur le terrain, par le biais de tablettes ou de téléphones portables.

(ii) les transactions liées à l'épargne :

- collecte de l'épargne des clients ;
- retraits de l'épargne par TPE ou téléphone mobile ;
- ouverture de comptes d'épargne ;
- rappel d'épargne.

(iii) les transactions de prêt :

- évaluation de crédit
- remboursement ;
- décaissement ;

- rappels de l'échéance de remboursement ;

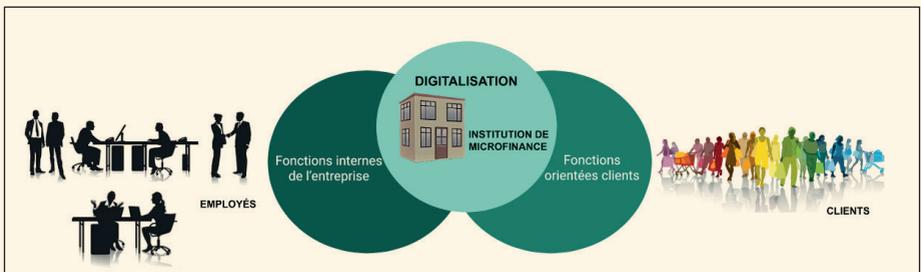
(iv) la gestion de compte :

- édition de relevé de compte ;
- consultation de solde ;
- édition de reçu et de confirmation de transaction.

Une fois digitalisées, ces opérations financières externes deviennent flexibles et disponibles à tout moment. Les bénéficiaires peuvent alors apprécier les avantages des services accessibles à plein temps.

Au regard des travaux déjà en cours par la BCEAO pour accompagner les institutions de microfinance dans l'automatisation de leurs fonctions internes, le présent document se penche sur la digitalisation des opérations financières externes des SFD, et plus spécifiquement, sur leurs opérations financières.

Le choix pour une institution de microfinance de digitaliser ses opérations financières externes matérialise une vision et une dynamique de changement stratégique profonde. Son efficacité et l'ampleur des retombées positives se mesurent à la capacité de la démarche à s'articuler, dans la durée, avec éventuellement d'autres actions de digitalisation, en vue d'une complète transformation de la structure.



II.2 - Retombées de la digitalisation des opérations financières externes des systèmes financiers décentralisés

La digitalisation des opérations financières externes d'un SFD présente des retombées positives qui sont multiples, aussi bien pour l'institution elle-même que pour ses membres et sa clientèle.

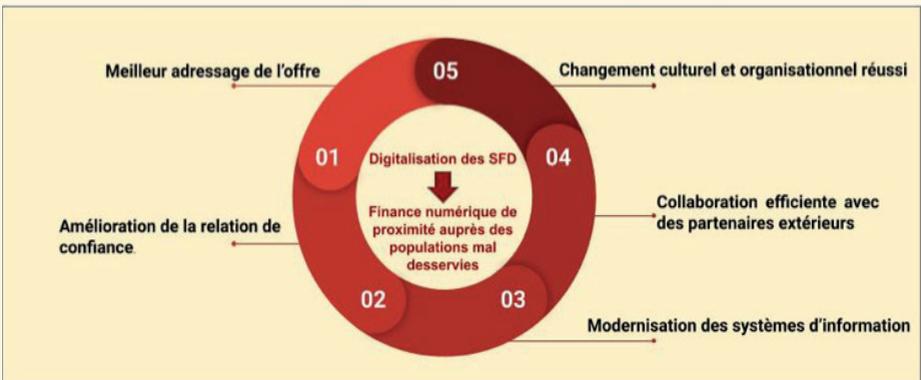
Pour l'institution de microfinance, elles ont trait :

- au renforcement de son rôle de finance de proximité et à l'extension de la portée de son offre de services aux populations mal desservies, qui constituent ses cibles privilégiées ;
- à un meilleur ciblage de l'offre, notamment envers les femmes, les jeunes et les populations rurales ;
- à l'augmentation de ses revenus financiers, tirés des nouveaux produits numériques ;
- à la réduction des coûts opérationnels, liés notamment à l'automatisation ou à la numérisation des processus ;
- à l'efficacité opérationnelle dans la prise de décisions et l'amélioration de la productivité ;
- à la réduction des tâches administratives et des interventions manuelles sur de nombreuses opérations ;
- au gain de temps pour les gestionnaires du back-office ;
- à l'amélioration de la qualité du portefeuille et une meilleure connaissance des besoins et des attentes des clients ;
- à la modernisation des systèmes d'information et de gestion ;
- à l'amélioration de la conformité réglementaire et la transmission, dans les délais, du reporting périodique aux régulateurs ;
- à la réduction des risques opérationnels et financiers au niveau du personnel (erreurs, fraudes, etc.) notamment ceux liés au transport des fonds et à la manipulation des espèces.

Pour les populations, elles concernent :

- l'amélioration de l'expérience-client, notamment grâce à l'utilisation de solutions et de canaux de distribution de nouvelle génération ;
- la célérité dans le traitement des requêtes initiées par les clients ;
- la réduction des coûts de sortie des services financiers, induite par la baisse des coûts d'exploitation ;
- la disponibilité du service à toute heure, favorisant un gain de temps pour d'autres activités ;
- la construction et le maintien d'une relation de confiance avec les institutions de microfinance, à travers notamment la sécurisation des données à caractère personnel et des transactions ;
- la facilitation de l'accès aux services financiers, notamment pour les populations vivant dans les zones mal desservies.

Graphique 1 : Retombées positives de la digitalisation des systèmes financiers décentralisés



Source : BCEAO

Prérequis nécessaires à la digitalisation des opérations des SFD

Le processus de digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés introduit les technologies du numérique dans toute la chaîne de valeur du produit, depuis les processus internes jusqu'à la délivrance du service au client final. A cet égard, la prise en charge, sur les plans réglementaire, organisationnel et technique d'un certain nombre de prérequis est indispensable avant d'engager une démarche de digitalisation de la structure.



Sur le plan réglementaire, les prérequis sont relatifs :

- à la mise en place d'une meilleure gouvernance au sein de l'Institution ;
- au renforcement de son système d'information et de gestion et à une meilleure maîtrise des mécanismes internes de contrôle ;
- au respect des dispositions légales et réglementaires applicables aux SFD.

Au plan organisationnel, les prérequis portent sur :

- une évaluation approfondie de l'institution de microfinance et de ses capacités à réaliser un projet de digitalisation ;
- la définition d'une stratégie claire de digitalisation, qui prend en compte l'atteinte des objectifs de la structure, ainsi que l'engagement total des premiers responsables de l'Institution et de leurs collaborateurs.

Il convient également, avant d'initier un projet de digitalisation pour la structure, de procéder à une expression exhaustive des besoins, permettant de recourir au choix de solutions informatiques adaptées.

Sur le plan technique, les préalables à la digitalisation portent sur la nécessité de s'assurer de :

- la disponibilité d'un réseau de connexion internet stable ;
- la capacité de l'institution à acquérir et à gérer les matériels informatiques performants et les logiciels adaptés ;
- la mise en place d'un système de reporting performant, permettant une centralisation efficace des bases de données.

Démarche méthodologique pour la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés

IV.1 - Facteurs clés de réussite de la digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés

Le succès du processus de digitalisation des opérations des systèmes financiers décentralisés est fortement corrélé à la mise en œuvre réussie d'un certain nombre d'actions d'ordre stratégique, technique ou opérationnel.

Au plan stratégique, les éléments essentiels à prendre en compte portent sur :

- la définition d'une stratégie de digitalisation claire et cohérente avec les objectifs stratégiques de l'institution ;
- l'engagement des Dirigeants et la mise sur pied d'une équipe projet pluridisciplinaire, inclusive et représentative de toute l'entreprise ainsi qu'une communication claire sur les enjeux et avantages de la digitalisation ;
- le partage d'expériences avec les pairs qui ont conduit ou réussi leur digitalisation.

Relativement au volet technique, le succès de la démarche repose sur :

- l'acquisition de solutions adaptées au contexte de l'institution et de ses clients, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs le plus rapidement et le plus efficacement possible ;
- la mise à niveau du système d'information de gestion de l'institution, pour tenir compte des changements induits par les nouvelles technologies ;
- le phasage adéquat du projet afin de développer une démarche itérative permettant de tirer toutes les leçons et de procéder aux ajustements nécessaires avant le déploiement global ;
- les partenariats avec les opérateurs de téléphonie mobile, les établissements de monnaie électronique et les FinTech, afin de rester compétitifs dans un environnement technologique en constante évolution ;
- la conformité de l'infrastructure technique à la réglementation applicable aux services financiers numériques.

Concernant le volet opérationnel, les principaux facteurs de réussite sont :

- la formation et le renforcement des capacités des équipes ;
- les actions de sensibilisation et d'éducation financière ;
- la mise en place d'un dispositif d'identification formel des clients, pour faciliter l'application des dispositions de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) ;
- la mise en place de procédures de recueil du consentement des clients, au titre du Bureau d'Information sur le Crédit (BIC) dans l'UEMOA, ainsi que de gestion des réclamations ;
- le recours aux procédures de gestion des risques liés à l'utilisation du numérique et la mise à jour périodique de la cartographie des risques.

IV.2 - Modèles de transformation digitale des institutions de microfinance

Dans un environnement technologique en constante évolution, plusieurs modèles, pouvant être combinés ou non, sont apparus dans le cadre de la digitalisation des opérations des institutions de microfinance.

Ces modèles reposent sur :

- l'utilisation de divers outils pour effectuer les opérations financières (dépôt, retrait, mise en place et remboursement de crédit entre le compte physique et le porte-monnaie électronique), notamment :
 - (i) les appareils technologiques ;
 - (ii) la téléphonie mobile ;
 - (iii) un réseau de distribution.
- le développement de partenariats avec :
 - (i) un prestataire de solution informatique ;
 - (ii) un établissement de monnaie électronique (EME), filiale d'un opérateur de téléphonie mobile (OTM) ;
 - (iii) une FinTech.

- l'émission de la monnaie électronique par l'institution de microfinance.

4.2.1 - L'utilisation d'appareils technologiques

L'adoption de tablettes numériques, de terminaux de paiement électronique et de divers appareils électroniques se présente pour les institutions de microfinance comme une réelle opportunité dans le processus de digitalisation de leurs opérations.

L'utilisation de ces outils permet aux agents d'effectuer des opérations financières sur le terrain sans recourir à des formulaires en papier. De plus, des applications installées sur ces appareils technologiques permettent de renseigner des données de manière pratique et d'y avoir accès en temps réel.

4.2.2 - La téléphonie mobile

L'institution de microfinance peut développer sa propre application mobile, comme une solution distincte, qu'elle intègre à son système d'information. Cette application, accessible depuis un smartphone ou non, permettra au personnel de l'institution de réaliser des transactions de base sur le terrain sans utilisation de papiers. Ce modèle requiert néanmoins l'amélioration du système d'information et de gestion afin que l'institution puisse centraliser les données et proposer de nouveaux canaux de distribution alternatifs des produits et services financiers.

L'utilisation d'une application mobile présente de nombreux gains pour l'institution, notamment en termes d'amélioration de la satisfaction des clients, de réduction de leur déplacement, et d'adaptation de l'offre de services.

4.2.3 - Le réseau de distribution

La mise en place d'un réseau de distribution, équipé d'appareils mobiles peut permettre aux institutions de microfinance de fonctionner plus efficacement. En effet, le recours à de nouveaux circuits de distribution utilisant les technologies modernes adaptées contribue à étendre leurs activités, à envisager une diversification de l'offre de services financiers et à atteindre de nouveaux clients tout en optimisant le coût. Cette approche permet au SFD de se concentrer sur l'accessibilité de ses produits dans les zones reculées et l'expérience client qui en découle. Les principaux défis liés à ce modèle restent, cependant, la fidélisation dudit réseau et la disponibilité d'un stock de monnaie électronique adéquat au niveau des agents de distribution, pour éviter toute situation d'illiquidité.

4.2.4 - Le partenariat avec un prestataire de solutions informatiques, un établissement de monnaie électronique (EME) ou une entreprise de technologie financière (FinTech)

Les institutions de microfinance peuvent nouer des partenariats avec des prestataires de solutions informatiques, des émetteurs de monnaie électronique (EME) ou des sociétés de technologie financière (FinTech). Ces partenariats sont établis, en vue de tirer profit de l'infrastructure technique, notamment des réseaux informatiques et de distribution. Ils sont cruciaux, pour rester en phase avec l'évolution de la technologie et des besoins et attentes des clients.

Le **partenariat entre un système financier décentralisé et un prestataire de solution informatique** est d'une importance capitale dans le processus de digitalisation. Il permet au SFD de s'appuyer sur les compétences du prestataire informatique pour faire évoluer son système d'information. A titre d'exemple, l'option retenue pourrait consister en l'acquisition d'un nouveau système informatique ou une transformation visant à le rendre flexible et évolutif avec la croissance de l'entreprise.

Dans le cadre du **partenariat entre l'institution de microfinance et un établissement de monnaie électronique, filiale d'un opérateur de téléphonie mobile**, l'EME propose de nouveaux segments et des réseaux d'agents tandis que l'institution de microfinance offre des services de dépôt et de retrait d'argent aux clients de l'opérateur dans ses agences et guichets. L'Institution de microfinance dispose par conséquent d'une couverture plus importante du marché ainsi que d'une expertise en matière de développement de produits adossés à la monnaie électronique. L'établissement de monnaie électronique cherche, quant à lui, à développer son offre en proposant des services de microfinance à travers des solutions d'épargne et de crédit digitales. La diversification des produits permet à chacune des parties de fidéliser sa clientèle.

Les défis à surmonter dans ce partenariat sont l'ouverture du canal USSD et la réduction de la tarification appliquée par les OTM, ainsi que le respect du taux d'usure.

Les partenariats entre fournisseurs de services numériques et les institutions de microfinance peuvent s'avérer particulièrement utiles pour l'inclusion financière des segments vulnérables, en particulier les femmes, les jeunes et les producteurs agricoles. Ils stimulent également l'innovation au niveau institutionnel et aident les institutions à rester compétitives.

Le **partenariat entre l'institution de microfinance et une FinTech** est le plus complexe mais le plus fructueux dans la mesure où les deux parties cherchent mutuellement à amplifier leurs points forts.



Grâce à leur présence sur l'étendue du territoire et à leur infrastructure sur le terrain, les institutions de microfinance peuvent être de bons partenaires pour les FinTech désireuses d'étendre leurs services sur un marché. Le SFD apporte son agrément, sa réputation, sa clientèle et ses données, son expérience sur le marché, son capital ainsi que ses agents.

La FinTech, quant à elle, apporte son système d'information moderne, sa solution, son expertise technologique et en analyse de données. Elle peut fournir en outre une solution d'évaluation des risques-clients ou « credit scoring », la réactivité et un accès sécurisé aux systèmes et services de paiement de masse. La FinTech peut également appuyer l'institution de microfinance dans l'élaboration d'une stratégie de communication et de marketing. Elle contribue à optimiser le time-to-market, en impulsant une agilité dans la gestion du projet. Ces deux partenaires sont ainsi impliqués à toutes les étapes du projet.

Les défis liés à ce type de partenariat portent notamment sur la conduite du changement au niveau des deux structures, la conformité à la réglementation en vigueur, du fait du caractère innovant des FinTech, du partage des revenus et des responsabilités des deux acteurs.

4.2.5 - L'émission de la monnaie électronique par l'institution de microfinance

L'institution de microfinance peut introduire une demande d'autorisation auprès de la BCEAO pour émettre de la monnaie électronique, conformément aux dispositions de l'Instruction n°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les Etats membres de l'UEMOA. Dans ce cas de figure, l'institution de microfinance pourrait utiliser sa propre plateforme technologique pour émettre de la monnaie électronique. Cette option lui permet de générer des revenus supplémentaires à la suite de la vente d'unités de monnaie électronique à des distributeurs, de réaliser également des opérations de crédit digital et de diversifier les produits proposés ainsi que leur mode de paiement. Ce modèle révèle un certain nombre de défis au nombre desquels il peut être cité l'adéquation des produits proposés aux comportements et aux besoins des clients, la protection des utilisateurs, et la maîtrise des taux d'intérêts appliqués.

Quelle que soit l'option stratégique retenue pour la digitalisation de ses opérations, le processus reste relativement coûteux et complexe pour l'institution de microfinance, du fait notamment de ses ressources humaines et financières limitées.



IV.3 - Proposition de la démarche

La démarche de digitalisation des opérations proposée dans ce guide aux systèmes financiers décentralisés de l'UEMOA est fondée sur l'approche projet et est adaptée aux différents modèles existants. Elle est déclinée en quatre étapes, à savoir :

1. la réflexion stratégique et l'évaluation de l'opportunité ;
2. l'organisation opérationnelle et la planification des chantiers prioritaires ;
3. le déploiement des outils digitaux (distinguer la préparation du projet pilote, le projet pilote, la phase de mise en œuvre) ;
4. la formation, la communication et l'accompagnement.

REFLEXION STRATEGIQUE

	<p>Objectif</p> <p>La réflexion stratégique vise à effectuer un diagnostic approfondi permettant d'identifier les objectifs et l'orientation à donner au processus de transformation digitale. Elle permet de définir une stratégie digitale à mettre en œuvre et d'identifier les priorités de la structure.</p>
	<p>Pré-requis</p> <p>La réflexion stratégique suppose au préalable l'évaluation de l'institution de microfinance et de son environnement afin d'en appréhender les forces et les faiblesses à prendre en compte dans la mise en œuvre de la transformation digitale. Les contraintes identifiées pourraient être traduites en opportunités et les faiblesses en axes de progrès.</p>
	<p>Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> → définir les objectifs du système financier décentralisé en matière de digitalisation ; → définir le périmètre de la transformation digitale (processus et opérations couvertes) ; → déterminer le type de modèle de transformation à adopter au regard du contexte et de la situation du SFD ; → identifier les compétences techniques utiles à la transformation digitale des opérations (en interne ou à rechercher en dehors de l'institution) ; → déterminer un plan de financement du projet de digitalisation ; → déterminer l'impact du processus de digitalisation : impact financier, impact organisationnel, etc. ; → s'assurer de la présence de dispositifs de gestion de risques et de contrôle adéquats ; → déterminer des dates de début et de fin prévisionnelles (macro-planning) ; → élaborer la feuille de route du projet.

ORGANISATION OPERATIONNELLE

	<p>Objectif Cette étape vise à mettre en place l'organisation interne de conduite du projet de digitalisation au sein de l'institution de microfinance.</p>
	<p>Pré-requis La définition de la stratégie de digitalisation et de la feuille de route, prévue à l'étape 1, est indispensable à la mise en place d'une structure opérationnelle.</p>
	<p>Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> → mettre en place un groupe de projet ; → élaborer un cahier des charges pour chaque acteur ; → procéder, le cas échéant, à la mise en place des partenariats ; → publier les appels d'offres et sélectionner les prestataires techniques chargés d'accompagner le processus de digitalisation.
	<p>Points d'attention L'implication des collaborateurs est une condition sine qua non pour la réussite du projet de digitalisation. En outre, il conviendra de sensibiliser le personnel sur les conséquences de la digitalisation (en termes de réorganisation des services et des tâches, de redéploiement du personnel ou d'évolution des emplois).</p>

ETAPE 3

DEPLOIEMENT DES OUTILS DIGITAUX

	<p>Objectif</p> <p>L'étape de déploiement des outils digitaux vise à mettre en œuvre la transformation digitale proprement dite. Elle couvre la conception, la réalisation, la qualification et la mise en service des solutions, le cas échéant avec le partenaire retenu.</p>
	<p>Pré-requis</p> <p>Les pré-requis à cette étape sont :</p> <ul style="list-style-type: none">● l'élaboration du dossier d'expression des besoins ;● la sélection du partenaire ou du fournisseur technique qui accompagne le SFD.
	<p>Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)</p> <ul style="list-style-type: none">→ acquérir l'infrastructure technique ou adapter celle existante, le cas échéant ;→ développer et/ou acquérir de nouvelles solutions digitales ;→ réaliser les tests des outils et solutions développées au niveau des structures concernées avant de les étendre vers des groupes de bénéficiaires (pilotes) ;→ déployer les services validés et procéder au lancement officiel.
	<p>Points d'attention</p> <p>Il conviendrait de s'assurer de l'implication de toutes les parties prenantes, en particulier le personnel de l'institution et du caractère évolutif de la solution déployée.</p>

FORMATION, COMMUNICATION ET ACCOMPAGNEMENT

	<p>Objectif</p> <p>Cette étape vise, d'une part, à dérouler les actions relatives à la mise en production des nouvelles solutions et, d'autre part, à procéder à la communication ainsi qu'aux formations à l'attention des bénéficiaires.</p>
	<p>Pré-requis</p> <p>La validation des solutions développées constitue le principal pré-requis de cette étape.</p>
	<p>Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> → procéder à un renforcement des capacités du personnel concerné ou à un recrutement de nouveaux agents ; → mettre en œuvre la politique de communication définie (vision, stratégie, objectifs et plan d'actions de communication) : messages radio et télévisuels, campagnes de sensibilisation et d'éducation financière en langues locales auprès des populations bénéficiaires ; → mettre en œuvre la stratégie de conduite du changement, qui consistera notamment pour les bénéficiaires, à leur fournir des services d'assistance téléphonique et pour l'institution de microfinance, à adapter ou réorganiser les équipes des services concernés et à éliminer les tâches devenues sans valeur ajoutée.
	<p>Points d'attention</p> <p>La formation, la communication et l'accompagnement doivent être suffisamment flexibles dans la durée pour s'assurer de la bonne appropriation du dispositif par les bénéficiaires.</p>

EXPERIENCES INTERNATIONALES ET REGIONALES EN MATIERE DE DIGITALISATION DES OPERATIONS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

En Afrique, une revue des expériences du Kenya, du Rwanda, de l'Ouganda et de la Tunisie, a mis en évidence les aspects positifs du partenariat entre les institutions de microfinance et les opérateurs de télécommunication. Ces partenariats ont permis de développer des solutions innovantes de remboursement de crédit et de micro-épargne basées sur des infrastructures de paiement, mises à disposition par des opérateurs de téléphonie mobile.

Encadré 1 : Kenya

Les institutions de microfinance dénommées Kenya Women's Finance Trust (KWFT), Musoni et Equity Bank ont respectivement développé des solutions innovantes de remboursement de crédit et de micro-épargne, grâce à des infrastructures de paiement mises à disposition par des opérateurs de téléphonie mobile.

En effet, KWFT a utilisé cette infrastructure pour faciliter les remboursements de crédit par ses clients (300.000 emprunteurs actifs et 140 millions USD d'encours de crédits). De ce fait, les réunions avec les agents de crédit, autrefois dominées par l'encaissement des espèces, durent moins longtemps et peuvent être davantage consacrées aux questions professionnelles et à l'éducation financière.

S'agissant de Musoni, l'institution a opté, en 2009, à la faveur de l'utilisation des nouvelles solutions technologiques, pour une dématérialisation totale (100% mobile) des relations avec ses clients. Cette option a ramené ainsi le délai de traitement des dossiers d'octroi de crédit de 2 semaines à 6 heures et a amélioré considérablement le taux de collecte de l'épargne.

En 2013, les agents de crédit de Musoni ont commencé à utiliser une application mobile sur des tablettes au lieu de formulaires papier. Cette nouvelle application a facilité l'intégration des clients, l'octroi de prêts aux clients, les évaluations commerciales et l'affichage des rapports, améliorant ainsi la productivité des agents de crédit de 68%. L'utilisation d'appareils mobiles a également entraîné un changement



organisationnel, les employés de saisie de données étant promus agents de terrain et les photos numériques des cartes d'identité des clients ont remplacé les photocopies des cartes d'identité nationales. L'efficacité s'en est trouvée améliorée, les formulaires de demande de prêt étant passés de 11 à 2 pages et le délai de remboursement, de 3 jours à 6 heures.

En 2017, Musoni a développé un menu USSD permettant aux clients de consulter leurs soldes et de solliciter des prêts. La solution de Musoni est intégrée au « Credit Reference Bureau » et repose sur la notation du crédit pour les décisions de prêt automatisées, sur la base des données numériques collectées auprès des clients au cours des quatre dernières années.

En ce qui concerne Equity Bank Kenya, elle a lancé une offre plus élaborée, dénommée M-Kesho, qui est un compte de micro-épargne à faible coût, assorti de critères d'éligibilité très inclusifs. Ce produit permet de réaliser des transferts d'argent d'un compte à l'autre et d'épargner. M-Kesho, comme M-Pesa le service de transfert d'argent, de microcrédit et de paiement via la téléphonie mobile lancé au Kenya et en Tanzanie, ne facture ni de frais d'ouverture ni de frais mensuels, et aucun solde minimum n'est requis. L'épargne est, par ailleurs, rémunérée. Les clients de M-Kesho peuvent ouvrir des comptes, soit auprès d'agences d'Equity Bank, soit auprès de 5.000 agents M-Pesa. Ils peuvent également réaliser des opérations dans les points de ventes M-Pesa. A travers ce compte, Equity Bank a favorisé la transformation de la majorité des utilisateurs de M-Pesa en titulaires de comptes bancaires et a proposé, en plus, des produits de micro-assurance et de microcrédit. Plus de 97% des transactions d'Equity Bank Kenya sont effectuées en dehors de son réseau d'agences et plus de 70% sont auto-initiées par ses clients sur leur téléphone mobile.

Face au succès de M-Pesa, la Banque Centrale du Kenya a accompagné le processus par une adaptation de son cadre réglementaire et a instauré la surveillance coopérative de l'activité avec l'Autorité de régulation du secteur des télécommunications.

Sources : - www.cgap.org

- Accion, Channels & Technology, septembre 2015.

Encadré 2 : Ouganda, Rwanda et Tanzanie

La Commercial Bank of Africa (CBA), l'une des plus grandes banques privées d'Afrique de l'Est, a créé des filiales en Ouganda, au Rwanda et en Tanzanie.

La CBA a commencé sa transition vers le numérique en novembre 2012. Elle a lancé M-Shwari, le premier produit d'épargne et de microcrédit numériques (entre 1 et 300 USD), en partenariat avec Safaricom, un opérateur de télécommunication (OTM) du Kenya. Ce produit permet aux clients d'accéder à des comptes d'épargne et de crédit formels via leur téléphone portable, sans avoir à se rendre dans un des points de services de l'institution.

A la suite de M-Shwari, la CBA a lancé des produits similaires dans trois autres pays, à savoir M-Pawa en Tanzanie en 2014, en partenariat avec l'OTM Vodacom, MoKash en Ouganda en 2016, en partenariat avec MTN Ouganda et, plus récemment, MoKash au Rwanda en 2017, en partenariat avec MTN Rwanda. Dans le cadre de ces partenariats, l'OTM offre le canal de distribution, tandis que la CBA propose les services financiers. Le client dispose à la fois d'un compte bancaire auprès de la CBA et d'un porte-monnaie électronique fourni par l'OTM, qui lui permettent d'envoyer l'épargne (rémunérée) vers le compte de son institution, de rembourser un crédit ou d'effectuer un retrait.

Au Rwanda, la filiale est une institution de microfinance, qui offre une large gamme de services à ses clients, notamment aux petites et moyennes entreprises (comptes d'épargne entreprise et crédits aux entreprises), des services bancaires en ligne ainsi que des produits d'épargne et de crédit numériques.

Source : UNCDF, Comment réussir sa transition vers le numérique : une série de boîtes à outils pour les prestataires de services financiers, février 2018.

Encadré 3 : Tunisie

● Taysir Microfinance

Taysir Microfinance, une institution de microfinance créée par l'association Adie International, a démarré ses activités en juin 2014. Cette institution a fait le choix stratégique du « cashless », soit du 100% mobile banking pour ses opérations. Cette option repose, d'une part, sur un partenariat stratégique entre Taysir et la Poste Tunisienne, et, d'autre part, sur un opérateur de téléphonie mobile tunisien, Ooredoo. Ces deux acteurs ont développé un service de paiement mobile dénommé "Mobiflous", destiné à l'institution de microfinance.

Le décaissement des crédits se fait par virement sur la carte bancaire « Einar » de la Poste, que le client a préalablement achetée. Le client, non bancarisé, devient détenteur d'une MasterCard prépayée, qui lui permet de gérer ses retraits ou ses achats. Le client effectue ses règlements à partir de sa carte, qui est rechargée dans le réseau de la Poste « cash in » qui compte 1.500 agences, dont 900 connectées. Le service de microfinance mobile développé par Ooredoo et Taysir permet au client de consulter son solde et la situation de son crédit (date d'échéance, montant restant dû) et de recevoir des SMS de rappel, de relance ou d'autres informations pertinentes.

Ce système est efficace dans les zones rurales où se trouvent 63% des 2.000 clients de Taysir.

● Enda Tamweel

Enda Tamweel est une institution de microfinance, qui s'est dotée, en 2019, d'une application mobile destinée à ses clients pour leur permettre de gérer leurs comptes à distance et en toute sécurité. Cette application permet aux clients d'initier des demandes de crédit à distance, de connaître les produits et services proposés par l'institution, d'accéder aux réseaux des agences et de déposer leur demande d'information et de réclamation.

*Source : - Convergences, Baromètre 2015 de la microfinance, 6ème édition, juin 2015.
- www.endatamweel.tn*

Au Bangladesh, la plupart des institutions de microfinance ont migré vers un système de gestion de prêts en ligne, en s'appuyant sur une application de type Web et une base de données centralisée.

Encadré 4 : Bangladesh

Une enquête sur l'état de la numérisation du secteur de la microfinance, réalisée en 2019 par Microsave, en collaboration avec UNCDF, a mis en évidence que la plupart des institutions de microfinance sondées (au nombre de 16) ont migré vers un système de gestion des prêts en temps réel « Low Management System - LMS ». Ces systèmes s'appuient sur des applications de type Web et des bases de données centralisées. Toutefois, très peu d'entre elles (3 IMF) ont déployé des projets pilotes pour le remboursement de prêts et la collecte de l'épargne par le biais de portefeuilles mobiles. Cette situation résulte notamment du manque de connaissance et de volonté des IMF pour explorer les technologies émergentes, qui améliorent l'efficacité des processus tels que l'intelligence artificielle et les outils d'apprentissage automatique et le concept de crédit numérique.

Les contraintes, ci-après, ont été soulevées par les IMF, comme empêchant leur transition vers le numérique :

- l'absence de bureau de crédit pour les IMF ;
- le nonaccès à la base de données sur l'identification nationale, rendant difficile l'authentification de leurs clients, ce qui pourrait réduire les actions frauduleuses ;
- la non-participation des IMF aux systèmes de paiement, contrairement aux banques, empêchant les clients de profiter des nouvelles offres de produits et services financiers ;
- le faible niveau d'éducation financière de la clientèle ;
- la non-identification, par le régulateur, de l'acteur chargé de supporter les frais liés au remboursement des prêts, effectué par l'intermédiaire du réseau d'agents.

Source : www.uncdf.org



Globalement, la digitalisation des opérations de ces institutions a favorisé :

- une offre de produits et services financiers adaptés aux besoins de la clientèle ;
- l'accès direct par les clients à leur compte en ligne, en particulier via le téléphone portable ;
- la réduction des coûts des services à la clientèle ;
- la réduction du délai de traitement des dossiers d'ouverture de compte et d'octroi de crédits ;
- l'amélioration de la productivité des agents chargés de l'octroi de crédit ;
- la facilitation des remboursements de crédit.

Dans l'UEMOA, diverses expériences ont été notées auprès des institutions de microfinance. La digitalisation de leurs opérations de collecte de l'épargne et de remboursement de crédit a été rendue possible, grâce notamment (i) au recours aux technologies mobiles, (ii) au développement de réseaux d'agents itinérants munis de tablettes pour desservir les zones reculées ou (iii) au développement de partenariats avec des émetteurs de monnaie électronique, des FinTech ou des opérateurs de télécommunication.

En Côte d'Ivoire, le partenariat entre les systèmes financiers décentralisés et les opérateurs de téléphonie mobile a abouti à l'utilisation de plateformes permettant un usage des technologies, telles que l'USSD dans l'offre de solutions de microfinance aux clients.

Encadré 5 : Côte d'Ivoire - Advans Microfinance Côte d'Ivoire

Advans-Côte d'Ivoire a décidé, en 2014, après une étude de faisabilité, d'offrir aux producteurs de cacao un compte d'épargne numérique rémunéré (2 à 6 % par an), en partenariat avec l'opérateur de téléphonie mobile MTN. L'institution offre des services financiers à un segment de la population située dans des zones rurales où les institutions financières, y compris Advans, ne disposent pas d'agences. Les producteurs peuvent recevoir tout ou partie du paiement de la vente de cacao à leur coopérative sur leur compte d'épargne Advans et ensuite retirer l'argent sur leur compte Advans selon leur besoin auprès des agents « mobile money » de MTN « bank to wallet ». A l'inverse, ils peuvent alimenter leurs comptes Advans par une opération de « *wallet to bank* » c'est-à-dire effectuer un dépôt sur leur compte de monnaie électronique auprès de ces mêmes agents. Les négociations avec MTN ont permis d'aboutir à des transactions gratuites pour le client entre le compte d'épargne et le porte-monnaie électronique. Les coûts sont partagés entre Advans et MTN, selon une clé de répartition définie. La plateforme utilise la technologie USSD, rendant ainsi ce service accessible sur tout type de téléphone cellulaire.

Advans-CI a aussi obtenu de MTN, l'accès à son canal USSD à un coût négocié, ce qui permet notamment à ses clients d'effectuer des opérations de compte à compte dans le système d'Advans. En outre, les coopératives peuvent effectuer le règlement de la vente de cacao directement sur le compte Advans des producteurs, à partir de leurs propres comptes Advans.

Le partenariat d'Advans-Côte d'Ivoire avec MTN a permis, à fin 2018, la bancarisation de plus de 14.000 producteurs de cacao.

Source : www.advansgroup.com

Au Sénégal et au Togo, le processus de digitalisation des opérations de microfinance est fortement marqué par l'équipement des agents itinérants en tablettes numériques, dans l'optique de réduire le risque de détournement, de sécuriser les données et d'accroître les performances.

Encadré 6 : Sénégal

● Caurie-Microfinance

Caurie-Microfinance est une institution de microfinance, qui a adopté le modèle des agents itinérants munis de tablettes pour digitaliser les services qu'elle offre sur le terrain, afin de réduire le risque de détournement, sécuriser les données, renforcer les performances opérationnelles et réduire les charges d'exploitation. Ce projet a été initié en 2015 avec l'appui de l'Agence Française de Développement (AFD) et l'assistance technique du Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique (PAMIGA). Le projet pilote a été lancé avec le programme Mobile Money For the Poor (MM4P) de UNCDF et la Fondation Mastercard en 2017, afin d'étendre le modèle dans ses agences de Ziguinchor et de Louga. L'évaluation du projet a mis en exergue la réduction du temps de saisie des données et leur fiabilité, un focus plus important sur le client, la baisse des coûts opérationnels liés à la diminution du nombre de fiches d'information du clients à renseigner et à l'usage des tablettes lors des réunions avec les villageois. Cette option permet aux agents de crédit de collecter l'épargne, de recouvrir les crédits et de débloquer des fonds en dehors de l'agence.

● Microcred Sénégal

Microcred Sénégal est une institution de microfinance, qui a démarré ses activités en 2007. Elle a déployé, en 2015, une application mobile (mobile, biométrique, SMS, GPS, OCR [reconnaissance optique de caractères]) appelée « Baobab Portefeuille », destinée à ses gestionnaires de portefeuille (GP). Ces gestionnaires de portefeuille sont des agents mobiles sur le terrain. Avec l'application mobile, ils enregistrent les clients, consultent en temps réel des données fournies par les clients, analysent et anticipent les risques de retard de paiement. Cette application fournit aux GP un aperçu de leur portefeuille client et dispose d'une base de données de contacts leur permettant d'appeler leurs clients, directement à partir de l'application.

L'utilisation de l'application a eu des impacts positifs sur la performance et la baisse des risques de l'institution, caractérisés par une augmentation du nombre de prêts décaissés (allant de 20% à 27% du nombre de crédits décaissés) et une amélioration du portefeuille à risque. L'application a également contribué à l'amélioration de la qualité du service à la clientèle.

*Sources : - UNCDF, MM4P, « Case study : du papier au digital : comment une institution de microfinance améliore ses performances opérationnelles grâce à la digitalisation », mai 2018.
- baobabgroup.com*

● COFINA ET MATONTINE

La microfinance COFINA s'est associée à MaTontine, une FinTech spécialisée dans la promotion de l'utilisation de services financiers numériques, ciblant les groupes d'épargne traditionnelle en Afrique francophone, dénommés « tontines ».

Le projet vise à faire passer toutes les transactions financières des tontines via les téléphones mobiles, à travers la plate-forme MaTontine. En outre, COFINA facilite l'accès à de petits prêts, sous forme d'avances sur revenus, et d'autres services financiers aux membres individuels des groupes d'épargne traditionnels.

Le projet permettra aux segments défavorisés de la population, en particulier à plus de 50 000 femmes, d'acquérir une culture stable de l'épargne et de leur faciliter l'accès au crédit et aux autres services financiers, grâce à la technologie.

Source : www.groupecofina.com

Encadré 7 :Togo

● COOPEC-SIFA

Depuis novembre 2020, la COOPEC-SIFA, basée dans la région des Savanes dans le Nord du Togo, a mis en place plusieurs solutions de sa stratégie digitale avec l'appui du projet « Digital Finance Initiative » de ADA.

Ces solutions numériques permettent aux 41 000 membres de cette structure de réaliser désormais leurs opérations dans toutes les agences du réseau de la COOPEC-SIFA (3 agences et 5 points de service), ce qui répond à leur besoin de proximité.

Les agents internes de la COOPEC-SIFA sont maintenant équipés de terminaux de paiement électronique (TPE) pour enregistrer les opérations sur le terrain, lors des réunions de groupe.

Une base de données consolidées au siège permet à la direction d'améliorer le suivi des activités et le reporting.

Source : ADA Microfinance, La «Digital Finance Initiative» s'implante au Togo, juillet 2020.



Ces initiatives ont favorisé l'ouverture des comptes de dépôts aux clients, la réduction des coûts opérationnels, la satisfaction du client, l'atteinte d'une clientèle plus large et l'amélioration du délai de remboursement des crédits.

Toutefois, il ressort de cette revue que ces institutions ont été confrontées à quelques difficultés, qui ont freiné ou ralenti leur transition vers le numérique. Elles concernent notamment :

- le nonaccès à la base de données de l'identification nationale, rendant difficile l'identification du client ;
- l'absence de ressources humaines compétentes, notamment sur le plan informatique ;
- la non-participation des institutions de microfinance aux systèmes de paiement de masse, contrairement aux banques ;
- le faible niveau d'éducation financière de la clientèle ;
- le coût élevé de l'usage du canal USSD.

BIBLIOGRAPHIE

1. Alliance pour l'Inclusion Financière, « *Digital transformation of microfinance and digitization of microfinance services to deepen financial inclusion in Africa* », Août 2018 ;
2. Amel Drah Momi & Katherine Brown, « *Un service d'épargne et de crédit pour les femmes en zones rurales en Côte d'Ivoire* », mars 2019 ;
3. CGAP, Greta Bull, 6 façons dont les institutions de microfinance peuvent s'adapter à l'ère numérique, mai 2018 ;
4. Forum mondial Convergence 2015, résumé des interventions sur le thème « *Microfinance et technologie : quel impact du digital sur le secteur ?* », septembre 2015 ;
5. Gayane Manukyan, FinDev Gateway, « *Gateway Guide to Digital Transformation of Microfinance Institutions - should all financial service providers climb on the digital bandwagon to stay relevant?* », October 2019 ;
6. Guide sur la Banque à Distance et la Finance Numérique pour les Institutions de Microfinance, Enclude Ltd. et enrichi avec les contributions de Roland Coulon, LFS Financial Systems, Corinne Riquet et Peter Zetterli, Février 2018 ;
7. Madeleine Besson, Entreprise du futur – les enjeux de la transformation du numérique, 2016 ;
8. Mamadou Diallo, Microsave Consulting, « *Quelles astuces pour les Institutions de Microfinance qui souhaitent réussir leur transformation digitale ?* », ecofin finance, 30 juillet 2019 ;
9. Microlead et PHB ACADEMY, « *Comment réussir sa transition vers le numérique : une série de boîtes à outils pour les prestataires de services financiers* », février 2018 ;
10. UNCDF, MM4P, « *Case study : du papier au digital : comment une institution de microfinance améliore ses performances opérationnelles grâce à la digitalisation* », mai 2018 ;
11. <https://institut-digitalis.com/wp-content/uploads/2021/01/La-transformation-numerique-des-IMFs.pdf>.

ACHEVE D'IMPRIMER SUR LES PRESSES
DE L'IMPRIMERIE DE LA BCEAO
OCTOBRE 2022



BCEAO
BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Avenue Abdoulaye Fadiga
BP 3108 - Dakar - Sénégal
www.bceao.int