



Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique

Étude de cas sur les services financiers mobiles :
libérer le potentiel du mobile pour les titulaires
de comptes de faible valeur

Mars 2021



Table of contents

1. Introduction	3
2. Synthèse	4
3. Quels sont les catalyseurs de l'adoption de l'argent mobile ?	5
4. Les services financiers mobiles en Afrique	6
4.1 Le paysage des services financiers au Kenya	6
4.2 Utilisation des comptes au Kenya	8
4.3 Utilisation des comptes en Afrique	8
5. Les opérateurs d'argent mobile peuvent-ils être dépassés par leur succès ?	10
5.1 Le paysage des services financiers au Zimbabwe	10
5.2 Stratégie du Zimbabwe : la domination	11
6. Les opérateurs d'argent mobile peuvent cibler des segments que les banques n'ont pas la possibilité d'atteindre	13
6.1 L'état de l'inclusion financière en Eswatini	13
6.2 Stratégie de l'Eswatini : la domination	15
7. Les banques sont en mesure de se doter de produits et services mobiles malgré les oppositions	16
7.1 Services financiers mobiles au Kenya	16
7.2 La stratégie de banque mobile d'Equity Bank : acquisition de MVNO	16
8. Pas besoin d'être grand pour réussir	17
8.1 Utilisation par FINCA d'agents MNO en Tanzanie	17
8.2 Musoni Services et Musoni Microfinance, Kenya	17
8.3 Mwanga Community Bank en Tanzanie	18
9. Services financiers mobiles : recommandations à l'intention des banques et des IMF	19
10. Bibliographie	20
11. Annexe 1 : à propos des partenaires du rapport	21

Glossaire

- API interface de programme d'application (Application programming interface)
- DAB Distributeur automatique de billets
- CIV Côte d'Ivoire
- IF Institution financière
- FMT FinMark Trust
- FSP Prestataire de services financiers
- KYC Connaissance du client
- MCBL Mwanga Community Bank Limited
- IMF Institution de microfinance
- MM Argent mobile
- MMO Opérateur d'argent mobile
- MNO Opérateur de réseau mobile
- MVNO Opérateur de réseau mobile virtuel
- PME Petite et moyenne entreprise
- VSLA associations villageoises d'épargne et de crédit
- WSBI World Savings and Retail Banking Institute
- ZWE Zimbabwe

1. Introduction

Ce rapport traite de l'impact et du potentiel des services financiers mobiles sur le marché des produits d'épargne et de transaction à faible valeur en Afrique. Il fait partie de la série de rapports produits par le World Savings and Retail Banking Institute (WSBI) sur l'état du secteur financier en Afrique. Cette série de rapports a pour objectif d'informer les banques de détail et autres prestataires de services financiers (FSP) des évolutions du secteur affectant les services aux clients à faible revenu.

Cette étude offre un aperçu des services financiers mobiles de détail en Afrique et identifie certains éléments clés que les FSP doivent prendre en compte lorsqu'ils envisagent d'introduire des services mobiles ou d'enrichir leurs offres mobiles. L'étude se concentre sur l'utilisation de l'argent mobile, mais s'intéresse également à la banque mobile et aux portefeuilles mobiles¹.

Les conclusions des études de cas que nous avons réalisées sur des FSP opérant sur différents marchés nationaux sont présentées en tenant compte des situations propres à chaque pays. Nombreux sont ceux qui estiment que, pour réussir sur le segment des services financiers mobiles grand public, une institution doit nécessairement disposer de marques jouissant d'une forte notoriété et d'une solide présence sur le marché. Nous avons pourtant relevé des exemples de petites institutions élaborant des services innovants et à valeur ajoutée pour les parties prenantes, lesquels montrent que les services mobiles peuvent profiter à tous les FSP et à leurs clients.

Après deux publications annuelles en 2018 et 2019 d'une étude sur l'état de l'épargne et de la banque de détail en Afrique^{2,3}, et une première étude de cas sur l'impact du COVID-19⁴, la présente étude est la deuxième d'une série d'études de cas qui se concentre sur les leçons qui peuvent être tirées de l'expérience d'autres prestataires de services financiers à travers le continent qui ont modifié leur offre pour répondre aux besoins des populations situées au bas de la pyramide.

1 Les définitions suivantes se fondent sur le document du FMI (2019), *Mobile Money Note*

• L'argent mobile est un moyen numérique d'échange et de réserve de valeur à partir de comptes d'argent mobile.

• La banque mobile désigne l'utilisation d'une application sur un appareil mobile pour accéder à des services bancaires (chèques, consultations de solde et demandes de paiement...) et les utiliser.

• Le portefeuille mobile se compose principalement d'une application installée sur un appareil mobile, comme un smartphone, qui stocke des informations sur les cartes de crédit/débit, des coupons ou des informations sur des comptes bancaires. Les clients peuvent par ce biais effectuer des achats en magasin, des paiements en ligne, des transferts de fonds d'une personne à une autre, etc.

2 2018: https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Scale2Save_2019_report_final.pdf

3 2019: https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/0913_ESBG_BRO_2019SURVEY_FINAL%20%281%29.pdf

4 https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/1354_ESBG_BRO_SCALE2SAVE_EN_FINAL_DEC_2020.pdf

2. Synthèse

Comment l'argent mobile influe-t-il sur l'inclusion financière ?

Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, l'adoption de l'argent mobile a favorisé l'inclusion financière. Les opérateurs d'argent mobile (MMO) ont concentré l'essentiel de la croissance des comptes. L'argent mobile contribue à l'égalité des sexes : bien que la majorité des titulaires de comptes soient des hommes, l'écart entre les sexes est moins important que pour les comptes traditionnels.

Les banques et autres prestataires de services financiers « traditionnels » vont-ils être évincés ?

Les banques et les institutions de microfinance (IMF) peuvent tirer leur épingle du jeu dans un monde où les services financiers s'appuient de plus en plus sur les technologies numériques et mobiles. Pour réussir, les banques et les IMF doivent exploiter leurs forces et planifier attentivement leurs stratégies numériques et mobiles, en tenant compte des environnements dans lesquels elles opèrent et sont en concurrence, et doivent coopérer avec d'autres acteurs chaque fois que cela s'avère judicieux. Elles doivent élaborer et mettre en œuvre leurs plans en ayant toujours à l'esprit les besoins des clients et les avantages qu'ils leur procureront.

L'argent mobile est un moyen de répondre aux besoins du marché, mais les prestataires n'ont pas nécessairement besoin de l'argent mobile pour devenir des fournisseurs de services mobiles. Les comptes bancaires liés à un mobile pourraient bien être une option intéressante.⁵

La pandémie de COVID-19 a-t-elle un impact sur l'inclusion financière via les services mobiles ?

La pandémie de COVID-19 a joué un rôle d'accélérateur de la croissance préexistante des services financiers numériques sur mobile. Si les mesures de confinement ont entravé l'activité économique, elles ont en revanche favorisé l'explosion des transactions d'argent mobile, à mesure que les utilisateurs se tournaient vers les moyens de paiement électroniques. Les mesures de confinement ont conduit de nombreux employeurs à verser les salaires directement sur les comptes des employés, et dans certains pays, les aides d'État ont été virées sur des comptes bancaires et d'argent mobile.

Quelles perspectives pour l'argent mobile en Afrique ?

Les études de cas et analyses de ce rapport soulignent le potentiel durable des transactions et des services d'épargne mobiles en Afrique. Les institutions qui déploient de nouveaux services doivent examiner attentivement chaque marché, le rôle et le positionnement des autres MMO, les besoins sous-jacents des clients et le degré de satisfaction de ces besoins. Les FSP peuvent tirer des avantages significatifs pour eux-mêmes et pour les clients à faible revenu en proposant des services adaptés aux besoins particuliers des clients et en commercialisant leurs produits de manière efficace.

⁵ GSMA (2020), *State of the Mobile Money Industry in Africa 2019*

3. Quels sont les catalyseurs de l'adoption de l'argent mobile ?

Le succès de l'argent mobile varie considérablement d'un pays à l'autre. Nous avons identifié un ensemble de facteurs qui semblent influencer le succès ou non du déploiement de solutions de paiement mobile :

- Être un opérateur de réseau mobile (ORM) dominant et bien établi, respecté sur le marché.
- Disposer d'un réseau d'agences bien établi, capable de soutenir les abonnés au paiement mobile. De manière générale, ce rôle est dévolu aux agents MMO, mais pourrait être étendu à d'autres types d'agents.
- La possibilité pour les clients de procéder à des encaissements et décaissements sur le compte/portefeuille d'argent mobile à moindre coût et à leur guise auprès de ces agents.
- Une proposition de service bien définie du fournisseur d'argent mobile, telle que le transfert sécurisé de fonds aux membres de la famille qui sont loin.
- Positionnement du service comme abordable : les services doivent être perçus comme moins chers que ceux proposés par une banque.
- Un environnement réglementaire favorable : les utilisateurs doivent être assurés qu'une autorité nationale veille à la sécurité de leur argent. Mais le respect de la réglementation ne doit pas entraîner un coût trop important ou elle freinera le développement et le déploiement de l'argent mobile.
- La promotion et l'assistance continues sont indispensables, car les taux d'utilisation de l'argent mobile sont généralement nettement inférieurs à ceux des comptes bancaires.
- Les opérateurs doivent proposer de nouvelles fonctionnalités et élargir l'écosystème au sein duquel l'argent mobile peut être utilisé.
- La fourniture de services bancaires et similaires de qualité insuffisante crée un terrain favorable pour des solutions alternatives telles que l'argent mobile.
- Dans de nombreux pays africains, les banques ont tendance à se concentrer sur les zones urbaines et péri-urbaines, au détriment des zones rurales qui sont laissées pour compte. De ce déséquilibre naît une demande non satisfaite des travailleurs urbains pour une solution leur permettant de transférer des fonds à leur famille qui vit dans les zones rurales. L'argent mobile répond à ce besoin, qui permet tout à la fois les transferts de fonds, les paiements et l'épargne.

4. Les services financiers mobiles en Afrique

L'Afrique demeure au cœur du développement mondial des services financiers mobiles. L'Afrique de l'Est a été l'une des premières régions où l'argent mobile s'est développé. En Afrique de l'Ouest et en Afrique australe, on constate un nombre croissant de déploiements de services mobiles réussis. L'Afrique du Nord, quant à elle, connaît une activité intense. L'Asie du Sud et du Sud-Est affiche également une croissance soutenue, alimentée en partie par le développement rapide des FinTech dans ces régions⁶.

L'émergence d'un secteur FinTech n'est, toutefois, pas une condition préalable au développement des services d'argent mobile de base. L'adoption généralisée des services mobiles donne, cependant, souvent lieu à la constitution d'un pôle FinTech, impulsé par des FinTech mobiles. En Afrique, les pôles les plus importants se trouvent au Kenya, au Nigeria et en Afrique du Sud. Les services développés dans ces pôles permettent ensuite d'élargir la gamme de produits, en approfondissant et en élargissant la portée des offres mobiles sur le marché.

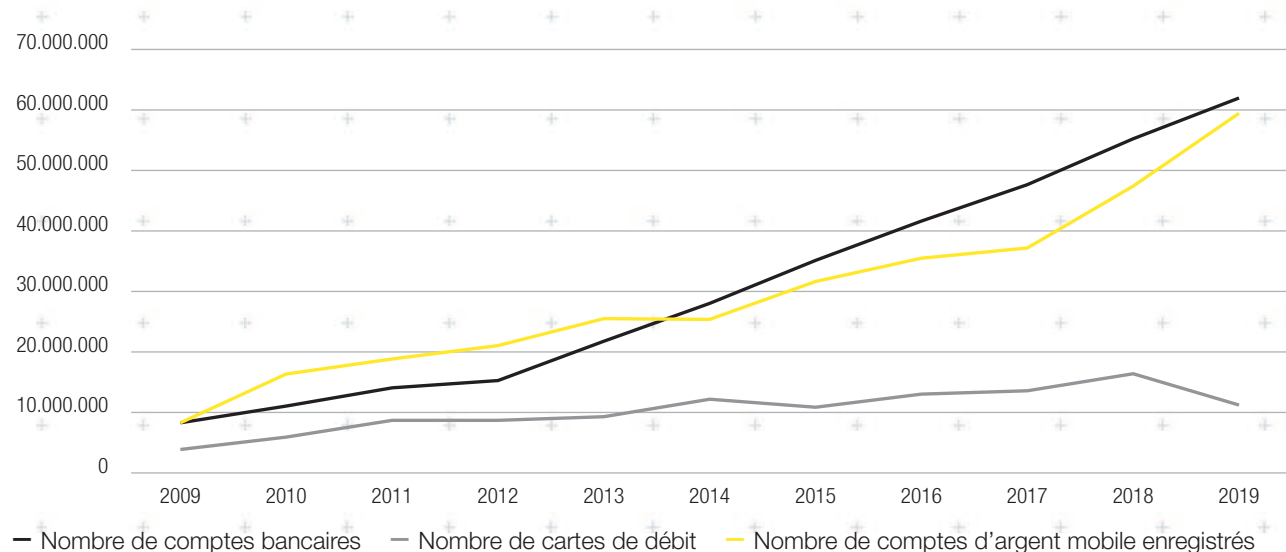
L'Afrique du Sud, historiquement le chef de file des tendances bancaires africaines, dispose d'un secteur FinTech important mais l'offre d'argent mobile y est inexistante. Le pays propose de nombreuses applications de banque mobile et de portefeuille mobile, mais aucun produit d'argent mobile.

Le développement de l'argent mobile en Afrique du Sud est freiné par l'absence d'un cadre réglementaire favorable. D'autre part, l'existence d'une infrastructure de paiement bien établie a nui au développement de l'argent mobile. La coopération entre les FSP et les opérateurs mobiles a laissé à désirer et les premières tentatives de développement de services mobiles n'ont pas permis de cibler les besoins non satisfaits. Toutefois, la prochaine législation va mettre fin à l'obligation pour les prestataires de services mobiles de travailler avec un FSP réglementé, ce qui leur permettra ainsi d'étoffer leur offre de services. L'instauration d'un environnement équitable permettra aux prestataires de services mobiles de mettre à profit leurs points forts et devrait également bénéficier au développement en Afrique de produits FinTech qui pourraient soutenir les opérateurs et les FSP dans la commercialisation de services sur d'autres marchés du continent.

4.1 Le paysage des services financiers au Kenya

En Afrique de l'Est, le Kenya a été pionnier dans le développement de services de transactions mobiles, qui ont été, depuis, rapidement reproduits dans les états voisins. Le marché offrait peu d'alternatives, les téléphones mobiles étaient largement répandus et le cadre réglementaire était favorable. Le recours aux paiements de personne à personne (souvent au niveau national) s'est rapidement développé, parce que ce type de paiements répondait à un besoin commun et fournissait une rampe de lancement pour d'autres services.

Graphique 1 - Paytime : la concurrence au Kenya



Source : FAS 2020 du FMI. La population adulte totale du Kenya en 2019 était estimée à 29 millions.

6 FMI (2019), *Mobile Money Note*

L'utilisation de l'argent mobile et le nombre de comptes bancaires au Kenya ont explosé, mais le nombre de cartes de débit, généralement associées à un compte bancaire, a augmenté lentement et est désormais sur le déclin.

Quelles conclusions pouvons-nous en tirer pour le Kenya ?

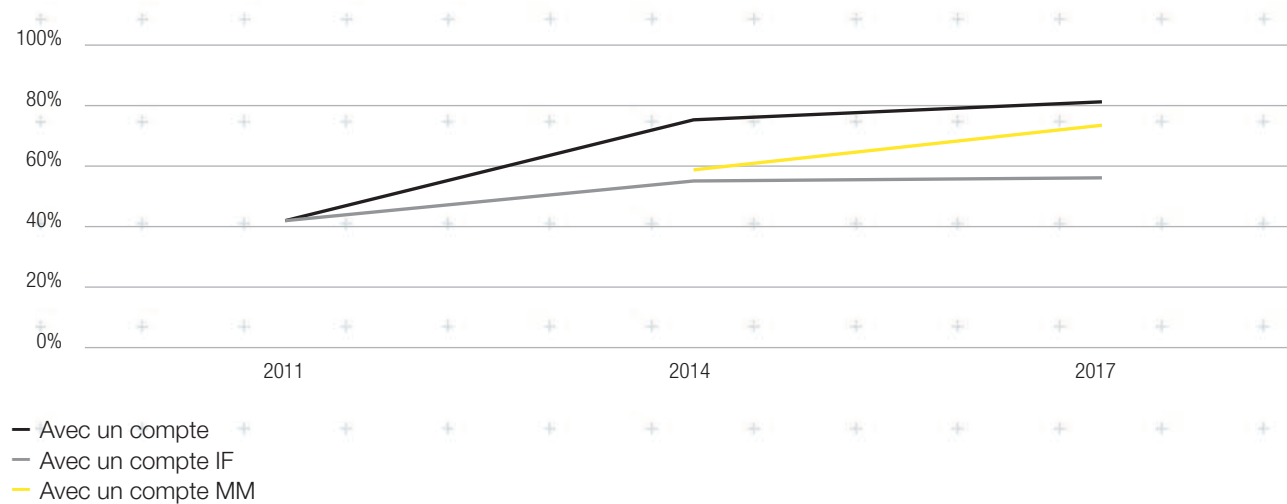
Bien que les comptes d'argent mobile progressent rapidement, le nombre de comptes bancaires augmente également.

On dénombre deux fois plus de comptes bancaires et de comptes d'argent mobile que de personnes : un Kenyan adulte a généralement plus d'un produit d'argent mobile et plus d'un compte bancaire.

Nombre de Kenyans possèdent un compte bancaire, mais pas de carte de débit : de fait, l'argent mobile est le premier mode de paiement et les Kenyans utilisent un compte mobile pour régler leurs factures.

Comme le montre le graphique 2 (ci-dessous), le niveau d'inclusion financière au Kenya a doublé entre 2011 et 2017, qui est la dernière année pour laquelle nous disposons des données Global Findex⁷. L'augmentation des niveaux d'inclusion financière au cours des dernières années a été entièrement portée par la croissance des comptes d'argent mobile.

Graphique 2 : Quels sont les moteurs de l'inclusion financière au Kenya?



Source: Global Findex 2017

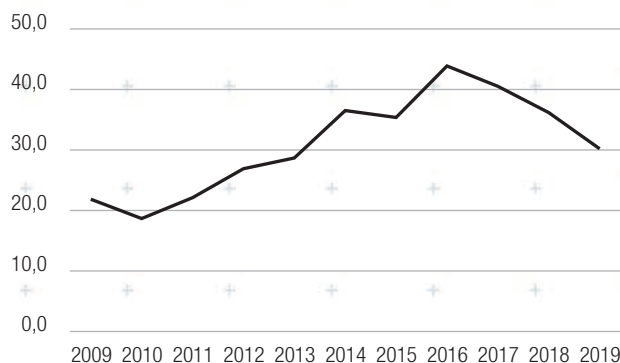
7 Groupe de la Banque mondiale, Global Findex Database 2017.

4.2 Utilisation des comptes au Kenya

A mesure que le nombre de comptes d'argent mobile au Kenya progressait, le nombre moyen de transactions par compte d'argent mobile a diminué. Graphique 3 :

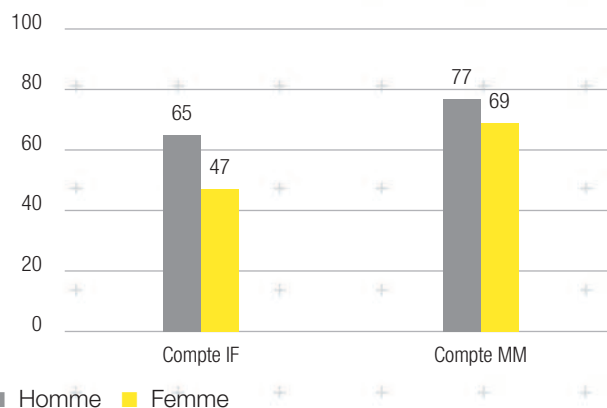
Les comptes d'argent mobile réduisent l'écart entre les sexes en matière d'inclusion financière. Bien que la probabilité pour un homme d'ouvrir un compte d'argent mobile soit plus élevée que celle d'une femme, l'écart entre les sexes reste plus important pour les comptes bancaires traditionnels. Graphique 4 :

Graphique 3 - Transactions annuelles moyennes/compte MM au Kenya



Source: FAS 2020

Graphique 4 - Répartition hommes-femmes des comptes au Kenya 2017

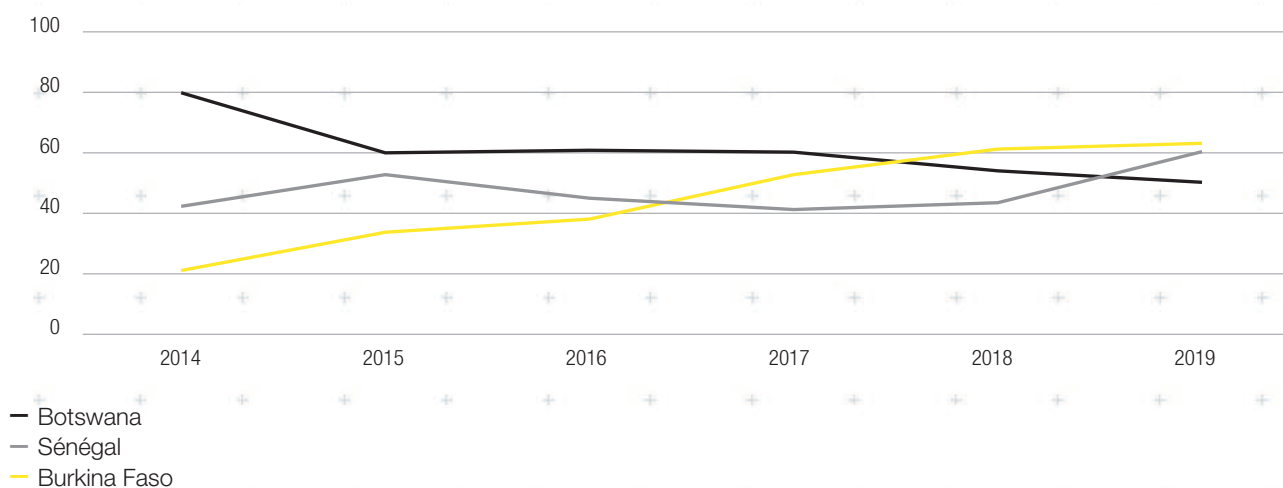


Source: Global Findex 2017

4.3 Utilisation des comptes en Afrique

Les taux d'activité des comptes d'argent mobile sont souvent faibles et la rentabilité pour les prestataires de services décevante. Cela étant, les taux d'utilisation varient largement d'un pays à l'autre.

Graphique 5 - Taux d'activité des comptes d'argent mobile



Source: FAS 2020. « Actif » désigne ici l'activité d'un client au cours des 90 derniers jours

Le graphique 5 montre que si le taux d'activité du Botswana a presque diminué de moitié entre 2014 et 2019, l'activité des comptes au Burkina Faso a plus que triplé et au Sénégal a sensiblement fluctué.

À mesure que les marchés financiers mobiles deviennent plus matures, les participants nouveaux et existants proposent des services mobiles supplémentaires, lesquels reposent souvent sur les FinTech.

Cette évolution est manifeste en Afrique de l'Est, où de multiples produits d'épargne et de crédit sont proposés et elle est de plus en plus marquée en Afrique occidentale et australe. Le prêt numérique (mobile) fait son entrée sur les marchés kenyan et tanzanien, mais les niveaux élevés de prêts non performants compliquent la donne⁸.

La pandémie de COVID-19 a accéléré le recours aux paiements numériques, et en particulier aux paiements mobiles, dans certains pays. Si les mesures de confinement ont ralenti l'activité économique et réduit le volume des transactions, les transactions numériques et mobiles ont, pour leur part, augmenté. Une étude de McKinsey, *African banking after the crisis*⁹, a souligné qu'il ressort de son enquête *COVID Africa Consumer Pulse Survey* que les clients préfèrent désormais interagir numériquement avec les FSP.

Tableau 1 - Évolution des comportements numériques et non numériques pendant la pandémie de COVID-19

	Afrique du Sud	Kenya	Nigeria	Maroc
Banque en ligne	+30%	+37%	+37%	+18%
Banque mobile	+35%	+43%	+44%	+17%
Rencontrer un conseiller financier en agence	-32%	-28%	-18%	-9%

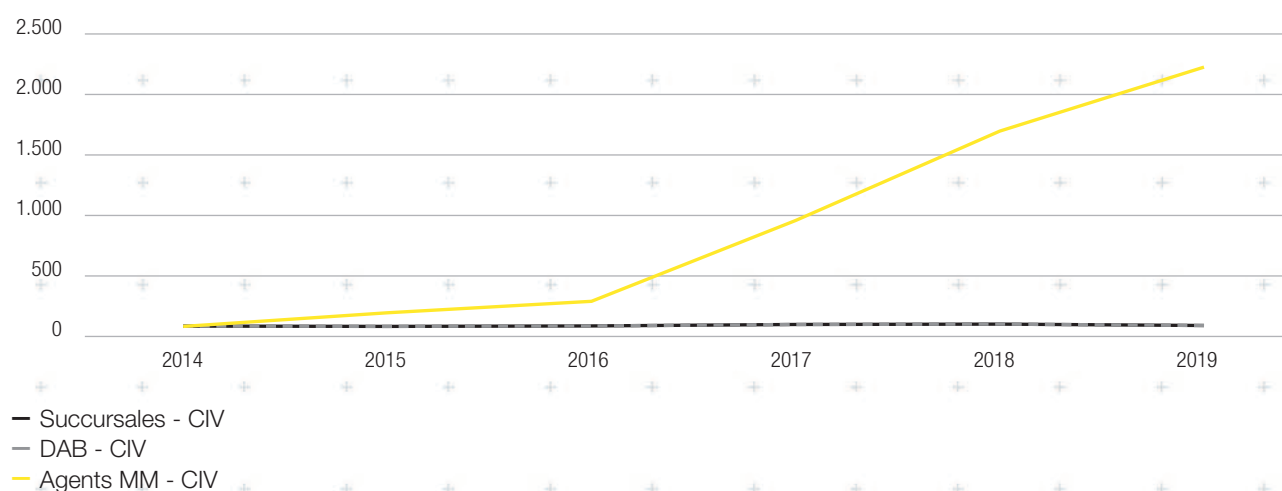
Source : Enquête McKinsey COVID Africa Consumer Pulse Survey, avril 2020

La transition vers les interactions en ligne devrait encore freiner la croissance des succursales et des DAB, qui déjà s'essouffait ou marquait le pas. Dans de nombreux pays, le canal des réseaux d'agences, dominé par les agents d'argent mobile, est le seul canal de distribution en croissance.

Les tendances en Côte d'Ivoire, illustrées dans le graphique 6, sont typiques.

Les réseaux d'agences sont cependant souvent mis à mal. En cause plusieurs facteurs : des modèles économiques peu efficaces, avec à la clé la fermeture d'agences ; une protection insuffisante des clients, qui sape la confiance des clients ; et des perturbations du service lorsque les agents ne disposent pas des fonds suffisants pour répondre à la demande de liquidités des clients.

Graph 6 - Indexed trends in distribution channels in Côte d'Ivoire



Source : FAS 2020. La référence des indices est 2014

8 FSD Kenya (2019), *Digital credit audit report*

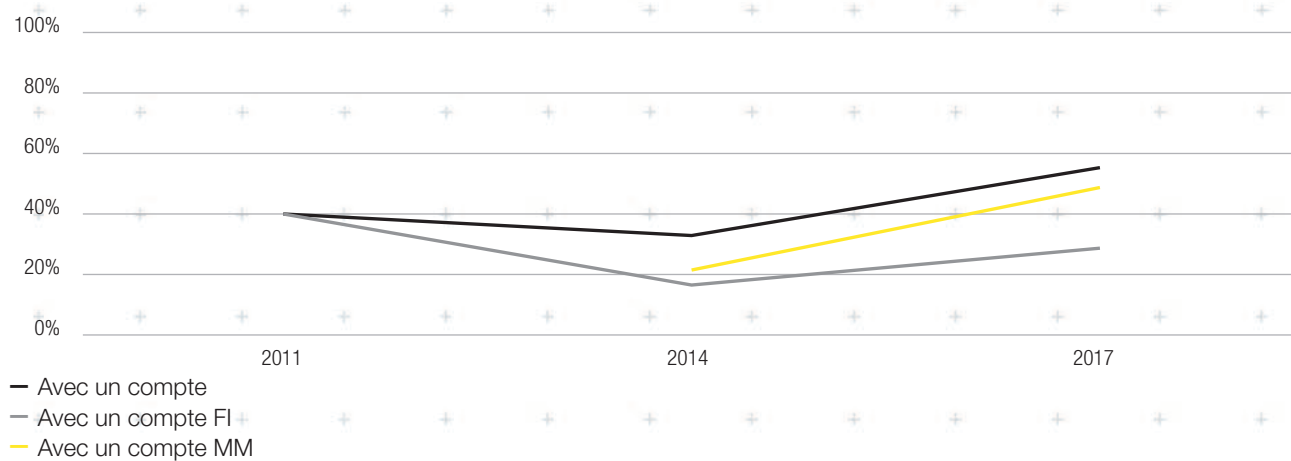
9 McKinsey (2020), *African banking after the crisis*

5. Les opérateurs d'argent mobile peuvent-ils être dépassés par leur succès ?

5.1 Le paysage des services financiers au Zimbabwe

Le Zimbabwe connaît une progression à long terme de l'utilisation des services financiers, mais l'impact des crises économiques successives se traduit par des tendances erratiques en matière d'inclusion financière (graphique 7).

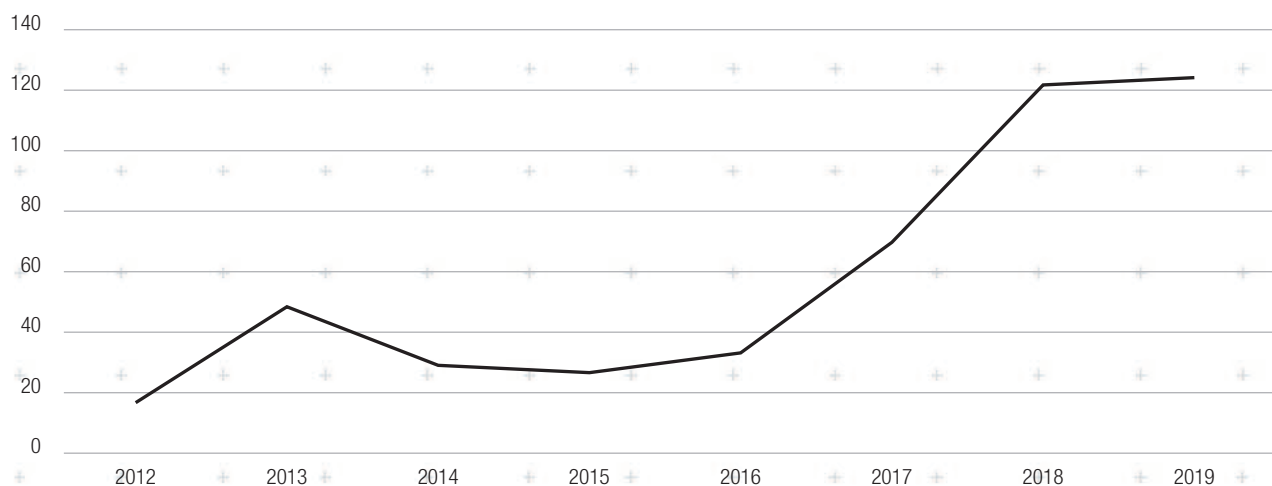
Graphique 7 - L'inclusion financière au Zimbabwe : des hauts et des bas



Source: Global Findex 2017

L'amélioration de l'inclusion financière depuis 2014 résulte principalement d'une augmentation du nombre de comptes d'argent mobile, bien que l'utilisation des comptes bancaires ait également augmenté. La proportion de la population ayant un compte d'argent mobile a plus que doublé. En attendant, l'activité des comptes s'est envolée. En effet, les fréquentes pénuries de liquidités ont contraint les Zimbabweens à se tourner vers les paiements mobiles.

Graphique 8 - Transactions annuelles moyennes/compte MM, Zimbabwe

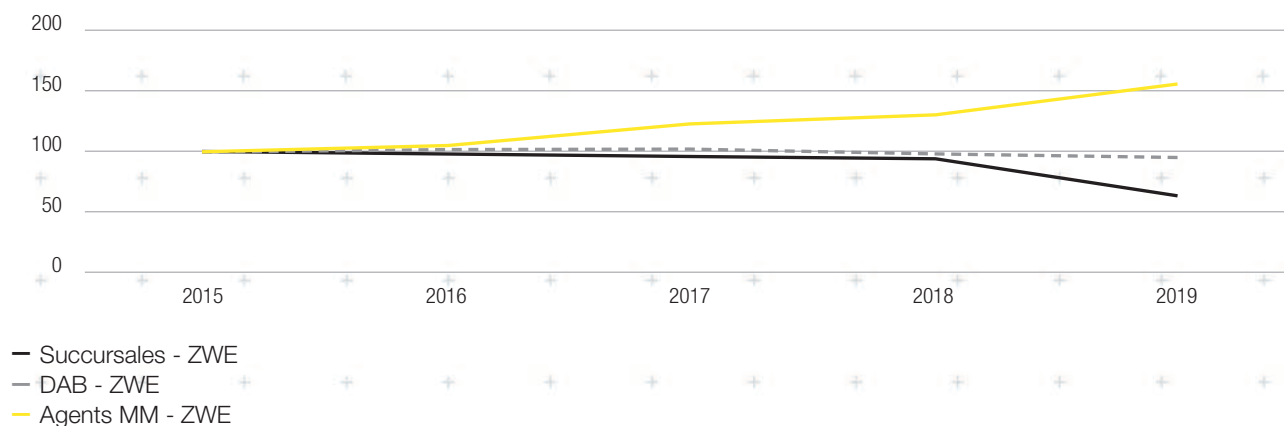


Source: FAS 2020

Malgré l'utilisation accrue de l'argent mobile, le taux d'inactivité des comptes d'argent mobile est de 57 %, tandis que le taux d'inactivité des comptes ouverts auprès d'institutions financières n'est que de 18 %. Les chiffres ne sont pas strictement comparables, l'inactivité des comptes d'argent mobile étant mesurée sur les trois derniers mois, par rapport à une période de 12 mois pour les comptes d'institutions financières.

Comme c'est souvent le cas ailleurs, les agents d'argent mobile sont le seul canal de distribution en croissance au Zimbabwe. La croissance est toutefois plus lente, car les agents d'argent mobile sont présents depuis plus longtemps – depuis 2011

Graphique 9 - Croissance indexée des canaux de distribution au Zimbabwe



Source : FAS 2020. Les chiffres de croissance sont indexés sur la situation de 2015

Au T2 2020, le Zimbabwe comptait 7 475 652 comptes mobiles pour une population estimée à 9 122 863 adultes.

5.2 Stratégie du Zimbabwe : la domination

Au Zimbabwe, le secteur de l'argent mobile est dominé par EcoCash, l'opérateur d'argent mobile (MMO) du groupe Econet. Econet, le plus grand opérateur de réseau mobile du Zimbabwe, a lancé EcoCash en 2011, dans l'objectif de :

- Augmenter ses revenus, car la croissance de certains revenus de téléphonie mobile commençait à se stabiliser.
- Diversifier ses sources de revenus.
- Réduire le taux de rotation de sa clientèle MNO (qui était de 30 % par an).
- Accroître l'activité des abonnements mobiles, car chaque abonnement mobile supplémentaire affecté augmente les coûts pour l'opérateur.

La banque centrale du Zimbabwe accorde des agréments aux banques uniquement dans le but de fournir des services de paiement. La banque centrale ne concédant pas d'agrément aux opérateurs de réseaux mobiles (ORM), Econet a pris une participation dans TN Bank, une banque de taille moyenne, ce qui lui a permis de proposer un service d'argent mobile. La banque a tiré avantage de cette opération, car elle a ensuite pu proposer à ses clients ses produits et services via le réseau d'agences Econet ainsi que des succursales. Elle a ensuite acquis la totalité du capital de la banque et l'a rebaptisée Steward Bank. La banque est désormais gérée comme une entité distincte.

La stratégie d'Econet consistait à étendre rapidement son réseau d'agents, tant pour capter le marché monétaire mobile que pour étendre sa présence en tant que MNO. Cette stratégie s'est avérée payante et Econet a pu maintenir et développer son activité de MNO et dominer le marché monétaire mobile. Début 2020, elle comptait environ 100 000 agents. En accord avec la Banque centrale, les exigences en matière de connaissance du client (KYC) visant les clients de l'argent mobile ont été réduites au seul numéro d'identification et numéro de téléphone mobile du client. Les agents devaient toutefois suivre le processus KYC complet.

EcoCash a enrichi les fonctionnalités de son produit de base d'argent mobile en intégrant les paiements aux commerçants, les paiements de factures et toutes les formes de paiements de personne à personne, en sus des services prépayés (temps de communication et électricité). Parmi les autres initiatives, citons le lancement d'*EcoFarmer*, une plateforme mobile de services ciblant les agriculteurs. Cette plateforme propose des services de paiement, des informations et des formations dédiés aux agriculteurs, mais elle n'est pas pleinement exploitée, car liée à la chaîne de valeur agricole. La banque a également lancé *Ecosure* qui propose des services d'assurance de base aux clients d'EcoCash.

La raréfaction des espèces a non seulement stimulé la dématérialisation des opérations courantes, mais a nécessité l'utilisation et l'acceptation d'EcoCash pour les transactions commerçants.

La vente directe de temps de communication via des transactions EcoCash a dynamisé les revenus d'Econet. Econet a dû verser une commission de 8 à 9 % sur les ventes de temps de communication via des agents, mais a pu conserver l'intégralité du prix d'achat sur les ventes d'EcoCash. Les agents ont alors protesté contre la baisse de leurs revenus, ce qui a poussé Econet à faire appel à des agents informels pour commercialiser EcoCash.

En 2020, la Banque centrale a jugé que les agents EcoCash ne répondaient pas aux exigences KYC et que certains étaient impliqués dans des transactions illégales de devises étrangères. La banque a plafonné la valeur des transactions d'argent mobile et certains agents ont été contraints de cesser leur activité, un coup dur porté au MMO. Les clients ont réagi en ouvrant un autre compte d'argent mobile afin de contourner les plafonds de paiement, ce qui a multiplié les transactions d'argent mobile.

Les commerçants acceptent également les paiements par cartes de débit, qui ne sont pas soumis aux restrictions appliquées à l'argent mobile. La Banque centrale a exigé que les produits EcoCash commencent à utiliser l'infrastructure de paiement nationale, ZimSwitch, au 4e trimestre 2020. L'utilisation d'un seul commutateur ralentit le développement du marché et concentre le pouvoir de marché tout en augmentant les coûts pour les commerçants, les consommateurs et EcoCash. Pour autant, EcoCash domine toujours le marché de l'argent mobile avec 87,5 % des comptes d'argent mobile enregistrés et 92,2 % des transactions d'argent mobile en valeur¹⁰.

Les leçons à retenir pour les banques et les IMF

Un bon produit d'argent mobile au bon moment, portée par le pouvoir de marché d'un MNO majeur, sont des conditions favorables pour réussir à s'implanter largement sur un marché.

L'argent mobile doit être considéré, géré et développé comme un service financier à part entière.

Le maintien d'un contrôle opérationnel dans toute l'organisation, en particulier s'agissant des composantes délicates comme les réseaux d'agences, est essentiel. Les prestataires de services doivent chercher à établir un dialogue ouvert avec le régulateur.

10 POCTRAZ (2020), *Abridged Postal & Telecommunications Sector Performance Report Second Quarter 2020*

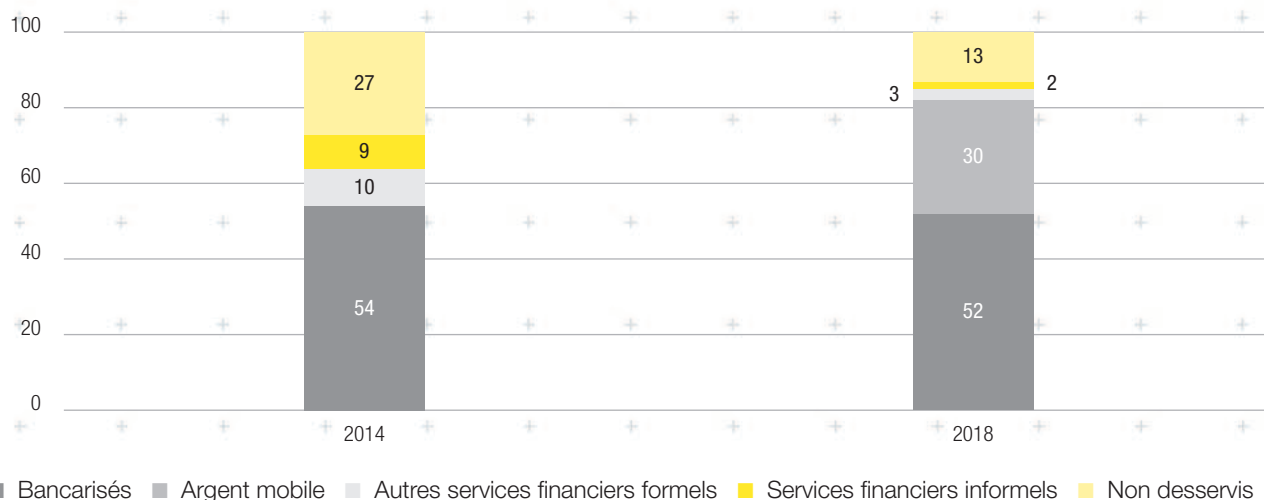
6. Les opérateurs d'argent mobile peuvent cibler des segments que les banques n'ont pas la possibilité d'atteindre

6.1 L'état de l'inclusion financière en Eswatini

Au Royaume d'Eswatini, l'offre de services financiers est concentrée dans les mains d'un petit nombre de prestataires de services bien réglementés. Quatre banques (dont trois ont leur siège en Afrique du Sud), plusieurs institutions de microfinance (IMF) et un seul opérateur d'argent mobile dominent le marché domestique de l'épargne et des transactions de faible valeur. L'inclusion financière a progressé de manière régulière, pour atteindre 85 % des adultes dans la dernière enquête FinScope sur la demande (Graphique 10).

Les niveaux relativement faibles d'éducation et de capacité financières et une économie en perte de vitesse – qui est étroitement liée à celle de l'Afrique du Sud – constituent les principaux freins à l'adoption et l'utilisation de services financiers.

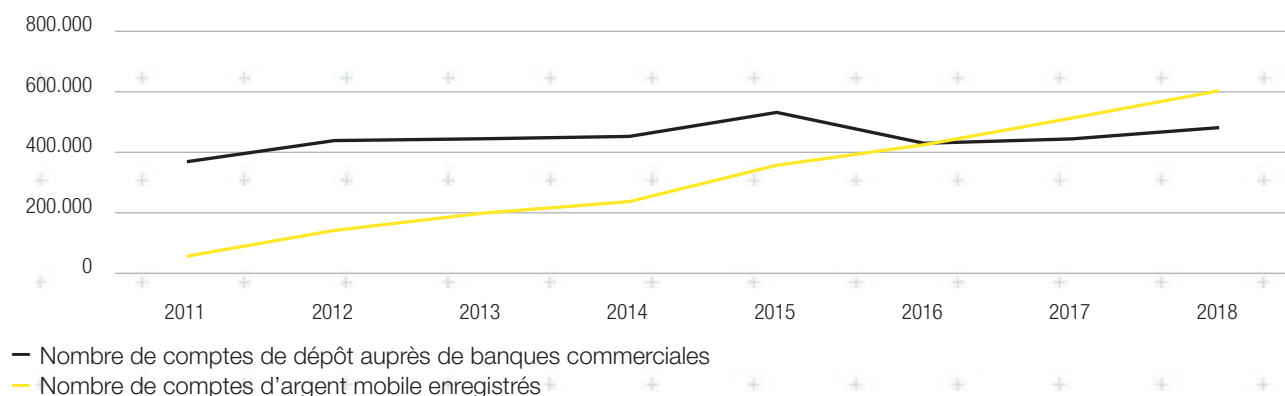
Graphique 10 - La part du mobile pèse désormais de plus en plus dans la balance en Eswatini



Source : Enquêtes FinScope sur l'Eswatini (ce n'est qu'en 2018 que l'argent mobile a été étudié en tant que catégorie distincte)

Depuis qu'il a lancé des services d'argent mobile, l'opérateur mobile MTN MoMo s'est imposé comme le principal moteur de l'amélioration de l'inclusion financière (graphique 11). Le nombre de comptes bancaires n'a progressé que lentement. De nombreux clients possédant un compte bancaire détiennent également un compte d'argent mobile, principalement pour effectuer des transferts de fonds nationaux et des achats prépayés.

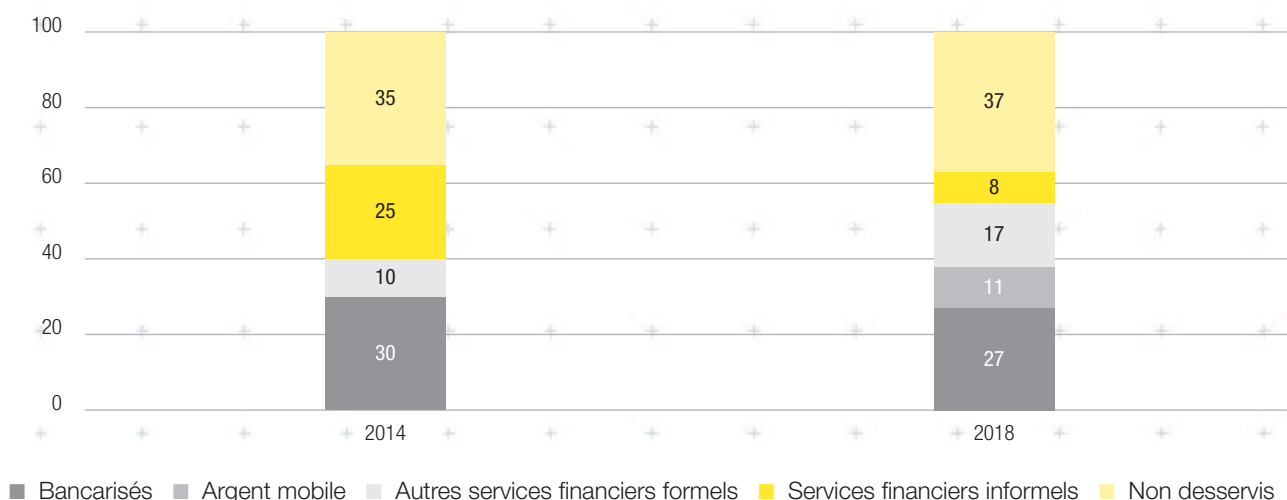
Graphique 11 - Croissance des comptes - Eswatini



Source : FAS 2020. La population adulte d'Eswatini a été estimée à 676 000 personnes en 2018.

En Eswatini, les clients commencent à recourir à l'argent mobile. Les modes d'épargne formels sont utilisés par 55 % des adultes, en croissance principalement dans les secteurs des MMO et autres secteurs formels non bancaires (Graphique 12).

Graphique 12 - Les modes d'épargne en Eswatini



Source : Enquêtes FinScope Eswatini

Environ 25 % des épargnants utilisent l'argent mobile comme instrument d'épargne (Graphique 13). Sur ces 25 %, la moitié utilise également d'autres moyens pour épargner (banques et épargne informelle) et la moitié utilise l'argent mobile uniquement pour épargner. Certains clients semblent privilégier l'argent mobile pour épargner, alors même que les régulateurs ont interdit les paiements d'intérêts dans la mesure où les opérateurs ne sont pas des institutions de dépôt agréées. Les comptes d'argent mobile ne sont actuellement pas rémunérés, mais MTN MoMo, qui domine le marché de l'Eswatini, entend distribuer les intérêts perçus sur le compte fiduciaire aux clients de MoMo.

Graphique 13 - Transactions annuelles moyennes/compte MM, Eswatini



Source : Enquête FinScope Eswatini 2018

6.2 Stratégie de l'Eswatini : la domination

En 2011, MTN, l'un des principaux MNO en Afrique, a lancé son offre d'argent mobile, MTN Mobile Money, à Eswatini. Le produit, rebaptisé MTN MoMo par la suite, a rencontré un vif succès dès le début et a continué sa croissance. Au T4 2020, plus de 90 %¹¹ des adultes détenaient un compte MTN MoMo et plus de 70 % des comptes sont actifs, un chiffre exceptionnellement élevé.

Quelles sont les clés du succès de MoMo en Eswatini ?

Une campagne marketing efficace et continue soutenant le produit.

Des coûts faibles supportés par les utilisateurs par rapport aux comptes bancaires. Les utilisateurs ne paient que pour les transactions effectuées. MTN MoMo ne prélève pas de commission de tenue de compte ni de frais mensuels fixes.

Développement vigoureux de l'écosystème acceptant et utilisant les paiements mobiles.

Coopération active avec d'autres prestataires de services dûment sélectionnés pour étendre la portée du produit.

Afin d'encourager l'utilisation de l'argent mobile, MTN MoMo a convaincu donneurs d'ordre et organismes payeurs (de salaires, traitements et subventions publiques) d'effectuer les paiements sur des comptes mobiles sans frais pour le payeur. Les comptes MoMo drainent d'importants fonds, amplifiant ainsi l'utilisation des comptes. Soucieuse d'étendre l'écosystème des paiements, MTN a négocié des accords bilatéraux avec de nombreux émetteurs de factures, permettant aux consommateurs MoMo de payer leurs factures directement, au profit de l'émetteur. Les services publics et les chaînes de télévision payantes sont les émetteurs de factures les plus importants.

MTN a mis en place un réseau physique très important pour son offre d'argent mobile. En plus du réseau principal d'agents MTN, les détaillants (grands, moyens et petits), les bureaux de poste et d'autres points de service sont utilisés comme agents MoMo, de sorte que l'institution dispose de plus de 4 000 agents actifs au total ; soit un agent pour 120 utilisateurs actifs. En outre, des accords avec deux FSP permettent aux clients MoMo de retirer de l'argent aux distributeurs automatiques de ces établissements.

Les fonctionnalités MoMo ont été enrichies pour inclure le paiement des biens et services. Pour ce faire, l'institution a lancé *MoMoPay* pour les paiements aux commerçants et *MoMoMarket* pour le commerce en ligne. Les services ont été conçus pour optimiser la facilité d'utilisation, ce qui a permis d'éliminer les obstacles qui entravent l'utilisation et l'acceptation. Pendant une période de confinement liée au COVID-19, les paiements des aides de l'État ont été effectués via des comptes bancaires et des comptes d'argent mobile. Bien que cela n'ait pas été étendu à d'autres types de paiements d'aide de l'État, certains bénéficiaires semblent préférer l'option MMO.

MTN MoMo a cherché à s'allier avec d'autres prestataires de services dans des secteurs susceptibles d'améliorer la proposition de valeur offerte à ses clients. Cette approche a permis de créer des marchés numériques de prêts, d'investissement et de nano-assurance. L'institution a mis en place l'interopérabilité des paiements avec le seul concurrent MMO, et des discussions sont en cours pour améliorer l'interopérabilité avec le portefeuille électronique de la First National Bank. eWallet est un service bancaire mobile plutôt qu'un produit d'argent mobile. C'est le principal concurrent de MoMo et sa clientèle représente près d'un cinquième du nombre de clients de MTN MoMo à Eswatini. MTN MoMo a également intégré des interfaces de programmation d'applications (API) ouvertes sur sa plateforme afin de permettre à d'autres fournisseurs de services numériques d'intégrer leurs services dans l'écosystème MoMo de MTN.

Selon MTN MoMo, deux obstacles empêchent principalement d'augmenter encore l'utilisation : le manque de sensibilisation des clients et le manque de capacités numériques et financières des clients. Des messages de marketing et des programmes de sensibilisation des clients sont déployés pour lever ces difficultés.

Les leçons à retenir pour les banques et les IMF

Un MMO gagnera systématiquement des parts de marché sur les FSP si ceux-ci ne font rien pour endiguer cette concurrence.

Pour développer l'utilisation de l'argent mobile, un MMO doit mettre en place un écosystème de paiements, ce qu'il peut faire sans attendre que le secteur ou les autorités prennent des mesures.

La coopération avec d'autres prestataires de services est essentielle, même lorsque ce sont des concurrents directs.

La sensibilisation des clients et la capacité financière et numérique sont des problèmes récurrents qui nécessitent une intervention constante.

¹¹ C'est ce qui ressort de l'enquête FMT auprès de MTN MoMo

7. Les banques sont en mesure de se doter de produits et services mobiles malgré les oppositions

7.1 Services financiers mobiles au Kenya

Le Kenya dispose d'un secteur financier bien établi et diversifié, qui a alimenté la croissance de l'utilisation. Le succès jamais démenti de M-Pesa de Safaricom – l'un des premiers produits et la plus grande *success story* d'argent mobile au monde – a constitué le principal facteur de renforcement de l'inclusion financière, voir graphiques 1 et 2 plus haut.

7.2 La stratégie de banque mobile d'Equity Bank : acquisition de MVNO

Equity Bank¹² est une banque régionale basée au Kenya. Depuis son lancement en 1984, elle a su développer une offre de services financiers destinée aux populations exclues et non bancarisées. Elle est désormais présente dans six pays d'Afrique de l'Est et centrale et compte quelque 14,5 millions clients, ce qui en fait la plus grande banque d'Afrique subsaharienne en termes de nombre de clients.

La banque a systématiquement investi dans les technologies et s'est appuyée sur ces investissements pour étendre sa gamme de services à la clientèle, réduire ses coûts de fonctionnement et introduire de nouveaux services. L'acquisition d'une licence d'opérateur de réseau mobile virtuel (MVNO) en 2014, utilisant le réseau Airtel, a constitué un facteur clé de cette stratégie. Cette plateforme, baptisée Equitel, a permis à Equity Bank de mieux contrôler son environnement de réseau mobile, ce à moindre coût.

La banque a développé sa solution digitale *Eazzy Banking*, qui permet de réaliser la quasi-totalité des transactions et interactions bancaires sur la plateforme Equitel. Les demandes de prêt sont soumises et traitées numériquement sur la plateforme pour tous les segments de clientèle, y compris les PME et la clientèle d'entreprises. Grâce à ces services, la banque a ciblé les clients existants, en leur offrant la commodité d'une plateforme mobile, tout en réduisant en même temps les coûts d'exploitation de la banque. Les services aux commerçants ont été rationalisés et les commerçants d'Equity Bank reçoivent directement les paiements de détail sur leurs comptes, sans frais supplémentaires.

Les opérations des clients sont en grande partie initiées et exécutées en dehors du réseau physique des agences. Au total, 77 % des opérations de la banque sont effectuées sur la plateforme via des services en ligne. Selon James Mwangi, CEO d'Equity Bank, « 89 % de tous les prêts consentis sont désormais initiés via les canaux mobiles »¹³. Les agences d'Equity Bank ont ainsi pu se concentrer sur l'accompagnement de sa clientèle d'entreprises plutôt que sur le traitement des transactions. Les distributeurs de billets perdent de l'importance : aujourd'hui, seulement 4 % des transactions sont effectuées partir des distributeurs de billets.

Comparé au franc succès de M-Pesa et à son plus proche concurrent sur le marché de l'argent mobile, Airtel Money, la clientèle de services bancaires mobiles d'Equity Bank, qui s'élève à 2,1 millions, ne représente que de 4,2 % de la clientèle totale d'argent mobile¹⁴ au Kenya. Toutefois, Equitel traite 21,7 % des transactions mobiles en valeur. Ce qui laisse penser que les clients utiliseront plus probablement la plateforme Equitel pour des transactions de grande valeur.

Les leçons à retenir pour les banques et les IMF

Offrir un accès et des transactions numériques, et en particulier des services mobiles, présente d'importants avantages à long terme pour les FSP. Les services financiers mobiles ne se limitent pas à la clientèle de particuliers, mais peuvent également être adaptés à la clientèle d'entreprises.

Il est essentiel pour les FSP de planifier soigneusement la transition mobile et numérique.

Il est essentiel de recueillir les fruits et de capitaliser sur les succès.

La nature du marché national des services financiers doit être évaluée, l'opportunité de marché perçue définie et les positions du marché d'autres acteurs attentivement évaluées.

Les services bancaires proposés en liaison avec les services bancaires mobiles peuvent continuer de croître, malgré le succès des MMO.

¹² <https://equitygroup Holdings.com/>

¹³ *theafricareport*, 2 April 2019

¹⁴ Equitel a été réglementée et a fait l'objet d'un rapport par l'Autorité kenyane des communications, mais début 2020, l'Autorité a déclaré qu'il s'agissait essentiellement d'un service bancaire et elle est donc désormais réglementée par la Banque centrale du Kenya. *The Kenyan Wall Street*, 30 janvier 2020, *Equitel Dropped from Mobile Money Category*

8. Pas besoin d'être grand pour réussir

Pour proposer des produits mobiles intégrés, directement ou en partenariat avec d'autres prestataires de services, les FSP doivent généralement investir des capitaux importants et acquérir de nouvelles compétences relativement rares. Mais le marché du mobile n'est pas ouvert uniquement aux FSP de grande taille ayant un accès facile au capital. Un nombre croissant de FSP de plus petite taille sont entrés sur le marché avec succès ou projettent de le faire. Exemples :

8.1 Utilisation par FINCA d'agents MNO en Tanzanie¹⁵

En 2013, FINCA Tanzania, la branche tanzanienne de l'organisation internationale de microfinance FINCA, a lancé un canal de banque mobile appelé FINCA Mobile. Plutôt que de constituer son propre réseau, FINCA s'est associée à trois MNO tanzaniens, Vodacom, Airtel et Tigo. En utilisant les réseaux existants de ces multinationales, FINCA Tanzania a pu offrir à ses clients à faible revenu un accès pratique, accessible et abordable aux services financiers. Grâce à FINCA Mobile, les clients de FINCA peuvent effectuer diverses transactions auprès des agents du MNO (dépôts, retraits, transferts, paiements de factures, achats de temps de communication, remboursements de prêts et demandes de mini-relevés...).

En intégrant la banque mobile à sa gamme de services, FINCA Tanzania a été en mesure de réduire ses coûts opérationnels, de développer sa clientèle et d'étendre son rayon d'action. Pour autant, ce développement expose à des risques supplémentaires qui doivent être gérés, car les agents sont responsables de la gestion de leurs propres liquidités et de l'entrée en relation avec le client (KYC). Les coûts opérationnels ont également reculé : en moyenne, les transactions via un mobile effectuées avec un agent MNO ont coûté 0,50 dollar à FINCA, contre 0,85 dollar pour les agents FINCA, et 1,21 dollar pour les succursales FINCA.

FINCA Mobile a amélioré l'expérience client, car le temps d'attente chez les agents est généralement inférieur à celui des succursales. Un environnement réglementaire favorable, organisé autour d'un système national d'identification et d'un reporting obligatoire au Bureau central du crédit, devrait contribuer à renforcer l'efficacité de ce partenariat.

8.2 Musoni Services et Musoni Microfinance, Kenya^{16,17}

Musoni Services est un fournisseur de logiciels de microfinance qui propose des services bancaires à un coût abordable, basés sur le cloud, à plus de 100 institutions de microfinancement dans 13 pays.

En 2010, Musoni Services a lancé Musoni Kenya, en la positionnant comme la première institution de microfinance 100 % mobile. Musoni Kenya utilise les réseaux de dépôt et de retrait de M-Pesa pour débloquer des prêts et recouvrer les remboursements auprès des clients. En 2013, les gestionnaires de prêts de Musoni ont commencé à utiliser une application mobile sur des tablettes informatiques en lieu et place des formulaires papier. Cette nouvelle application a facilité l'intégration des clients, l'octroi de prêts, l'évaluation des activités et la consultation des rapports, améliorant ainsi considérablement la productivité des gestionnaires de prêts. Le délai d'exécution des prêts a été ramené de soixante-douze à six heures.

En 2017, Musoni a développé une application permettant aux clients de consulter leur solde bancaire, d'effectuer des demandes de prêts et d'accéder à des recommandations de clients. L'application de Musoni est reliée au Bureau d'évaluation du crédit (Credit Reference Bureau) et s'appuie sur les notes de crédit pour prendre des décisions de prêts automatisées à partir des données numériques collectées auprès des clients. L'ensemble du processus de crédit à la clientèle est désormais dématérialisé.

Musoni Kenya a connu un succès relatif. Mi-2017, 207 823 prêts ont été consentis à 91 454 clients.

15 AFI (2018), *Digital Transformation of Microfinance and Digitization of Microfinance Services to Deepen Financial Inclusion in Africa*

16 AFI (2018), *Digital Transformation of Microfinance and Digitization of Microfinance Services to Deepen Financial Inclusion in Africa*

17 IFC, *Mobile Financial Services in Microfinance Institutions: Musoni in Kenya*

8.3 Mwanga Community Bank en Tanzanie¹⁸

Mwanga Community Bank Limited (MCBL) a été créée en Tanzanie en 2000 par des actionnaires individuels et institutionnels du district de Mwanga. En 2009, MCBL est devenue une banque régionale, autorisée à opérer dans toute la région du Kilimandjaro. Elle vise à fournir des services financiers à un coût abordable aux populations rurales pauvres. Fin 2016, MCBL comptait environ 122 000 clients.

En 2011, MCBL a rejoint UmojaSwitch, un commutateur de paiement partagé qui offre une interopérabilité pour les services DAB, les services bancaires en agence et les services bancaires mobiles. Grâce à UmojaSwitch, les banques membres peuvent s'associer à d'autres prestataires de services, y compris des MMO, pour élargir les services proposés à leurs clients. Cette démarche a permis à MCBL d'intégrer les associations villageoises d'épargne et de crédit (VSLA) dans son offre, en connectant des VSLA triées sur le volet à des comptes MCBL via M-Pesa. En 2014, pour soutenir le déploiement de son partenariat avec des VSLA, MCBL a obtenu une licence d'agence et de banque mobile. MCBL a ainsi été en mesure de lancer son service de banque mobile, ce qui lui a permis d'enrichir son offre de services mobiles aux clients. MCBL propose désormais la banque mobile aux particuliers : les membres des groupes d'épargne peuvent ainsi accéder à leurs comptes en ligne, tout en conservant l'aspect communautaire du modèle VSLA.

¹⁸ UNCDF (2017), *How to Succeed in Your Digital Journey Toolkit #5 Create Your Own Mobile Banking Channel*

9. Services financiers mobiles : recommandations à l'intention des banques et des IMF

Quels facteurs les banques et les IMF devraient-ils prendre en compte pour décider d'intégrer les services financiers mobiles dans leurs plans ?

- Se concentrer sur les principaux points forts, tels que la confiance des clients, la capacité à offrir un plus large éventail de services financiers que les autres acteurs du marché et une compréhension plus approfondie des besoins des clients. **Actualiser sans cesse leur compréhension des besoins des clients.** Si les solutions ne sont plus conformes aux besoins des clients, les adapter en conséquence ou les abandonner.
- **Nouer le dialogue avec les régulateurs, dans la mesure du possible.** Par le dialogue, essayer de garantir des conditions équitables en encourageant les régulateurs à adopter une approche fondée sur les risques. Si nécessaire, utiliser les instances représentatives ou tout autre forum pour créer une plateforme de discussion.
- S'appuyer sur les services existants proposés aux clients pour déterminer la meilleure façon de lancer ou d'améliorer l'offre mobile. **L'argent mobile peut avoir un rôle à jouer en la matière, mais les prestataires n'ont pas nécessairement besoin de l'argent mobile pour devenir un prestataire de services mobiles** ; par exemple, ils peuvent tout simplement mettre en place ou améliorer la banque mobile pour répondre aux besoins du marché. Toujours prendre en compte le contexte du pays, le niveau d'inclusion financière, la nature de l'argent mobile/des services mobiles existants et le niveau d'utilisation.
- Pour optimiser l'utilisation des services mobiles, les PSF doivent concevoir des services aussi intuitifs et faciles à utiliser que possible. Les PSF doivent **accompagner méthodiquement les clients dans leur expérience mobile** ; de la sensibilisation à la capacité numérique en passant par l'intégration, l'utilisation initiale, le renforcement et l'autonomie.
- Ne pas limiter l'utilisation des services mobiles aux simples opérations de paiements, partage d'informations et autres services financiers directs. **Les services financiers mobiles peuvent et doivent jouer un rôle majeur dans toutes les interactions client/FSP.** Offrir des services financiers mobiles à tous les clients, y compris les micro et petites entreprises.
- Étudier la possibilité d'une coopération stratégique pour étendre les capacités du FSP :
 - Avec d'autres parties prenantes pour développer des écosystèmes financiers et de paiement numériques.
 - Avec d'autres FSP pour développer une offre de services plus complète.
 - Avec des MMO et des MNO, lorsque le FSP peut les aider à développer leurs capacités.
- Recueillir en permanence le feedback des clients. Identifier ce qui plaît ou déplaît aux clients, leurs besoins en services non couverts et les autres produits qu'ils utilisent. Développer des produits répondant aux besoins des clients en fonction de leurs expériences.
- Garder à l'esprit que les clients peuvent trouver l'utilisation de services financiers mobiles difficile. Concevoir des interventions et des accords pour lever les obstacles de :
 - L'éducation numérique.
 - L'accès aux appareils mobiles.
 - L'accessibilité financière à l'utilisation des services de réseau mobile.

Les banques et les IMF peuvent tirer leur épingle du jeu dans un monde où les services financiers s'appuient de plus en plus sur les technologies numériques et mobiles. Pour réussir, les banques et les IMF doivent exploiter leurs forces et planifier attentivement leurs stratégies numériques et mobiles, en tenant compte des environnements dans lesquels elles opèrent et sont en concurrence, et doivent coopérer avec d'autres acteurs chaque fois que cela s'avère judicieux. Elles doivent élaborer et mettre en œuvre leurs plans en ayant toujours à l'esprit les besoins des clients et les avantages qu'ils leur procureront.

10. Bibliographie

- AFI (2018), *Digital Transformation of Microfinance and Digitization of Microfinance Services to Deepen Financial Inclusion in Africa*; https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2018-08/AFI_AfPI_Special%20Report_AW_digital.pdf
- Equity Group Holdings (2019), *From Humble Beginnings to Market Leader*; <https://equitygroupholdings.com/wp-content/uploads/2020/01/From-Humble-Beginnings-to-Market-Leader.pdf/>
- Eunniah Mbabazi, The Kenyan Wall Street (2020), *Equitel Dropped from Mobile Money Category*; <https://kenyanwallstreet.com/equitel-dropped-from-mobile-money-category/>
- FinMark Trust (2018), *Consumer Survey Highlights Eswatini 2018*; https://finmark.org.za/system/documents/files/000/000/185/original/FS_Consumer_Eswatini_English-2018-pocket-guide.pdf?1601968385
- FSD Kenya (2019), *Digital credit audit report*; <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/fsd-circle/wp-content/uploads/2019/11/13160713/Digital-Credit-audit-report.pdf>
- GSMA (2020), *State of the Mobile Money Industry in Africa*; <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/10/State-of-the-mobile-money-industry-in-Africa-SOTIR19-cut.pdf>
- IFC, *Mobile Financial Services in Microfinance Institutions: Musoni in Kenya* <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/04b72892-2ae7-4bda-ba6f-4df31037e8f6/Tool+11.5+Mobil+Finan+Serv+Musoni+in+Kenya+2-3-15.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNd90.Q>
- Fonds monétaire international (2019), *Mobile Money Note 2019*; [http://fdg.extcc.com/sites/default/files/users/user381/Mobile%20Money%20Note%202019%20\(1\).pdf](http://fdg.extcc.com/sites/default/files/users/user381/Mobile%20Money%20Note%202019%20(1).pdf)
- Fonds monétaire international (2020), *Financial Access Survey (FAS)*; <https://data.imf.org/?sk=E5DCAB7E-A5CA-4892-A6EA-598B5463A34C>
- McKinsey (2020), *African banking after the crisis*; <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/african-banking-after-the-crisis/>
- Michelle Kaffenberger et Edoardo Totolo, avec Matthew Soursourian, CGAP (2018), *A Digital Credit Revolution*; <https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/Working-Paper-A-Digital-Credit-Revolution-Oct-2018.pdf>
- Morris Kiruga, theafricareport (2019) - *Kenya's Equity Bank relies increasingly on digital services*; <https://www.theafricareport.com/11255/kenyas-equity-bank-relies-increasingly-on-digital-services/>
- Phil Levin, GSMA (2013), *Big ambition meets effective execution: How EcoCash is altering Zimbabwe's financial landscape*; <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/resources/big-ambition-meets-effective-execution-how-ecocash-is-altering-zimbabwes-financial-landscape/>
- Postal & Telecommunications Regulatory Authority of Zimbabwe (2020), *Abridged Postal & Telecommunications Sector Performance Report Second Quarter 2020*; <http://spotlight-z.com/wp-content/uploads/2020/10/Abridged-Sector-Performance-report-Q2-2020.pdf>
- Rumbidzai Goredema, Equity Axis News (2020), *Steward Bank customer base swell as bank leverages digitalisation*; <https://equityaxis.net/2020/01/10/steward-bank-customer-base-swell-as-bank-leverages-digitalisation/>
- UNCDF (2017), *How to Succeed in Your Digital Journey Toolkit #5 Create Your Own Mobile Banking Channel*; <https://www.uncdf.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>
- Groupe de la Banque mondiale, *Global Findex Database 2017*; <https://globalfindex.worldbank.org/>

11. Annexe 1 : à propos des partenaires du rapport

À propos de Scale2Save

Le World Savings and Retail Banking Institute (WSBI) a établi en 2016 un nouveau programme en partenariat avec la Mastercard Foundation visant à « garantir la viabilité des comptes d'épargne à faible solde et à utiliser des approches centrées sur le client pour lever les obstacles à l'accès, l'utilisation et l'accessibilité des services d'épargne ».

Baptisé Scale2Save, ce programme a pour toile de fond des problèmes tels que les taux de pauvreté élevés et l'exclusion financière en Afrique subsaharienne ainsi que la faiblesse des taux d'épargne formels. Les FSP comprennent mal le potentiel d'épargne des populations de divers segments à faible revenu. Les besoins des clients existants et potentiels - et les moyens financiers dont ils disposent pour répondre à ces besoins - ne sont pas bien pris en compte par les modèles économiques des FSP, leurs interfaces et leurs interactions avec les clients. La mauvaise expérience client qui en résulte entraîne des taux extrêmement élevés de dormance et d'inactivité des comptes bancaires. Cela représente un coût important pour les FSP et nuit à la rentabilité potentielle et durable de la fourniture de services financiers accessibles à ces segments.

Principales missions du programme Scale2Save :

- Apporter aux prestataires de services financiers une assistance technique en vue de développer des services d'épargne propres à séduire les clients à faible revenu. Le WSBI travaille avec onze prestataires de services financiers au développement et à la fourniture de produits d'épargne qui non seulement améliorent l'accès aux services financiers mais favorisent également l'utilisation continue de ces services. Les banques sont situées en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Maroc, au Nigeria, au Sénégal et en Ouganda. En Tanzanie, une banque intervient comme partenaire de transfert de connaissances.
- Mener des recherches et partager les enseignements tirés entre banques partenaires. Le rapport annuel « Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique » publié par le WSBI a pour objectif de faciliter l'apprentissage et la diffusion des connaissances entre pairs. L'association réfléchit également à de nouveaux modèles de tarification pour aider à garantir la rentabilité des comptes d'épargne à faible solde et mène des recherches auprès des ménages pour contribuer à consolider les connaissances des ménages sur les flux de trésorerie.
- Faire profiter le secteur dans son ensemble des enseignements tirés. Le WSBI a élaboré et mis en œuvre une stratégie de communication ciblée pour partager les connaissances acquises dans le cadre du projet avec les principales parties prenantes.
- Suivre et évaluer le programme. Le WSBI suit l'avancement du projet chez les banques partenaires et supervise les évaluations à mi-parcours et en fin du projet. Le programme a débuté en septembre 2016 et se poursuivra jusqu'en août 2022.

À propos de la Mastercard Foundation

La Mastercard Foundation travaille avec des organisations visionnaires pour permettre aux jeunes en Afrique et dans les communautés autochtones du Canada d'accéder à un travail digne et épanouissant. En tant qu'une des plus grandes fondations privées au monde, son travail est guidé par sa mission de faire progresser l'apprentissage et de promouvoir l'inclusion financière pour créer un monde inclusif et équitable. La Fondation a été créée par Mastercard en 2006 en tant qu'organisation indépendante dotée de son propre conseil d'administration et de sa propre direction.

Pour plus d'informations sur la Fondation : www.mastercardfdn.org

À propos de FinMark Trust

Trust indépendant à but non lucratif, Finmark Trust « milite en faveur de marchés financiers utiles aux pauvres en défendant l'inclusion financière et l'intégration financière régionale ». Cet objectif est poursuivi par le biais de deux programmes. Premièrement, il crée et analyse des données sur les consommateurs de services financiers pour fournir des informations approfondies sur les consommateurs desservis et non desservis des pays en développement. Deuxièmement, il met en œuvre des programmes systématiques d'inclusion et de renforcement du secteur financier pour surmonter les divers obstacles - réglementation, fournisseurs et marché - qui entravent la fourniture efficace de services. Ces programmes favorisent l'inclusion financière et le développement sectoriel grâce à une symbiose entre la collecte rigoureuse de données et les activités de recherche. Leurs travaux se concentrent en Afrique du Sud, dans toute la Communauté de développement de l'Afrique australe et à travers le monde.





Pour en savoir plus sur Scale2Save, rendez-vous sur
www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/scale2save



WSBI