



Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique

Une étude de cas sur des modèles économiques
innovants : les partenariats, la clé pour ouvrir
les portes du marché de masse

Mai 2021



Table des matières

1. Synthèse	3
2. Introduction	4
3. Pourquoi le changement est-il nécessaire ?	5
4. Coopération entre PSF	6
Encadré 1 : Partenariat entre une IMF et un PSF axé sur l'épargne	7
Encadré 2 : Partenariat entre un MMO et un PSF axé sur l'épargne	8
5. Recours aux sociétés FinTech	9
Encadré 3 : Exemple d'une approche FinTech au sein d'un PSF axé sur l'épargne	10
6. Collaboration avec des prestataires de services non financiers	11
Encadré 4 : Partenariat entre un prestataire de services non financier et un PSF axé sur l'épargne	12
7. Les enjeux clés liés à l'élaboration de stratégies de partenariat	13
8. Débloquer l'accès au marché	14
9. Bibliographie	15
10. À propos des partenaires du rapport	16

Glossaire

- ABB Al-Barid Bank
- ISFPA Initiative relative aux services financiers postaux africains
- API Interface de programme d'application (« Application programming interface »)
- CBA Commercial Bank of Africa
- FinTech Société de technologie financière
- FNB First National Bank
- PSF Prestataire de services financiers
- FIDA Fonds international de développement agricole
- KYC Connaissance du client (réglementations)
- IMF Institution de microfinance
- MMO Opérateur d'argent mobile
- RSP Prestataire de services d'envoi de fonds
- RYEPP Programme « Rural Youth Economic Empowerment Programme »
- SatF Programme « Savings at the Frontier »
- TAG Programme « Tawfir al Ghad » (épargner pour demain)
- TPB Tanzania Postal Bank
- UBA United Bank of Africa
- VICOBA Groupe bancaire communautaire villageois
- VSLA Association villageoise d'épargne et de crédit
- WSBI World Savings and Retail Banking Institute

1. Synthèse

Les prestataires de services financiers (PSF) qui se concentrent sur l'épargne font face à des défis multiples, dans un environnement de plus en plus complexe. Et le marché africain ne fait pas exception. De nombreux acteurs du marché se sont engagés sur le chemin certes difficile mais combien nécessaire de la digitalisation. Ces efforts ont coïncidé avec les perturbations du marché résultant de la crise sanitaire mondiale et répondent aux nouvelles attentes radicalement différentes des clients en termes de fourniture des services financiers. Relever tous ces défis à la fois demande des efforts titanesques mettant particulièrement sous pression les PSF axés sur l'épargne. Parmi les réponses envisagées, de nouveaux modèles économiques sont à l'étude pour mobiliser le marché.

Pour relever chacun des défis auxquels ils sont confrontés, les PSF axés sur l'épargne ont besoin de ressources. La digitalisation, en particulier, engloutit temps et argent : les PSF doivent revoir leurs systèmes et processus internes, digitaliser leur proposition de valeur à l'attention des clients et intégrer d'innombrables sources de données. Plutôt que d'essayer de tout faire avec leurs ressources internes limitées, les PSF axés sur l'épargne pourraient envisager d'autres modèles économiques qui s'appuient sur les capacités d'autres organisations pour renforcer leur position sur le marché.

Qu'ils soient déjà en place ou qu'ils émergent, divers modèles économiques offrent des solutions qui peuvent aider les PSF axés sur l'épargne à trouver le meilleur moyen d'avancer. Cette étude présente six modèles :

- **Coopérer avec d'autres PSF** - Les PSF compensent leurs infrastructures physiques lacunaires en s'associant avec des prestataires de services qui disposent d'un réseau plus étendu pour proposer leurs produits. Dans le même ordre d'idée, les PSF disposant d'une gamme limitée de produits - souvent prescrits par des exigences réglementaires ou légales - peuvent améliorer leur proposition de valeur à l'égard des clients en intégrant des produits provenant d'autres PSF. Avec ces modèles, les deux parties sont gagnantes, car le volume d'affaires global dépassera leurs efforts individuels respectifs.
- **Coopérer pour développer et élargir l'infrastructure financière** - Malgré les progrès réalisés ces dix dernières années, dans de nombreux pays africains, l'infrastructure financière reste insuffisante pour répondre aux besoins des PSF axés sur l'épargne. Les PSF peuvent coopérer pour remédier à ces lacunes, en particulier dans le domaine des paiements de détail et des systèmes d'information sur le crédit. La coopération peut se faire soit directement avec d'autres PSF pour améliorer l'infrastructure, soit dans le cadre d'un engagement avec les régulateurs financiers pour définir ce dont les PSF ont besoin pour mieux servir les clients.
- **Coopérer avec les opérateurs d'argent mobile** - Les opérateurs d'argent mobile (MMO) sont les principaux prestataires de services financiers de détail dans certains pays africains. Bénéficiant d'une position solidement ancrée dans le marché, combinée à la présence d'agents d'argent mobile, ces PSF constituent des partenaires attrayants pour les banques, car ils leur permettent de proposer des services bancaires aux clients de téléphonie mobile. Ces partenariats sont également intéressants pour les MMO, car ils leur permettent de dégager des revenus supplémentaires et de renforcer leur attractivité auprès des clients en proposant des services bancaires sans les difficultés d'obtenir une licence bancaire.
- **Recourir aux sociétés FinTech** - Les nouveautés dans les services financiers de détail sont souvent le fruit de sociétés technologiques indépendantes dites « FinTech ». Ces entreprises développent des moyens de fournir des services financiers de manière digitale, mais n'ont généralement pas directement accès aux clients. En coopérant avec ces entreprises, les PSF orientés épargne peuvent intégrer les services dans leur proposition de valeur sans avoir à acquérir ou développer les capacités nécessaires en interne. Les services FinTech couvrent un large éventail de capacités en matière de services financiers : accueil, paiements, épargne et investissements, services de crédit et évaluation du crédit.
- **Établir un PSF exclusivement digital** - Les PSF possédant de fortes capacités digitales ou solidement engagés dans le digital peuvent établir une banque exclusivement digitale, sans réseau d'agences, tous les services à la clientèle et les interactions se faisant par voie digitale. Ce modèle est probablement plus simple que d'essayer de digitaliser une opération existante, mais il exige énormément de ressources.
- **Coopérer avec des prestataires de services non financiers** - De plus en plus, les PSF doivent directement se greffer dans l'écosystème économique dans lequel ils opèrent. Ils doivent permettre aux clients d'obtenir des biens et services lorsqu'ils en ont besoin et fournir le service financier intégré dans ces interactions. Cette coopération peut prendre différentes formes, de la digitalisation des chaînes de valeur avec l'ensemble des acteurs (par exemple dans l'agriculture) à l'intégration des produits du PSF dans les services d'un prestataire de services non financiers (comme l'envoi de fonds ou la réception d'argent dans les épiceries).

Pour chaque type de modèle, nous identifions les points clés que les PSF doivent prendre en compte lorsqu'ils étudient la possibilité d'un modèle particulier, puis nous présentons un exemple concret en identifiant les facteurs de réussite et les obstacles à surmonter.

L'étude conclut en résumant les questions stratégiques auxquelles les PSF devraient répondre lorsqu'ils envisagent d'adopter un nouveau modèle économique. Nous fournissons un arbre décisionnel que les PSF peuvent utiliser pour les guider dans leur choix d'un modèle économique alternatif le mieux adapté à leur situation et à leur environnement.

2. Introduction

Le potentiel de croissance des services financiers en Afrique reste énorme. Aujourd'hui, seulement 41 % des adultes de 15 ans et plus possèdent un compte auprès d'un prestataire de services financiers réglementé - y compris les comptes d'argent mobile. Cette proportion tombe à 38 % dans les zones rurales - et à seulement 28 % dans les zones rurales si l'on comptabilise uniquement les comptes ouverts auprès d'institutions de microfinance (IMF) ou de banques. Parmi les adultes de 15 ans et plus qui n'ont pas de compte, 20 % déclarent vouloir ouvrir un compte, mais disent ne pas avoir les documents nécessaires. Ils sont également 20 % à considérer les services offerts par les banques, les institutions de microfinance et les opérateurs d'argent mobile (MMO) trop chers par rapport à leurs besoins¹.

Il existe clairement un marché important pour les services financiers à bas coût. Pour autant, sur un continent qui compte 1,3 milliard d'habitants et qui connaît une croissance démographique rapide, on ne recense que 763² prestataires de services financiers. Nombre d'entre eux ne souhaitent pas desservir le segment des bas revenus, laissant un large pan de marché mal desservi si ce n'est non desservi. La grande taille de ce marché a commencé à susciter l'intérêt, en particulier pour comprendre comment accéder à ces clients et les servir malgré les défis des faibles revenus et d'une population éparse. Cet intérêt tend à intensifier la concurrence entre les acteurs historiques et les nouveaux entrants, au nombre desquels les opérateurs d'argent mobile et les entreprises FinTech.

Les prestataires de services financiers (PSF) qui s'efforcent de servir des clients à faible revenu sont confrontés à un triple défi. La digitalisation³ devient la norme, tant dans le secteur des services financiers que dans le secteur émergent de la FinTech. Ils luttent contre les effets de la crise sanitaire mondiale⁴ et son impact sur leurs clients. Enfin, ils doivent à la fois s'adapter aux nouvelles attentes des clients ainsi qu'à leurs demandes plus exigeantes. Ces PSF sont sous pression. Comment faire pour s'adapter à ces nouvelles réalités qui vont finir par s'imposer ?

Les efforts déployés pour résoudre ces problèmes font émerger de nouveaux modèles économiques divers et variés. Ces modèles vont de la coopération avec d'autres PSF au recours à la digitalisation et aux sociétés FinTech, en passant par la lutte contre les défaillances dans les infrastructures et les réponses aux attentes des clients. Cette étude s'attache à présenter ces modèles, en s'appuyant pour chacun sur des études de cas. Nous identifions les aspects stratégiques les plus importants de chacun de ces modèles, en aidant les PSF à choisir le modèle qui répond le mieux à leurs besoins stratégiques.

Cette étude s'inscrit dans la série de recherches menées par le World Savings and Retail Banking Institute (WSBI) sur l'état des caisses d'épargne et de la banque de détail en Afrique⁵. D'autres études réalisées dans le cadre de cette série aborderont les approches spécifiques de certains de ces modèles. Cette série d'enquêtes a pour objectif d'informer les banques de détail et autres prestataires de services financiers (PSF) des évolutions du secteur affectant les services aux clients à faible revenu.

1 Voir l'ensemble de données de Global FinDex sur globalindex.worldbank.org

2 Voir l'ensemble des données de l'enquête sur l'accès aux services financiers du FMI sur data.imf.org

3 Voir l'état des lieux des caisses d'épargne et de la banque de détail en Afrique - Étude de cas consacrée aux services financiers digitaux

4 Voir l'état des lieux des caisses d'épargne et de la banque de détail en Afrique - Étude de cas consacrée à la crise sanitaire

5 Pour plus d'amples renseignements sur le programme Scale2Save et les séries de recherche du WSBI

3. Pourquoi le changement est-il nécessaire ?

Principal moteur du changement dans les services financiers, la digitalisation accélère dans presque tous les segments du secteur. C'est particulièrement le cas dans la banque de détail au sein de laquelle les PSF investissent massivement dans la technologie et les nouveaux prestataires de services technologiques sont de plus en plus actifs. Ce changement se manifeste de nombreuses manières. Les coûts d'exploitation diminuent, les services devenus plus pratiques et de plus en plus ciblés sur les clients (en s'inscrivant dans « l'économie reliée »⁶), et les interactions entre PSF et clients tendent à se digitaliser. Une transformation digitale complète se profile, dans laquelle la prestation de services se digitalise de bout en bout, en englobant tous les processus, fonctions et points de contact des clients, et est façonnée par l'utilisation avisée des données. L'**utilisation de toutes les données disponibles**, y compris les données générées en dehors du prestataire de services, et le recours à l'intelligence artificielle, constituent les principaux catalyseurs de cette approche.

La crise sanitaire a mis en lumière le besoin et la préférence des clients pour les interactions sans contact direct et pour les paiements digitaux. Les PSF ont donc **redoublé d'efforts pour accélérer leur transformation digitale**, contraints de voir au-delà de la nécessité immédiate de renforcer les canaux de distribution digitaux. Les PSF qui ont tardé à se digitaliser subissent une pression croissante. L'accélération de la demande pour les capacités de paiement digitales souligne également le besoin d'interopérabilité, de sécurité digitale et d'identité digitale - des questions qui doivent être traitées de manière concertée dans l'ensemble de l'écosystème financier.

Les exemples de transformation digitale des PSF ne manquent pas. Les banques doivent impérativement comprendre les besoins des clients, élaborer une stratégie pour y répondre, planifier et coordonner leur programme de transformation, et rester fidèles à leurs engagements tout en s'assurant qu'elles ont accès aux compétences techniques dont elles ont besoin⁷. Cela pourrait suffire pour certaines banques de taille plus modeste, mais la plupart doivent également tenir compte de leur environnement plus large de services financiers. Elles doivent comprendre l'évolution de l'environnement financier et digital, la concurrence et ce qu'elle fait et identifier les sources d'opportunité. Chaque PSF doit évaluer le rôle qu'il pourrait jouer et dans quelle mesure il devrait **coopérer** avec d'autres PSF, fournisseurs de technologies ou sociétés FinTech.

De nombreux observateurs s'attendent à ce que les **régulateurs** financiers renforcent les exigences et la surveillance dans le sillage de la pandémie, afin de garantir la stabilité et la résilience permanentes du système financier. Ils voudront s'assurer que le système financier peut résister à une augmentation des créances douteuses, à une ruée sur les dépôts ou à une flambée de l'inflation. Les PSF devraient donc inclure les autorités réglementaires dans l'évaluation de leur environnement et étudier toutes les options leur permettant de respecter des cadres réglementaires plus stricts, si ceux-ci deviennent réalité. Ils doivent également mesurer l'impact sur l'activité économique et le probable **rythme de reprise** à mesure que la pandémie s'estompe. Ces facteurs influenceront les activités commerciales des banques et celles de leur clientèle d'entreprise et dicteront leur volonté et leur capacité à emprunter et à utiliser d'autres services financiers.

Ce document présente différents **modèles mis en œuvre** ou développés par les PSF en réponse aux évolutions rapides que nous observons aujourd'hui dans l'environnement des services financiers. Figurent au nombre de ces modèles la coopération avec d'autres PSF, le recours aux sociétés FinTech, la coopération avec des fournisseurs de services d'argent mobile, la digitalisation du PSF lui-même, la création de PSF digitaux et la coopération avec des prestataires de services non financiers.

6 « Économie reliée », dans ce contexte, désigne un écosystème dans lequel toutes les entités interviennent dans les processus au sein de cet écosystème, autrement dit les entités sont digitalement reliées, partagent des données et traitent les résultats si nécessaire.

7 Voir par exemple : Greta Bull, CGAP (2020), *After the Storm : How Microfinance Can Adapt and Thrive*

4. Coopération entre PSF

On recense trois modèles de coopération classiques entre prestataires de services financiers :

- Coopérer avec un PSF afin d'inclure des produits de ce PSF dans votre propre offre de produits
- Mettre votre/vos produit(s) à la disposition d'autres PSF afin qu'ils les intègrent dans leur offre de produits
- Coopérer avec un ou plusieurs PSF afin de créer une infrastructure financière en vue d'une utilisation conjointe ou afin de mettre en place des dispositifs permettant de compenser le manque ou l'insuffisance d'infrastructure financière, par exemple des paiements ou une infrastructure pour l'information sur le crédit

Coopérer avec d'autres PSF pour élargir l'offre de produits et/ou mettre des produits à disposition d'autres PSF

Certains PSF agréés (banques, compagnies d'assurance, institutions de microfinance - IMF) ont conclu des accords d'agence ou des partenariats avec des opérateurs postaux les autorisant à fournir des services financiers par le biais du réseau physique de distribution ou de l'infrastructure de l'opérateur postal. De nombreux services postaux ne sont pas autorisés à accorder des prêts, ce modèle leur permet donc d'élargir la gamme de services qu'ils offrent en complément de leurs services d'épargne et de paiement. Les PSF postaux Kenya Post Bank et la Poste Tunisienne collaborent par exemple avec des IMF titulaires de licences d'octroi de crédit pour proposer des prêts aux clients des services postaux. Les prêts font partie du portefeuille de prêts des IMF, tandis que les postes se chargent de l'enregistrement des clients et du recouvrement des remboursements, moyennant rémunération versée par les IMF.

Les compagnies d'assurance, dont les réseaux de distribution et la présence sur le marché sont moins développés que ceux des banques, ont souvent recours aux infrastructures des banques pour commercialiser leurs produits d'assurance et d'investissement. Dans certains cas, ils coopèrent encore plus étroitement encore afin de regrouper produits d'assurance et produits bancaires et de les commercialiser sous forme de package, par exemple l'assurance-vie crédit dans le cadre de produits de prêt des banques. Concrètement, la banque agit comme un « super agent » pour la compagnie d'assurance et encaisse des commissions pour ce faire. L'assureur est gagnant car il peut compter sur la banque pour commercialiser ses produits et n'a pas à investir dans le développement de son propre réseau.

Certains services postaux fournissent depuis des décennies des services d'envois de fonds, en particulier des envois de fonds à l'étranger. Il s'agit de flux importants : les fonds envoyés par la diaspora vers l'Afrique et les envois de travailleurs migrants au sein de l'Afrique auraient pesé quelques 65 milliards de dollars US en 2020⁸, même si la crise sanitaire a sans doute diminué ce montant. Les transferts sont souvent effectués par les prestataires internationaux de services d'envois de fonds (RSP) Western Union et MoneyGram ainsi que via le réseau mondial de paiements électroniques de l'Union postale universelle.

Des efforts collectifs ont été déployés pour réduire le coût élevé des envois de fonds. L'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (ISFPA) était un programme régional conjoint mis en œuvre par le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) des Nations Unies en partenariat avec la Banque mondiale, l'Union postale universelle, le World Savings and Retail Banking Institute et le Fonds d'équipement des Nations Unies, et cofinancé par l'Union européenne. L'objectif de ce programme était de renforcer la concurrence sur le marché africain des envois de fonds en autorisant et en aidant les bureaux de poste africains à proposer des services financiers⁹.

Les destinataires des envois (et les expéditeurs) ont besoin d'autres services financiers en complément du transfert d'argent. Or, peu de PSF tirent parti de leur avantage comparatif pour fournir des services complémentaires tels que des produits d'épargne et de prêt, pour mieux servir les utilisateurs des envois de fonds ou pour permettre aux destinataires des envois de fonds de se greffer aux chaînes de valeur agricoles (voir section 8 ci-dessous). La fourniture de services aux destinataires des envois de fonds offre une opportunité commerciale aux PSF qui agissent en tant qu'agents des principaux RSP internationaux et pourrait conduire à une meilleure utilisation de l'argent envoyé « à la maison ». Les PSF ont également la possibilité de fournir des services transactionnels supplémentaires aux travailleurs migrants régionaux en Afrique, comme le font Ecobank et United Bank of Africa.

Coopération avec un ou plusieurs PSF pour fournir des infrastructures financières

Les infrastructures financières, en particulier les réseaux de paiement nationaux et le partage d'informations sur les crédits, ont connu un essor important dans de nombreux pays africains ces dernières années, mais des contraintes importantes demeurent. Les PSF peuvent coopérer afin de développer des solutions qui bénéficieront à leurs clients. Ce type de coopération trouve une bonne illustration dans l'accord entre MTN Eswatini et First National Bank (FNB) Eswatini pour permettre l'interopérabilité entre les comptes d'argent mobile MoMo de MTN et les comptes eWallet de FNB.

8 FIDA (2016), *Remittances at the post office in Africa*

9 FIDA (2016), *Remittances at the post office in Africa*

Les PSF plus modestes, en ce compris les IMF, peuvent améliorer leur accès au système de paiement national en unissant leurs capacités pour fournir et gérer des services de paiement. Ce modèle est par exemple utilisé par des PSF non bancaires désireux de créer conjointement une « banque à vocation limitée » dont la seule fonction est de fournir des services de paiement à ses membres et à leurs clients. ARB Apex Bank au Ghana a opté pour cette approche. Cette banque réunissant les banques rurales et communautaires, fournit un soutien bancaire et non bancaire aux PSF membres, y compris les paiements et les opérations connexes pour le compte de ces membres.

Les PSF peuvent également travailler avec le(s) régulateur(s) afin d'établir un registre national de crédit et un système de référence de crédit, comme l'ont fait les banques au Zimbabwe et en Égypte.

Les PSF peuvent également coopérer (y compris avec les régulateurs, au besoin) afin d'établir et promouvoir des agents de services bancaires non exclusifs qui travaillent au service de plusieurs banques. Cette approche peut profiter au développement du marché. À mesure que le recours aux agents se généralise, il devient évident qu'il y a parfois trop peu d'activité pour supporter des agents de services bancaires exclusifs. Le risque est de voir ces agents résilier leur engagement. Une solution consiste à recourir à des dispositifs non exclusifs qui permettent à ces agents d'augmenter leur volume d'activité en servant les clients de plusieurs banques. Le client y trouve par ailleurs son compte puisqu'il n'a plus à se rendre auprès de l'agent exclusif de sa banque. On observe de tels dispositifs en Ouganda, au Nigeria et au Sénégal.

Il est relativement facile de coopérer grâce aux interfaces de programmation d'applications (API) libres ou publiques. Ces API permettent aux prestataires de services digitaux de se connecter à l'environnement qui héberge les API, d'échanger des données et de relier les processus, en proposant à leurs clients de nouveaux services financiers digitaux.

Lorsqu'un PSF envisage de coopérer avec d'autres PSF, il doit impérativement garder à l'esprit les considérations suivantes :

- Le modèle économique de la coopération doit bénéficier à toutes les parties
- L'objectif de la coopération doit être clairement énoncé et convenu
- Tous les PSF impliqués dans la coopération doivent disposer de la capacité opérationnelle et des capacités de gestion nécessaires pour façonner la coopération et l'ajuster en fonction de la réaction du marché et de ses exigences
- L'accord sur la manière de dénoncer la coopération, si cela s'avérait nécessaire, devrait faire partie de l'accord initial
- Le cas échéant, les PSF devraient impliquer le régulateur pour s'assurer qu'il comprend la nature du projet et sa raison d'être.

Encadré 1 : Partenariat entre une IMF et un PSF axé sur l'épargne

Les partenariats noués entre FINCA Uganda, Centenary Bank et United Bank of Africa (UBA) offrent une bonne illustration de la coopération entre une IMF et un PSF. FINCA s'est associée à ces PSF pour enrichir sa prestation de services envers ses clients, via des plateformes digitales. À cet effet, FINCA a lancé, en mars 2021, une campagne digitale baptisée « #DigitallsHere ».

FINCA s'est associée à Centenary Bank dans le but de proposer la plateforme bancaire « Center Agency » et avec UBA afin de proposer des cartes VISA. Le partenariat avec Centenary Bank permettra aux clients de FINCA d'effectuer leurs opérations via le réseau d'intermédiaires en opérations bancaires de la banque qui compte plus de 4 000 « Centre Agents » à travers l'Ouganda. Le partenariat avec UBA fournira 10 000 cartes de débit Visa afin de déployer et de gérer 4 DAB.

Facteurs de réussite : Le partenariat entre FINCA et Centenary Bank permet de diminuer les coûts élevés liés à la mise en place d'un réseau d'agents. Largement présente dans tout le territoire ougandais via ses intermédiaires en opérations bancaires, Centenary sert plus de 300 000 utilisateurs et traite près de 500 000 transactions par mois. Cette expérience et le recours réussi aux intermédiaires en opérations de banque inciteront FINCA à poursuivre son objectif d'utiliser des plateformes digitales pour atteindre davantage de clients sur de plus grandes distances. Le partenariat entre FINCA et UBA permettra aux clients d'accéder à leurs comptes aux distributeurs automatiques fonctionnant avec Visa en Ouganda et de payer leurs achats chez les commerçants équipés et en ligne.

Obstacles à surmonter : Les entreprises proposant des solutions et plateformes digitales se heurtent souvent au faible taux d'utilisation digitale ainsi qu'aux coûts élevés des MMO et à l'intermittence de la connectivité.

Dans certains pays africains, les opérateurs d'argent mobile (MMO) sont les principaux prestataires de services financiers, les comptes de paiement mobile étant plus nombreux que les comptes bancaires. La familiarité des clients avec l'argent mobile et la forte présence des agents de services d'argent mobile font de ces PSF un partenaire intéressant pour les banques. La plupart des MMO ont également intérêt à nouer de tels partenariats, car ils leur offrent la perspective de dégager des revenus supplémentaires, leur permettent d'élargir leur offre de produits et leur offrent la possibilité d'augmenter l'activité de leurs comptes. Il existe de nombreux exemples de ce type coopération en Afrique et cette tendance semble vouée à s'amplifier.

La Commercial Bank of Africa (CBA) au Kenya s'est associée à Safaricom en 2012 afin de fournir « M-Shwari », un bouquet de services financiers accessible via le canal mobile. M-Shwari combine épargne rémunérée, services de paiements et microcrédits. Le compte est ouvert par CBA mais il doit être lié au compte M-Pesa de Safaricom. Grâce à ce dispositif :

- Les clients de M-Shwari peuvent retirer et déposer de l'argent via M-Pesa en passant par le réseau de 130 000 agents de Safaricom. CBA rémunère Safaricom pour chaque transaction effectuée.
- Les procédures d'enregistrement du client et de connaissance du client (KYC) ont gagné en fluidité. L'ouverture d'un compte M-Shwari est simplifiée pour les clients M-Pesa existants : il leur suffit d'activer l'application M-Shwari de leur service M-Pesa et de suivre la procédure d'enregistrement. CBA compare les dossiers KYC déjà dressés par Safaricom et M-Pesa avec le système national d'identification.
- Un score de crédit complet peut être obtenu en combinant l'historique des transactions et les données d'utilisation des services de télécommunication. La demande de prêt se fait par téléphone. Si la demande est approuvée, le prêt peut être versé en quelques secondes.

Ce modèle a rencontré un franc succès, avec un taux d'utilisation supérieur aux attentes. Le ratio de créances douteuses de 1,9 % de M-Shwari est largement inférieur à la moyenne du secteur¹⁰.

Dans le même esprit, la banque nigérienne Diamond Bank a noué un partenariat avec MTN Nigeria dans le but de lancer le compte Diamond Y'ello en 2014. Ce service permet à Diamond Bank d'atteindre les clients non bancarisés ou mal desservis au Nigeria à un coût raisonnable. Cette offre regroupe tout-en-un des avantages financiers, des services télécommunications, récompense la fidélité et s'adapte au mode de vie. Parmi les produits financiers proposés figurent notamment un compte d'épargne rémunéré, des microcrédits, des services de virement, de dépôt et de retrait ainsi que le paiement des factures. Le succès a été au rendez-vous : la clientèle de Diamond Bank a plus que triplé et la plupart des nouveaux clients utilisent le compte de banque mobile Y'ello. Passer par le réseau de MTN qui compte quelque 50 000 agents a permis à Diamond Bank de se développer. Les clients de MTN qui utilisent Y'ello bénéficient également de tarifs d'appel réduits et ont la possibilité de gagner des points de fidélité en effectuant des transactions via Y'ello.

Ecobank et MTN déploient un modèle légèrement différent au Ghana. Les clients de MoMo, service d'argent mobile de MTN, peuvent demander des microcrédits via leur compte MoMo. Les prêts sont fournis par Ecobank et l'évaluation du crédit est confiée à Jumo, une société FinTech, qui analyse les données de consommation des services de télécommunications et d'utilisation du compte MoMo du demandeur ainsi que toute information client supplémentaire qu'Ecobank peut détenir. Le processus est fluide et s'avère assez performant.

Vodacom en Afrique du Sud s'est associée au fournisseur de crédit digital Lulalend afin de mettre en place le service VodaLend¹¹. Ce service propose aux PME clientes de Vodacom des prêts à court terme jusqu'à 100 000 dollars US. La demande de prêt ne prend que quelques minutes. Vodacom propose une assurance juridique gratuite avec les prêts en guise d'incitation supplémentaire. Ce dispositif profite à Lulalend qui peut ainsi considérablement élargir sa portée. Elle verse à Vodacom une commission pour les prêts émis. Vodacom dégage des revenus supplémentaires et constate une diminution des désabonnements chez les PME clientes ainsi qu'un gain d'intérêt pour ses services en raison de son offre élargie.

Certains MMO coopèrent également avec d'autres MMO pour rendre leurs produits plus attractifs. L'accord entre MTN et Orange en vue de créer Mowali¹² en 2018 pour permettre l'interopérabilité de réseau à réseau dans toute l'Afrique est un autre exemple de ce type de coopération au bénéfice des MMO participants et de tous leurs clients.

En coopérant avec des MMO, les banques ont la possibilité d'élargir leur portée à un coût relativement faible. Ces coopérations permettent également aux MMO d'enrichir leur offre de produits et d'accroître l'engagement du client. Pour obtenir les meilleurs résultats, les partenaires doivent veiller à :

- Surmonter les différences entre leur culture d'entreprise respective afin de pouvoir travailler ensemble au développement du marché
- Intégrer les services de manière solide et permettre aux clients de vivre une expérience fluide.

Encadré 2 : Partenariat entre un MMO et un PSF axé sur l'épargne

En 2011, Post Office Savings Bank (POSB) au Zimbabwe s'est associée aux trois principaux MMO du pays, Econet, Telecel et Netone, afin de proposer des services bancaires mobiles, devenant ainsi l'une des premières banques à offrir une plateforme de banque mobile au Zimbabwe.

Facteurs de réussite : La réussite du projet tient au partenariat stratégique de la banque avec le MMO leader du pays, Econet, qui lui a permis d'élargir sa portée. POSB était alors la première banque du pays en termes de clients. Le partenariat a permis d'assurer une forte adoption et une utilisation massive, en particulier chez les clients POSB existants, qui ont bénéficié de services plus pratiques.

Obstacles : La plateforme est en concurrence avec le produit sans fil d'Econet, Ecocash, un service de virement d'argent mobile, qui domine actuellement le marché zimbabwéen. Il est également en concurrence avec la plateforme de banque mobile Telecash.

10 McKinsey (2018), *Roaring to life: Growth and innovation in African retail banking*

11 <https://www.businessinsider.co.za/lulalend-jv-with-vodalend-business-advance-loans-for-small-business-2019-11>

12 <https://www.orange.com/en/newsroom/press-releases/orange-and-mtn-launch-pan-african-mobile-money-interopérability-scale>

5. Recours aux sociétés FinTech

Le secteur de la technologie financière, comprenez « FinTech »¹³, existe depuis plusieurs décennies, mais dans cette étude, nous parlerons principalement de services issus de sociétés technologiques visant à remplacer ou à concurrencer les services bancaires. Les sociétés FinTech s'adressent à deux grandes catégories de clients : le consommateur direct et les institutions¹⁴. La FinTech dédiée aux consommateurs a gagné du terrain après la crise financière mondiale et continue de croître rapidement, le nombre d'applications ne cessant de se multiplier et de s'enrichir. Au départ axées sur les paiements digitaux, les sociétés FinTech ont depuis développé des produits de crédit et d'épargne et se sont étendues aux investissements et à la gestion de patrimoine. Les PSF sont priés de noter que le recours aux sociétés Fintech tel que défini ici ne constitue qu'une possibilité parmi beaucoup d'autres de digitalisation de l'ensemble de leur domaine opérationnel.

L'Afrique subsaharienne accuse encore beaucoup de retard par rapport à la plupart des pays en développement en ce qui concerne l'utilisation des services bancaires et la profondeur de développement de ces services. Cependant, l'argent mobile et les services financiers mobiles associés ont radicalement transformé la prestation de services financiers en Afrique subsaharienne, au point que la région est devenue le leader mondial en matière d'innovation, d'adoption et d'utilisation d'argent mobile et la FinTech est utilisée, sous une forme ou une autre, dans près de 40 pays sur les 45 que regroupe l'Afrique subsaharienne¹⁵.

Le recours aux sociétés FinTech ou la coopération avec le secteur des sociétés FinTech se concrétise à travers plusieurs modèles. Par exemple :

- La banque peut entrer au capital d'une société FinTech ou acquérir une société FinTech. Elle a ainsi accès à la technologie, mais les valorisations peuvent être élevées, et l'implication de la banque dans la gestion de l'investissement ou de l'entreprise peut s'avérer onéreuse
- La banque peut également établir ou participer à un programme FinTech, en mettant en place un support ou des « accélérateurs » propices au développement de la société FinTech. Ce modèle est sans doute plus favorable aux sociétés FinTech qu'aux entités qui soutiennent le programme
- La banque peut constituer, sous forme d'entité distincte, une start-up autonome qui travaille en parallèle des principaux canaux opérationnels. Cette entité peut se concentrer sur des opportunités spécifiques. Seul inconvénient de cette configuration, la culture de la banque peut inhiber la prise de risque nécessaire dans une start-up essentiellement technologique
- Utilisation de produits FinTech. Ce modèle suit l'approche plus traditionnelle d'une relation fournisseur/prestataire de services lorsque l'institution utilise ou consomme des services développés par la société FinTech. C'est le modèle auquel les banques sont habituées et peuvent gérer, mais il ne débouche généralement sur aucune exclusivité¹⁶.

L'Afrique compte un nombre croissant de sociétés FinTech, avec des plateformes FinTech au Nigeria, au Kenya et en Afrique du Sud. Parfaits exemples de réussite, Jumo et Paga sont deux sociétés actives sur le marché africain.

Jumo¹⁷ est une société FinTech qui développe une infrastructure de services financiers adaptatifs destinés au PSF. Pour ce faire, elle utilise la science avancée des données et l'apprentissage machine pour créer l'infrastructure, qui comprend un moteur de données, une plateforme d'exploitation flexible et les processus bancaires requis. Son infrastructure est utilisée par les PSF et les opérateurs de réseaux mobiles afin de déployer des produits d'épargne, de crédit et d'assurance destinés à des segments de marché jusqu'alors non desservis. Le coût par transaction correspond à une fraction du coût d'utilisation des systèmes bancaires back-end traditionnels. Jumo a la faculté d'engager des équipes de data scientists pour travailler sur un large volume de transactions, en répartissant plus largement les coûts pour réduire le coût unitaire pour ses PSF clients. Les PSF au Ghana, au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda et en Zambie font appel à Jumo pour fournir des produits de prêt aux consommateurs et aux petites entreprises; tandis qu'en Tanzanie et en Zambie, l'infrastructure de Jumo sert à déployer des produits d'épargne.

Paga¹⁸ est une société FinTech de paiement nigériane qui élargit ses services dans le but de fournir une plateforme destinée aux services financiers et autres. Paga a commencé à fournir une infrastructure de paiement mobile qui permettait à ses clients d'envoyer et de recevoir de l'argent de manière digitale. Les clients peuvent combiner toutes leurs cartes et comptes bancaires dans le portefeuille Paga. La société compte désormais plus de 13 millions de clients, servis par plus de 20 000 agents.

13 Le Conseil de stabilité financière définit la FinTech comme une « innovation financière fondée sur la technologie, susceptible de donner lieu à de nouveaux modèles stratégiques, applications, processus ou produits ayant un impact important sur les marchés financiers et les institutions financières ainsi que sur la prestation de services financier »

14 <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2015/12/13/the-evolution-of-fintech/?sh=2724aa097175>

15 FMI (2019), *FinTech in Sub-Saharan African Countries*

16 Adapté de : RMB (2019), *The SA Fintech in Motion Report*

17 Jumo (2019), *Jumo - Opportunity Everywhere*

18 NetGuru (2020), *Top 10 Fintech Companies in Africa to Watch in 2020 and beyond*

Paga propose désormais toute une série de services, parmi lesquels la gestion de la paie, et fournit des interfaces de programmation d'applications (API) libres aux entreprises qui développent des produits. Des partenariats peuvent ainsi être noués avec d'autres entreprises technologiques dans des secteurs similaires et adjacents et Paga peut ouvrir son portefeuille à des développeurs tiers qui contribuent à l'élargir.

Le recours aux sociétés FinTech s'illustre à travers un autre modèle en Tanzanie, avec les efforts fournis par Tanzanian Postal Bank (TPB) pour élargir la portée de son produit de banque mobile TPB Popote. L'objectif est de fournir une capacité financière digitale aux groupes d'épargne ruraux et périurbains via une plateforme mobile collective. Les groupes concernés peuvent ainsi épargner, accéder à des prêts et cotiser à leur fonds social via leur téléphone mobile et TPB Popote. Le programme vise également à améliorer la connexion vers les opérateurs de réseau mobile et entend utiliser une passerelle de banque mobile pour conférer à TPB un meilleur contrôle. Ces travaux sont soutenus par le programme « Savings at the Frontier » (SatF)¹⁹. Dans un projet similaire en Zambie, également soutenu par le programme SatF, l'IMF rurale Vision Fund fait office de PSF qui œuvre à connecter les mécanismes d'épargne informels à une plateforme collective via une application mobile²⁰.

La coopération avec les sociétés FinTech est un moyen pour les PSF d'atteindre les clients et de rationaliser les services sans avoir à acquérir toutes les capacités technologiques en interne. Les sociétés FinTech ont généralement besoin d'une plateforme de services déjà en place sur laquelle elles peuvent lancer leurs services, et les PSF peuvent fournir une telle plateforme, si bien que ce type de coopération peut être mutuellement bénéfique. Les PSF doivent garder à l'esprit que :

- La société FinTech doit répondre aux besoins réels des clients
- Les sociétés FinTech ne sont pas soumises au cadre réglementaire strict en matière de services financiers. Il convient de gérer ce risque
- Le modèle économique et l'accord financier doivent profiter à toutes les parties - le PSF, la société FinTech et surtout le consommateur.

Encadré 3 : Exemple d'une approche FinTech au sein d'un PSF axé sur l'épargne

La suite de produits digitaux de TPB Bank PLC, TPB Popote, offre un parfait exemple d'approche FinTech au sein d'une banque. Popote est un service de banque mobile personnelle. Popote propose également une formule collective destinée aux associations villageoises d'épargne et de crédit (VSLA) et aux groupes bancaires communautaires des villages (VICOBA), appelée TPB GMP, ainsi qu'une solution digitale de portefeuille collectif appelée CMS. Toutes ces solutions permettent aux clients d'accéder aux informations, d'épargner, de souscrire un crédit et de cotiser à un fonds social collectif via leur téléphone mobile. La plateforme CMS héberge également un partenariat avec le principal opérateur d'argent mobile Voda M-pesa qui permet à des groupes d'utilisateurs d'argent mobile d'épargner collectivement sur un compte appelé M-KOBA qui ne facture aucun frais (bancaire ou mobile) pour les virements d'argent vers et à partir du compte bancaire partagé du groupe.

Facteurs de réussite : Grâce à l'intégration de TPB avec l'ensemble des principaux MMO en Tanzanie, les clients de la banque ont accès à leur compte bancaire chez n'importe quel agent et les agents à travers le pays disposent à la fois de liquidités et de terminaux électroniques. Ce partenariat a stimulé l'adoption et l'utilisation des plateformes CMS et Popote. Quelques 140 000 clients ont adopté la solution en seulement 18 mois, car le partenariat stratégique à l'origine de M-KOBA offre aux groupes d'épargne des options auxquelles ils n'auraient jamais eu accès. Le succès des produits digitaux de TPB repose sur les divers partenariats noués par la banque afin d'assurer la complémentarité des services et répondre aux besoins des utilisateurs. La plateforme exploite à la fois la banque mobile et la banque via des intermédiaires, et est accessible de plusieurs manières comme les téléphones mobiles et les commerces. Elle répond ainsi aux besoins des différents groupes de clients.

Obstacles : tous les coûts de transfert ont été éliminés, mais équiper les agents reste coûteux, en particulier dans les zones rurales reculées au sein desquelles de nombreux groupes d'épargne opèrent.

¹⁹ SatF, présentation du projet : *TPB Bank – Digitising Informal Savings Mechanisms*; <https://www.opml.co.uk/files/Publications/a0600-savings-at-the-frontier/satf-project-briefing-tpb-bank.pdf?noredirect=1>

²⁰ Sat (2020), présentation du projet : *Vision Fund Zambia – Accelerated Linkages for Informal Savings Mechanisms (ALISM)*; <https://www.opml.co.uk/files/Publications/a0600-savings-at-the-frontier/20-06-24-project-sheet-vfz-sv2.pdf?noredirect=1>

6. Collaboration avec des prestataires de services non financiers

Les PSF prennent de plus en plus conscience de l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils sont de plus en plus nombreux à se lier à l'écosystème économique pour s'assurer que leurs services, par exemple les prêts, profitent le plus possible à l'emprunteur, avec à la clé un risque réduit et une plus forte probabilité de remboursement. Ils se rapprochent ainsi de l'objectif premier de l'emprunteur (par exemple, l'objectif d'un agriculteur de cultiver ses terres). Dans le passé, les prêteurs avaient tendance à se concentrer sur les besoins secondaires (par exemple, le crédit pour acheter des semences et des engrais). Par exemple, les prêteurs s'investissent davantage dans les chaînes de valeur agricoles. Certains PSF s'emploient désormais à conseiller les agriculteurs afin de les aider à améliorer leur production et leur prêter de l'argent. Mais les PSF connectent et soutiennent également les producteurs, les prestataires de services logistiques, les transformateurs et les acheteurs finaux de manière à rendre l'ensemble de la chaîne de valeur plus efficace. Les PSF plus impliqués peuvent ainsi servir un éventail plus large d'acteurs, à commencer par les petits exploitants agricoles.

Les besoins secondaires en services financiers sont de plus en plus banalisés. C'est notamment le cas des prêts et des crédits immobiliers qui sont consentis par des tiers, au nombre desquels des prêteurs digitaux dont le modèle économique est efficace et les coûts relativement faibles. Les banques qui se repositionnent pour se concentrer sur les besoins primaires de l'utilisateur et les satisfaire – par exemple acheter et acquérir une maison ou une voiture – seront mieux à même de se différencier, de fidéliser les clients et de développer leur clientèle²¹.

First National Bank (FNB), banque régionale implantée en Afrique du Sud, est une banque africaine qui opère un tel repositionnement pour répondre à la demande primaire. La plateforme navHome de FNB permet aux clients de chercher un bien immobilier, de le faire estimer, d'obtenir l'approbation préalable d'un prêt immobilier et d'accéder à certains prestataires de services. La plateforme gère également un marché privé d'achat de biens immobiliers, permettant aux clients de la banque de passer des annonces que seuls des acheteurs qualifiés peuvent consulter. L'acheteur et le vendeur communiquent via l'application bancaire de FNB. La banque offre également une plateforme exclusive de professionnels des services aux particuliers. Ces plateformes sont en partie créées grâce aux données des entreprises clientes de la banque FNB. La plateforme navCar de FNB fonctionne de manière similaire. Elle propose aux clients une variété de services utiles à chaque étape du cycle de vie de la détention d'un véhicule.

Un exemple de financement de la chaîne de valeur agricole, impliquant les petits exploitants agricoles, existe au Cameroun. SOCAPALM est un producteur d'huile de palme privatisé par le gouvernement camerounais. Sur une plantation située en plein centre du Cameroun, le producteur a décidé de céder 2 600 hectares de palmiers à huile arrivés à maturité à de petits exploitants. Un modèle de chaîne de valeur agricole a été établi afin d'établir, de soutenir et de développer le mécanisme²².

Ce modèle consistait à :

- Diviser une partie de la plantation de l'entreprise en petites parcelles individuelles productives de un à 30 hectares chacune
- Offrir une garantie d'achat et prix minimum garanti, déterminé par les organisations du secteur, pour l'achat de la production des petits exploitants
- Fournir un financement adapté et des garanties bancaires appropriées
- Mettre en place un dispositif de tutorat et de surveillance à portée de main
- Superviser et conseiller les producteurs et fournir des intrants, y compris des plantes de qualité sélectionnées pour la replantation

Les PSF peuvent également coopérer avec des organisations non financières, en particulier pour offrir des services spécifiques. Le Lesotho, en Afrique australe, dépend fortement des envois de fonds en provenance d'Afrique du Sud, dont il est une enclave. Standard Bank, présente dans les deux pays, s'est associée à Shoprite, plus grand détaillant alimentaire d'Afrique, pour lancer des virements transfrontaliers digitaux instantanés en 2015. Les utilisateurs peuvent envoyer de l'argent dans un magasin transfrontalier Shoprite, pour qu'un proche ou une autre personne puisse le retirer. Standard Bank est la banque sponsor, mais les exigences en matière de KYC sont gérées par le processus Shoprite, avec l'approbation des banques centrales d'Afrique du Sud et du Lesotho. Résultat, un service de virement de fonds abordable, pratique, fiable et instantané, qui continue de croître.

21 Standard Bank (2020), *Can Africa Take the Platform Economy Forward?*

22 FAO (2020), *Agricultural value chain finance innovations and lessons*

De nombreuses opportunités s'offrent aux PSF en vue de coopérer avec d'autres acteurs des écosystèmes économiques. Lorsqu'ils s'engagent dans une telle stratégie, les PSF doivent s'assurer :

- De connaître suffisamment l'autre secteur pour s'investir efficacement avec leurs partenaires
- De disposer de produits financiers qui répondent effectivement aux besoins primaires (objectifs généraux) des autres participants de l'écosystème
- De comprendre les risques liés à l'écosystème d'un point de vue financier et opérationnel et d'être en capacité de travailler avec d'autres acteurs pour gérer ces risques
- D'avoir la faculté de gérer et de développer des relations avec d'autres acteurs, y compris d'autres PSF.

Encadré 4 : Partenariat entre un prestataire de services non financier et un PSF axé sur l'épargne

Al-Barid Bank (ABB) s'est associée au Fonds international pour le développement agricole (FIDA), à Silatech et à Making Cents International dans le cadre du Programme d'autonomisation économique de la jeunesse rurale (RYEEP) du FIDA en vue d'élargir la portée rurale de son produit d'épargne destiné aux jeunes, Tawfir al Ghad (TAG) ou « Savings for Tomorrow ». Le programme du FIDA vise à développer l'emploi et l'activité non salariée chez les jeunes âgés de 15 à 35 ans en Egypte, au Maroc, en Tunisie et au Yémen. Des partenariats avec des prestataires de services non financiers tels que les organisations de soutien à l'entrepreneuriat, Sigma Tools et Civil Space Network Association, permettent à ABB de faire connaître ses produits d'épargne grâce à une formation autour des questions financières.

Facteurs de réussite : Les séances de formation et de sensibilisation aux questions financières ont largement contribué à éduquer le groupe cible et à modifier son comportement. Sur 10 participants interrogés, neuf affirment que la formation les a armés pour mieux gérer leur budget. La condition d'un faible solde minimum imposée par ABB ainsi que la clause d'absence de commission ont été des facteurs déterminants pour la réussite de l'initiative. En s'associant à Post Office, ABB a pu ainsi avoir l'assurance d'implanter ses succursales dans les lieux de passage des zones rurales. ABB a également utilisé le canal mobile pour atteindre les communautés plus reculées. La réputation d'ABB en tant qu'« institution de confiance » a également joué un rôle majeur auprès des jeunes et de leur adoption du produit.

Obstacles : Le financement est insuffisant pour étendre le TAG dans les régions rurales. La sensibilisation et l'adoption ont été relativement faibles. Les prêts et les produits s'appuient sur ceux proposés par les IMF qui collaborent avec ABB. Des partenariats stratégiques et correctement encadrés sont essentiels pour éviter toute rupture de service.

7. Les enjeux clés liés à l'élaboration de stratégies de partenariat

Aujourd'hui, les PSF sont confrontés à un environnement de plus en plus complexe et exigeant. S'accrocher au modèle économique qui les a si bien servis ces dernières décennies n'est plus à l'ordre du jour. Les bouleversements dus à la pandémie ont mis en lumière les profondes transformations du marché ainsi que l'accélération de la demande pour les services digitaux et l'innovation pour mieux servir les clients. Les PSF doivent maintenant étudier avec attention les options stratégiques dont ils disposent. Lorsqu'ils lancent ce processus, les responsables exécutifs doivent veiller à :

- Fidéliser et gagner la confiance de leurs clients. La confiance des clients existants est une force unique pour les PSF, qui doivent l'entretenir et la développer
- Comprendre leur environnement concurrentiel, la manière dont évoluent les acteurs historiques du marché et évaluer la menace que représentent les nouveaux entrants
- Déterminer vers quel objectif concentrer leurs efforts, en tenant compte des opportunités du marché et de leurs capacités internes et en s'assurant qu'ils comprennent les besoins du marché
- Déterminer s'ils doivent collaborer avec d'autres entités (et l'apport de ces entités dans le cadre de la coopération) ou s'ils veulent et sont en mesure de développer ces capacités au sein de leur organisation
- Déterminer dans quelle mesure l'organisation (et ses partenaires, le cas échéant) doit basculer dans le digital pour s'assurer que les capacités de l'organisation correspondent aux attentes du marché
- Être en mesure d'identifier le moment de changer la manière dont ils interagissent avec les clients et être en mesure, sur le plan organisationnel, de procéder aux changements nécessaires.

8. Débloquent l'accès au marché

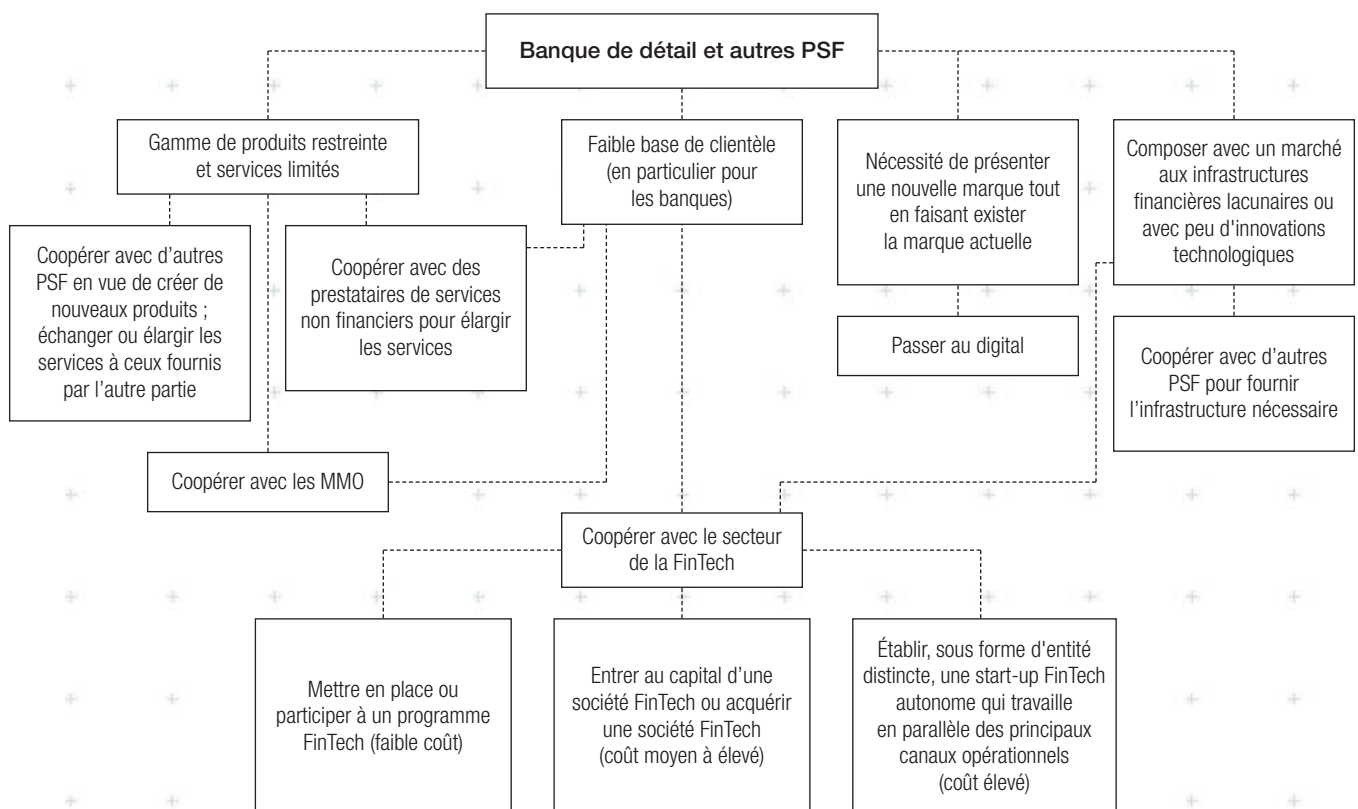
Les défis que doivent relever les PSF sont nombreux. Ils ont souvent trop peu de clients, n'offrent qu'une gamme limitée de produits et de services, sont peu visibles sur le marché et sont freinés par des forces de marché exogènes telles qu'une infrastructure insuffisante ou la faible utilisation des technologies de communication par les clients potentiels.

Pour autant, les entreprises de services financiers ont devant elles de nombreuses options leur permettant de concevoir et de mettre en place de nouveaux modèles économiques adaptés aux nouvelles attentes des clients, à l'état de la technologie et à leur environnement économique. Le constat reste vrai, que le PSF cherche à emprunter une toute nouvelle direction ou qu'il souhaite retirer un nouveau flux de revenus d'une nouvelle filiale.

Nous avons esquissé ci-après un arbre décisionnel ayant vocation à aider les PSF à sélectionner de nouveaux modèles économiques adaptés à leur profil, en tenant compte des défis de marché auxquels ils sont actuellement confrontés. Loin d'être figé et linéaire, cet arbre décisionnel se veut davantage un guide en suggérant aux PSF diverses voies à suivre en vue d'identifier les tendances et contraintes actuelles du marché ainsi que les options qui s'offrent à eux.

Un grand nombre des modèles économiques que nous avons exposés dans ce rapport sont autant de pistes à explorer dans l'environnement actuel en constante évolution des services financiers. Nous espérons que ce rapport aidera les PSF à trouver leur chemin.

Un arbre décisionnel pour vous guider dans le choix de nouveaux accès au marché



9. Bibliographie

- AFI (2018), *Digitally-enabled Cross Border Remittances in Lesotho*; https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2018-08/AFI_Lesotho_Report_AW_digital_0.pdf
- AFI (2018), *Innovative Cross-Border Remittance Services: Experiences from AFI countries*; <https://www.afi-global.org/publications/2838/Innovative-Cross-Border-Remittance-Services-Experiences-from-AFI-Member-Countries>
- Daniel Waldron, Alexander Sotiriou et Jacob Winiecki, CGAP (2019), *A Tale of Two Sisters - Microfinance Institutions and PAYGo Solar*; https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2019_11_Focus_Note_Paygo_Two_Sisters_2.pdf
- FAO (2020), *Agricultural value chain finance innovations and lessons*; <http://www.fao.org/3/ca6345en/CA6345EN.pdf>
- Graham Wright, MicroSave (2018), *The Digital Transformation: Four Opportunities and Three Threats for Traditional Financial Institutions*; <https://responsiblefinanceforum.org/digital-transformation-four-opportunities-three-threats-traditional-financial-institutions/>
- Greta Bull, CGAP (2020), *After the Storm: How Microfinance Can Adapt and Thrive*; <https://www.cgap.org/blog/after-storm-how-microfinance-can-adapt-and-thrive>
- Hilton Tarrant, TechCentral (2019), *Discovery Bank is slowly opening for business*; <https://techcentral.co.za/discovery-bank-is-slowly-opening-for-business/90641/>
- FIDA (2016), *Remittances at the post office in Africa*; <https://www.ifad.org/documents/38714170/40194630/Remittances+at+the+Post+Office+in+Africa+-+Serving+the+financial+needs+of+migrants+and+their+families+in+rural+areas/7d3d7bd9-0652-44d9-bd07-d22d99f0c3c8>
- IFC (2017), *Digital Financial Services: Challenges and Opportunities for Emerging Market Banks*; <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/067d6a0c-f1b5-4457-97aa-2982a7dfda69/EMCompass+Note+42+DFS+Challenges+updated.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ITM-26u>
- Fonds monétaire international (2019), *FinTech in Sub-Saharan African Countries*; <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2019/02/13/FinTech-in-Sub-Saharan-African-Countries-A-Game-Changer-46376>
- Jay Pather et Dai Bedford, EY, *How the world's first behavioral bank is focusing on customer needs*; https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-the-worlds-first-behavioral-bank-is-focusing-on-customer-needs
- Jumo (2019), *Jumo - Opportunity Everywhere*; <https://www.jumo.world/wp-content/uploads/2019/11/press-kit-21-11-2019.pdf>
- McKinsey (2018), *Roaring to life: Growth and innovation in African retail banking*; https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/african%20retail%20bankings%20next%20growth%20frontier/roaring-to-life-growth-and-innovation-in-african-retail-banking-web-final.ashx
- Oxford Business Group (2020), *Ghana's banking sector clean-up has created a more sustainable industry*; <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/restoring-confidence-sector-clean-led-regulators-has-resulted-smaller-more-sustainable-industry>
- RMB (2019), *The SA Fintech in Motion Report*; <https://www.rmb.co.za/files/pdf/other/fintech-report.pdf>
- Sangeet Paul Choudary, Jonathan Lamb et Kent Marais, Standard Bank (2020), *Can Africa Take the Platform Economy Forward?*; https://corporateandinvestment.standardbank.com/static_file/CIB/PDF/2020/Insights/African%20Platform%20Business%20Economies/African%20Platform%20Business%20Economies%20Paper.pdf
- SatF, *présentation du projet : TPB Bank – Digitising Informal Savings Mechanisms*; <https://www.opml.co.uk/files/Publications/a0600-savings-at-the-frontier/satf-project-briefing-tpb-bank.pdf?noredirect=1>
- SatF (2020), *présentation du projet Vision Fund Zambia – Accelerated Linkages for Informal Savings Mechanisms (ALISM)*; <https://www.opml.co.uk/files/Publications/a0600-savings-at-the-frontier/20-06-24-project-sheet-vfz-sv2.pdf?noredirect=1>
- Tatiana Shveikus, NetGuru (2020), *Top 10 Fintech Companies in Africa to Watch in 2020 and beyond*; <https://www.netguru.com/blog/top-10-fintech-companies-in-africa-to-watch-in-2020>

10. À propos des partenaires du rapport

À propos du WSBI et du programme 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 PSF 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 PSF, 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 PSF 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 « Caisse 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.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.wsbi-esbg.org

Pour plus d'informations sur Scale2Save, rendez-vous sur :

www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/Scale2Save/Pages/EmptyHomepage.aspx

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 plus d'informations sur FinMark Trust, rendez-vous sur : <https://finmark.org.za/>



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



WSBI