Guide sur la Banque à Distance et la Finance Numérique pour les Institutions de Microfinance

Focus réglementaire sur la Zone UEMOA

Préparé par Enclude Ltd. et enrichi avec les contributions de
Roland Coulon, LFS Financial Systems, Corinne Riquet et Peter Zetterli

Février 2018

EXTRAIT

Le CGAP, dans le cadre de ses activités visant à contribuer au développement de l'écosystème de la finance numérique dans l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), a apporter son appui à la réalisation d'une étude de faisabilité pour l'introduction d'une solution de banque à distance au profit d'une des institutions de microfinance (IMF) majeure d'un des pays de l'UEMOA. De cette étude de faisabilité, un guide pouvant servir de « marche à suivre » à toute IMF de la région, et au-delà, désirant s'engager dans la banque à distance ou la finance numérique a été produit. Ce guide fait l'objet du présent document, il comprend un résumé exécutif en français et en anglais.

Avis de non-responsabilité

Ce travail a été financé en tout ou en partie par le CGAP. Cependant, contrairement à nos publications officielles, elle n'a ni fait l'objet d'un examen par les pairs ni été révisée par le CGAP. Les conclusions et les points de vue qui y sont formulés n’engagent donc que leurs auteurs, et ne reflètent pas nécessairement les points de vue des services du CGAP.

Table des Matières

ACRONYMES **3**

Résumé Exécutif **4**

Executive summary **13**

Introduction **21**

Chapitre 1 – Concepts et terminologie **22**

1.1. Canaux alternatifs 22

1.2. Banque à distance 23

Chapitre 2 - Définition de la stratégie **25**

2.1. Définition des objectifs stratégiques 25

2.2. Analyse des besoins des clients et des opportunités stratégiques 28

2.2.1. Analyse du marché 28

2.2.1.1. Analyse de la demande 29

2.2.1.2. Analyse de l'offre 31

2.2.2. Analyse du contexte réglementaire 31

2.2.2.1. Réglementation de la Monnaie Électronique et de la Banque à Distance 32

2.2.2.2. Réseaux d'agents ou de distribution 34

2.2.2.3. Identification du consommateur / Lutte Anti-Blanchiment et Contre le Terrorisme Financier 35

2.2.2.4. Protection du Consommateur 36

2.3. Analyse de l'environnement interne et externe 37

2.3.1. Environnement interne 37

2.3.2. Environnement externe 39

2.4. Options stratégiques 40

2.4.1. Interface web sur Internet 44

2.4.2. Guichets Automatiques de banque (GAB) 44

2.4.3. Réseau d'agents 46

2.4.4. Partenariat avec un Opérateur de Mobile Money (« OMM ») 49

2.4.5. Application mobile en propre 55

2.4.5.1. Application mobile en propre SANS réseau d'agents propre 55

2.4.5.2. *Application mobile en propre AVEC réseau d'agents propre* 57

2.4.6. Emission de monnaie électronique 60

Chapitre 3 – Choix de la solution technologique 61

3.1. Identification des solutions technologiques disponibles 63

3.2. Critères de sélection du fournisseur technologique 66

3.3. Processus d'approvisionnement de la solution technologique 68

3.4. Plan de mise en œuvre 69

Chapitre 4 – Gestion du Changement 73

4.1. L'organisation 73

4.2. Les ressources humaines 74

4.3. Gestion de la performance et la qualité 74

4.4. Gestion des risques 74

4.4.1. Risques légaux 74

4.4.2. Risques technologiques 75

4.4.3. Risques de conformité 75

4.4.4. Risques de réputation 75

4.4.5. Risques opérationnels 75

4.4.6. Un risque opérationnel particulier : l'authentification des clients 76

4.4.6.1. Facteur de connaissance 76

4.4.6.2. Facteur de possession 76

4.4.6.3. Facteur biométrique 76

4.5. Comptabilité et finance 77

4.6. Procédures opérationnelles 78

4.7. Gestion de la résistance au changement 78

Chapitre 5 – Modélisation financière et plan d'affaire 78

Annexe 1 : Modèle et canevas d'un document type d'appel d'offres pour la fourniture d'une solution technologique 82

ACRONYMES

ARCEP	Agence de Régulation des Communications Electroniques et Postes du Burkina Faso
ARTCI	Autorité de Régulation des Télécommunications/TIC de Côte d'Ivoire
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CENTIF	Cellule nationale de traitement des informations financières
CGAP	Groupe consultatif d'aide aux populations les plus pauvres
FCFA	Franc CFA (Communauté financière africaine)
G2P	Paiement du gouvernement à particulier, y compris prestations sociales (pensions, allocations sociales) et salaires des fonctionnaires
GIM-UEMOA	Groupement interbancaire monétique de l'UEMOA
GSMA	Groupe Spécial Mobile Association
IMF	Institution de microfinance
IOB	Intermédiaire en opérations de banque
KYC	Connaissance de la clientèle (Know-your-customer)
LAB/CFT	Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
OTC	Service de transfert d'argent sans canal numérique (Over the Counter)
OMM	Opérateur de Mobile Money
OTM	Opérateur de téléphonie mobile
OTP	One-Time Password
PIN	Numéro d'identification personnel
PSF	Prestataire de services financiers
SFD	Service financier décentralisé
SFN	Services financiers numériques
SIG	Système d'information de gestion
SIM	Module d'identité d'abonné (Subscriber Identity Module)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Terminal de paiement électronique
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
USSD	Service supplémentaire pour données non structurées (Unstructured supplementary service data)

Résumé Exécutif

Introduction

L'objet de ce guide est de fournir une marche à suivre pour tout Système Financier Décentralisé (SFD) – terminologie utilisée dans l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) pour désigner les institutions de microfinance – dans l'UEMOA mais aussi plus largement pour toute institution de microfinance (IMF)[1], désirant se lancer dans l'utilisation de canaux alternatifs pour offrir ses services à une clientèle existante et/ou toucher une nouvelle clientèle.

Concept et terminologie

Les concepts et terminologies spécifiques utilisés dans ce guide se définissent comme suit :

- Canaux alternatifs : le canal, le point par lequel un client accède à son compte bancaire et/ou aux services financiers, est dit « alternatif » par opposition au canal traditionnel représenté par l'agence ou le guichet de l'institution financière (IF) déployé en propre.
- Banque à distance : tout service financier qui est délivré à distance en dehors des agences traditionnelles des IF, au travers de parties tierces ou d'institutions non traditionnelles tels que des agents, les réseaux des opérateurs de téléphonie mobile ou des agrégateurs.
- Mobile banking : toute plateforme ou service permettant aux clients d'utiliser leur téléphone mobile, comme canal alternatif pour effectuer des transactions à partir de leur compte bancaire, tel que dépôt par chèque, transfert de compte à compte, consultation de solde.
- Mobile money : une nouvelle génération de services financiers accessibles par téléphone mobile et nécessitant un compte prépayé.
- Monnaie électronique : une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est : stockée sous forme électronique, y compris magnétique ; délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant équivalent à la valeur monétaire émise ; et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice.

Définition d'une stratégie

Le point de départ de la mise en œuvre de tout canal alternatif doit être la définition claire des objectifs stratégiques que l'IMF veut atteindre. Les IMF citent 6 raisons principales pour décider de lancer des canaux alternatifs de distribution de leurs services. Les trois premières présentent des évidences solides de la part d'IMF qui ont atteint les objectifs souhaités. Les trois dernières sont encore quelque peu avant-gardistes avec peu de preuves que les IMF ont réussi à atteindre ces objectifs.

- Améliorer la commodité d'utilisation des services financiers et de l'accès aux fonds sur les comptes bancaires. De plus en plus, le large déploiement du mobile money signifie que la sécurité, la rapidité et la fiabilité des paiements numériques deviennent supérieurs par rapport aux paiements en espèces.
- Mobiliser les dépôts pour réduire le coût des ressources. Il est démontré que les IMF peuvent réduire considérablement le coût de leurs ressources en collectant des dépôts de la clientèle pour remplacer les sources de financement institutionnelles, souvent étrangères.

[1] Le terme institution de microfinance est utilisé dans ce guide ; dans la zone UEMOA, il fait référence aux systèmes financiers décentralisés.

- Réduire les coûts opérationnels. Les modèles basés sur les commissions (à la fois pour les agents et l'intégration avec les opérateurs de mobile money) se développent plus efficacement que les réseaux de succursales.
- Atteindre des zones et des clients plus éloignés, y compris atteindre des clients qu'elles ne pourraient autrement pas être en mesure de servir.
- Améliorer la gestion des prêts. Le renouvellement automatique des prêts et les services connexes sont rendus possibles grâce à une utilisation plus efficace de la technologie. Cependant, la plupart des IMF sont encore aux premiers stades de l'exploration de modèles de crédit totalement numérique.
- Générer des sources de revenus alternatives. Les paiements de factures, les transferts et d'autres sources de revenus autres que le crédit sont rendus possibles. Les stratégies et les modèles de tarification associés varient de ceux axés sur les programmes de crédit.

Analyse de marché

La deuxième étape consiste à évaluer les besoins des clients et à identifier les opportunités stratégiques à saisir via l'introduction de canaux alternatifs.
L'IMF doit effectuer une analyse de marché et étudier l'offre et la demande afin de clarifier l'intérêt des clients pour la délivrance de services financiers via des canaux alternatifs et surtout mettre en évidence quels sont les problèmes cruciaux auxquels font face les clients et comment l'exploitation de canaux alternatifs pourrait adresser ces problèmes. Le deuxième objectif de l'étude de marché est de fournir les principales hypothèses permettant de déterminer la taille potentielle du marché et l'utilisation potentielle des nouveaux canaux qu'offrirait l'IMF parmi les clients existants et nouveaux à inclure dans le plan commercial et financier.

Pour l'analyse de la demande, il faut commencer par une segmentation des clients et définir ceux que l'IMF veut cibler. Après cette étape, l'équipe de projet recueille des données primaires et secondaires :

- Les données primaires sont recueillies au moyen de groupes de discussion, d'interviews et d'enquêtes quantitatives auprès des clients existants et des potentiels nouveaux clients ;
- Les données secondaires sont collectées en interne via l'analyse des données démographiques et transactionnelles des clients existants et éventuellement des études de marché publiques ou des données nationales (recensement, Findex de la Banque Mondiale ...).

Pour l'analyse de l'offre, la collecte de données va impliquer l'accès aux prospectus marketing des concurrents, des visites mystères et des enquêtes auprès des clients des concurrents.

Contexte réglementaire[2]

Une fois que l'IMF a une bonne compréhension des opportunités du marché et des besoins des clients, l'équipe de projet peut étudier le cadre réglementaire pour comprendre l'éventail des possibilités et des contraintes dans la fourniture des services ciblés via les canaux alternatifs.
Dans le cas particulier de l'UEMOA, les huit Etats membres (Burkina Faso, Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo) partage la même Banque Centrale (BCEAO) qui est responsable de la réglementation et de la surveillance du secteur financier, ainsi que de l'activité bancaire. D'autres

[2] Le contexte réglementaire décrit dans ce guide est celui de la zone UEMOA. Pour toute IMF implantée en dehors de cette zone, une analyse du contexte réglementaire applicable devra être réalisée.

régulateurs et règlementations sont à prendre en compte au niveau national, notamment ceux du secteur des télécommunications.
Il est à noter, qu'à ce jour dans l'UEMOA, il n'y a pas de réglementation sur les agents applicable aux IMF, comme c'est le cas avec les intermédiaires en opérations de banque (IOB) pour les banques.

Analyse de l'environnement interne et externe

Une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation est aussi importante pour guider le choix d'une stratégie. L'outil de choix pour ce genre d'analyse est la méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Les **forces** et les **faiblesses** font partie de l'environnement interne de l'organisation. Les éléments qui doivent être pris en compte sont, au minimum : les capacités de l'organisation en termes de ressources humaines, la structure organisationnelle, l'infrastructure technologique et la capacité financière.

Les **opportunités** et les **menaces** font partie de l'environnement externe de l'organisation et sur lesquels l'organisation n'a aucune influence directe. Les éléments pouvant faire partie de cette analyse sont : l'environnement technologique, les caractéristiques du marché, la réglementation, les facteurs démographiques et politiques, l'environnement micro et macro-économique et le risque potentiel de nouveaux entrants ou de nouvelles offres alternatives.

Options stratégiques

Les options stratégiques présentées ci-dessous n'ont pas vocation à être exhaustives, mais représentent les grandes options possibles pour une IMF dans la zone UEMOA mais aussi plus généralement pour toute IMF en prenant en compte les spécificités réglementaires du pays ou de la région concernée. Chaque modèle requiert de faire des choix par rapport aux solutions technologiques possibles, et à leurs avantages et inconvénients respectifs.

1. *Interface web sur internet*

   L'IMF offre une interface web pour effectuer des transactions diverses telles que la demande de solde, les transferts internes et les transferts externes (si l'IMF en question est connectée à un réseau financier local ou international) plus les paiements de factures (si l'IMF est connectée à des fournisseurs de services publics). Cependant, en raison de l'exigence de l'accès à Internet, ces services visent essentiellement une clientèle de moyen et haut de gamme.

2. *Accès à travers les Guichets Automatiques de Banque (GAB)*

   Les GAB permettent généralement la consultation de compte, les retraits en cash, mais peuvent aussi fournir des services additionnels tels que transferts, paiement de facture, dépôts de cash. L'IMF peut offrir ce service de façon autonome (i.e. sans interopérabilité avec les GAB des autres institutions) ou en partenariat avec une banque pour avoir accès au GIM-UEMOA dans le cas de l'UEMOA. L'option en indépendant offre plus de contrôle, mais demande beaucoup plus d'investissement. L'option en partenariat est moins coûteuse, mais l'IMF perd le contrôle.

   En fonction du prix, les cartes bancaires visent une clientèle de moyen et haut de gamme. De plus, les cartes bancaires sont principalement pour des opérations de paiement et ne donnent pas nécessairement accès à toute la gamme de services financiers disponibles. Toutefois, les cartes prépayées pourraient présenter un certain intérêt à condition que l'infrastructure permettant les dépôts et les retraits soit en place.

3. *Réseau d'agents*

Dans ce cas, l'IMF recrute des agents externes, tels que des petits boutiquiers ou tout commerce ayant pignon sur rue, qui serviront de point de service pour ses opérations, principalement pour les dépôts et les retraits d'espèces mais potentiellement aussi pour l'ouverture de compte et les demandes de crédit. L'institution peut décider de construire le réseau d'agents par elle-même ou de contracter une firme pour la construction du réseau, la formation et le suivi opérationnel.

L'institution devra définir les éléments suivants pour un programme d'agents réussis :

- Un mécanisme de réconciliation des comptes avec les agents ;
- Des mesures de facilitation de gestion des liquidités pour les agents ;
- Un curriculum de formation à l'intention des agents ;
- Une plateforme adaptée et facile à utiliser pour les agents ;
- Un système de support aux agents ;
- Une structure de commissions pour rémunérer les agents ;
- Une stratégie de marketing pour les clients, incluant le branding ;
- Une stratégie de tarification pour les clients.

L'avantage d'un réseau d'agents comparativement à un réseau de GAB est qu'il cible la gamme complète de clients (bas, moyen et haut) et peut être déployé beaucoup plus loin et avec une densité plus élevée. Cependant, maintenir un réseau d'agents avec une bonne qualité de services reste une proposition difficile. En particulier, la gestion des liquidités est un défi persistant sur la plupart des marchés.

Une option qui pourrait être explorée par l'IMF, dans le cadre d'accords de partenariat, est d'offrir à ses clients la possibilité d'utiliser les agents de mobile money d'un opérateur de mobile money (OMM) ou les agents d'un prestataire de transfert d'argent (OTC) pour effectuer des dépôts et retraits de fonds de leurs comptes domiciliés auprès de l'IMF. Cette option peut être très avantageuse, en particulier lorsque le ou les partenaires offrent un accès à un vaste réseau d'agents dans tout le pays ou du moins dans les régions où l'IMF a des clients actuels ou potentiels pour ses services. Les avantages de cette option sont similaires au cas où l'IMF crée son propre réseau d'agents ; cependant, il y a un coût, directement à travers les commissions payables au partenaire et / ou à ses agents ainsi qu'indirectement en s'appuyant sur un canal que l'IMF ne contrôle pas. De plus, la plupart des éléments clés d'un programme de réseau d'agents réussi énumérés ci-dessus s'appliquent également à cette option.

4. *Partenariat avec un Opérateur de Mobile Money (OMM) ou un Agrégateur*

Les IMF peuvent de plusieurs manières prendre avantage des écosystèmes de mobile money existants en nouant un partenariat direct avec les OMM[3], en se connectant indirectement via des agrégateurs, ou les deux. Cela pourrait impliquer une des options ou une combinaison d'options comme suit :

a. **Servir d'agent mobile money** pour un ou des OMM en offrant des services de dépôts et de retraits d'argent pour les clients des OMM dans les agences de l'IMF (et / ou chez les agents de l'IMF le cas échéant) ;

[3] A noter que les OMM sont dans la plupart des cas des opérateurs de téléphonie mobile (OTM).

b. **Servir de super-agent mobile money** pour un ou des OMM en offrant des services de gestion des liquidités pour les agents des OMM dans les agences de l'IMF (et / ou chez les agents de l'IMF le cas échéant) ;
c. **Interconnecter les comptes IMF avec les portemonnaies électroniques (comptes de mobile money) d'un ou plusieurs OMM,** directement ou par l'intermédiaire d'agrégateurs, pour faciliter i) le transfert de fonds entre les deux depuis le menu mobile money accessible depuis le téléphone mobile et ii) l'utilisation du réseau d'agents de l'opérateur ou de l'agrégateur, le cas échéant, pour les dépôts et les retraits d'argent ; et
d. **Intégrer les comptes IMF dans le menu du partenaire** pour activer des fonctionnalités plus avancées telles que les demandes de solde ou les mini relevés, le transfert de fonds entre comptes domiciliées chez l'IMF ou vers d'autres institutions financières, le paiement des factures et l'achat de temps de communication.

Les options a) et b) offrent une opportunité de revenus supplémentaires sous la forme de commissions du partenaire de mobile money, bien qu'en réalité ce soit souvent modeste et ne l'emporte pas sur d'autres préoccupations telles que l'augmentation des problèmes de congestion des agences de l'institution et la gestion des liquidités. Sa principale valeur peut être d'établir une relation avec un OMM dans le cadre d'une discussion de partenariat plus large qui pourrait permettre des services de plus grande valeur pour l'IMF. Comme ces options ne sont pas en elles-mêmes des options stratégiques permettant à une IMF d'offrir à ses clients ou à ses nouveaux clients l'accès à leurs comptes via un canal alternatif, elles ne sont pas décrites dans ce document.

Les options c) et d) offrent des avantages plus significatifs, mais aussi des risques pour l'IMF en raison du recours à des tiers pour la fourniture de services à ses clients. Cela inclut le risque opérationnel et de réputation, étant donné que l'IMF sera tenue pour responsable par ses propres clients de la performance, de la fiabilité, des mauvaises pratiques, etc. des systèmes et des agents qu'elle ne gère pas. Cela comprend également le risque financier et stratégique, puisque le partenaire sera toujours en mesure de renégocier les termes du partenariat ou même de le résilier ; ce risque augmente directement avec le succès du canal alternatif et sera particulièrement aigu si le partenaire commence à percevoir l'IMF comme une menace pour ses propres activités.

Concernant l'option c), l'objectif peut être de développer une offre de **produits financiers ciblant spécifiquement les clients du partenaire** (c'est-à-dire les clients de mobile money), tels qu'un compte d'épargne rémunéré, des prêts de faibles montants non garantis basés sur le scoring numérique etc., que les institutions financières sont les seules autorisées à offrir. Cela peut être très avantageux, en particulier lorsque le ou les partenaires offrent l'accès à une large clientèle à laquelle l'IMF peut étendre ses services. Les revenus d'intérêts, la mobilisation des dépôts, les revenus de commissions, etc. pourraient représenter un potentiel important de revenus - bien qu'encore une fois, ce type de partenariat s'accompagne de risques supplémentaires sur les plans opérationnel, de réputation, stratégique et financier. L'IMF peut toutefois avoir une position de négociation plus forte en permettant au partenaire d'offrir à ses clients des services qu'il ne pourrait pas autrement offrir et de saisir des revenus qui seraient autrement hors de sa portée.

Pour les options c) et d), l'IMF doit, au minimum, avoir un système de gestion bancaire (core banking système) qui puisse supporter une passerelle pour l'intégration avec les autres plateformes, soit en web-service ou ISO 8583, et une base de données centralisée. L'intégration entre les plateformes peut se faire directement ou via un agrégateur :

- **Connexion bilatérale.** L'IMF développe une intégration directe entre la plateforme du partenaire et son système de gestion bancaire.
- **Agrégateur.** Les agrégateurs sont des parties tierces fournissant des services d'intégration entre plusieurs acteurs de l'écosystème, par ex. les OMM, les fournisseurs de services publics et les institutions financières. Ils peuvent permettre aux IMF d'être interopérables, c'est-à-dire de se connecter à plusieurs plates-formes avec une seule interface plutôt que de dupliquer l'effort d'intégration et le coût pour la connexion avec différentes contreparties.

En plus des travaux d'intégration technologique, les procédures de compensation et de règlement entre les différentes entités doivent être mises en place. Les opérations de compensation sont généralement effectuées par l'entité émettrice de la monnaie électronique (elle peut être le partenaire bancaire de l'OMM ou son propre établissement émetteur de monnaie électronique) et impliquent la création d'un compte de recouvrement pour les opérations quotidiennes de transfert net.

5. Lancement de sa Propre Application Mobile

Une IMF peut décider de lancer sa propre application mobile que ce soit pour les smartphones ou pour les téléphones à fonctionnalités ou les téléphones de base via l'USSD. C'est un modèle qui sera souvent, mais pas toujours, combiné avec un réseau d'agents et les intégrations push / pull avec les OMM. Le principal avantage est d'avoir un meilleur contrôle de l'ensemble du système, notamment incluant l'expérience de l'utilisateur final, et de moins dépendre d'une tierce partie pour délivrer les services que l'institution veut offrir. Cette option permet d'étendre les cas d'utilisation supplémentaires souhaités pour les clients (et les sources de revenus pour l'IMF), tels que l'accès aux comptes pour les demandes de solde et les mini-relevés, les transferts internes (IMF) et externes (autres IF ou portemonnaies électroniques), les paiements (incluant les factures, les temps de communication, le e-commerce ou les paiements de détail) et d'utiliser le réseau d'agents de l'IMF pour les dépôts et retraits d'espèces, s'il y en a un. La gamme et la sophistication des services dépendront des connexions aux tierces parties que l'IMF a permis, que ce soit par des intégrations bilatérales, des agrégateurs, des switch de paiement, des dispositifs de compensation automatisés, etc...

Ce modèle est sans doute le plus avancé et le plus risqué de toutes les options présentées dans ce guide. En effet, si les gains potentiels sont élevés, les risques et les investissements requis sont également importants. Il est recommandé de planifier cette option en combinaison avec d'autres options telles que les GAB, un réseau d'agents existant ou un partenariat déjà existant avec un agrégateur. D'autres considérations doivent être examinées avant d'envisager cette option : l'IMF a-t-elle la capacité technologique et financière d'investir dans un tel projet ? Les offres de mobile money (indirectement) concurrentes sur le marché ne pourraient-elles pas convenir pour un partenariat ?

L'IMF peut se procurer sa propre solution technologique de deux façons : i) en développant sa propre solution elle-même, ii) en recourant une solution auprès d'un opérateur de technologie. Dans la première option, les revenus reviennent entièrement à l'IMF, mais les coûts et la complexité du développement peuvent être prohibitifs pour une IMF non membre d'un réseau permettant un partage de coûts. La deuxième option est moins complexe, mais peut aussi s'avérer coûteuse dépendamment du modèle de tarification négocier avec le fournisseur.

Il convient de noter que sur certains marchés, l'accès au canal USSD à un prix équitable et avec une bonne qualité a posé problème car les OTM offrant des services de mobile money ont été hésitants à offrir cet accès à des acteurs externes perçus comme concurrents.

Choix de la solution technologique

Une fois les options stratégiques analysées, l'institution doit examiner les solutions technologiques requises. Le processus de sélection de la solution technologique doit être itératif. L'institution financière se doit d'évaluer toutes les options technologiques disponibles sur le marché pour mettre en œuvre les options stratégiques avant de faire un choix définitif et de sélectionner la solution technologique – au niveau *hardware* et *software* – et les fournisseurs en conséquence.

- ***Hardware*** : L'appareil physique à travers lequel le client de l'IMF aura accès aux produits et services de l'institution et pourra exécuter les transactions désirées. Les appareils généralement considérés incluent les téléphones portables de base et à fonctionnalités et les smartphones, les tablettes, les ordinateurs, les GAB et les terminaux de paiement (TPE).
- ***Software*** : La composante software de la solution technologique comprend toutes les applications et logiciels du front-end, back-end et du middleware (le cas échéant). Le front-end représente les applications à travers lesquelles le client accède au produits / services. Le back-end est l'infrastructure sur laquelle s'appuie le front-end. Le middleware permet de faire l'intégration entre les différents systèmes impliqués.

Le coût de la solution technologique doit rester compatible avec les possibilités financières de l'institution et doit prendre en compte non seulement le coût d'acquisition mais aussi les coûts opérationnels récurrents comme les frais de licence, la maintenance et aussi dans certains cas le partage des revenus des transactions réalisées sur la plateforme.

Pendant la mise en œuvre de la solution technologique, l'IMF doit prêter une attention particulière à la **phase de conception** après la signature des contrats avec le (s) fournisseur (s). Il est aujourd'hui reconnu que les IMF peuvent gagner beaucoup en mettant les futurs clients au centre du processus de conception via l'utilisation de prototypes et de tests physiques avec les utilisateurs de manière itérative.

Enfin, et même si un nouveau canal n'est pas aussi facile à vendre aux clients, l'équipe de projet doit définir un plan de marketing pour soutenir le lancement du canal alternatif et clarifier la valeur ajoutée du nouveau canal et des services associés.

Gestion du changement

La gestion du changement consiste à adapter la capacité de l'IMF au nouveau canal alternatif et aux nouveaux services. Tout nouveau service, toute innovation - même de petits changements - doivent être intégrés dans les fonctions générales de l'institution. La gestion du changement est souvent sous-estimée et considérée comme quelque chose de plutôt simple. Mais les changements sur les processus, le risque qui sous-tend même les plus petits changements dans les caractéristiques des canaux, l'adaptation des lignes hiérarchiques et la fixation des objectifs et des plans d'incitation représentent des facteurs critiques pour le succès du canal alternatif. La gestion du changement est primordiale pour la bonne mise en œuvre du canal pendant la phase pilote et plus tard pour le lancement officiel.
Premièrement, l'équipe de projet doit clairement définir l'impact du nouveau canal sur **l'organisation** et, en particulier, qui au sein de l'IMF sera responsable des services. Il y a généralement deux options : affecter le nouveau canal aux unités existantes ou créer un nouveau département / unité.

Deuxièmement, le recrutement, la formation et l'établissement d'objectifs individuels et d'un mécanisme d'incitation sont essentiels pour les **ressources humaines** touchées directement ou indirectement par le nouveau canal.

Troisièmement, l'équipe de projet doit se concentrer sur la préparation du **suivi de la performance et de la qualité** en établissant les bons indicateurs, les rapports, les mécanismes d'examen des performances et des contrôles de qualité.

Quatrièmement, l'IMF doit identifier et planifier des stratégies d'atténuation pour tous les **risques** connexes : juridiques, technologiques, de réputation, de conformité et opérationnels. Avec leur expansion à travers des canaux alternatifs, les IMF sont encore plus exposées aux risques tout en faisant face à des défis supplémentaires en particulier dans les partenariats avec d'autres prestataires de services (comme un OMM par exemple).

Parmi les risques opérationnels, le problème de **l'authentification du client** nécessite une attention particulière en raison de l'accès au service à distance. Trois facteurs d'authentification sont reconnus : le facteur de connaissance, le facteur de possession et le facteur biométrique. De multiples façons de combiner ces facteurs peuvent être envisagées, mais un équilibre entre la sécurité, le coût et la commodité du service doit être pris en compte pour assurer le succès.

Cinquièmement, l'équipe de projet doit se concerter avec le **service de la comptabilité** afin de clarifier le processus comptable des nouveaux services et définir correctement le processus de réconciliation et de compensation (s'il y a un partenaire) à effectuer quotidiennement entre les différents systèmes et plateformes.

Enfin, toutes les étapes ci-dessus doivent être terminées par la rédaction de **procédures opérationnelles** qui assureront la cohérence dans le temps et l'espace dans la livraison des nouveaux services du canal alternatif.

Dernier élément de précaution, l'équipe du projet doit être consciente du risque de **résistance au changement** parmi le personnel et les autres parties prenantes afin de pouvoir identifier les signes d'une telle attitude et être capable de les résoudre via un plan d'atténuation minutieux.

Modélisation financière et plan d'affaire

La stratégie doit être accompagnée de projections financières et d'une analyse de rentabilisation qui tienne compte des caractéristiques financières et opérationnelles. Ce processus doit être itératif. En effet, avant de faire le choix définitif, il est nécessaire de faire des projections financières préliminaires pour chaque option stratégique. Selon les résultats, l'IMF peut comparer et faire un choix en toute connaissance de cause.

L'analyse de rentabilisation se fait à travers la construction d'un modèle financier sur trois ou cinq ans. Les hypothèses suivantes devraient être incluses : la taille du marché, la capture du marché, le nombre de points d'accès, le taux d'adoption, le taux de croissance, le volume de transactions, la valeur moyenne des transactions, la tarification et autres sources de revenu, les investissements en ressources humaines et en équipements, les coûts opérationnels et les dépenses en marketing.

Un retour financier positif découlant directement des revenus générés sur les transactions serait idéal, mais ce n'est souvent pas le cas. Certaines institutions peuvent décider d'aller de l'avant en dépit d'un faible retour sur le canal lui-même si celui-ci peut engendrer des avantages indirects.

Quel que soit le modèle d'affaire choisi, l'institution désirant déployer ses services à travers un nouveau

canal se doit de faire le suivi à travers des indicateurs de performance. Donc, en plus de déterminer si l'effort et les coûts en valent la peine, les projections financières permettent d'établir des objectifs de performance spécifiques et d'analyser le niveau de faisabilité et de risque.

Executive summary

Introduction

The purpose of this guide is to provide a roadmap for all Decentralized Financial Systems (SFD) – terminology used in WAEMU to designate Microfinance Institutions - in the West African Economic and Monetary Union (WAEMU) and mainly to all Microfinance Institutions (MFIs)[4] wishing to launch Alternative Delivery Channels (ADCs) in order to deliver services to existing customers and/or reach out to a new clientele.

Concept and Terminology

Specific concepts and terminologies used within this document shall be defined as follow:

- ADC: the channel, the point through which a client has access to his/her bank account and/or financial services, is said to be "alternative" in contrast to the traditional brick and mortar branch.
- Branchless banking: any financial services delivered remotely, including through third parties or non-traditional institutions such as agents, mobile network operators (MNO) or aggregators.
- Mobile banking: any platform or service allowing customers to use their mobile phone as an alternative channel to conduct transactions such as transfer, payment, balance inquiry from their bank account.
- Mobile money: a new generation of financial services performed through telephone, and requiring a prepaid account.
- E-money: a monetary value represented by a claim on the issuer that is stored in electronic form, including magnetic; issued immediately against delivery of funds of an amount equal to the monetary value issued; and accepted as means of payment by persons or entities other than the issuing institution.

Strategy Definition

The starting point of the journey towards implementing any ADC must be the clear definition of the strategic objectives the MFI wants to achieve. There are 6 key reasons MFIs cite in deciding to launch ADCs. The first three have solid evidence points of MFIs who have accomplished their desired objectives. The latter three are still more forward-thinking with little evidence that MFIs have been successful in accomplishing these objectives.

- Improve customer convenience of using financial services and accessing funds on bank accounts. Increasingly, ubiquitous mobile money means that the security, speed, and reliability of digital payments relative to cash are moving from optional to essential.
- Mobilize deposits to lower cost of funds. Evidence demonstrates that MFIs can significantly reduce their cost of capital by acquiring customer deposits to replace institutional, often foreign, sources of funds.
- Reduce operational costs. Commission-based models (via both MFI agents and mobile money integration) expand more efficiently than branch networks.
- Reach out to more remote areas and clients, including reaching customers who they might otherwise not be able to serve.
- Improve loan management. Automatic loan renewal and related services are made possible through more effective use of technology. However, most MFIs are still in the early stages of exploring full digital credit models.

[4] The term MFI is used in this document and refers to Decentralized Financial Systems (SFD) in WAEMU.

- Generate alternative revenue streams. Bill payments, transfers, and other non-credit revenue sources are made possible. Strategies and associated pricing models vary from those focused on bolstering credit programs to an almost singular focus on new alternative services.

Market Analysis

The second step is to assess customer needs and identify the strategic opportunities to be seized via the introduction of the ADC.
The MFI can engage in a market analysis and study both supply and demand to clarify customers' interest in the provision of financial services through ADC and especially highlight critical issues faced by customers and how such channels could address these problems. The second objective of the market study is to provide the main assumptions to derive the potential market size and potential uptake of the MFI new ADC services among existing and new clients to be included in the business and financial plan.

For the demand side, one should start with segmentation of customers and define those the MFI wants to target. Following this step, the project team collects some primary and secondary data:

- Primary data are collected via focus groups, interviews and quantitative surveys with existing and potential new clients;
- Secondary data are collected internally via data analysis of existing customers demographic and transactional data plus perhaps public market surveys or national data (census, World Bank Findex…).

For the supply side, the data collection goes with accessing competitors' marketing flyers, mystery shopping and surveying competitors' customers.

Regulatory Framework[5]

Once the MFI has a good understanding of the market opportunities and customers' needs, the project team can study the regulatory framework to understand the range of possibilities and constraints in the delivery of the targeted services via ADC.
The eight-member states in WAEMU (Burkina Faso, Benin, Côte d'Ivoire, Guinea-Bissau, Mali, Niger, Senegal, Togo) share a central bank (BCEAO) that supervises the financial sector. Other regulatory agencies and regulations need to be taken into account at a national level, particularly those from telecommunications sector.
It should be noted that, to date in WAEMU, there is no regulation on "agency banking" applicable to MFIs, as is the case with the Intermediaries in banking operations for banks.

Internal and External Environment Analysis

An analysis of the institution's internal and external environment is also important to guide the choice of the strategy. The tool of choice for this kind of exercise is the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Strengths and **weaknesses** are part of the internal environment. Elements to be considered are the institution capacities in terms of human resources, organizational structure, technology infrastructure and financial capacities.

[5] The Regulatory framework described within this document is the one ruling the WAEMU area. For any MFI located outside this zone, an applicable Regulatory Context Analysis shall be conducted

Opportunities and **threats** are part of the external environment on which the institution does not have any direct influence. Elements to consider as part of this analysis are: the technological environment, market characteristics, regulation, demographics and political factors, the micro- and macroeconomic environment and the potential risk of new entrants or alternative offers.

Strategic Options

The strategic options presented below are not meant to be exhaustive but represent the main options for an MFI in the WAEMU zone. Each model requires choices in relation to possible technological solutions and their respective advantages and disadvantages.

1. *Web Interface on Internet*

   MFIs can provide a web-like interface to perform various transactions such as balance inquiry, internal transfers and external transfers (if the MFI in question is connected to a local or international financial network) plus bill payments (if the MFI is connected to utility service providers). Due to the need to have an access to Internet, these services mainly target mid- and high range users.

2. *Access via ATMs*

   ATMs generally allow balance inquiry and cash withdrawals, but can also provide additional services such as transfers, bill payments and cash deposits. MFI can offer this service independently (i.e. without interoperability with other institutions' ATM) or in partnership with a bank to access the GIM-UEMOA in the case of WAEMU. The independent option offers more control, but requires substantially more investment. The partnership option is less expensive but the MFI loses control.

   Depending on the price, bank card targets mid and high range users. In addition, cards are mainly used for payment transactions and do not necessarily provide access to available full range financial services. However, prepaid card could have particular interest provided that the facilities providing services deposit and withdrawal services are in place.

3. *Agent Network*

   For that case, the MFI recruits external agents, such as small stores or any merchant, which act as point of contact for its operations, mainly cash in (deposits) and cash out (withdrawals) but potentially also account opening and credit application. The institution could establish its external agent network by itself or by contracting a firm for building the network, training and operational monitoring.

   The institution shall define the following elements for a successful agent network program:

   - A mechanism for accounts reconciliation;
   - Liquidity management support measures for agents;
   - A training curriculum for agents;
   - A user-friendly platform for agents;
   - A support system for the agents;
   - A commission scheme to pay agents;
   - A marketing strategy for customers, including branding;
   - A pricing strategy for customers.

   The advantage of an agent network over an ATM network is that it targets the full range of customers (low, mid and high) and can be deployed much further and in higher density. However, maintaining

an agent network with good quality of services remains a challenging proposition. In particular, liquidity management is a persistent challenge in most markets.

An option that may be explored by MFI, through partnerships, is to offer its customers the possibility to use mobile money agents of an mobile money operator (MMO) or agents of an OTC provider for deposit and withdrawal of funds from their MFI accounts. This option can be very advantageous especially when the partner(s) offer access to a large network of agents countrywide or at least in regions where the MFI has current or potential customers for their services. The advantages in this option are similar to if the MFI were to build out its own agent network; however, they come at a cost, directly through commissions payable to the partner and/or its agents as well as indirectly through the reliance on a channel which the MFI does not control. Moreover, most of the key elements for a successful agent network program listed above also apply to this option.

4. *Partnership with a Mobile Money Operator (MMO) or an Aggregator*

There are several ways in which MFIs can leverage on existing mobile money ecosystems by partnering with MMOs directly[6], connecting indirectly through aggregators, or both. This could involve one or any combination of the following:

e. **serving as mobile money agent** for the MMO by performing cash-in and cash-out for the MNO's customers at the MFI branches (and/or the MFI agents if relevant);
f. **serving as mobile money super-agent** for the MMO by performing liquidity rebalancing for the MMO's agents at the MFI branches (and/or the MFI agents if relevant);
g. **interconnecting MFI accounts with MMO e-wallets**, either directly or through aggregators, for easy funds transfer between them from the mobile money menu and the use of the operator's network of agents for cash in (deposits) and cash out (withdrawals); and
h. **integrating the MFI account into the partner's menu** to enable more advanced functionality like balance inquiry or mini statements, funds transfer within MFI accounts or to other financial institutions, payment of bills and buy airtime.

Options a) and b) offer an opportunity for additional revenue in the form of commissions from the mobile money partner, though in reality this is often modest and may not outweigh other concerns such as adding to branch congestion issues and managing liquidity. Its primary value may be in establishing a relationship with a mobile money provider as part of a broader partnership discussion than can enable services of higher value to the MFI. As these options are not in themselves strategic options by which an MFI would offer its clients or new customers access to their accounts through an ADC, they are not described in this document.

Options c) and d) offer great advantages, but also risks for the MFI due to the reliance on third parties for the delivery of services to its customers. This includes operational and reputational risk, as the MFI will be held responsible by its own clients for the performance, reliability, malfeasance etc of systems and agents which it does not manage. It also includes financial and strategic risk, as the partner will always be in a position to renegotiate the terms of or even terminate the relationship; this risk increases directly with the success of the channel and will be particularly acute if the partner begins to perceive the MFI as a threat to its own business.

[6] To be noted that in most of the cases, an mobile money operator (MMO) is an mobile network operator (MNO).

In option c), the objective may be to develop an offer of **financial products targeting specifically the partner's customers**, such as an interest-bearing savings account, unsecured low-value loans based on digital credit scoring, etc. that only financial institutions are allowed to offer. This can also be very advantageous, especially where the partner(s) offer access to a large customer base to which the MFI can extend its services. There could be significant potential for revenue through interest income, deposit mobilization, fee income, etc.—though these again come with additional risk in operational, reputational, strategic and financial terms. The MFI may however have a stronger bargaining position in enabling the partner to offer services to its customers that it otherwise could not and to seize revenues that would otherwise be outside its grasp.

For options c) and d), the MFI should have at least a Core Banking System (CBS) compatible with a gateway to integrate other platforms using web-service or ISO 8583 and a centralized database. The integration between the platforms could either be direct or through an aggregator:

- **Bilateral connection.** An MFI develops an integration directly between the partner's platform and its own *core banking system*.
- **Aggregator.** Aggregators are third parties providing integration services between multiple actors in the ecosystem, e.g. mobile money providers, utility billers and financial institutions. They can enable MFIs to be interoperable i.e. connect to multiple platforms with a single interface rather than duplicate the integration effort and cost for different counterparts.

In addition to technology integration activities, clearing and settlement procedures between entities shall be established. The clearing operations are generally performed through the entity issuing the electronic money (it can be the bank partner of the MMO/MNO or its own electronic money issuing institution) and involve the establishment of a collection account for daily net transfer operations.

5. *Own Mobile Application*

An MFI may decide to launch its own mobile application, whether for smartphones or for basic and feature phones via USSD. It is a model that will often, but not always, appear in tandem with agents and push/pull integrations with MMOs. The primary advantage is to have greater control of the entire system, notably including the end user experience, and be less reliant on a third party for fulfilment of the services its wants to offer. This option can extend any number of additional use cases to customers (and revenue sources to MFIs) such as access to accounts for balance inquiry and mini statement, internal (MFI) and external (other FIs or e-wallets) transfers, payments (including bills, airtime, e-commerce or retail payments) plus use the MFI's network of agents for cash in (deposits) and cash out (withdrawals) if there is one. The range and sophistication of services will depend on the connections to third parties that the MFI has enabled, whether through bilateral integrations, aggregators, payment switches, automated clearing houses, etc.

This model is arguably the most advanced and riskiest of all options presented in this guide. This is because while the potential gains are high, the risks and required investments are also significant. It is recommended to plan this option in combination with other options such as ATMs, an existing agent network or an already existing partnership with an aggregator. Some other considerations should be looked before looking at this option: does the MFI have the technological and financial capacity to invest into such project? Are the (indirectly) competitive mobile money offers on the market not suitable for a partnership?

The MFI can acquire its own technology solution in two ways: i) by developing it itself, ii) by acquiring a solution from a technology provider. Regarding the first option, revenues returned entirely to the MFI, but the development cost and complexity could be prohibitive for an MFI not member of a cost-sharing network. The second option is less complex, but can be expensive depending on the negotiated pricing model with the provider.

Note that in some markets, accessing the USSD channel at a fair price and with good quality has been problematic as MNOs offering mobile money services have been reluctant to offer this access to perceived competitors.

Technology Solution Choice

Once all the strategic options considered, the institution shall review the required technology solutions. The selection process of the technology solution shall be iterative. The financial institution shall evaluate all available options in the market to implement the strategic options before making a final choice and selecting the technology solution – in hardware and software – and the suppliers accordingly.

- ***Hardware***: The physical device through which the customer will have access to the institution's products and services and perform the desired transactions. Mainly, the devices to be considered include basic and feature mobile phones, smartphones, tablets, computers, ATM and payment terminals (TPE).
- ***Software***: The software component of the technology solution includes all front-end, back-end and middleware applications and software (if applicable). The front-end represents the applications through which the customer accesses the products / services. The back end is the infrastructure on which the front-end is based. The middleware allows integration between the different systems involved.

The cost of the technology solution shall remain compatible with the institution financial capacities and shall include not only acquisition cost but also operating costs such as licensing and maintenance fees and sometime the shared income from transactions on the platform.

During the implementation of the technology solution, the MFI should pay close attention to the **design phase** after the contracts are signed with the provider(s). It is modernly recognized that MFIs can gain much by putting the future customers in the center of the design process via the use of prototypes and physical tests with users in an iterative manner.

Finally, and even if a new channel is not as easy to sell to customers, the project team shall define a marketing plan to support the launch of the ADC and clarify the value added by the new channel and its associated services.

Change management

Change management is about adapting the capacity of the MFI to the new ADC and services. Any new service, any innovation - even small changes - need to be incorporated in the broad business functions of the institution. Change management is often underestimated and seen as something rather straightforward. But the changes on processes, the risk underlying even the smallest changes in channel features, the adaptation of reporting lines and the fixing of targets and incentives scheme do represent critical factors to the ADC success. Change management is paramount to the smooth implementation of the channel during the pilot phase and later the official launch.

First, the project team must clearly define the impact of the new ADC on the **organization** and in particular who within the MFI will be responsible for the services. There are generally two options: assign the new channel to existing units or create a new department / unit.

Second, the recruitment, training and setting of individual objectives and incentive mechanism are critical for the **human resources** impacted directly or indirectly by the channel.

Third, the project team must focus on preparing the **performance and quality monitoring** by setting the right indicators, reports, performance review mechanisms and quality controls.

Fourth, MFIs must identify and plan mitigation strategies for all the related **risks**: legal, technological, reputation, compliance and operational. With their expansion through alternative channels, MFIs are even more exposed to risks while also facing additional challenges especially into partnerships with other service providers (like an MMO for example).

Among the operational risks the **customer authentication** issue requires particular because the service is accessed remotely. Three authentication factors are recorded: knowledge factor, possession factor and biometric factor. Multiple ways to combine these factors can be considered but a balance between security, cost and convenience of the service shall be considered to ensure success.

Fifth, the project team must liaise with the **accounting department** in order to clarify the accounting process of the new services and properly define the reconciliation and compensation (if there is any partner) process to be done on daily basis between the different systems and platforms.

Finally, all steps above must be concluded by drafting **operational procedures** which will ensure the consistency over time and space in the delivery of the new ADC services.

As last work of caution the project team should be aware of the risk of **resistance to change** among staff and other stakeholders to be able to identify the signs of such attitude and be able to address them via a careful mitigation plan.

Financial Modeling and Business Plan

The strategy must include financial projections and a business case that takes into account the financial and operational characteristics. This process must be iterative. In fact, prior to the final choice, it is required to perform initial financial projections for each strategic option. Based on results, the MFI could compare and make an informed decision.

The business case is developed based on a three or five-year financial model. The following assumptions should be included: market size, market capture, the number of access points, the adoption rate, growth rate, transactions volume, average transaction value, pricing and other income sources, investment in human resources and equipment, operating costs and marketing expenditures.

Obviously, a positive financial return solely arising from income generated over transactions would be the ideal scenario, but this is often not the case. Some institutions may decide to keep on working over the channel despite low returns from the channel provided that it generates other indirect benefits.

Any institution which plans to deploy its services through new channels has to provide monitoring through performance indicators whatever business model chosen. Thus, in addition to determining whether effort and costs are worth, financial projections allow for the establishment of specific performance targets and the analysis of the level of feasibility and risk.

Introduction

Face à un marché traditionnel urbain de plus en plus saturé, les institutions financières – banques et institutions de microfinance (IMF)[7] – ressentent le besoin d'étendre leurs services de plus en plus vers des marchés non traditionnels, en dehors des centres urbains. Les modèles traditionnels bancaires consistant à l'ouverture de succursales physiques présentent des limites dans leur capacité à atteindre, à des coûts raisonnables, ces populations sous-bancarisées ou exclues des services financiers. La baisse des marges bénéficiaires, due notamment à la réglementation de plus en plus exigeante et au faible pouvoir d'achat des populations rurales et marginalisées, impose l'atteinte d'une plus grande efficience dans les capacités de servir ces clients. Ainsi, la recherche de canaux alternatifs pour la fourniture de services financiers s'amplifie, particulièrement en se basant sur des solutions technologiques diverses.

Cependant, les projets d'exploitation de canaux alternatifs échouent souvent, malgré la maturité des solutions technologiques existantes. Les institutions financières pêchent souvent par une faiblesse de la stratégie, de l'évaluation des besoins des clients, des capacités de l'organisation ou dans la mise en œuvre de la solution.

La mise en œuvre de ces solutions comporte elle-même un degré de difficulté et de complexité qu'il faut prendre en compte pour s'assurer d'une bonne exécution et une viabilité financière sur le long terme. Ce document tente de fournir une marche à suivre pour toute institution de microfinance (IMF) de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et au-delà qui voudrait se lancer dans l'utilisation de canaux alternatifs pour offrir des services financiers à sa clientèle existante et/ou à de nouveaux clients. Ce guide n'aborde pas la question du développement de nouveaux produits qui pourraient ensuite être développés une fois le canal alternatif mis en place tel que les crédits numériques entièrement automatisés se basant sur l'utilisation de mécanismes de scoring.

Ce guide est structuré en quatre parties représentant les quatre phases devant conduire à la mise en œuvre de services financiers à travers des canaux alternatifs :

1. **Stratégie**. Quels sont les éléments à considérer pour décider de la stratégie en fonction des objectifs poursuivis et de l'environnement interne et externe de l'institution ?

2. **Le choix de la solution technologique**. Quels sont les moyens à mettre en œuvre au niveau technologique pour appliquer la stratégie ? Qu'est-ce qui est disponible, possible, et comment choisir ?

3. **La gestion du changement**. Quelle est l'organisation et quels sont les processus à mettre en place pour s'assurer de pouvoir promouvoir, délivrer et maintenir les nouveaux services offerts à la clientèle ? Quels sont les obstacles les plus probables que tout projet de déploiement de canaux alternatifs risque de rencontrer en termes de gestion du changement du point de vue humain (employés, clients et partenaires) ?

[7] Dans ce guide la dénomination d'institution de microfinance est utilisée et correspond à celle de système financier décentralisé en vigueur dans la zone UEMOA.

4. **L'exécution**. La mise en œuvre ou le déploiement de la solution comporte aussi des défis. Que faut-il considérer pour une mise en œuvre réussie ?

Chapitre 1 – Concepts et terminologie

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est opportun de définir certains concepts et terminologies qui seront évoqués tout au long du guide.

1.1. Canaux alternatifs

On entend par canal le point par lequel un client accède aux services financiers et à son compte bancaire[8] ; ce point d'accès est défini par la manière dont cet accès est facilité, avec qui ou quoi le client interagit pour avoir cet accès. Il est très facile de confondre la technologie utilisée avec le canal lui-même, mais il faut bien faire la différence, particulièrement pour mieux cerner les scénarios d'utilisation et l'adoption par les clients des moyens mis à leur disposition.

Le canal est dit « alternatif » par opposition au canal traditionnel utilisé par les institutions financières pour offrir leurs services, à savoir les succursales physiques appartenant exclusivement à l'institution avec ses propres employés.

Avec les avancées de la technologie, les canaux alternatifs se sont développés et incluent, de façon non exhaustive : les guichets automatiques bancaires (GAB), la banque par Internet (Internet banking), la banque via le mobile (mobile banking), la banque par agents (agency banking), le portemonnaie électronique. Dans tous les cas, les canaux alternatifs permettent aux clients d'accéder à des services financiers et d'effectuer des transactions sur leurs comptes bancaires à distance, sans avoir à se rendre dans une succursale traditionnelle. Ces canaux peuvent être exploités à travers différents modèles d'affaire, avec l'implication d'une tierce partie ou non. Il y a essentiellement deux catégories de modèle d'affaire :

- **Via une entité tierce**. Dans ce cas, le service est accessible via une entité tierce, sous contrat avec l'institution en question, ou en partenariat avec l'institution en question. Exemples : recrutement d'agents qui offrent des services pour l'institution (agency banking)[9], utilisation de réseaux de GAB appartenant à d'autres entités, utilisation d'un portemonnaie électronique d'un opérateur connecté aux services de l'institution financière, etc.
- **Via une extension des services**. Dans ce cas, l'institution contrôle toute la chaîne, et utilise la technologie essentiellement pour étendre ses services en dehors des succursales traditionnelles. Exemples : la banque par Internet, à travers un site web développé et maintenu par l'institution financière, un réseau de GAB appartenant à l'institution financière, déploiement d'un réseau d'agents propres à l'institution, une application mobile offerte par l'institution financière destinée aux clients, etc.

Le fait de passer par des entités tierces ou non détermine les catégories et les niveaux de risques à prendre en compte par l'institution, influence le modèle d'affaire, ainsi que la complexité de la solution

[8] « Compte bancaire » est pris ici au sens large et désigne un compte domicilié dans une institution financière.

[9] Il existe différents modèles pour le déploiement d'un réseau d'agent en partenariat, comme l'emploi d'agents externe à travers un partenariat avec une tierce partie pour exploiter ses infrastructures / agents déjà en place par exemple.

technologique à envisager, éventuellement. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de canaux, leur type, les technologies couramment utilisées, ainsi que les services généralement offerts :

Canal	Type	Interface	Services généralement offerts
GAB	Libre-service	GAB + carte bancaire ou mobile	Retrait, dépôt, consultation, paiements
Internet	Libre-service	Ordinateur, smartphone ou tablette, kiosque	Transferts, paiements, consultation, service à la clientèle
Agent bancaire	Guichet	Agent tiers ou en propre, avec téléphone, tablette, ordinateur ou TPE Client avec téléphone, carte bancaire ou aucun support	Dépôt, retrait, paiements, transferts, initiation ouverture de compte, initiation de crédit
Mobile	Libre-service	Téléphone mobile	Consultation, transferts, paiements

Une autre distinction importante est le fait que les interfaces utilisées affectent directement un compte bancaire ou un autre type de stockage de valeurs. Dans le domaine bancaire, on fait toujours la différence entre les cartes de débit qui sont associés directement à un compte bancaire préalablement ouvert par le client, et les cartes prépayées qui sont un dispositif de stockage de valeurs « rechargeables » que le client doit alimenter avant de pouvoir l'utiliser. Tout comme les cartes de débit, les services d'Internet banking et de mobile banking sont liés directement à un compte bancaire traditionnel.

Il convient de mentionner le cas particulier du centre d'appel. Celui-ci sera considéré dans ce guide comme un canal de communication et non un canal pour les transactions financières. Il semble à priori indispensable d'inclure dans un projet de déploiement de canaux alternatifs l'intégration d'un centre d'appel. En effet les canaux alternatifs proposent tous aux clients de l'institution financière un accès à distance à leurs comptes bancaires et il est primordial d'offrir en parallèle la possibilité de guider, d'informer, de traiter des demandes spécifiques voire redresser les problèmes éventuels rencontrés par les clients lors de l'utilisation des canaux alternatifs. En pratique les clients utiliseront le centre d'appel aussi pour toute question ou requête liée aux produits traditionnels de l'institution et il faudra donc structurer ce centre d'appel de manière à répondre aux besoins des clients liés à leur utilisation des nouveaux canaux alternatifs mais aussi des produits classiques de l'institution. Dans le cas particulier du canal « réseau d'agents » il conviendra aussi de soutenir les agents dans l'exercice de leur nouveau rôle.

1.2. Banque à distance

Le terme « banque à distance » crée généralement beaucoup de confusions dans le secteur financier. Littéralement, ce terme désignerait tout service bancaire qui se donne à distance, en dehors des

succursales traditionnelles. Cette définition semblerait donc faire allusion aux canaux alternatifs en général. Or, certains de ces canaux existaient bien avant l'apparition de ce terme, comme par exemple l'Internet banking, ou les GAB. En fait, ce terme a été introduit pour faire face aux nouveaux défis que posent certaines catégories de canaux alternatifs et de modèles d'affaire basés sur des services offerts à travers des tiers ou offerts par des institutions non traditionnelles comme les opérateurs de téléphonie mobile (OTM). Il est donc défini comme suit : tout service financier qui est délivré à distance en dehors des agences traditionnelles des IF, au travers de parties tierces ou d'institutions non traditionnelles tels que des agents, les réseaux des opérateurs de téléphonie mobile ou des agrégateurs.

Mobile banking, mobile money et monnaie électronique

Le mobile banking désigne toute plateforme ou suite de services permettant aux clients d'utiliser leur téléphone portable, généralement un smartphone, comme canal alternatif pour effectuer des transactions à partir de leur compte bancaire, dépôt par chèque, transfert de compte à compte, consultation de solde. La plupart des applications de mobile banking sont considérées comme un nouveau canal pour la fourniture de services à des clients existants. Généralement, ces services sont offerts par une banque ou toute autre institution financière autorisée à collecter des dépôts comme les coopératives d'épargne et de crédit et plus généralement les IMF.[10] L'interface prend généralement la forme d'une application mobile sur un smartphone, ou autre technologie disponible sur les téléphones de base qui permettent de consulter les comptes et d'effectuer des transferts de compte à compte. Généralement, avec les services de mobile banking, les opérations affectent directement un compte bancaire préalablement ouvert avec l'institution financière.

Le mobile money désigne, par contre, une nouvelle génération de services financiers accessibles aussi par téléphone, mais affectant un compte prépayé ouvert dans une institution qui n'est pas nécessairement une institution financière traditionnelle mais le plus souvent un OMM/OTM. Généralement, il existe des limites de transaction et un processus allégé de KYC proportionnel à un niveau de risque plus faible dû aux restrictions de volume des transactions. Les transactions se font à travers des unités de **monnaie électronique** qui est une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est : stockée sous forme électronique, y compris magnétique dans le cas des cartes prépayées ; délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant équivalent à la valeur monétaire émise ; et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice. Cette monnaie électronique, si elle est contrôlée à partir d'un téléphone portable, devient ainsi un « portemonnaie électronique ». La monnaie électronique pourrait aussi être stockée sur un autre support en particulier une carte magnétique mais dans ce cas s'il s'agit aussi d'un portemonnaie électronique, il ne s'agit plus de mobile money qui se réfère à l'utilisation du téléphone mobile comme canal.

La monnaie fiduciaire doit donc d'abord être changée en unité de monnaie électronique auprès d'une institution financière agrée en tant qu'émetteur de monnaie électronique ou auprès de son réseau d'agents, et ce sont ces valeurs qui sont stockées sur le portemonnaie électronique et s'échangent lors des opérations de transferts à travers le portable. Les transactions de dépôts et de retraits des clients sont en fait des opérations de conversion du cash en unités électroniques et vice versa.

---

[10] L'autorisation de collecter des dépôts du grand public est un critère principal dans la typologie des institutions offrant des services financiers et différencie généralement les banques et IMF des autres types d'institutions financières. Le mobile banking est généralement offert par ce premier groupe, puisqu'il implique à la base la capacité de l'institution à offrir un compte bancaire.

Le portemonnaie électronique peut directement être lié au compte bancaire du client ce qui lui permet de faire des opérations de et vers son portemonnaie électronique directement en mouvementant son compte bancaire à partir d'une interface sur son téléphone. La capacité de pouvoir affecter un compte bancaire à partir d'un portemonnaie électronique sur le téléphone mobile réfère ainsi à une interopérabilité entre le système de mobile money et le système bancaire. Entre autres, cette interopérabilité permet aux clients d'effectuer, à distance, des dépôts et des retraits sur son compte bancaire en utilisant le réseau d'agents de l'opérateur de mobile money. Cette intégration entre le portemonnaie électronique et le compte bancaire permet ainsi d'élargir la gamme des produits et services offerts avec le mobile banking.

Chapitre 2 - Définition de la stratégie

2.1. Définition des objectifs stratégiques

En général, la nécessité d'explorer des canaux alternatifs part d'un besoin identifié que l'on veut satisfaire. Les IMF peuvent considérer l'exploitation de canaux alternatifs pour des raisons diverses. Les IMF citent six raisons principales pour décider de lancer des canaux alternatifs de distribution de leurs services :

- Améliorer la commodité d'utilisation des services financiers et de l'accès aux fonds sur les comptes bancaires. De plus en plus, le large déploiement du mobile money signifie que la sécurité, la rapidité et la fiabilité des paiements numériques deviennent supérieurs par rapport aux paiements en espèces.
- Mobiliser les dépôts pour réduire le coût des ressources. Il est démontré que les IMF peuvent réduire considérablement le coût de leurs ressources en collectant des dépôts de la clientèle pour remplacer les sources de financement institutionnelles, souvent étrangères.
- Réduire les coûts opérationnels. Les modèles basés sur les commissions (à la fois pour les agents et l'intégration avec les opérateurs de mobile money) se développent plus efficacement que les réseaux de succursales.
- Atteindre des zones et des clients plus éloignés, y compris atteindre des clients qu'elles ne pourraient autrement pas être en mesure de servir.
- Améliorer la gestion des prêts. Le renouvellement automatique des prêts et les services connexes sont rendus possibles grâce à une utilisation plus efficace de la technologie. Cependant, la plupart des IMF sont encore aux premiers stades de l'exploration de modèles de crédit totalement numérique.
- Générer des sources de revenus alternatives. Les paiements de factures, les transferts et d'autres sources de revenus autres que le crédit sont rendus possibles. Les stratégies et les modèles de tarification associés varient de ceux axés sur les programmes de crédit.

Les trois premières raisons présentent des évidences solides de la part d'IMF qui ont atteint les objectifs souhaités. Les trois dernières sont encore quelque peu avant-gardistes avec peu de preuves que les IMF ont réussi à atteindre ces objectifs.

Dans tous les cas, l'importance du développement de la stratégie ne peut être que fortement soulignée. Il est absolument nécessaire de clairement identifier les objectifs poursuivis. Ceci peut paraitre évident,

mais ce n'est pas toujours un exercice trivial. En effet, cet exercice peut être biaisé par différents facteurs, tels que :

- **L'effet de mode**. La compétition semble s'engager vers les canaux alternatifs, notamment le mobile banking ou la banque par agents (agency banking), et on ressent le besoin de « se mettre à la mode ». Ceci peut être exacerbé par les remarques de clients qui estiment la compétition plus dynamique et à la recherche de solutions nouvelles.
- **Des hypothèses non vérifiées**. Trop souvent, des décisions sont prises de façon subjective, sans une analyse sérieuse de la situation, en se basant sur des hypothèses, comme par exemple que la congestion des succursales est causée par une majorité de transactions de faible valeur.
- **Un penchant pour la technologie**. Lorsque les décisions sont influencées surtout par le goût pour la technologie et que l'approche orientée client ou les aspects culturels, sociaux sont au second plan, on peut faire de la technologie pour la technologie, en rupture avec les réalités du marché.

Ces biais sont plus fréquents qu'on ne le pense, et ces erreurs sont commises le plus souvent en toute bonne foi. Pour éviter de tomber dans ces pièges, il est nécessaire de bien analyser la demande, la configuration du marché, et de déterminer la stratégie à appliquer en fonction d'une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation.

La définition de la stratégie de l'institution devrait être conduite par une équipe pluridisciplinaire, de façon à approcher la situation sous différents angles, incluant le marketing, la technologie, les risques, la conformité, et le plan d'affaire. Il est aussi recommandé d'avoir recours à des consultants externes qui peuvent avoir plus de recul sur la situation à analyser et peuvent apporter leur expérience. En effet, le domaine des canaux alternatifs requiert une expertise spécifique et relativement nouvelle qui, très souvent, ne se trouve pas au sein de l'institution même, particulièrement chez les IMF. Or, se lancer dans une telle entreprise sans la bonne expertise peut s'avérer très coûteux.

La promesse de réduction des couts d'opération*

Il faut noter ici que l'implémentation de canaux alternatifs n'a pas d'effet direct sur les coûts d'opération de la structure existante. Pour avoir un effet direct sur ces coûts d'opérations, il faudra que la direction de l'IMF soit prête à fermer des succursales et à mettre fin aux contrats de certains personnels. Dans tous les cas, le premier effet lié au déploiement de canaux alternatifs sera une augmentation des coûts d'opérations (liés aux investissements à amortir et aux nouvelles charges d'exploitation). Le second effet sera une réduction des coûts d'opération futurs dans le cadre de l'expansion de l'institution car fournir aux clients un accès à distance à leurs comptes bancaires coûtera moins que l'ouverture de nouvelles agences avec de nombreux employés. Il convient donc de planifier et d'anticiper l'ensemble des effets d'un tel projet avant de se lancer dans l'aventure.

*A noter que l'on ne prend pas en compte ici les autres gains potentiels qu'une IMF peut avoir avec l'introduction d'un canal alternatif et la note se concentre uniquement sur les coûts d'opération.

Présentation d'AccessBank Tanzania comme étude de cas

1) Introduction des canaux mobile et agents en propre

AccessBank Tanzania est une banque commerciale créée en Novembre 2007 par AccessHolding avec un groupe d'investisseurs internationaux. L'institution fournit des services financiers de manière responsable en se concentrant sur les entrepreneurs et les segments moyen et bas de la population.

La direction d'AccessBank Tanzania s'est décidée en 2012 lors d'un plan d'expansion à déployer deux nouveaux canaux alternatifs : une solution mobile via un partenariat avec un agrégateur et agency banking (réseau d'agents en propre). En 2012, l'avantage concurrentiel principal de la banque était lié à ses produits de crédit pour les toutes petites, petites et moyennes entreprises (octroi de crédit sous 3 à 7 jours sans historique préalable avec l'institution). Le plan d'expansion comprenait en parallèle l'ouverture de la première agence hors de la capitale économique et l'implémentation d'un nouveau produit de crédit pour les fermiers.

Les objectifs poursuivis par la banque avec les deux canaux alternatifs étaient les suivants :

a) Le besoin d'être plus près des clients pour réduire leur déplacement et augmenter leur satisfaction ;

b) Le besoin d'offrir un accès à distance pour la nouvelle clientèle rurale (fermiers en particulier) ;

c) Le besoin d'adapter l'offre de service aux clients, notamment pour faire face à la compétition ;

d) La nécessité de réduire les coûts d'opération face à des marges bénéficiaires de plus en plus faibles ;

e) L'objectif indirect de mobiliser plus d'épargne.

Le projet était ambitieux avec le déploiement de deux canaux en parallèle et l'équipe dirigeante n'avait que peu d'expérience sur ce type de canaux. Le projet fut ainsi plus long que prévu et il fallut approximativement un an pour définir toutes les composantes stratégiques, technologiques, organisationnelles et humaines et un an pour la mise en œuvre.

Environ deux ans et demi après le lancement officiel des deux canaux, la direction de la banque peut faire le constat suivant :

- Objectifs remplis complètement : a) b) et c)

- Objectifs remplis partiellement : d) et e)

Avec aujourd'hui autour de 35-40% des transactions (~8% des flux) qui passent par le canal mobile, la satisfaction des clients a été grandement améliorée et le succès fut immédiat pour les différents types de clients (emprunteurs, non-emprunteurs, urbains, ruraux…).

Avec aujourd'hui autour de 15-20% des transactions (~10% des flux) qui passent par le canal agents en propre (mais un montant moyen deux fois supérieur au mobile), c'est principalement la clientèle des emprunteurs qui est satisfaite car le canal est principalement utilisé pour les remboursements. Satisfaire à la fois les agents avec un niveau de commissions acceptable, les clients avec un bon niveau de qualité de services sans succomber à la tentation de rémunérer excessivement les agents et les employés dédiés a nécessité plusieurs itérations et presque un an de pilote. Le dernier élément qui a déclenché une accélération de la croissance du canal fut l'introduction d'un découvert de crédit à prix préférentiel. Actuellement c'est le service qui croit le plus vite (+1%-2% par mois de gain de part de transactions en interne versus agences, ATM et mobile).

Les impacts sur les coûts totaux d'opérations et la mobilisation de l'épargne sont visibles mais pas aussi clairs et élevés qu'espérés. La direction a dû ainsi prendre des mesures plus drastiques pour réduire les couts opérationnels (non renouvellement de contrat de plusieurs employés).

2) Principales conséquences du succès des nouveaux canaux

Considérant le succès immédiat du canal mobile l'institution a introduit quelques mois plus tard un nouveau produit de dépôt : un compte courant entièrement gratuit lié « automatiquement » avec le canal mobile offrant toutes les opérations gratuitement aussi. Ce produit fut aussi un succès et la banque put ouvrir en l'espace de 15 mois plus de 30 000 comptes et mobiliser plus de 3 millions USD de dépôts stables (même en compte courant).

Une conséquence inattendue du succès fut d'amener le management de la banque à revoir la base de la relation avec ses clients. Alors que jusqu'à 2015 la banque « vendait » quelques produits financiers séparément, la direction a entamé une progressive évolution de la relation client vers une offre plus diversifiée qui se base sur plus de transactions et d'utilisation des services actuels avec pour objectif ultime de mieux servir l'éventail des besoins des clients. Dans cette optique la décision d'offrir gratuitement le canal mobile à tous ses clients s'est imposée naturellement comme première étape. La prochaine étape est de développer une offre mobile pour faciliter les transactions business – business et business – consommateurs, donc un moyen de paiement pour les marchands et les consommateurs.

2.2. Analyse des besoins des clients et des opportunités stratégiques

L'analyse des besoins passe par la réalisation d'une étude de marché (demande et offre). Lorsque l'on complète cette analyse par l'étude du contexte règlementaire, la direction d'une IMF peut ensuite identifier les opportunités stratégiques sur les services en question qui répondent à priori aux besoins des clients. L'étape suivante est d'identifier les différentes options stratégiques pour réaliser ces opportunités.

2.2.1. Analyse du marché

Les objectifs de l'étude de marché sont doubles :

- Clarifier l'intérêt des clients, leurs préférences pour la délivrance de services financiers via des canaux alternatifs et surtout mettre en évidence quels sont les problèmes cruciaux auxquels font face les clients et comment l'exploitation de canaux alternatifs pourrait adresser ces problèmes. Dans ce souci, les études de marché et les données de marché permettront d'affiner les caractéristiques du canal et de concevoir le prototype.
- Fournir les principales hypothèses permettant de déterminer la taille potentielle du marché et l'utilisation potentielle des nouveaux canaux qu'offrirait l'IMF parmi les clients existants et nouveaux à inclure dans le plan commercial et financier. Ces informations permettront de simuler l'impact du nouveau canal dans le plan d'affaires et d'estimer sa rentabilité.

L'étude de marché se base sur l'analyse de l'offre et de la demande sans ordre de priorité particulier. Il est même recommandé de mener les deux études en parallèle de manière à enrichir les données récoltées et être capable d'en déduire la portée stratégique pour l'institution.

2.2.1.1. Analyse de la demande

Segmentation des groupes de clients cibles.
L'analyse de la demande doit démarrer par un exercice de segmentation des clients de manière à étudier par la suite les besoins de groupes de clients cibles qui ont un comportement similaire (notamment vis-à-vis des services à l'étude).

Les critères de segmentation peuvent être :

- Géographique : division du marché total par région, densité de population ou un mélange avec les zones urbaines, suburbaines et rurales ;
- Démographique : âge, sexe, classes sociales, famille, ethnie, religion, éducation ;
- Type ou taille de business : grandes catégories (commerce, production, service), secteur, nombre d'employés, chiffre d'affaire ou profit moyens ;
- Besoin financier : besoin en fonds de roulement ou capital d'investissement ;
- Comportement client spécifique : par exemple, les clients plus sensibles au prix et ceux plus sensibles à la qualité de service ;
- Relation avec l'IMF : clients actuels versus nouveaux.

Identification des besoins et préférences des clients via l'analyse de données primaires et secondaires.
Afin de concevoir son produit final, l'IMF doit analyser les besoins du segment cible. Cette analyse est réalisée à l'aide de données recueillies de deux manières différentes :

- Les données primaires sont des données collectées spécifiquement aux fins de l'étude de marché au moyen de groupes de discussion, d'interviews et d'enquêtes quantitatives auprès des clients existants et des potentiels nouveaux clients. La collecte de données primaires mélange l'analyse de données qualitatives et quantitatives.
- Les données secondaires signifient les données existantes qui sont collectées en interne via l'analyse des données démographiques et transactionnelles des clients existants et éventuellement des études de marché publiques ou des données nationales (recensement, Findex de la Banque Mondiale ...).

Collecte de données primaires qualitatives via interviews et/ou focus groupes avec les clients actuels.
L'une des démarches les plus à la portée de l'organisation est de savoir ce que pensent les clients actuels. L'organisation d'interviews individuelles et/ou de focus groupes avec les clients actuels permet de déterminer si l'IMF réponds aux besoins de ses clients. Lors de ces rencontres, on tente de déterminer le degré de satisfaction des clients, ce qui les dérange, ce qu'ils aimeraient voir s'améliorer. On peut ainsi aborder les questions du temps passé en succursale pour être servi, la distance et la disponibilité des services par rapport à leur domicile et à leur lieu de travail, leur perception vis-à-vis de produits tels que la carte bancaire, les GAB, le mobile money, les obstacles qu'ils perçoivent quant à l'adoption de ces produits, leur familiarité avec ces produits, notamment offerts par la concurrence.

Il est crucial que ces exercices soient conduits par des personnes indépendantes, et que les réponses soient anonymes, de façon à ce que les clients soient libres de s'exprimer. Il est aussi important d'expliquer que cet exercice ne vise pas à sanctionner, mais à améliorer les services. Il a été souvent remarqué que si les clients ont l'impression que des résultats négatifs pourraient nuire à l'emploi du personnel de l'organisation, ils auraient tendance à peindre une situation plus positive que la réalité,

particulièrement dans les organisations centrées sur le « *membership* » comme les IMF de type mutualiste ou coopératif.

En incluant aussi les membres ou clients ayant cessé de faire affaire avec l'IMF, on peut déterminer la raison de leur départ et déterminer si celle-ci peut être adressée dans la stratégie de canaux alternatifs.

Ce type de démarche permet d'affiner de manière très précise les besoins non servis par l'IMF et les contours des services qui permettraient d'y répondre.

Collecte de données primaires quantitatives via des enquêtes dans les zones ciblées.
Ces enquêtes visent surtout les clients potentiels dans une zone donnée. Il s'agit de conduire des études de marché pour déterminer l'intérêt de la population ciblée pour les services de l'IMF, et de déterminer les problématiques éventuelles à résoudre, par exemple le degré d'illettrisme et la possibilité que ce soit un frein ou non à l'utilisation des services, la disponibilité des services financiers dans la zone et leur adéquation, les questions de distance, la perception et les points forts de la concurrence ou des services déjà disponibles dans la zone, etc.

Ce type d'enquêtes quantitatives a l'avantage de donner des éléments de réponses pour les deux objectifs de l'étude de marché : besoins des clients et taille du marché potentiel. En effet si l'échantillon de clients interrogés est suffisamment large il est possible d'extrapoler les statistiques liées à l'intérêt porté à un nouveau canal quant à l'intention d'utilisation ou encore l'utilisation actuelle des services concurrents offerts par une autre institution.

Collecte de données secondaires via l'analyse des données transactionnelles de l'organisation.
Beaucoup d'informations peuvent être exploitées à partir des données transactionnelles de l'organisation et de l'analyse de la typologie des clients. Les questions que l'on doit se poser sont les suivantes :

- Quelle est la typologie des clients ? Particuliers, entrepreneurs, salariés, professionnels ?
- Moyenne d'âge des clients (plus les clients sont jeunes, plus ils ont tendance à adopter les nouvelles technologies) ;
- Valeur moyenne des opérations de dépôt, retrait, remboursement de prêt, transfert, etc. (cela permet de déterminer l'incidence des limites de transaction sur ces opérations) ;
- Solde moyen des comptes, notamment des comptes transactionnels ;
- Nombre de dépôts, de retraits, de remboursements, de transferts en moyenne par mois par client (une bonne segmentation des clients permet d'établir ces paramètres par type de client).

La liste présentée ci-dessus n'est pas exhaustive. Selon l'organisation et la sophistication de son système d'information, d'autres informations des données transactionnelles pourront être extraites. L'objectif est de bien comprendre la tendance des transactions et le comportement transactionnel des clients de façon à bien adapter les produits à leurs besoins. Les résultats pourront déterminer la fréquence des visites des clients en succursales, quels types de transaction sont les plus courants. En couplant ces informations avec des données recueillies sur la durée des transactions en succursales et la congestion, on peut ainsi déterminer comment l'organisation et les clients peuvent bénéficier d'un accès à distance à travers des canaux alternatifs ou d'améliorations dans les processus internes de conduite des transactions. Ce type de données est très utile pour l'élaboration du modèle financier lié aux canaux alternatifs.

Deux autres sources de données secondaires peuvent être étudiées pour s'assurer d'avoir une vision complète du marché :

- Les éventuelles études de marché publiées par les professionnels de l'industrie (CGAP, Helix Institut/Microsave et autres organisations dédiées à l'inclusion financière) ;
- Les informations publiques publiées par des institutions nationales ou internationales (recensements de population, associations, FMI et Banque Mondiale…). En microfinance la banque de données d'inclusion financière de la Banque Mondiale (Findex) et les données du MixMarket peuvent être particulièrement pertinentes.

2.2.1.2. Analyse de l'offre

Lors de la planification d'un nouveau canal, il est important de comprendre ce qui est déjà disponible (ou bientôt disponible) sur le marché concerné. L'équipe de projet devrait accorder une attention particulière au prix, aux caractéristiques et au marketing de services concurrents lorsqu'ils conçoivent un prototype.

Il est nécessaire de comparer les institutions et leurs offres côte à côte. Cela ne signifie pas uniquement d'énumérer l'offre de la concurrence en termes de caractéristiques des produits. Cela implique également d'analyser le positionnement concurrentiel de la concurrence, à savoir ses avantages concurrentiels, son image et sa part de marché.

Au-delà d'utiliser les études sur la demande pour comprendre le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des offres concurrentielles, l'analyse de l'offre se fait via la collecte de dépliants marketing et visites mystères chez les concurrents. Pour les visites mystères, un employé de l'IMF peut se faire passer pour un client potentiel chez un concurrent et demander des renseignements sur les services associés aux canaux alternatifs.

En conclusion, l'analyse de la concurrence permet d'identifier les acteurs sur le marché, d'étudier leur positionnement, et de déterminer les acteurs qui sont en compétition pour le même marché, les mêmes catégories de clients, ceux qui sont complémentaires à l'offre de produits et services que l'IMF offre. Cette analyse permet également d'identifier des niches éventuelles, soit en termes de clients non desservis, mal desservis, ou en termes de besoins non satisfaits. L'analyse doit pouvoir conduire à l'identification des concurrents directs, ou à identifier des partenaires éventuels, en fonction de la complémentarité par rapport aux forces et faiblesses identifiées.

2.2.2. Analyse du contexte réglementaire

Avant de penser à sa stratégie de banque à distance et de finance numérique, les IMF de même que les autres prestataires, doivent comprendre l'environnement réglementaire dans lequel ils évoluent. Dans le présent guide, c'est le contexte réglementaire de la zone UEMOA qui est examiné. Cette même analyse devrait être effectuée pour des IMF implantées dans d'autres régions/pays.

Dans le cas spécifique de l'UEMOA, les huit Etats membres (Burkina Faso, Bénin, Côte d'ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo) partage une monnaie, le Franc CFA (XOF), une Banque Centrale (BCEAO), et une politique monétaire commune. Cette politique commune décidée depuis l'Organe Central basé à Dakar est déclinée au niveau des pays par les directions nationales de la BCEAO (Agences Nationales).

La BCEAO est non seulement responsable de la politique monétaire et de la réserve de change des Etats membres, mais aussi de la réglementation et de la surveillance du secteur financier, ainsi que de l'activité bancaire. En particulier, la Commission bancaire au sein de la BCEAO est l'organe chargé des questions relatives à la surveillance du secteur financier.

En plus du régulateur du secteur financier, d'autres règlementations sont à prendre en compte, notamment dans le secteur des télécommunications, particulièrement si la technologie utilisée fait appel à des opérateurs ou à des services qui tombent sous la juridiction d'un régulateur télécom. Au niveau de chaque pays, des organes de supervision et de réglementation nationaux existent, tel que l'ARCEP (Agence de Régulation des Communications Electroniques et Postes) au Burkina Faso ou l'ARTCI en Côte d'Ivoire (Autorité de régulation des Télécommunications/TIC de Côte d'Ivoire). Les régulateurs télécom nationaux interviennent notamment sur le contrôle des plateformes technologiques des OTM, la qualité des services de télécommunication, les aspects de sécurité informatique de ces plateformes et parfois des questions d'interopérabilité technique.

L'environnement relativement permissif qui prévaut actuellement dans plusieurs régions, y compris dans l'UEMOA, crée un contexte favorable à l'activité de banque à distance à travers des canaux alternatifs et particulièrement via la téléphonie mobile.

2.2.2.1. Réglementation de la Monnaie Électronique et de la Banque à Distance

Le cadre réglementaire mis en place par la BCEAO permet à différents acteurs (banques, IMF, opérateurs de téléphonie mobile, fournisseurs de services tels que les plateformes de transfert électronique et technologique, Internet etc.) d'offrir des services de banque à distance, soit à travers des dispositifs de monnaie électronique, soit à travers des opérations affectant directement les comptes bancaires[11]. En ce qui a trait à la monnaie électronique, la réglementation distingue deux types d'acteurs :

Définitions	Implications
Emetteur de monnaie électronique : Un émetteur de monnaie électronique peut être une banque, un établissement financier de paiement, une IMF dûment autorisée ou un établissement de monnaie électronique. Ils peuvent émettre des unités de monnaie électronique en contrepartie des fonds reçus.	La distinction entre émetteur de monnaie électronique et distributeur de monnaie électronique a facilité l'émergence des modèles dirigés par les OTM et soutenus par une banque partenaire.
Distributeur de monnaie électronique : Un distributeur de monnaie électronique peut être une personne morale ou physique inscrite au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier, ou une IMF, offrant à la clientèle, en exécution d'un contrat avec l'établissement émetteur, un service de distribution de monnaie électronique. Contrairement aux banques, les distributeurs ne peuvent pas émettre de la monnaie électronique.	Ce sont par exemple les réseaux d'agents. Ils fournissent un service pour un émetteur de monnaie électronique mais ne sont pas eux-mêmes émetteurs.

[11] Une analyse plus détaillée du cadre réglementaire en vigueur en Côte d'Ivoire et intégrant la réglementation régionale est disponible dans l'étude diagnostique du cadre réglementaire pour les services financiers numériques réalisée par le CGAP. D'autres aspects importants à analyser par une IMF souhaitant se lancer dans la finance numérique et la diversification des services offerts via ce canal y sont notamment développés.

La BCEAO est chargée d'autoriser ou de fournir un agrément aux émetteurs de services de monnaie et de paiement électroniques autres que les banques et établissements financiers de paiement. Dans le cas des IMF, il s'agit d'une autorisation, mais les documents requis et les délais d'obtention sont les mêmes que dans le cas d'un agrément. L'Instruction N° 008_05_2015 régit les conditions et modalités d'exercice des activités d'Emetteurs de Monnaie Electronique (EME) dans les Etats membres de l'UEMOA[12]. Cette instruction remplace celle de 2006. Elle couvre les aspects suivants :

- Les conditions d'octroi de l'agrément ou de l'autorisation d'exercer les activités d'émission de monnaie électronique ;
- Les modalités et conditions générales d'exercice des activités d'émission de monnaie électronique ;
- Les modalités et conditions spécifiques applicables aux établissements de monnaie électronique ;
- Les activités de supervision, de contrôle et les sanctions.

Les caractéristiques de cette instruction pour les IMF :

- Une IMF a seulement besoin d'une autorisation pour pouvoir devenir EME ;
- Il y a une exigence de capital social minimum de 300 Millions F CFA ;
- Les EME peuvent conclure un accord de partenariat avec un ou plusieurs opérateurs techniques, cependant, ces opérateurs doivent se limiter strictement au traitement technique de la monnaie électronique ou à sa distribution, sous la responsabilité de l'émetteur ;
- Les activités de communication et de marketing du service doivent toujours mentionner l'établissement émetteur ;
- Les exigences techniques de la plateforme comportent notamment : une haute disponibilité de la plateforme, une préservation de l'intégrité des messages et de la confidentialité des informations, la non répudiation des transactions, une stratégie de gestion des risques et des mesures de contingence et d'interopérabilité ;
- Les EME sont habilités à recourir au service de distributeurs de monnaie électronique ;
- L'autorisation d'émission de monnaie électronique s'étend aussi aux filiales ou succursales de l'établissement en question ;
- Les EME peuvent déléguer les opérations suivantes aux distributeurs de monnaie électronique : souscription au service, dépôts, retraits en cash, opérations de paiement.

L'approvisionnement des comptes virtuels nécessite l'ouverture d'un ou plusieurs comptes séquestres dans une banque ou une IMF. Le compte séquestre n'est pas rémunéré et n'est pas incorporable au bilan de l'entreprise, car garantissant un stock de monnaie électronique en circulation. A tout instant, l'EME doit pouvoir réconcilier et confirmer que l'encours de la monnaie électronique émise est équivalent au stock de monnaie sous compte séquestre, et ceci dans un but d'éviter toute création monétaire.

Du côté du régulateur, la volonté est de n'autoriser à exercer l'activité d'émission de monnaie électronique que des acteurs disposant d'un mode de gouvernance et d'une qualité de gestion qui ne fassent pas courir de risque à la stabilité monétaire de la Zone, tout en protégeant les consommateurs.

[12] Le texte de l'instruction est disponible au lien suivant : http://www.bceao.int/Instruction-no008-05-2015.html

2.2.2.2. Réseaux d'agents ou de distribution

Distributeurs de monnaie électronique.
L'instruction N° 008_05_2015 régissant les activités des EME apporte des précisions sur l'activité de distribution de monnaie électronique. Notamment, sur le thème de la traçabilité, il est précisé que les distributeurs « sont tenus de détenir un journal des opérations enregistrant les fraudes relevées et les réclamations des clients. »
Ainsi, un établissement émetteur de monnaie électronique est « habilité à recourir, dans les limites de son agrément ou autorisation d'exercice, aux services d'une ou de plusieurs personnes morales ou physiques, dénommées distributeurs, en vue de la commercialisation des services liés, notamment :

- à la souscription des contrats d'utilisation avec la clientèle ;
- au chargement des unités de monnaie électronique ;
- aux opérations de retrait d'espèces et de remboursement des unités de monnaie électronique;
- aux opérations de paiement.

Un exemplaire de la convention conclue avec le prestataire technique distributeur doit être transmis à la BCEAO pour avis. Le distributeur ne peut être contraint à signer des partenariats exclusifs, si bien que le distributeur peut tout à fait, s'il le souhaite, fournir des services de distribution à plusieurs émetteurs de monnaie électronique.

L'instruction fait la différence entre distributeurs principaux et sous-distributeurs. Les distributeurs principaux peuvent être notamment des IMF, des institutions financières non bancaires, des sociétés d'assurances, des entreprises privées non financières ou toute autre personne inscrite au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier disposant de liquidités suffisantes. Les sous-distributeurs sont des personnes physiques ou morales, immatriculées au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier ou à tout autre Registre tenant lieu, muni d'un mandat d'un ou plusieurs distributeurs principaux.

Intermédiaires en opérations de banque.
Dans le modèle de banque traditionnelle, les institutions financières autorisées peuvent aussi utiliser des agents, appelés dans la réglementation de l'UMOA des intermédiaires en opérations de banque (IOB). Les conditions d'exercice des activités d'intermédiaires en opérations de banque sont définies dans les textes d'application de la loi bancaire, l'instruction N° 015-12/2010/RB[13]. Sont considérées comme intermédiaires en opérations de banque « les personnes physiques ou morales autres que les établissements de crédit qui, à titre habituel, comme activité principale ou accessoire, mettent en rapport des parties, en vue de la conclusion d'une opération de banque, sans se porter ducroire ».

Une demande d'autorisation est nécessaire pour être habilité à devenir intermédiaire en opérations de banque. La demande d'autorisation doit être adressée au Ministère chargé des Finances de l'Etat membre d'implantation. L'Instruction précise la liste des pièces nécessaires devant accompagner la demande d'autorisation. L'autorisation précise si l'intermédiaire en question est mandaté pour détenir des fonds ou non.

[13] www.bceao.int/IMG/pdf/textes-application-de-la-loi-portant-reglementation_bancaire.pdf

Les intermédiaires en opérations de banque mandatés pour détenir des fonds doivent justifier d'une caution délivrée par un établissement de crédit agréé dans l'un des Etats membres de l'UMOA, d'un montant minimum de 15 Millions FCFA, et doivent justifier d'une police d'assurance en responsabilité civile à due concurrence affectée au remboursement des fonds qu'ils seraient amenés à détenir momentanément. Dans le cas des intermédiaires non mandatés à détenir des fonds, la caution est de 5 Millions FCFA.

Il convient de noter que cette réglementation ne concerne que les banques et rien d'équivalent n'est actuellement prévu spécifiquement pour les IMF. Cependant, avec l'autorisation de la BCEAO, au cas par cas, des expérimentations de déploiement de réseaux d'agents par des IMF sont en cours dans certains pays de l'UEMOA.

Le tableau ci-dessous résume et compare les différents points expliqués pour les deux options[14] :

Distributeurs / sous-distributeurs monnaie électronique	Intermédiaires en opérations de banque
▪ Instruction N° 008_05_2015	▪ Instruction N° 015-12/2010/RB
▪ Opérations autorisées : ○ Souscription des contrats d'utilisation avec la clientèle ; ○ Dépôts et retraits ; ○ Opérations de paiement.	▪ Opérations autorisées : ○ Toutes opérations bancaires et de services de paiements délégués par l'établissement financier.
▪ Exigences réglementaires : ○ Soumettre un exemplaire de la convention avec le distributeur à la BCEAO pour avis ; ○ Non-exclusivité des distributeurs et sous-distributeurs.	▪ Exigences réglementaires : ○ 2 catégories (Détenteurs de fonds : caution de F CFA 15 millions ; Non-détenteurs de fonds : caution de F CFA 5 millions) ; ○ Carte professionnelle requise ; ○ Reporting à la BCEAO et au Ministère des Finances ; ○ Non-exclusivité.

2.2.2.3. Identification du consommateur / Lutte Anti-Blanchiment et Contre le Terrorisme Financier

L'UEMOA a mis en place une Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF). Au niveau national, chaque pays dispose de sa propre cellule de renseignement financier, dont l'activité porte essentiellement sur les questions liées à la lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme (LAB/CFT). Le Groupe Intergouvernemental de lutte contre le Blanchiment de capitaux (GIABA - www.giaba.org) est un organisme régional basé à Dakar, créé en 2000 par la CEDEAO pour coordonner les actions dans les domaines de la lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme dans les pays membres de la CEDEAO. La politique de lutte contre le

[14] Une troisième catégorie de réseaux d'agents est établie sur les marchés de la zone UEMOA, il s'agit des sous-agents de transfert rapide d'argent agissant pour le compte d'intermédiaires agréés ou d'IMF mais dont l'activité doit être exclusivement dédiée au transfert d'argent et n'est donc pas présentée dans ce guide puisque cette catégorie d'agents n'est pas directement pertinente dans le cadre des options de finance numérique et de canaux alternatifs examinées ici.

blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme est gérée au niveau régional par cet organisme.

Les règles liées à l'identification du consommateur (KYC) sont relativement standard dans l'UEMOA. Ainsi, pour l'ouverture des comptes bancaires ou dans une IMF, le client doit pouvoir être parfaitement identifié et :

- Signer un formulaire auprès de l'établissement en question
- Fournir la copie d'une carte d'identité valide
- Fournir un justificatif de domicile (certificat de résidence, quittance ou facture, adresse géographique, numéro de téléphone).

Pour l'ouverture d'un compte de mobile money, le justificatif de domicile n'est pas requis. Des limites imposées sur le solde maximal de ces comptes, ainsi que sur le volume et le nombre de transactions autorisées contribuent à mitiger les risques. De plus, l'instruction de 2015 sur les EME prévoit que l'établissement émetteur peut mettre à la disposition d'un détenteur non identifié un montant total mensuel en monnaie électronique ne pouvant dépasser 200 000 FCFA.

2.2.2.4. Protection du Consommateur

La protection du consommateur dépend largement des lois nationales de chaque pays de la région. Ainsi, par exemple, le Burkina Faso a adopté la Loi N15/94/ADP du 5 mai 1994 portant sur l'organisation de la concurrence et qui définit notamment des principes de protection du consommateur, d'affichage des prix et tarifs des services. La réglementation s'appliquant aux IMF de toute la zone UEMOA, prévoit aussi des dispositions en matière de protection des consommateurs. Ainsi, l'article 60 de la loi stipule que les IMF/SFD sont soumis aux règles de l'UMOA fixant les taux et conditions de leurs opérations avec la clientèle ainsi qu'aux obligations de transparence dans la tarification de leurs services financiers.[15] Il est par ailleurs fait obligation aux IMF/SFD d'adhérer à un système de garantie des dépôts (article 69) afin de protéger l'épargne des déposants.

De surcroît, la plupart des Associations Professionnelles des Systèmes Décentralisés (APSFD) ont adopté un code de déontologie incluant un chapitre sur la protection du consommateur. Ces codes se basent sur les principes de la transparence, le traitement équitable, le recouvrement des dettes par des méthodes correctes, l'établissement d'un mécanisme de traitement des réclamations dans un délai raisonnable.

De son côté, l'instruction sur les activités d'EME prévoie des dispositions spécifiques en matière de protection des détenteurs de monnaie électronique en particulier en son titre V. Aussi, les émetteurs de monnaie électronique doivent assurer que leurs plateformes respectent certaines normes :

- Authentification (identifier à la fois l'émetteur et le récepteur)
- Non Rejet
- Autorisation
- Intégrité

[15] La loi uniforme sur l'usure impose, entres autres, un plafond sur le taux effectif global (TEG) des crédits consentis à la clientèle des SFD mais aussi le principe d'une rémunération minimale pour certains produits d'épargne réglementés, i.e. les bons à termes de caisse, comptes et livrets d'épargne, et les plans d'épargne et autres produits d'épargne.

- Traçabilité (2 années de tenue de registres) : la traçabilité des transactions doit pouvoir se faire pendant les deux années qui suivent les chargements et encaissements, au même titre que les autres transactions financières.

Ces normes de protection du consommateur ne devraient pas entraver l'activité de banque à distance, mais elles doivent être respectées et le système de gestion de l'information de l'institution doit être capable, à tout moment, de fournir les informations requises.

Ceci dit, si d'un point de vue réglementaire certaines dispositions sont prises pour protéger le consommateur, toute institution désireuse de se lancer dans des opérations de banque à distance doit aussi prendre en compte la perception des risques du point de vue des consommateurs pour assurer l'adoption de ces nouveaux services. Ainsi, selon une étude du CGAP publiée le 17 juin 2015[16], les facteurs suivants sont les plus susceptibles d'entraver l'adoption par les consommateurs :

1. L'incapacité de réaliser des transactions à cause d'une défaillance de réseau ;
2. Des problèmes de liquidité chez les agents ;
3. Une interface utilisateur compliquée ;
4. La mauvaise qualité du service à la clientèle ou l'absence de recours en cas de problème ;
5. Des frais de service non transparents ou difficiles à comprendre ;
6. La fraude qui vise les clients non avisés ;
7. Des mesures de protection et de confidentialité des informations clients non adéquates.

Des mesures doivent être mises en place pour adresser ces 7 facteurs de façon à gagner la confiance des clients et à augmenter la probabilité de l'adoption de ces services.

Ainsi, le contexte réglementaire dans l'UEMOA comporte des dispositifs qui encadrent aussi bien les opérations de monnaie électronique que les opérations traditionnelles des IMF qui pourraient souhaiter développer des canaux alternatifs pour servir une clientèle existante et/ou toucher une nouvelle clientèle avec une plus grande proximité à des coûts moindres. Il convient néanmoins de bien cerner les forces et les faiblesses institutionnelles de l'institution ainsi que l'ensemble des contours des options stratégiques, pour choisir l'option qui sera la mieux à même de répondre aux besoins et capacités de l'institution et aux besoins du marché.

2.3. Analyse de l'environnement interne et externe

Le choix d'une stratégie doit être guidé par une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation. L'outil de choix pour ce genre d'analyse est la méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

2.3.1. Environnement interne

Les **forces** et les **faiblesses** font partie de l'environnement interne de l'organisation. L'identification des forces de l'organisation consiste à lister les éléments positifs intrinsèques à l'organisation sur lesquels celle-ci peut s'appuyer pour atteindre les objectifs fixés, tandis que les faiblesses sont les éléments

[16] www.cgap.org/publications/doing-digital-finance-right

internes à l'organisation qui peuvent constituer un frein à la concrétisation des objectifs et qu'il faudra adresser.

Les éléments qui sont analysés dans l'environnement interne de l'organisation doivent être catégorisés en force ou en faiblesse selon le diagnostic porté sur ces éléments. Parfois, un élément peut se retrouver sur les deux tableaux, s'il existe des conditions selon lesquelles l'élément serait une force ou une faiblesse, ou si l'élément en question est une arme à double tranchant.

Les éléments qui doivent être pris en compte dans l'analyse de l'environnement interne sont, au minimum : les capacités de l'organisation en termes de ressources humaines, la structure organisationnelle, l'infrastructure technologique en place et la capacité financière.

Les ressources humaines. L'exploitation des canaux alternatifs fait appel à des compétences spécifiques que l'IMF doit s'assurer de disposer, notamment pour la gestion des nouvelles composantes technologiques qui seront introduites, ou pour la gestion des nouveaux réseaux de points de service. La décentralisation de l'acquisition client et des opérations aura aussi des incidences sur la structure du service à la clientèle, l'approvisionnement des points de service, que ce soit en liquidité ou en matériel. Les transactions seront réalisées en temps réel et à toute heure, introduisant de nouveaux aspects dans le traitement des opérations de conciliation. L'organisation devra ainsi évaluer les besoins en termes de ressources humaines pour accomplir ces tâches.

La structure organisationnelle. La structure organisationnelle est déterminante pour une réussite de la mise en œuvre d'une stratégie de canaux alternatifs. Certaines organisations ont une centralisation des processus de décision, ce qui peut contribuer à une prise de décision rapide mais aussi peut constituer un frein si les décisions sont prises loin de la réalité sur le terrain. De même, certaines organisations ont plusieurs paliers de décisions, par exemple les structures fédératrices comme celle des réseaux mutualistes dans la zone UEMOA, et le degré de décentralisation des décisions au sein des réseaux varient d'une organisation à l'autre, ce qui a une incidence sur l'agilité de l'organisation pour réagir aux conditions changeantes sur le terrain.

D'autres aspects devront aussi être abordés tels que la stratégie de déploiement de réseaux d'agents, si tel serait la stratégie adoptée, et la manière dont ces réseaux seront gérés, particulièrement dans des structures fédératrices. Le chapitre 4 ci-après aborde la question de la gestion du changement qui est un aspect clé lié à l'organisation de l'institution et aux ressources humaines pour réussir l'introduction d'un canal alternatif.

L'infrastructure technologique. L'infrastructure technologique est cruciale pour la mise en œuvre d'une stratégie de banque à distance. En effet, la mise en œuvre de canaux alternatifs fait appel à des systèmes fonctionnant en temps réel et permettant de communiquer avec des systèmes externes. Cela exige que le système d'information de l'organisation réponde aux exigences du « online, real time », et qu'il permette une interface avec des systèmes externes. Cette évaluation doit être réalisée par des experts en système d'information de façon à déterminer si des mises à jour sont nécessaires et possibles, ou si l'on parle de migration vers d'autres systèmes, des décisions qui devront bien être étudiées pour s'assurer d'une réussite de la stratégie. Plus loin, les aspects à prendre en compte pour le choix d'une solution technologique sont présentés.

Les ressources financières. La mise en place de canaux alternatifs fait appel à des investissements tant au niveau technologique (investissement en systèmes et coûts opérationnels de licences et maintenance) qu'humain (temps dédié par les employés internes, y compris la direction, et recrutement de nouveaux employés) et ne peut être envisagée que sous un horizon de temps de plusieurs années (en général 5 ans) avant de voir des bénéfices tangibles sur le plan financier qui peuvent justifier l'investissement initial (profit ou non profit mais avec des avantages indirects). L'institution doit ainsi s'assurer de la disponibilité de ressources financières suffisantes en fonds propres ou grâce à l'accès à des ressources externes avant de s'engager dans ce processus.

2.3.2. Environnement externe

Les **opportunités** et les **menaces** font partie de l'environnement externe de l'organisation et regroupent des situations qui peuvent survenir dans le futur ou qui sont déjà présentes et sur lesquelles l'organisation n'a aucune influence. Il s'agit pour l'organisation de pouvoir se positionner pour bénéficier de ces opportunités et de prendre les mesures nécessaires pour atténuer les risques qu'apportent les menaces identifiées.

Les opportunités permettent d'identifier les pistes d'investissement, de nouveaux segments de marché ou tout autre élément permettant à l'organisation de se positionner, tandis que les menaces sont des éléments externes qui peuvent faire échouer l'organisation.

Comme pour l'analyse de l'environnement interne, les éléments identifiés doivent être classés comme opportunité ou menace, selon le diagnostic. Les éléments pouvant faire partie de l'analyse de l'environnement externe sont : l'environnement technologique, les caractéristiques du marché, la réglementation, les facteurs démographiques et politiques, l'environnement micro et macro-économique et le risque potentiel de nouveaux entrants ou de nouvelles offres alternatives.

La question de l'analyse du contexte réglementaire a été traitée séparément à la section 2.2.2 ainsi que l'analyse de la concurrence à la section 2.2.1.2.

Environnement technologique et caractéristiques du marché. Cet aspect inclut la pénétration de la téléphonie mobile dans le marché, l'état des infrastructures de télécommunication et d'énergie, autant de facteurs qui vont influencer le choix des technologies appropriées. Cela permettra notamment de déterminer le type de téléphones en circulation sur le marché et de donner une indication de l'équipement dont disposent les clients. Normalement, les opérateurs de téléphonie mobile peuvent fournir la catégorisation des types de téléphones qui se connectent sur leur réseau, la répartition entre téléphones à fonctionnalités, smartphones, et téléphones de base, ainsi que les plateformes utilisées (Android, iOS, BlackBerry). Si ces informations peuvent être obtenues sur deux ou trois années, c'est idéal car on peut alors apprécier la tendance du marché et projeter, par exemple, ce que sera le marché dans les 3 à 5 prochaines années.

La démographie. La démographie est un élément important à prendre en compte dans la stratégie d'exploitation des canaux alternatifs. Elle est encore plus pertinente lorsqu'elle est prise en compte dans les milieux spécifiques ciblés par l'organisation. En général, la population masculine, jeune et urbanisée constitue le groupe des adopteurs précoces « early adopters » en matière d'utilisation de nouvelles technologies. Il s'agit de déterminer l'importance de cette catégorie et à quel point elle peut constituer un levier pour l'adoption des nouveaux produits à caractère technologique. Le taux d'alphabétisme est

aussi un paramètre important qui peut indiquer soit un effort supplémentaire à faire en matière d'éducation de la population, soit l'adaptation des outils qui seront déployés à cette réalité.

Le risque de concurrence « alternative » (Voir encadré ci-dessous.)

Menace de nouveaux entrants potentiels sur le marché

À noter que, de plus en plus, la compétition ne vient pas nécessairement uniquement d'organisations de même type que la vôtre, et inclut les banques traditionnelles, les opérateurs mobiles et autres compagnies technologiques offrant des services financiers dans le domaine communément appelé FINTECH.

En plus de faire une photographie de la situation actuelle, il faut s'assurer de se projeter dans le futur et comprendre la direction que prend la concurrence. En effet, l'exécution d'une stratégie consiste à se projeter dans les prochains 3-5 ans, et il faut anticiper ce que sera probablement l'environnement compétitif dans l'horizon projeté.

2.4. Options stratégiques

Les options stratégiques présentées ci-dessous n'ont pas vocation à être exhaustives mais représentent les grandes options possibles et envisageables pour une IMF qu'elle devrait explorer comme potentiel qui s'offre à elle. Les aspects réglementaires auront aussi un impact sur les options réalisables ou non dans un environnement donné, en particulier dans celui de l'UEMOA. Chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients et requiert de faire des choix par rapport aux solutions technologiques possibles à des conditions minimales requises. Les grandes options possibles sont présentées dans le tableau ci-dessous avant d'être ensuite présentées plus en détail.

Options Stratégiques	Avantages	Inconvénients	Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
Interface web sur internet	▪ Contrôle total de l'expérience client ▪ Certain niveau de flexibilité possible dans le choix des produits et services offerts ▪ Indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Pas de partage de revenus avec des intermédiaires	▪ Capacité limitée de croissance et clientèle visée plus haut de gamme ▪ Gestion additionnelle des systèmes nécessaires ▪ Nécessite une connexion internet en permanence ▪ Très faible impact/impact nul pour l'inclusion financière	▪ Développement en interne des applications par une équipe de développement ou contrat avec des firmes de développement logiciel ▪ OU utilisation de systèmes conçus clef en main et compatibles avec le système bancaire de l'institution	▪ Clientèle existante Clientèle moyenne et haut de gamme
Guichets Automatiques de Banque (GAB)	▪ Expérience client améliorée ▪ Accessibilité à l'argent liquide en dehors des horaires d'ouverture des succursales ▪ Relativement simple à mettre en place (en partenariat avec une banque et le réseau GIM-UEMOA) ▪ Nouvelle source de revenu (qui peut ne pas être compensée par les charges)	▪ Peut-être coûteux à mettre en place (si en indépendant) ▪ Perte d'indépendance et de contrôle de l'expérience client (si en partenariat) ▪ Doit être connecté en tout temps ▪ Gestion des liquidités des GAB peut être coûteuse ▪ Faible impact pour l'inclusion financière	▪ Déploiement de ses propres GAB pour une utilisation en circuit fermé en interne ▪ Partenariat avec une banque pour l'émission des cartes (affichage des deux marques) permettant l'utilisation de l'infrastructure des GAB existante	▪ Clientèle existante ▪ Clientèle bas, moyenne et haut de gamme
Réseau d'agents	▪ Déploiement et expansion de la couverture géographique plus rapide grâce à l'utilisation d'une infrastructure existante ou la flexibilité de recrutement ▪ Si géré par l'IMF, indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Si géré par une firme spécialisée, bénéficie de l'expertise souvent manquante en interne ▪ Déploiement de services moins coûteux qu'au travers des infrastructures habituelles mais coût de gestion du réseau à ne pas négliger et à bien évaluer ▪ Impact potentiel sur l'inclusion financière	▪ Risques de réputation par rapport à la qualité des agents recrutés ▪ Si géré par l'IMF, gestion additionnelle des systèmes nécessaires pour l'extension des services ▪ Si géré par une firme spécialisée, risque opérationnel lié à la dépendance à des systèmes de tiers ▪ Partage de revenus avec les intermédiaires	▪ Unité interne de recrutement et de gestion du réseau d'agents ▪ OU recours à un prestataire de services en charge du recrutement, de l'animation et de la gestion du réseau d'agents, l'institution conservant la responsabilité de valider la sélection des agents	▪ Toute la clientèle existante ▪ Nouveaux clients ▪ Clientèle bas et moyenne gamme

Options Stratégiques	Avantages	Inconvénients	Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
Partenariat avec un Opérateur de Mobile Money « OMM »	▪ Exploitation d'un écosystème existant y compris le réseau d'agents ▪ Potentiel pour l'inclusion financière ▪ Coût d'opération et d'investissement moindre que d'autres modèles ▪ Courbe d'apprentissage moins difficile pour les clients ▪ Temps-au-marché plutôt rapide ▪ Risques partagés avec l'OMM ▪ Bon niveau de contrôle sur la tarification (agrégateur) ▪ Opportunité de développement de nouveaux produits pour la clientèle de l'OMM tels que le crédit digital ▪ Impact potentiel sur l'inclusion financière	▪ Faible contrôle de l'expérience client, en particulier dans la relation avec les agents et sur les interfaces de l'OMM ▪ Risque opérationnel et de réputation lié à la dépendance à des systèmes de tiers ▪ Partage de la relation-client avec l'OMM ▪ Dépendance par rapport aux initiatives et vision de l'opérateur ▪ Très faible possibilité de revenus directs sur les opérations de transferts (hors nouveaux produits digitaux) ▪ Pas de contrôle direct sur la tarification (OMM)	▪ Connexion bilatérale entre la plateforme de l'OMM et le core banking system de l'IMF ▪ Connexion via un agrégateur qui doit faciliter l'interconnexion des systèmes et permettre la connexion vers plusieurs OMM à la fois (ce qui suppose une rémunération de cet agrégateur dont les modalités sont variables) ▪ Possibilité de l'intégration des comptes de l'IMF dans le menu du partenaire permettant des fonctionnalités avancées	▪ Toute la clientèle existante disposant ou non d'un portemonnaie électronique ▪ Nouveaux clients ▪ Clientèle bas, moyenne et haut de gamme
Application mobile en propre **SANS réseau d'agents**	▪ Flexibilité ▪ Contrôle total de l'expérience client ▪ Indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Possibilités de revenus supplémentaires (limitées par les services offerts) ▪ Renforcement de l'image de l'IMF et de la loyauté du client	▪ Investissements à bien mesurer ▪ Risque de devoir partager les revenus avec le prestataire de service développant l'application (solution clef en main) ▪ Ne devrait pas s'envisager comme une option indépendante mais plutôt en complément d'une autre ▪ Peu ou pas d'impact sur l'inclusion financière	▪ Développement en interne des applications par une équipe de développement ou contrat avec des firmes de développement logiciel ▪ OU utilisation de systèmes conçus clef en main et compatibles avec le système de gestion bancaire de l'institution	▪ Clientèle existante uniquement ▪ Clientèle bas de gamme (si accès USSD), moyenne et haut de gamme (application intelligente)

Options Stratégiques	Avantages	Inconvénients	Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
AVEC réseau d'agents	▪ Flexibilité ▪ Contrôle total de l'expérience client ▪ Indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Possibilités de revenus sur toute la chaîne ▪ Renforcement de l'image de l'IMF et de la loyauté du client ▪ Impact potentiel sur l'inclusion financière	▪ Investissements importants (voir option « réseau d'agents ») ▪ Nécessité de capacités internes pour porter les changements ▪ Risques opérationnels élevés pouvant impacter la santé financière de l'IMF ▪ Risque de devoir partager les revenus avec le prestataire de service développant l'application (solution clef en main)	▪ Idem ci-dessus Pour le réseau d'agents : ▪ Unité interne de recrutement et de gestion du réseau d'agents ▪ OU recours à un prestataire de services en charge du recrutement, de l'animation et de la gestion du réseau d'agents, l'institution conservant la responsabilité de valider la sélection des agents	▪ Clientèle existante uniquement ▪ Nouveaux clients ▪ Clientèle bas de gamme (si accès USSD), moyenne et haut de gamme (application intelligente)

2.4.1. Interface web sur Internet

Dans ce cas, l'institution met à la disposition des clients une interface web sur laquelle les clients peuvent effectuer des opérations diverses :

- la consultation de compte ;
- les virements entre comptes du même titulaire ou vers des tiers dans la même institution financière ;
- des virements vers des comptes d'autres institutions financières, si l'IMF en question est connectée à un réseau financier local ou international ;
- le paiement de factures si l'IMF est connectée à des prestataires de service en particulier des fournisseurs de services publics.

Dans ce cas, le système d'information de l'institution financière doit posséder les capacités nécessaires pour rendre possibles ces opérations. En particulier, étant donné que les comptes sont affectés directement, le système d'information doit fonctionner en temps réel et supporter en même temps l'utilisation traditionnelle en succursales et les accès à distance.

Pour exploiter ce canal, l'institution peut décider soit de développer l'application en interne par une équipe de développement ou de contracter des firmes de développement de logiciels, soit (bien plus courant) d'utiliser des systèmes conçus clef en main et compatibles avec le logiciel bancaire dont elle dispose.

Option Stratégique : Interface Web sur Internet	
Avantages	Inconvénients
▪ Contrôle total de l'expérience client ▪ Certain niveau de flexibilité possible dans le choix des produits et services offerts ▪ Indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Pas de partage de revenus avec des intermédiaires	▪ Capacité limitée de croissance et clientèle visée plus haut de gamme ▪ Gestion additionnelle des systèmes nécessaires ▪ Nécessite une connexion internet en permanence ▪ Très faible impact/impact nul pour l'inclusion financière
Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
▪ Développement en interne des applications par une équipe de développement ou contrat avec des firmes de développement logiciel ▪ OU utilisation de systèmes conçus clef en main et compatibles avec le logiciel bancaire de l'IMF	▪ Clientèle existante ▪ Clientèle moyenne et haut de gamme

2.4.2. Guichets Automatiques de banque (GAB)

Une IMF, dans une certaine mesure, peut reproduire le modèle bancaire en permettant aux clients d'avoir accès à des services à partir des GAB. Les GAB permettent généralement la consultation de compte, les retraits en cash, mais peuvent aussi fournir des services additionnels tels que transferts, paiement de facture, dépôts.

L'IMF peut offrir ce service de façon autonome. Cela dit, pour opérer de cette façon, les cartes émises ne fonctionneront que dans le circuit de l'institution, i.e. il n'y aura pas d'interopérabilité avec les GAB des autres institutions financières et, donc, les clients ne pourront utiliser que ceux de l'institution émettrice de la carte. Donc, dès le départ, l'IMF doit décider si elle veut investir et installer ses propres GAB ou émettre des cartes bancaires en s'assurant de leur compatibilité avec les GAB en circulation auquel cas un partenariat avec une banque sera nécessaire (les cartes affichent alors les deux marques i.e. celle de l'IMF et celle de la banque partenaire).

De plus, si le modèle en partenariat est retenu, le Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (GIM-UEMOA)[17], dans le cas spécifique de l'UEMOA, offre l'opportunité d'émettre des cartes bancaires accréditées qui sont garanties de fonctionner sur tous les GAB des banques de la région dans le réseau du GIM-UEMOA. Cependant, encore une fois dans les conditions actuelles, pour avoir accès au GIM-UEMOA, l'institution doit absolument entrer en partenariat avec une banque. En plus de décider du modèle en indépendant ou à travers un partenariat, l'IMF désirant offrir le service de carte bancaire doit décider d'utiliser les services d'un prestataire de services selon un modèle de partage de revenus pour l'émission des cartes bancaires et le traitement des transactions à travers les terminaux de paiement compatibles et les GAB, ou d'investir soi-même dans la technologie nécessaire, y compris les logiciels, le matériel de production de cartes, ainsi que les terminaux de paiement.

Les cartes bancaires visent aussi une clientèle de moyen et haut de gamme, notamment à cause des frais associés, de la non disponibilité de petites coupures de billets dans les GAB, et aussi à cause d'une faible pénétration des Terminaux de Paiement Electronique (« TPE ») au sein des petits commerçants informels plus fréquentés par la majorité de la population dans les pays en développement. De plus, les cartes bancaires sont principalement conçues pour des opérations de paiement et ne donnent pas nécessairement accès à la gamme de services financiers disponibles chez l'institution financière, à moins d'être couplées aux solutions d'Internet banking ou de mobile banking.

Option Stratégique : Guichets Automatiques de banque (GAB)	
Avantages	Inconvénients
▪ Expérience client améliorée ▪ Accessibilité à l'argent liquide en dehors des horaires d'ouverture des succursales ▪ Relativement simple à mettre en place (en partenariat avec une banque et le réseau GIM-UEMOA) ▪ Nouvelle source de revenu (qui peut ne pas être compensée par les charges)	▪ Peut-être coûteux à mettre en place (si en indépendant) ▪ Perte d'indépendance et de contrôle de l'expérience client (si en partenariat) ▪ Doit être connecté en tout temps ▪ Gestion des liquidités des GAB peut être coûteuse ▪ Faible impact pour l'inclusion financière
Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
▪ Déploiement de ses propres GAB pour une utilisation en circuit fermé en interne ▪ OU partenariat avec une banque pour l'émission des cartes (affichage des deux marques) permettant l'utilisation de l'infrastructure des GAB existante	▪ Clientèle existante ▪ Clientèle de bas, moyenne et haut de gamme

[17] www.gim-uemoa.org

2.4.3. Réseau d'agents

Dans ce cas, l'institution financière recrute des agents externes, essentiellement des commerces ayant pignon sur rue, qui serviront de point de service pour des opérations comme l'enregistrement de nouveaux clients, les dépôts, les retraits, le remboursement de prêts, etc. Ces activités sont encadrées par la loi bancaire dans l'UEMOA ainsi que l'Instruction N° 015-12/2010/RB sur les intermédiaires en opérations de banque, tel que présenté en 2.2.2 mais qui ne concernent que les banques. Dans la zone UEMOA, à ce jour pour les IMF aucune disposition réglementaire n'encadre le déploiement de réseaux d'agents. Des autorisations au cas par cas doivent être obtenues de la Banque Centrale.

Les services offerts aux clients sont :

- Les opérations de dépôt et de retrait ;
- L'ouverture ou préouverture de comptes si l'IMF confie ce service aux agents ;
- L'application pour un crédit si l'IMF confie ce service aux agents ;
- Tout autre service que l'IMF pourrait offrir et qu'elle confierait aux agents (paiement de factures, achat de recharge téléphonique ou transfert d'argent).

L'avantage d'un réseau d'agents comparativement à un réseau de GAB est qu'il cible la gamme complète de clients (bas, moyen et haut) et peut être déployé beaucoup plus loin et avec une densité plus élevée. Cependant, maintenir un réseau d'agents avec une bonne qualité de services reste une proposition difficile. En particulier, la gestion des liquidités est un défi persistant sur la plupart des marchés.

L'institution financière peut décider de construire le réseau d'agents à partir de ses propres ressources, en mettant en place une unité de développement du réseau d'agents. Cette unité aura notamment pour tâches de :

- Recruter les agents externes et remplir les formalités pour qu'ils deviennent des intermédiaires pour l'IMF auprès de sa clientèle actuelle ou à recruter ;
- S'assurer de la formation de ces agents ;
- S'assurer de la disponibilité opérationnelle de ces agents, en termes de liquidité, et du bon fonctionnement du matériel nécessaire pour les opérations ;
- Faire le suivi de la qualité du service à la clientèle et de la qualité du branding de l'institution financière.

Une autre option est de contracter une firme pour la construction du réseau d'agents, la formation et le suivi opérationnel. Ainsi, l'institution financière peut garder les fonctions de validation des agents du réseau et déléguer les autres fonctions à la ou les firmes contractées.

Dans tous les cas, l'IMF devra définir les éléments suivants pour un programme d'agents réussi :

- Un mécanisme de conciliation des comptes avec les agents ;
- Des mesures de facilitation de gestion des liquidités pour les agents, par exemple offrir un prêt ou un découvert pour s'assurer qu'ils aient les fonds nécessaires pour exécuter les transactions des clients à tout moment et/ou du personnel de l'IMF dédiés qui assurent l'alimentation en liquidité des agents lorsque nécessaire dans les délais les plus brefs, et/ou un guichet réservé/prioritaire pour les agents lorsqu'ils doivent se rendre auprès de l'agence de l'IMF pour effectuer des opérations de dépôts ou de retrait selon les cas ;
- Un curriculum et le développement des contenus de formation à l'intention des agents ;

- Une plateforme adaptée et facile à utiliser pour les agents leur permettant d'exécuter les transactions ;
- Un système de support aux agents (centre d'appel et employés dédiés ou disponibles pour répondre à tout moment aux sollicitations des agents) ;
- Une structure de commissions pour rémunérer les agents en fonction du volume d'opérations effectuées, ainsi que pour les firmes contractées dans le cas de l'externalisation de ces fonctions, qui soit attractive pour les intermédiaires tout en étant supportable pour l'institution ;
- Une politique de représentation de la marque pour préserver l'image de l'IMF ;
- Une stratégie de tarification pour les clients bien étudiée afin que le coût éventuel du recours aux agents soit attractif en comparaison des canaux existants et des offres de la concurrence.

Support pour la gestion de la liquidité des agents

Les déploiements de réseaux d'agents externes rencontrent souvent le problème de déséquilibre entre dépôts et retraits chez les agents. En effet l'expérience montre que les clients utilisent souvent les agents bancaires pour déposer de l'argent plutôt que pour en retirer avec des transactions qui en valeur peuvent se répartir en 80% de dépôts et 20% de retraits. Si ceci semble à priori une bonne nouvelle pour l'IMF (mobilisation d'épargne et/ou amélioration des remboursements de crédit), ce déséquilibre crée deux problèmes majeurs pour les agents : (i) rapide réduction des liquidités limitant la possibilité de servir plus de clients et (ii) réduction de la capacité de l'agent d'utiliser le capital investi pour multiplier les commissions. Plusieurs solutions s'offrent aux IMF pour palier à ce problème mais chacune a ses propres limitations : a) offrir aux clients les retraits aux guichets des agents gratuits pour les inciter à retirer plus souvent mais cela entrainerait une baisse des revenus pour l'IMF et ne garantit pas le changement de comportement des clients ; b) offrir un découvert avec possibilité de réapprovisionner le capital pour les agents mais le taux du découvert doit être plus bas que le taux de commission payé aux agents pour une transaction moyenne car sinon l'agent perdrait de l'argent en utilisant le découvert. Ceci amène régulièrement à offrir des taux exceptionnels aux agents (i.e. bien en deçà de taux commerciaux) ; c) dédier un personnel de l'IMF pour assurer l'alimentation en liquidité des agents lorsque nécessaire dans les délais les plus brefs, et/ou mettre en place un guichet réservé/prioritaire pour les agents lorsqu'ils doivent se rendre auprès de l'agence de l'IMF pour effectuer des opérations de dépôt ou de retrait selon les cas; d) conclure un partenariat avec un OMM qui partage globalement les mêmes agents pour offrir aux agents la possibilité d'échanger la liquidité contre des unités de monnaie électronique - ou inversement selon les cas - (en effet les OMM qui fonctionnent beaucoup sur la base des transferts de personne à personne souffrent généralement du mal opposé : plus de retraits que de dépôts). Cette solution semble élégante et a le mérite de laisser l'agent s'autogérer mais nécessite beaucoup de préparation amont en termes de négociation (commerciale) avec l'OMM et une intégration technologique.

L'institution financière peut aussi définir différentes catégories d'agents, par exemple pour distinguer les entreprises disposant eux-mêmes d'un réseau d'agents, comme les chaines de supermarchés par exemple, et qui pourraient même servir de points d'approvisionnement en liquidités, les agents individuels, et autres. Le processus de sélection des agents est important en ce sens que les agents représentent, aux yeux des consommateurs, une extension de l'institution financière. La qualité de leur service et la capacité à répondre aux besoins des clients doit être rigoureusement évaluée et suivie.

La relation entre le client et l'agent peut impliquer l'utilisation d'un support technologique par le client (téléphone mobile ou carte par exemple) ou non. En effet, autant les agents déployés devront utiliser les nouvelles technologies pour accéder aux plateformes transactionnelles utilisées par l'institution, autant le modèle peut ne pas exiger des clients l'utilisation d'un support technologique.

Une option qui pourrait être explorée par l'IMF est d'offrir à ses clients, dans le cadre d'un accord de partenariat et sous réserve d'une conformité avec la réglementation, la possibilité d'utiliser les agents de mobile money d'un opérateur de mobile money (OMM) ou les agents d'un opérateur de transfert d'argent (OTC) pour effectuer des dépôts et retraits de fonds de leurs comptes domiciliés auprès de l'IMF. Cette option peut être très avantageuse, en particulier lorsque le ou les partenaires offrent un accès à un vaste réseau d'agents déjà opérationnel dans tout le pays ou du moins dans les régions où l'IMF a des clients actuels ou potentiels pour ses services. Les avantages de cette option sont similaires au cas où l'IMF crée son propre réseau d'agents ; cependant, il y a un coût, directement à travers les commissions payables au partenaire et / ou à ses agents ainsi qu'indirectement en s'appuyant sur un canal que l'IMF ne contrôle pas en particulier par rapport à la gestion de la liquidité qui doit faire l'objet d'une attention particulière. Aussi, la plupart des éléments clés d'un programme de réseau d'agents réussi énumérés ci-dessus s'appliquent également à cette option.

Option Stratégique : Réseau d'agents	
Avantages	Inconvénients
▪ Déploiement et expansion de la couverture géographique plus rapide grâce à l'utilisation d'une infrastructure existante / la flexibilité de recrutement (par opposition aux agences) ▪ Si géré par l'IMF, indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Si géré par une firme spécialisée, bénéficie de l'expertise souvent manquante en interne ▪ Déploiement de services moins coûteux qu'au travers des infrastructures habituelles mais coût de gestion du réseau à ne pas négliger et à bien évaluer ▪ Impact potentiel sur l'inclusion financière	▪ Risques de réputation par rapport à la qualité des agents recrutés ▪ Si géré par l'IMF, gestion additionnelle des systèmes nécessaires pour l'extension des services ▪ Si géré par une firme spécialisée, risque opérationnel lié à la dépendance à des systèmes de tiers ▪ Partage de revenus avec les intermédiaires
Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
▪ Unité interne de recrutement et de gestion du réseau d'agents y compris les modalités de gestion de la liquidité ▪ OU recours à un prestataire de services en charge du recrutement, de l'animation et de la gestion du réseau d'agents, l'institution conservant la responsabilité de valider la sélection des agents ▪ Possibilité à explorer de nouer un partenariat avec un OMM ou un opérateur OTC pour que les clients de l'IMF puissent utiliser les agents de cet opérateur pour les opérations de dépôt et de retrait	▪ Toute la clientèle existante ▪ Nouveaux clients ▪ Clientèle de bas et moyenne gamme

L'importance et la complexité de la grille de commission pour les agents

La majorité des déploiements de réseau d'agents offre aux clients la possibilité de déposer de l'argent dans leur compte bancaire gratuitement mais impose une charge pour les retraits. C'est d'ailleurs aussi de cette façon que fonctionnent le système de frais pour les dépôts et retraits sur les comptes de mobile money. Ceci s'explique facilement par l'intérêt des IMF et banques de collecter de l'épargne plutôt que la voir se réduire. Il en ressort une propension naturelle à donner une grande commission aux agents lors d'opérations de retrait et une plus petite lors d'opérations de dépôts. Dans le 1er cas, l'IMF doit partager une part de son revenu et dans l'autre doit subventionner le dépôt des clients pour satisfaire les agents. Malheureusement ce système qui se base sur les revenus et dépenses de l'IMF a peu de chance de satisfaire pleinement les agents car il ne prend pas en compte les revenus et les dépenses des agents qui sont globalement les mêmes pour des opérations de retrait ou de dépôt. Si on considère l'encart ci-dessus et une situation où les dépôts sont supérieurs aux retraits auprès des agents (cette situation sera bien entendu variable selon les contextes et le type de clientèle concernée), on peut même imaginer que les agents préféreraient naturellement les retraits des clients aux dépôts car étant moins nombreux ils amélioreraient la situation de liquidité de l'activité d'agent et leur offrirait la possibilité de servir une future opération de dépôt supplémentaire (sans réinvestir de capital), et de plus cela réduirait le problème de la gestion d'une liquidité importante (risque de fraude interne et vol externe). En poussant le raisonnement à l'extrême, dans un tel contexte, on pourrait presque s'attendre à ce que les agents acceptent les retraits des clients sans commission (mais en épargnant les intérêts d'un découvert ou en gagnant la prochaine commission de dépôt). Les agents se trouvent donc en situation opposée à l'IMF. Il y a donc lieu d'examiner avec attention les modalités de rémunération des agents et de déterminer s'il convient d'offrir aux agents des commissions similaires (égales ?) pour les retraits et les dépôts des clients. Il est important de noter que ces dépenses sont significatives, par exemple dans le cas des OMM, généralement 50% des revenus des transactions de mobile money sont affectées à la rémunération de leurs agents.

Une solution alternative qui nécessite très peu d'investissements, comparativement aux options citées ici, et qui peut se mettre en œuvre assez rapidement mérite d'être mentionnée : cette solution consiste principalement à permettre aux employés de l'IMF de pouvoir utiliser à distance les interfaces utilisées en succursales et ainsi de procéder aux opérations de dépôt et de retrait sur place auprès des clients. Dépendamment de la nature des systèmes utilisés en succursales, il faudra s'assurer que ces interfaces puissent fonctionner sur des périphériques plus légers et portables tels que les téléphones intelligents ou tablettes. Bien entendu, pour un tel dispositif, le contexte sécuritaire du pays ou des zones concernées est essentiel afin que les agents puissent effectuer ces opérations sans risque pour leur sécurité. De ce point de vue, cette solution n'est donc pas applicable partout.

2.4.4. Partenariat avec un Opérateur de Mobile Money (« OMM »)

Les IMF peuvent de plusieurs manières prendre avantage des écosystèmes de mobile money existants en nouant un partenariat direct avec les OMM[18], en se connectant indirectement via des agrégateurs, ou les deux. Plusieurs options ou une combinaison d'options sont possibles.

Un partenariat avec un OMM pourrait consister à ce que l'IMF devienne un agent mobile money en offrant des services de dépôts et de retraits d'argent pour les clients de l'OMM dans ses agences et guichets (et / ou chez les agents de l'IMF le cas échéant). Ou l'IMF pourrait aussi servir de super-agent mobile money

[18] A noter que les OMM sont dans la plupart des cas des opérateurs de téléphonie mobile (OTM).

pour un ou des OMM en offrant des services de gestion des liquidités pour les agents des OMM dans les agences de l'IMF (et / ou chez les agents de l'IMF le cas échéant).

Ce type de partenariat offre une opportunité de revenus supplémentaires sous la forme de commissions du partenaire de mobile money. En réalité, ces commissions sont souvent modestes et pourraient ne pas compenser certains inconvénients tels que l'augmentation des problèmes de congestion des agences de l'institution et la gestion des liquidités. Sa principale valeur peut être d'établir une relation avec un OMM dans le cadre d'une discussion de partenariat plus large qui pourrait permettre des services de plus grande valeur pour l'IMF. Comme ce type de partenariat ne représente pas en lui-même une option stratégique permettant à une IMF d'offrir à ses clients ou à ses nouveaux clients l'accès à leurs comptes IMF via un canal alternatif, il n'est pas décrit dans ce document.

Le partenariat avec un (ou des) OMM qui permet à l'IMF d'offrir à ses clients existants et/ou à une nouvelle clientèle un canal alternatif pour la réalisation à distance d'opérations sur leurs comptes domiciliés chez l'IMF consiste à **interconnecter les comptes IMF avec les portemonnaies électroniques (comptes de mobile money) d'un ou plusieurs OMM**, directement ou par l'intermédiaire d'agrégateurs. Cette interconnexion permet ainsi de faciliter i) le transfert de fonds entre les deux depuis le menu mobile money accessible depuis le téléphone mobile et ii) l'utilisation du réseau d'agents de l'opérateur ou de l'agrégateur, le cas échéant, pour les dépôts et les retraits d'argent.

Dans ce modèle, l'institution financière exploite la plateforme technologique et les services d'un opérateur de mobile money. Généralement, dans les pays de l'UEMOA, cet opérateur de mobile money est un OTM, offrant un service de portemonnaie électronique, avec un réseau d'agents offrant les services d'enregistrement au service, de dépôts et de retraits.

Ainsi, cette option va permettre aux clients d'accéder à leur(s) compte(s) ouvert(s) dans l'institution financière via leur portemonnaie électronique et d'effectuer des opérations de dépôt et retrait à distance en utilisant le réseau d'agents de mobile money de l'OMM (dépôts d'épargne et retraits, remboursement de crédit, accès au crédit débloqué par l'institution). **Une version plus élaborée** de cette option consiste à **intégrer les comptes IMF dans le menu du partenaire pour activer des fonctionnalités plus avancées** telles que la consultation de solde ou l'édition de mini relevés, et dans le cas de l'ouverture du canal USSD par l'OTM au profit de l'IMF, des opérations de comptes à comptes dans le système de l'IMF peuvent aussi être possibles. Des opérations de transfert vers d'autres institutions financières, le paiement des factures et l'achat de temps de communication (airtime) sont aussi des services qui peuvent être offerts.

Pour pouvoir exploiter ce modèle, l'IMF doit, au minimum, avoir un Système de gestion bancaire qui puisse supporter une passerelle pour l'intégration avec les autres plateformes, soit en web-service ou ISO 8583, et une base de données centralisée. Puisqu'il s'agit d'exploiter les fonctions de transfert de portemonnaie électronique vers un compte IMF et vice-versa, il y a la nécessité d'une communication entre la plateforme de mobile money de l'opérateur et le système d'information de l'institution financière en question. L'intégration entre les plateformes peut se faire directement ou via un agrégateur.

- **Connexion bilatérale.** Dans ce cas, l'IMF développe une intégration directe entre la plateforme du partenaire et son système de gestion bancaire. Si l'IMF souhaite nouer un partenariat avec plusieurs OMM, cette connexion bilatérale devra être établie autant de fois qu'il y a de partenaires.

- **Agrégateur.** Les agrégateurs sont des parties tierces qui fournissent des services d'intégration entre plusieurs acteurs de l'écosystème, par ex. les OMM qui ont une plateforme de mobile money, les prestataires de services utilitaires (type électricité, eau, TV… ou même gouvernementaux pour les impôts par exemple) et les institutions financières. Beaucoup d'agrégateurs ont leur propre réseau d'agents pour faciliter le paiement en mode guichet aux prestataires de services utilitaires. Pour les IMF, ils peuvent faciliter l'interconnexion entre leur système de gestion bancaire et la plateforme de paiement de(s) OMM à travers leurs solutions technologiques / logiciels. Ils permettent donc aux IMF d'utiliser les plateformes développées par un ou plusieurs OMM pour des opérations de transfert de et vers le compte du client directement. Ce qui permet à l'IMF de se connecter à plusieurs plates-formes avec une seule interface plutôt que de dupliquer l'effort d'intégration et le coût pour la connexion avec différentes contreparties. En plus des dépôts et retraits, ils permettent de faire des paiements. Par exemple, ils permettent aux clients de payer pour du temps de communication, pour leurs factures d'électricité, d'eau, de TV, leurs taxes depuis la plateforme des OMM ou celle des IMF.

En plus des travaux d'intégration technologique, les procédures de compensation entre les différentes entités doivent être mises en place. Les opérations de compensation sont généralement effectuées par l'entité émettrice de la monnaie électronique (elle peut être le partenaire bancaire de l'OMM ou son propre établissement émetteur de monnaie électronique). Elles impliquent généralement la constitution d'un compte d'opération devant servir aux opérations de transfert nettes journalières pour régulariser les mouvements de transfert réalisés entre les deux services, de façon similaire aux règlements effectués entre les banques du système bancaire.

Lorsque le service de mobile money en question est largement répandu dans le pays, le réseau d'agents de l'opérateur largement répandu et présent dans les régions ciblées et qu'une grande majorité des clients ciblés sont, soit déjà clients de ce service, soit des clients potentiels, ce modèle devient très avantageux, permettant à l'institution financière d'atteindre rapidement et efficacement ses clients sans avoir à investir dans un réseau d'agents. Les clients utilisent ainsi le réseau d'agents comme proxy, plus près de chez eux, pour interagir indirectement avec leur institution financière.

Dans le cas où il existe plusieurs opérateurs de mobile money et qu'aucun d'eux ne soit vraiment en situation dominante, l'institution financière peut être amenée à faire cette intégration avec plusieurs d'entre eux, particulièrement dans le cas où il n'y aurait pas d'interopérabilité entre les différents services de mobile money. Comme ces intégrations peuvent être laborieuses, l'intégration à travers un agrégateur peut être plus avantageuse et moins coûteuse

Si les avantages sont évidents, il faut noter que cette option comporte aussi des risques pour l'IMF en raison du recours à des tiers pour la fourniture de services à ses clients. Cela inclut le risque opérationnel et de réputation, étant donné que l'IMF sera tenue pour responsable par ses propres clients de la performance, de la fiabilité, des mauvaises pratiques, etc. des systèmes et des agents qu'elle ne gère pas. Cela comprend également le risque financier et stratégique, puisque le partenaire sera toujours en mesure de renégocier les termes du partenariat ou même de le résilier ; ce risque augmente directement avec le succès du canal alternatif et sera particulièrement aigu si le partenaire commence à percevoir l'IMF comme une menace pour ses propres activités.

En outre, ce modèle ne génère généralement pas de revenus pour l'institution financière, mais fournit des avantages indirects tels que la possibilité de servir les clients à moindre coût, une meilleure satisfaction

du client éventuellement avec des accès de proximité, et en bout de ligne une meilleure capacité d'enrôler de nouveaux clients toujours grâce à cette proximité. En effet, il y a souvent un coût associé à l'opération « bank-to-walet » que le client doit payer, et les revenus générés par cette opération parfois ne sont pas partagés avec l'institution financière en question. Cependant, les négociations avec l'OMM peuvent permettre de rendre cette opération gratuite pour le client, comme c'est le cas par exemple actuellement entre Advans et MTN en Côte d'Ivoire pour servir les petits producteurs de cacao.

Le partenariat d'Advans-Côte d'Ivoire avec MTN a permis à ce jour la bancarisation de 14 000 producteurs de cacao

Après une expérience de plusieurs années, dans l'octroi de crédit de campagne aux petits producteurs de cacao via leurs coopératives, Advans-Côte d'Ivoire, une institution de microfinance leader sur le marché ivoirien, a décidé en 2014, après une étude de faisabilité, d'offrir aux producteurs de cacao un compte d'épargne numérique rémunéré, en partenariat avec l'opérateur de téléphonie mobile MTN. Il s'agissait d'offrir l'accès à des services financiers à un segment de la population très largement encore exclu vivant dans des zones rurales où les institutions financières, y compris Advans, ne disposent pas d'agences. Les producteurs peuvent ainsi maintenant recevoir tout ou partie du paiement de la livraison de leur cacao à leur coopérative sur leur compte d'épargne Advans et ensuite par des opérations de « bank to wallet » retiré l'argent sur leur compte Advans selon leur besoin auprès des agents mobile money de MTN. A l'inverse, par un dépôt sur leur compte de mobile money auprès de ces mêmes agents, ils peuvent ainsi alimenter leur compte Advans par une opération de « wallet to bank ».

Les négociations avec MTN ont permis d'aboutir à des transactions gratuites pour le client entre le compte d'épargne et le portemonnaie électronique. Les coûts sont partagés entre Advans et MTN selon une clé de répartition définie. La plateforme utilise la technologie USSD qui rend ce service accessible sur tout type de téléphone cellulaire. En outre, Advans a aussi obtenu de MTN l'accès à son canal USSD à un coût négocié, ce qui permet notamment aux clients d'Advans d'effectuer des opérations de compte à compte dans le système d'Advans. C'est de cette façon que les coopératives peuvent virer le paiement du cacao directement sur le compte Advans des producteurs à partir de leurs propres comptes Advans.

Au terme de la phase pilote soutenue par le CGAP, plusieurs leçons avaient été tirées de cette expérience :

1. **Une tarification adaptée est nécessaire**, dans un contexte où les clients, ici les producteurs de cacao, doivent être convaincus du bénéfice d'un compte d'épargne. Il était important qu'Advans et MTN partagent la même vision et adaptent le modèle d'affaires à la clientèle cible. MTN a aussi adapté les règles de fonctionnement des comptes de porte-monnaie électronique, en autorisant une plus longue période d'inactivité pour ces producteurs dont les activités sont saisonnières.
2. **L'institution financière doit mettre en place une équipe dédiée et bien formée** pour conduire avec succès un tel projet sur le terrain. Une équipe back office doit aussi être dédiée au projet pour accompagner le processus de création des comptes dans un contexte où les procédures d'identification sont effectuées en dehors des agences.
3. **Une forte capacité d'innovation et d'adaptation est essentielle.** Les partenaires du projet doivent pouvoir rapidement adapter aux réalités de terrain les processus conçus sur le papier.
4. **Des partenariats efficaces et solides prennent du temps mais sont très importants.** Advans a bénéficié de partenariats avec MTN, les coopératives et les exportateurs de cacao qui ont porté le projet, en adaptant les modèles d'affaires afin de promouvoir l'acceptation par les producteurs de cacao. Le soutien des coopératives et des exportateurs de cacao dans l'enregistrement et la formation des agriculteurs a été essentiel pour atteindre les objectifs. Ces relations et ces accords prennent du temps pour se construire et se structurer efficacement.
5. **La formation est importante pour que les clients aient la capacité d'utiliser ce nouvel outil.** La capacité des producteurs illettrés à naviguer dans un menu USSD doit être analysée de manière précise. Il peut être intéressant d'évaluer la pertinence d'introduire d'autres technologies adaptées, comme celles basées sur les menus vocaux.

Grâce à ce nouveau canal mis en place, Advans travaille maintenant au développement de son offre de produits en direction de ces producteurs de cacao et test actuellement un produit de crédit « scolaire » digital.

Dans le cadre de cette option d'un partenariat avec un OMM/OTM, l'objectif premier visé peut être de développer une offre de **produits financiers ciblant spécifiquement les clients du partenaire** (c'est-à-dire les clients de mobile money), tels qu'un compte d'épargne rémunéré, des prêts de faibles montants non garantis basés sur le scoring numérique (ex. M-shwari au Kenya) etc., que les institutions financières sont les seules autorisées à offrir. Cela peut être très avantageux, en particulier lorsque le ou les partenaires offrent l'accès à une large clientèle à laquelle l'IMF peut étendre ses services. Les revenus d'intérêts, la mobilisation des dépôts, les revenus de commissions, etc. pourraient représenter un potentiel important de revenus - bien qu'encore une fois, ce type de partenariat s'accompagne de risques supplémentaires sur les plans opérationnel, de réputation, stratégique et financier. L'IMF peut toutefois avoir une position de négociation plus forte en permettant au partenaire d'offrir à ses clients des services qu'il ne pourrait pas autrement offrir et de saisir des revenus qui seraient autrement hors de sa portée.

Option Stratégique : Partenariat avec un Opérateur de Mobile Money (OMM)	
Avantages	Inconvénients
▪ Exploitation d'un écosystème déjà existant y compris un réseau d'agents ▪ Potentiel important pour l'inclusion financière ▪ Coût d'opération et d'investissement moindre par rapport à d'autres modèles ▪ Courbe d'apprentissage moins difficile pour les clients ▪ Temps-au-marché relativement rapide ▪ Risques partagés avec l'OMM ▪ Bon niveau de contrôle sur la tarification (agrégateur) ▪ Opportunité de développement de nouveaux produits pour la clientèle de l'OMM tel que le crédit digital ou l'épargne (ex. M-shwari)	▪ Faible contrôle de l'expérience client, en particulier dans la relation avec les agents et sur les interfaces de l'OMM ▪ Risque opérationnel et de réputation lié à la dépendance à des systèmes de tiers ▪ Partage de la relation-client avec l'OMM ▪ Dépendance par rapport aux initiatives et vision de l'opérateur ▪ Risque de perte de contrôle direct sur la tarification (OMM) ▪ Très faible possibilité de revenus directs sur les opérations de transferts (hors nouveaux produits digitaux)
Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
▪ **Connexion bilatérale** entre la plateforme de l'OMM et le système de gestion bancaire de l'IMF ▪ **Ou connexion via un agrégateur** qui doit faciliter l'interconnexion des systèmes et permettre la connexion vers plusieurs OMM à la fois (ce qui suppose une rémunération de cet agrégateur dont les modalités sont variables) ▪ Possibilité de l'intégration des comptes de l'IMF dans le menu du partenaire permettant des fonctionnalités avancées	▪ Toute la clientèle existante disposant ou non d'un portemonnaie électronique ▪ Nouveaux clients ▪ Clientèle de bas, moyenne et haut de gamme

2.4.5. Application mobile en propre

Une IMF peut décider de lancer sa propre application mobile comme une solution distincte qu'elle intègre à son système d'information, que ce soit pour les smartphones, les téléphones à fonctionnalités ou pour les téléphones de base via l'USSD. Dans ce cas, l'avantage pour l'IMF est de disposer d'une plateforme qui soit agnostique vis-à-vis des OTM. Cependant, l'institution peut rencontrer des difficultés pour avoir accès au canal USSD des OTM si ceux-ci considèrent que la nouvelle offre se trouve en concurrence directe avec leurs propres services de monnaie électronique. La diffusion grandissante des smartphones élimine progressivement cette contrainte en permettant de tirer parti de l'utilisation des données plutôt que du canal USSD ou des SMS.

Le principal avantage est d'avoir un meilleur contrôle de l'ensemble du système, notamment incluant l'expérience de l'utilisateur final, et de moins dépendre d'une tierce partie pour délivrer les services que l'institution veut offrir. Cette option permet d'étendre les cas d'utilisation supplémentaires souhaités pour les clients (et les sources de revenus pour l'IMF), tels que l'accès aux comptes pour les demandes de solde et les mini-relevés, les transferts internes (IMF) et externes (autres IF ou portemonnaies électroniques), les paiements (incluant les factures, les temps de communication, le e-commerce ou les paiements de détail) et d'utiliser le réseau d'agents de l'IMF pour les dépôts et retraits d'espèces, s'il y en a un. La gamme et la sophistication des services dépendront des connexions aux tierces parties que l'IMF a permis, que ce soit par des intégrations bilatérales, des agrégateurs, des switch de paiement, des dispositifs de compensation automatisés, etc..

Ce modèle est sans doute le plus avancé et le plus risqué de toutes les options présentées dans ce guide. En effet, si les gains potentiels sont élevés, les risques et les investissements requis sont également importants. Il est recommandé de planifier cette option en combinaison avec d'autres options telles que les GAB, un réseau d'agents existant ou un partenariat déjà existant avec un agrégateur. D'autres considérations doivent être examinées avant d'envisager cette option : l'IMF a-t-elle la capacité technologique et financière d'investir dans un tel projet ? Les offres de mobile money (indirectement) concurrentes sur le marché ne pourraient -elles pas convenir pour un partenariat ?

C'est un modèle qui sera souvent, mais pas toujours, combiné avec un réseau d'agents et les intégrations push / pull avec les OMM. Deux sous options sont donc à considérer :

- L'institution ne dispose pas d'un réseau d'agents propre
- L'institution dispose déjà d'un réseau d'agents

2.4.5.1. Application mobile en propre SANS réseau d'agents propre

Dans cette option le canal mis à disposition des clients est le téléphone mobile uniquement et l'IMF souhaite contrôler l'expérience client (i.e. indépendamment des OMM/OTM ou agrégateur) via potentiellement un menu USSD (à négocier en parallèle avec le régulateur des télécommunications et/ou les OTM selon les pays) pour permettre l'accès des clients disposant d'un téléphone de base lors de chaque session et une application pour téléphone intelligent pour la clientèle moyenne et haut de gamme.

A priori les services accessibles via cette option sont assez basiques :

- Consultation de compte et édition de mini relevé ;
- Les virements entre comptes du même titulaire ou vers des tiers dans la même institution financière ;

- Des virements vers des comptes d'autres institutions financières, si l'IMF en question est connectée sur un réseau financier local ou international ;
- Le paiement de factures si l'IMF est connectée à des prestataires de service.

Les points auprès desquels effectuer les dépôts et retraits sont limités aux guichets traditionnels de l'institution.

Il semble a priori évident que cette solution n'a que peu d'intérêt en elle-même et qu'elle ne devrait être envisagée que dans une perspective plus large de combinaison d'options. Listons ci-dessous les options complémentaires et les enjeux stratégiques associés :

- L'institution dispose déjà d'une interface web par internet et souhaite étendre son offre aux téléphones intelligents. Le retour sur investissement semble très limité sauf si la clientèle moyenne et haut de gamme est prête à payer des frais élevés pour accéder aux services offerts via une application mobile (rare mais possible) ;
- L'institution dispose d'un réseau de GAB (interne ou externe par partenariat) et souhaite étendre son offre aux téléphones. Dans ce cas, idéalement l'IMF offrira non seulement une application intelligente mais aussi le canal USSD car la clientèle visée par les GAB est déjà large (bas de gamme, moyenne et haut de gamme) et cherchera à connecter sa plateforme mobile aux GAB qui remplaceront ainsi le réseau d'agents pour les retraits (et éventuellement les dépôts). Le retour sur investissement semble déjà plus intéressant car l'écosystème est plus large mais néanmoins limité car les services offerts restent limités et internes (pas de transferts externes à l'institution);
- L'institution a déjà signé un partenariat avec un OMM/OTM ou un agrégateur pour offrir le canal mobile via USSD et souhaite s'affranchir de l'OMM/OTM ou de l'agrégateur pour développer en parallèle une application intelligente pour sa clientèle moyenne et haut de gamme. Le retour sur investissement reste limité car à priori l'application mobile apporte seulement une meilleure expérience client (pas de nouveaux services).

Option Stratégique : Application mobile en propre SANS réseau d'agents	
Avantages	Inconvénients
▪ Flexibilité ▪ Contrôle total de l'expérience client ▪ Indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Possibilités de revenus supplémentaires (limitées par les services offerts) ▪ Renforcement de l'image de l'IMF et de la loyauté du client	▪ Investissements à bien mesurer ▪ Risque de devoir partager les revenus avec le prestataire de service développant l'application (solution clef en main) ▪ Ne devrait pas s'envisager comme une option indépendante mais plutôt en complément d'une autre ▪ Peu ou pas d'impact sur l'inclusion financière
Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
▪ Développement en interne des applications par une équipe de développement ou contrat avec des firmes de développement logiciel ▪ OU utilisation de systèmes conçus clef en main et compatibles avec le système de gestion bancaire de l'IMF	▪ Clientèle existante uniquement ▪ Clientèle bas de gamme (si USSD), moyenne et haut de gamme (application intelligente)

2.4.5.2. *Application mobile en propre AVEC réseau d'agents propre*

Les services offerts aux clients sont :

- Les virements entre comptes du même titulaire ou vers des tiers dans la même institution financière ;
- Des virements vers des comptes d'autres institutions financières, si l'IMF en question est connectée sur un réseau financier local ou international ;
- Le paiement de factures si l'IMF est connectée à des prestataires de service ;
- Les opérations de dépôt et de retrait via le réseau d'agents ;
- La consultation de solde et l'édition de mini-relevés.

Dans le cas où l'IMF dispose déjà d'un réseau conséquent d'agents (construit par exemple auparavant pour d'autres services comme les services de transfert), cette décision peut venir en alternative des options précédentes lorsqu'une ou plusieurs des conditions suivantes sont réunies :

- L'institution dispose d'une capacité technologique importante ou peut facilement s'en doter ;
- Aucun opérateur n'a une position dominante, ou ne dispose d'un réseau conséquent complémentaire d'agents (une règle non formelle pour évaluer la dominance d'une institution est de déterminer si elle pourrait égaler le réseau d'agents de la concurrence facilement en un an ou deux. Si c'est le cas, ceci suggère que le réseau existant ne fournit aucune avance réelle à la compétition) ;
- Les services existants sont de mauvaise qualité ou les entités qui les offrent souffrent de sérieux problèmes de réputation ;
- Les entités qui offrent les services existants ne sont pas intéressées par un partenariat ;
- L'institution a les ressources financières suffisantes pour acquérir les ressources humaines nécessaires à la gestion du déploiement et du maintien d'un réseau d'agents, à la gestion du changement des processus, à la formation des équipes, et à la gestion des campagnes de sensibilisation / marketing et pour acquérir / maintenir la capacité technologique ;
- L'institution a déjà un volume de transaction important.

Dans ces situations, il est intéressant de se lancer de façon indépendante. Cela donne ainsi toute la flexibilité à l'institution financière de concevoir ses services. Notamment, les services de mobile money des opérateurs téléphoniques ont tendance à évoluer en circuit fermé, le plus souvent accessibles uniquement à partir du réseau de l'opérateur en question. Avec une initiative indépendante, l'IMF a la possibilité d'offrir un service universel, accessible quel que soit le réseau et utilisant une combinaison de canaux, Internet, mobile et cartes bancaires. Il va de soi qu'un élément essentiel est d'avoir une solution technologique pour cette offre de banque à distance propre. L'IMF peut se procurer cette solution technologique de deux façons :

- **L'IMF développe sa propre solution technologique.** En l'absence de partenaires et/ou d'intermédiaires, les revenus reviennent entièrement à l'institution. Cependant, cette solution s'avère très complexe et demande beaucoup de temps, alors que les compétences techniques requises sont bien différentes de celles habituellement déjà présentes en interne. De plus, les investissements sont importants et l'institution assume tous les risques associés. D'abord, il faut que le système de gestion bancaire de l'IMF puisse supporter l'intégration avec la plateforme de banque à distance. Ensuite, l'interface client doit être développée en

prenant en compte les besoins de sécurité, de facilité d'utilisation, de compatibilité avec différents appareils, etc. Enfin, la connexion entre le système de gestion bancaire et l'interface client doit être développée.

- **L'IMF a recours à une solution offerte par un opérateur de technologie.** L'institution peut toujours faire appel à des prestataires techniques, notamment en ce qui concerne la plateforme technologique, de préférence un prestataire non téléphonique pour garder l'aspect universel du service. En effet, comme peu d'IMF ont les capacités requises au développement d'une solution propre, elles peuvent faire l'achat d'une solution technologique préconçue. Cette solution peut être acquise par un achat, en payant des frais de licence, ou à travers une entente de partage des revenus. Elle est moins complexe que la précédente, mais peut aussi s'avérer très coûteuse. De plus, il y a une perte d'autonomie pour la personnalisation et la mise à jour de la solution en question. L'institution peut aussi sous-contracter d'autres prestataires pour la constitution du réseau d'agents. Comme pour l'option « réseau d'agents », l'institution financière garde cependant exclusivement la relation avec les clients.

Développer sa propre solution technologique : le cas de* Opportunity International Bank *au Malawi (OIBM)

Dans une étude sur la microfinance et le mobile banking menée par le CGAP en 2013, il est fait état du cas d'OIBM qui, en 2008, avait amorcé le développement de sa propre solution technologique puisqu'il n'y avait pas de partenaire OTM sur le marché. La mise à jour de son système d'information coûta plus de $100 000 et dura plus d'un an. Cependant, la solution ne permettait de faire qu'un nombre limité de transactions (information sur le compte, recharge de téléphone, paiement de facture, et transfert entre clients d'OIBM). C'est pourquoi, après deux ans et demi de mise en œuvre, quand Airtel Money s'est implanté sur le marché, OIBM s'est précipité pour entrer en partenariat avec eux. OIBM a laissé de côté sa solution technologique propre pour adopter une solution préexistante.

Source : « Microfinance and Mobile Banking : Blurring the Lines ? » Hanouch, M. and Rotman, S. CGAP Focus Note No.88, August 2013.

Il faut noter que dans ce scénario, l'institution financière peut se heurter à d'autres obstacles, comme par exemple le refus des opérateurs téléphoniques de donner un accès à leur canal USSD, surtout si l'opérateur en question offre un service similaire. Dans l'UEMOA, à ce jour, il n'y a pas de règlementation spécifique concernant l'exploitation de ressources de télécommunications qui soit commune à tous les pays et rien ne force les opérateurs à autoriser ces accès ; cela se décide au niveau national par le régulateur télécom. De plus, les lois sur la concurrence déloyale ou les pratiques anti-compétitives sont généralement loin des protections offertes dans les pays développés. Dans le cas du Burkina Faso par exemple, l'ARCEP ne se cantonne qu'à la délivrance des numéros courts nécessaires à ces services, mais ne s'immisce pas dans les négociations commerciales devant intervenir entre l'institution financière et l'opérateur. Par contre en Côte d'Ivoire, le régulateur des télécommunications, l'ARTCI, a exigé courant 2017 des OTM qu'ils ouvrent l'accès à leur canal USSD pour des parties externes avec une tarification adaptée. Les chances d'aboutissement de ces négociations doivent être bien étudiées avant de se lancer dans ce modèle.

Un partenariat avec un agrégateur qui est aussi agnostique a plus de chance d'aboutir qu'un partenariat avec les OTM et devrait permettre de connecter nettement plus de plateformes à la nouvelle plateforme de l'IMF offrant ainsi plus d'opportunités pour les clients.

Dans les différents cas mentionnés ci-dessus la solution de développer une application mobile en propre ne s'envisage pas sans la complémenter avec une autre option ou encore sans la perspective de développer plus tard de nouveaux services ou produits accessible via l'application : facilitation du paiement marchand via mobile, ouverture instantanée de compte d'épargne ou éventuellement produit de crédit automatisé via scoring (exemple : Equity Bank Kenya).

Définition de la tarification des services accessibles sur le mobile – Le modèle d'AccessBank Tanzania

Plusieurs modèles existent sur les différents marchés en ce qui concerne la tarification des services mobiles. La majorité des banques et IMF ont suivi le modèle des OTM avec un prix pour chaque opération même la consultation de solde. D'autres institutions ont décidé de se démarquer du modèle OTM et offrent certains services gratuitement comme la consultation de solde ou les transferts internes. D'autres comme AccessBank Tanzania ont décidé d'offrir tous les services mobiles gratuitement à leur clientèle. Cette décision est basée sur le constat suivant : le modèle d'affaire d'une IMF est très différent de celui de la branche porte-monnaie électronique d'un OTM et repose principalement sur des revenus liés au crédit et à la gestion de compte de dépôt et d'épargne alors qu'un OTM compte uniquement sur les frais attachés aux opérations et transactions. En effet, ceci est un avantage important de l'IMF par rapport à un OTM au niveau du modèle de revenu. Les objectifs recherchés sont donc de 1) pousser les clients à utiliser le canal mobile (moins onéreux que les autres canaux), 2) amener les clients à considérer que les transactions sur mobile sont des commodités et que les services à valeur ajoutée sont les services de crédit et de dépôt et 3) inciter les clients à utiliser plus leur compte bancaire pour payer et être payés pour les biens et services et pouvoir ainsi utiliser les données transactionnelles pour mieux connaitre et servir les clients (via le développement de nouveaux services sur le mobile).

Option Stratégique : Application mobile en propre AVEC réseau d'agents	
Avantages	Inconvénients
▪ Flexibilité ▪ Contrôle total de l'expérience client ▪ Indépendance par rapport à des systèmes externes ▪ Possibilités de revenus sur toute la chaîne ▪ Renforcement de l'image de l'IMF et de la loyauté du client ▪ Impact potentiel sur l'inclusion financière	▪ Investissements importants (voir option « réseau d'agents ») ▪ Nécessité de capacités internes pour porter les changements ▪ Risques opérationnels élevés pouvant impacter la santé financière de l'IMF ▪ Risque de devoir partager les revenus avec le prestataire de service développant l'application (solution clef en main)
Modalités de mise en œuvre	Clientèle Cible
▪ Idem option « Application mobile en propre sans réseau d'agents » Pour le réseau d'agents : ▪ Unité interne de recrutement et de gestion du réseau d'agents ▪ OU recours à un prestataire de services en charge du recrutement, de l'animation et de la gestion du réseau d'agents, l'institution conservant la responsabilité de valider la sélection des agents	▪ Toute la clientèle existante ▪ Nouveaux clients ▪ Clientèle bas de gamme (si accès USSD), moyenne et haut de gamme (application intelligente)

2.4.6. Emission de monnaie électronique

Il ne s'agit pas d'une option en soi mais d'une initiative complémentaire dont l'avantage est d'être indépendant des OTM ou des banques pour mettre de la monnaie électronique en circulation et pouvoir l'utiliser dans le cadre de sa propre plateforme technologique et ainsi offrir un portemonnaie électronique à ses clients. L'institution se rend ainsi indépendante du canal du portemonnaie électronique des OTM, mais pas du réseau de téléphonie mobile lui-même.

En complément des modèles présentés précédemment, une IMF peut faire le choix de devenir émetteur de monnaie électronique en utilisant ses succursales et son réseau d'agents le cas échéant comme point de cash-in et de cash-out pour ses services de mobile money. L'avantage de cette option est de pouvoir être indépendant des OMM (dans le cas où l'opérateur dispose d'un agrément pour l'émission de la monnaie électronique) ou des banques pour l'émission de la monnaie électronique et de pouvoir utiliser sa propre plateforme technologique. Ce sera la monnaie électronique de l'IMF qui sera en circulation. Cependant, cette option n'est pas une option stratégique en elle-même, mais bien une initiative que l'institution peut prendre en complément de l'option qui consisterait à développer une application mobile en propre en offrant ainsi un service de portemonnaie électronique à sa clientèle.

Dans l'UEMOA, l'Instruction N° 008-05-2015 de la BCEAO fixe les modalités pour les différentes catégories d'institution pour devenir émetteur de monnaie électronique. Entre autres, l'instruction dicte qu'une IMF doit demander une autorisation à la BCEAO et avoir un capital social minimum de F CFA 300 millions. Toutes les conditions à remplir pour qu'une IMF devienne EME sont détaillées dans la section 2.2.2 sur la réglementation de la monnaie électronique et de la banque à distance.

Si les objectifs de l'IMF sont de se rapprocher de ses clients ou de décongestionner ses succursales, le fait de devenir émetteur de monnaie électronique ne comporte pas d'avantage spécifique pour l'atteinte de ces objectifs. Les modèles présentés plus haut adressent directement ces objectifs.

En soi, le fait de devenir émetteur de monnaie électronique n'introduit pas d'options supplémentaires pour de nouveaux produits / services en comparaison de l'option d'un partenariat avec un OMM/OTM. Toutefois, cette option permet à l'IMF de gérer le float associé aux opérations de monnaie électronique et éventuellement de « vendre » ce float à des distributeurs de monnaie électronique, en réalisant des commissions sur ces opérations. À part les éventuels revenus générés sur la vente d'unités de monnaie électronique aux distributeurs de monnaie électronique, il n'y a pas vraiment d'autres avantages conséquents à devenir EME, et ces revenus sont substantiels seulement sur de forts volumes de transactions, tant les taux de commission sont faibles. Dans les modèles de partenariat initiaux entre les banques et les OTM, les banques se faisaient rémunérer pour l'émission de la monnaie électronique mais les OTM ont ensuite négocié que ce service leur soit rendu gratuitement. Ainsi, la génération de revenus par ce biais pourrait être très hypothétique. Il s'agit donc de déterminer si les revenus additionnels potentiels espérés justifient les investissements nécessaires pour devenir EME (voir les exigences réglementaires).

Cela dit, être émetteur de monnaie électronique ne signifie pas que l'IMF devienne complètement indépendante des OTM dans le cas de l'utilisation du canal mobile. En effet, l'institution se rend indépendante du canal du portemonnaie électronique des OTM, mais pas du réseau de téléphonie mobile lui-même, sauf s'il devient un opérateur de réseau mobile virtuel (Mobile Virtual Network Operator) comme l'a fait Equity Bank au Kenya après avoir rencontré des difficultés avec Safaricom ou si l'utilisation

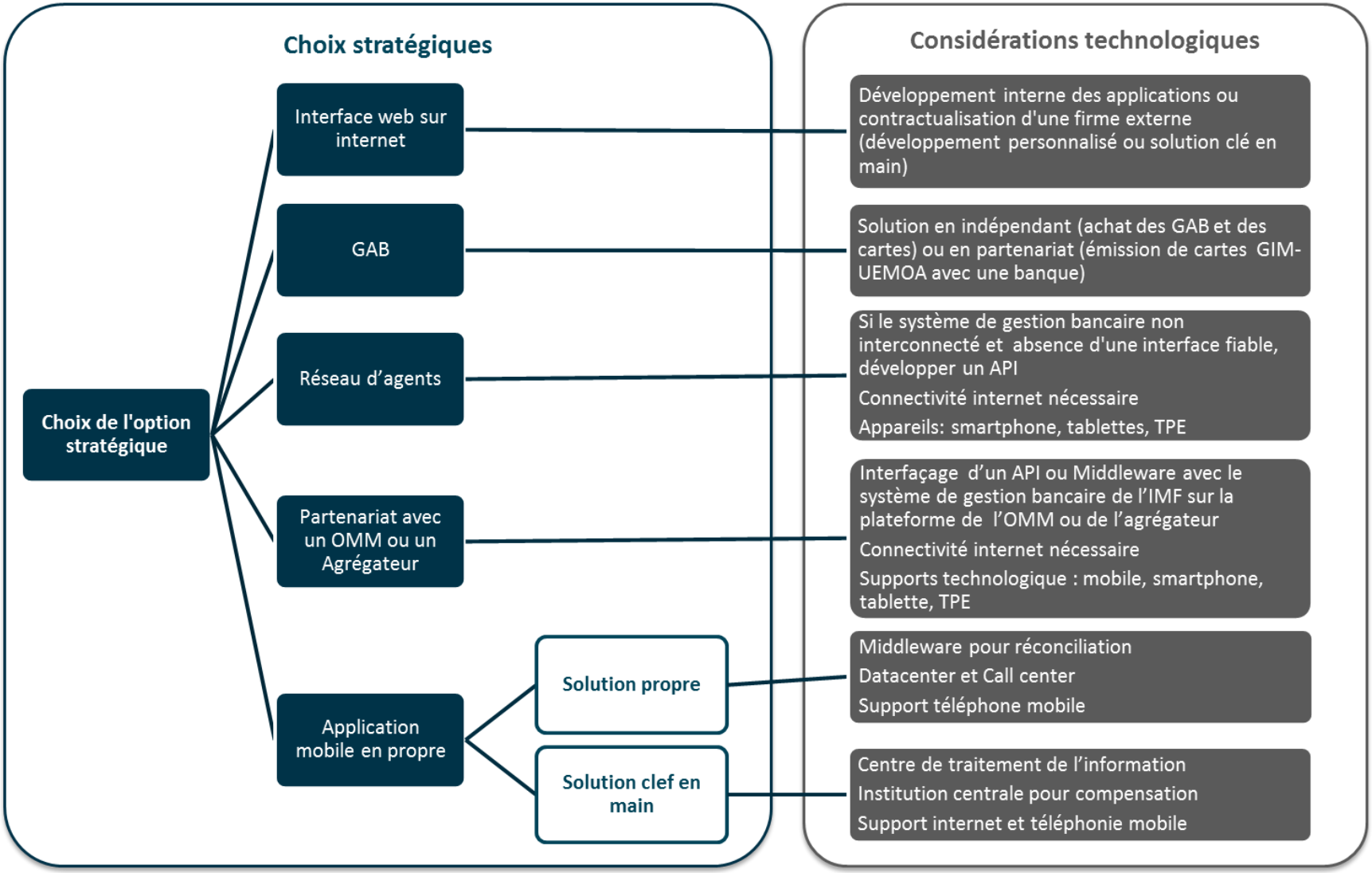
du smartphone par les clients est très répandue, ce qui n'est généralement pas le cas de la clientèle au bas de la pyramide.

Dans cette option, en plus de devoir gérer un nouveau type d'activités avec ses propres contraintes techniques, commerciales et opérationnelles, l'IMF devra de plus développer son propre réseau d'agents. Il s'agit donc d'une option très coûteuse qui n'est envisageable que pour quelques IMF de grande envergure et dans des conditions spécifiques.

Chapitre 3 – Choix de la solution technologique

Une fois les options stratégiques analysées, l'institution portera son attention sur la spécification de la solution technologique nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie. Le schéma ci-dessous introduit les considérations technologiques simplifiées à prendre en compte pour chaque choix stratégique décrit ci-dessus. Les implications technologiques détaillées pour chaque option sont décrites plus bas.

Considérations technologiques par choix stratégique



Il convient de noter qu'avant de se lancer dans un chantier d'envergure comme la mise en place d'une solution de banque à distance ou de finance numérique, il importe de s'assurer que l'institution parte d'une situation suffisamment assainie et stable : comptabilité à jour, procédures opérationnelles appliquées uniformément dans l'ensemble des entités d'un même réseau, données de base de bonne qualité (Bases de données, Balances, fichiers de membres, fichiers de prêts, fichiers de dépôts, dispositif de sauvegarde, etc.). Dans le cas contraire, la mise en œuvre opérationnelle risque de s'avérer trop coûteuse en temps de préparation et la conduite du changement trop aléatoire.

3.1. Identification des solutions technologiques disponibles

L'institution financière se doit d'évaluer toutes les options technologiques disponibles sur le marché pour mettre en œuvre l'option stratégique choisie avant de sélectionner les solutions technologiques – au niveau *hardware* et *software* – et les fournisseurs technologiques en conséquence. Les avantages et les désavantages de chaque solution devront être analysés et bien compris. En fait, le processus de sélection de la solution technologique doit être itératif, en parallèle avec l'analyse des options stratégiques pour déterminer quelles options sont faisables ou non dans le marché, à quel coût, et si l'institution est capable / disposée à faire les investissements nécessaires. Selon les réponses à ces questions, il pourra être nécessaire de revisiter le choix de l'option stratégique.

Hardware. Le support physique à travers lequel le client de l'IMF et/ou l'agent aura accès aux produits et services de l'institution et exécutera les transactions désirées - par exemple le téléphone portable utilisé par le client pour accéder à son portemonnaie électronique - est un élément crucial à considérer dans la définition de la stratégie. Selon les besoins identifiés, un instrument peut être préconisé plutôt qu'un autre. Le tableau ci-dessous introduit les avantages et inconvénients souvent rencontrés pour les supports les plus souvent utilisés dans le contexte des canaux alternatifs. Cela dit, il faut aussi prendre en compte la disponibilité, l'accessibilité, et la facilité d'utilisation du support sur le marché.

Support	Avantages	Inconvénients/Limitations
Téléphone de base	▪ Peu coûteux ▪ Très répandu ▪ Portable	▪ Limité en termes de compatibilité et de produits / services
Téléphone à fonctionnalités (*feature*)	▪ Relativement peu coûteux ▪ Flexible ▪ Connexion à internet / data possible ▪ Fonctionnalité GPS ▪ Portable	▪ Plus dispendieux que les téléphones de base ▪ Peu populaire pour le développement d'application ▪ Besoins d'équipements supplémentaires en périphérie pour en exploiter le plein potentiel (ex. impression de reçus et authentification, lecture carte de crédit) ▪ Sécurité limitée
Smartphone (téléphone intelligent)	▪ Plus coûteux que les téléphones de base ou *feature*, mais très fonctionnel ▪ Très flexible ▪ Facile d'utilisation ▪ Connectivité internet / data ▪ Fonctionnalité GPS	▪ Besoins d'équipements supplémentaires en périphérie pour exploiter le plein potentiel ▪ Sécurité limitée ▪ Coût peut être prohibitif pour la clientèle à faible revenu des IMF

Support	Avantages	Inconvénients/Limitations
	▪ Large éventail d'applications déjà disponibles ▪ Portable	
Tablette	▪ Très flexible ▪ Facile d'utilisation ▪ Connectivité internet / data ▪ Fonctionnalité GPS ▪ Large éventail d'applications déjà disponibles ▪ Portable	▪ Besoins d'équipements supplémentaires en périphérie pour exploiter le plein potentiel ▪ Sécurité limitée ▪ Coût relativement élevé et prohibitif pour la clientèle à faible revenu des IMF
Ordinateur	▪ Très flexible pour plusieurs types d'utilisation ▪ Connectivité ▪ Facilité de collecte, traitement, et analyse de données	▪ Besoins d'équipements supplémentaires en périphérie pour exploiter le plein potentiel ▪ Moins (que les téléphones et les tablettes) ou pas portable ▪ Coûteux ▪ Moins facile d'utilisation que les appareils mobiles
GAB	▪ Peut être connecté via de multiples canaux de communication ▪ Disponibilité 24/24 ▪ Sécurisé ▪ Rapide	▪ Immobile ▪ Gestion de l'approvisionnement en espèces des guichets coûteuse ▪ Coût élevé
TPE	▪ Sécurisé ▪ Rapide ▪ Relativement simple d'utilisation	▪ Fonctionnalités restreintes ▪ Besoins de connexion à internet, peu de fonctionnalité hors-ligne ▪ Relativement peu répandu ▪ Coût élevé de l'appareil (soit à l'achat ou à travers des commissions par transaction)

Software. La composante software de la solution technologique comprend toutes les applications et logiciels du front-end, back-end et du middleware (le cas échéant).

Front-end. De façon générale, la composante front-end de la solution technologique représente toutes les applications avec lesquelles le client interagit ou à travers lesquelles il accède aux produits / services. Ces applications peuvent être basées soit sur téléphone portable (interface sur le téléphone pour accéder au portemonnaie électronique), web (site web pour accéder au compte bancaire) ou des plateformes sur mesure telles que les interfaces TPE, les menus apparaissant sur les GAB, etc. Pour les options stratégiques impliquant l'utilisation des téléphones portables, il existe quatre principales catégories : SMS, USSD (canal de communication entre l'institution financière et l'OTM disponibles sur tous types de téléphone permettant d'envoyer des ordres d'opérations), applications mobiles (développement idiosyncrasique et spécifique au système d'opération du téléphone, comme Android ou iOS), et applications web (fonctionne sur les navigateurs web indépendamment du système d'opération).

Il va sans dire que l'application choisie doit être compatible avec le support / hardware envisagé, d'une part, et qu'elle doit supporter les fonctionnalités nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie envisagée. Par exemple, si l'IMF envisage de donner la possibilité aux agents de faire des ouvertures de

compte hors-agence, un équipement et une application qui puissent remplir les conditions minimales d'ouverture de compte devront être préconisés.

Application front-end	Avantages	Inconvénients
SMS	▪ Disponible partout ▪ Facile d'utilisation ▪ Accessible sur tous les types de téléphone ▪ Relativement agnostique (peut être envoyé de / vers tous les OTM)	▪ Fonctionnalités très limitées ▪ Pas de connexion en temps-réel et délais de transmission potentiels ▪ Faible niveau de sécurité ▪ Difficile à manipuler pour certaines catégories de clientèle
USSD	▪ Pas d'installation d'application supplémentaire ▪ Indépendant de l'appareil utilisé par le client ▪ Sécurisé : message encrypté, lié à un numéro de téléphone (authentification), pas d'information enregistré sur l'appareil utilisé par le client	▪ Pas disponible partout ▪ Dépendance de l'IMF face aux OTM ▪ Temps de validité limité (donc, invalidité fréquente dû aux interruptions de service)
Application mobile	▪ Facile d'utilisation ▪ Plus de fonctionnalités disponibles ▪ Possibilités de connexion avec autres appareils de support ▪ Peut fonctionner en ligne et hors-ligne	▪ Nécessité d'une connexion internet ▪ Sécurité limitée ▪ Coût relativement élevé ▪ Besoin de maintenance et mise à jour fréquentes
Application web	▪ Facile d'utilisation ▪ Plus de fonctionnalités disponibles, tous types de transactions et opérations ▪ Compatible avec de multiples équipements et plateformes	▪ Besoins de connexion en permanence ▪ Besoin de maintenance et mise à jour fréquentes ▪ Plateformes compatibles sont souvent plus dispendieuses (et donc moins accessibles aux clients des IMF)
Site web	▪ Pas d'installation d'application supplémentaire ▪ Flexibilité et fonctionnalité élevées ▪ Facile d'utilisation ▪ Compatible avec de multiples équipements et plateformes	▪ Besoins de connexion en permanence ▪ Besoin de maintenance et mise à jour fréquentes ▪ Difficile à connecter à d'autres périphériques ▪ Expérience client sur supports autres que l'ordinateur peut être affectée

Back-end. Le back-end est la colonne vertébrale de la solution technologique sur laquelle s'appuie le front-end pour fonctionner. Les applications back-end permettent d'enregistrer et de stocker les informations des clients, de définir les produits et services, de gérer les contrôles de sécurité, et de générer des rapports d'activité. Par exemple, dans le cas où l'IMF voudrait déployer un réseau d'agents, c'est à travers l'application back-end qu'elle pourrait définir quels types de produits et services peuvent être offerts par les agents, automatiser la rémunération de ces agents pour les opérations complétées, et paramétrer les mesures d'authentification des clients / agents. De plus, dans toutes offres qui requièrent que les opérations passent à travers plusieurs systèmes, le back-end doit être en mesure de faire la réconciliation, sinon automatiquement (c'est l'idéal), au moins en manuel avec des rapports d'activité en conséquence. Enfin, afin d'appuyer les diverses fonctions des différents départements de l'IMF, le back-end doit pouvoir disposer de capacités de *reporting* comme l'émission de rapports d'audit (par exemple, pour retracer les

transactions effectuées à travers le canal alternatif) ou des rapports managériaux sur la performance des canaux, etc.

Middleware. Le middleware est la composante qui permet de faire l'intégration entre les différents systèmes impliqués dans l'exécution du service à travers les canaux alternatifs, autant entre les différents systèmes à l'interne qu'avec ceux des partenaires impliqués s'il y a lieu. À tout de moins, il faut pouvoir connecter directement l'application back-end de l'institution aux systèmes gérant la technologie utilisée pour mettre en œuvre la stratégie.

L'intégration peut être faite avec des interfaces de programmation d'applications (API). Cette interface spécifie comment les systèmes communiquent entre eux. Il existe plusieurs types d'API : à travers le web, par protocole de contrôle de transmission, ISO 8583, ou des interfaces développées spécifiquement pour l'intégration en question. En particulier, ISO 8583 est un protocole standard utilisé pour l'échange d'information transactionnelle préconisé surtout pour les solutions utilisant les cartes. Ou encore, si ISO 8583 n'est pas disponible, l'institution peut se retourner sur un API à travers le web où l'information est partagée entre les systèmes à travers des messages HTTP.

3.2. Critères de sélection du fournisseur technologique

Les choix technologiques opérés lors du développement d'une solution de banque à distance sont essentiels. On peut faire évoluer aisément les fonctionnalités mais il est par contre impossible de remettre en cause les choix technologiques initiaux. Il est nécessaire de trouver une approche qui permette d'offrir une solution peu coûteuse, mais répondant néanmoins aux conditions de stabilité, de robustesse et de sécurité imposées par la professionnalisation croissante du secteur.

Choisir une solution technologique revient avant tout à choisir un fournisseur et/ou un éditeur expérimenté et solide, dans un esprit de partenariat à long terme :

- Une application n'est performante que si elle est correctement mise en place et que si ses auteurs sont à même de garantir un bon niveau de service après-vente (support technique, évolution progressive du logiciel pour tenir compte des avancées technologiques et des évolutions du métier) ;
- Le fournisseur doit avoir une expérience reconnue dans le secteur financier, et avoir fait ses preuves dans des contextes similaires ;
- Le fournisseur doit pouvoir démontrer le fonctionnement effectif de son produit dans des institutions de taille similaire, préférablement dans la zone ou le pays ciblé par l'institution financière ;
- Il doit aussi prouver sa capacité à fournir les services nécessaires à la mise en place d'une solution technologique et à son support, avec une équipe disposant de ressources et ayant déjà une première connaissance du pays ;
- Le produit proposé doit avoir fait ses preuves avec une version déjà bien éprouvée par l'expérience positive de multiples autres utilisateurs. La diversité des utilisateurs est un atout important car c'est un gage d'adaptabilité et d'évolution progressive du produit ;
- Le fournisseur doit pouvoir aider l'institution à s'adapter au mode de fonctionnement du système proposé, mais ne doit pas être tenté d'imposer une solution « plaquée » qui ne correspondrait pas aux traits fondamentaux de l'institution. Il doit pouvoir être considéré comme un partenaire technique indépendant, et en particulier ne doit pas intervenir directement en tant qu'opérateur

chez un concurrent de l'institution, ce qui risquerait d'obérer la confiance nécessaire à une bonne conduite du changement.

La solution technologique doit bien entendu correspondre aux besoins prioritaires : bonne couverture des besoins standards des clients, simplicité d'utilisation et d'administration, capacité d'évolution :

- L'adaptation du produit aux besoins opérationnels de l'institution doit tenir compte des priorités essentielles : fiabiliser et sécuriser le travail quotidien des utilisateurs, offrir une bonne base d'analyse et de contrôle pour piloter l'activité, notamment grâce à la mise à disposition d'un ensemble d'états et de statistiques de base ;
- Là encore, il convient de privilégier des solutions ayant fait leur preuve et si possible fonctionnant sur une large base de clientèle : un produit qui est déjà en exploitation sur de multiples sites, dans des pays et contextes différents, aura plus de facilité à s'adapter aux évolutions futures ;[19]
- Il est fort probable que les agents de l'institution financière ne soient pas encore formés pour l'utilisation des nouvelles solutions technologiques. Or, il faut aussi considérer les capacités actuelles et la sagacité des ressources par rapport aux nouvelles technologies dans le choix de celles-ci afin d'éviter de choisir des outils qui seraient trop sophistiqués du point de vue technique ;
- Les priorités doivent donc être données à la sécurité et à la fiabilité, quitte à ce que le système ne remplisse pas toutes les attentes possibles. Il convient de s'assurer que la technologie requise reste simple et ne fasse appel qu'à des composants techniques qui soient faciles à mettre en place. Les outils doivent correspondre à des standards du marché, avec la possibilité de trouver des compétences techniques sur place en cas de besoin d'intervention technique ;
- Si le logiciel ne doit pas être trop sophistiqué techniquement, il doit néanmoins être « ouvert », c'est-à-dire faciliter l'échange de données avec d'autres applications (possibilité de prévoir une interface - API).

Le coût de la solution doit rester compatible avec les possibilités financières de l'institution et doit prendre en compte non seulement le coût d'acquisition mais aussi les coûts opérationnels récurrents comme les frais de licence, la maintenance et aussi dans certains cas une tarification se basant sur le partage des revenus résultant des transactions réalisées sur la plateforme. De façon générale, la maintenance d'un système peut représenter 30% du coût de la licence chaque année.[20]

L'institution devra être particulièrement attentive aux impacts budgétaires de la modernisation de son système de gestion bancaire. Le coût de la solution est constitué de plusieurs composantes, dont le prix des licences d'utilisation ne représente qu'un élément :

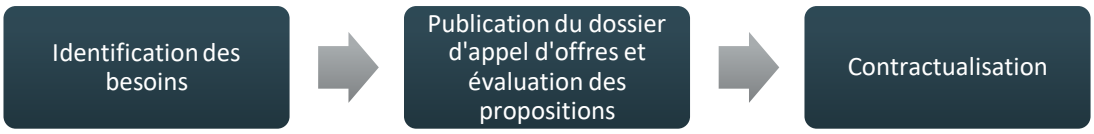
[19] Il est constaté que l'offre de solutions francophones de la part de fournisseurs ayant une envergure internationale est en fait réduite. La plupart des solutions francophones sont issues de fournisseurs qui n'ont pu implanter leurs outils que dans leur pays d'origine, et dans un nombre limité d'institutions environnantes. Or ce manque d'expérience internationale pourrait être rédhibitoire, car l'IMF ne peut se permettre de servir de premier champ d'expérience à un fournisseur qui n'a pas encore fait la preuve de sa capacité à fournir des services d'installation et de support dans un autre pays que le sien.

[20] « Cartographie des systèmes d'information de gestion en Afrique francophone », CAPAF, Déc. 2005, p.13

- Coût initial des licences du logiciel, mais aussi coût de licences supplémentaires en cas d'extension (les prix pouvant être fonction du nombre d'utilisateurs, du nombre de membres, du nombre de points de services, etc.) ;
- Coût des équipements nécessaires pour faire fonctionner le logiciel : équipements, système d'exploitation et autres composantes logicielles pas toujours incluses dans le produit lui-même ;
- Charges d'installation et d'adaptation : paramétrages, formation des utilisateurs, formation d'un « technicien », adaptation des procédures et des formulaires pour tenir compte du fonctionnement du nouveau système ;
- Maintenance ;
- Autre coûts récurrents (coûts de fonctionnement pour le réseau).

3.3. Processus d'approvisionnement de la solution technologique

La sélection d'une solution opérationnelle doit être réalisée en suivant une démarche rigoureuse de sélection et d'évaluation – ce processus est de fait une étape critique du projet de mise en œuvre d'un système. Il est aussi recommandé de mettre en place un comité de sélection pluridisciplinaire avec des représentants de toutes les directions impliquées, comme les opérations et l'équipe IT pour ne nommer que ceux-là. Ce processus peut se diviser en trois phases :



Identification des besoins technologiques :

- Le comité de sélection est constitué et a le mandat de préparer et de gérer le processus d'appel d'offres ;
- L'analyse des besoins en technologie sera affinée, en tenant compte des spécificités du modèle d'affaire sélectionné mais en gardant un souci de pragmatisme pour gérer les attentes et limiter l'expression des besoins aux priorités incontournables (souci d'économie et de facilité de mise en œuvre ultérieure). Certains besoins technologiques sont facilement identifiables simplement par la nature du modèle, alors que d'autres (souvent ceux sur le back-end) sont plus obscurs mais tout aussi critiques au fonctionnement du modèle. Néanmoins, l'expression des besoins ne doit pas être trop prescriptive afin de ne pas discréditer certaines solutions dès le départ puisque le détail du fonctionnement peut varier d'un fournisseur à l'autre ;
- La rédaction d'un dossier d'appel d'offres (DAO) reflétant les besoins identifiés est nécessaire dans le cas de l'acquisition d'une plateforme technologique. Un canevas est proposé en Annexe 1. Cela dit, si le comité a une expérience limitée dans le domaine des canaux alternatifs, il est conseillé de faire appel à des consultants externes qui pourront aider à l'identification des besoins et à l'écriture du DAO ;
- Le DAO doit être formellement validé par la Direction (propriétaire du projet pilote).

Publication du DAO et évaluation des propositions :

- La publication de l'appel d'offres peut être ouverte à tous ou sur invitation ;
- La publication de l'appel d'offres peut être faite avant que le financement du projet soit clarifié ;

- Il convient de prévoir qu'un dialogue technique s'engagera avec les soumissionnaires : demandes de clarification de leur part, précisions apportées par le responsable de l'appel d'offres, si possible investigation « démonstration » de chaque solution ;
- Un délai minimum de 4 semaines entre l'appel d'offres et la soumission des propositions apparaît incompressible pour obtenir des réponses de qualité ;
- L'évaluation des offres se fera en atelier avec, si possible, l'appui d'un consultant technique externe expert en la matière ;
- L'évaluation doit comparer les différents modèles de tarification en projetant les coûts au moins sur la durée des projections de la stratégie (surtout lorsque des options de partage de revenus sont proposées). L'évaluation des coûts doit aussi prendre en compte les coûts de mise à jour et de maintenance futurs. Enfin, en plus des coûts directs, l'évaluation doit prendre en compte les coûts d'opération (comme le besoin d'achat de nouveaux équipements ou de coût de connectivité) et d'intégration spécifiques à chaque proposition ;
- Durant la phase de sélection de l'appel d'offres, il est recommandé d'entrer en contact et de visiter des utilisateurs des solutions proposées.

Contractualisation :

- Identifier la proposition préférée ;
- Engager le fournisseur dans un processus de négociation sur les termes du contrat spécifiant, au moins, les livrables attendus, les échéances, les responsabilités des parties, le coût, les conditions de paiement, et le support post-implantation ;
- Le plan de préparation et d'installation de la solution technologique sur le site pilote fera l'objet de discussions techniques et de négociation avec le fournisseur sélectionné.

3.4. Plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre de la solution technologique intègre à la fois les standards internationaux, tient compte de certaines spécificités exprimées par l'institution, ainsi que la capacité des éditeurs à bien « implémenter » leur solution. Les différentes phases de mise en œuvre peuvent être déterminées en fonction des modules fonctionnalités-sous-systèmes, des niveaux au sein de l'organisation, des zones géographiques ou des services de l'institution. Cela dit, elles se résument souvent ainsi :

Comme pour tous types de projet, il faut d'abord une **phase de pré-lancement et de cadrage** pour que les équipes du fournisseur sélectionné et de l'IMF puissent discuter autant des aspects techniques qu'administratifs pour la gestion du projet. Il est important de clarifier les processus de prise de décision, les rôles et responsabilités de tous et chacun, et les procédures de communication dès le départ pour éviter des confusions plus tard.

Ensuite, la **phase de lancement** doit être préparée. Celle-ci comporte les activités suivantes : acquisition du matériel selon les recommandations techniques du fournisseur, installation de ce matériel, initiation pour les futurs utilisateurs (ou complément de formation), phases préparatoires du paramétrage, recrutement. En particulier, c'est à ce moment que le fournisseur fait le diagnostic de l'existant pour confirmer les besoins relatés dans le DAO, identifier les prérequis, et conceptualiser la mise en place de

sa solution. Cette étape est cruciale pour assurer le bon fonctionnement de la mise en œuvre, mais trop souvent omise parce que les institutions jugent avoir déjà complété cet exercice pour la préparation du DAO. Bien qu'on ne remette pas en cause la validité des constats fait en amont, le fournisseur est le mieux placé pour identifier les besoins spécifiques à l'intégration de sa solution. Ainsi, avant de passer aux prochaines phases, l'IMF et le fournisseur doivent s'entendre sur la liste détaillée des spécifications résultant de ce diagnostic.

La **phase de design, configuration et installation** est clé dans le futur succès de la solution. Il est primordial que l'IMF prenne la responsabilité de cette étape et s'entende avec le fournisseur de la solution technologique sur l'objectif d'implémenter une solution qui réponde exactement aux besoins des clients cibles de l'IMF et non à la solution « plus ou moins » standardisée du fournisseur.

En premier lieu, la phase de **design** visera à mettre les futurs utilisateurs au centre des discussions aussi bien pour l'expérience client que l'interface client de la solution. CGAP a, à ce sujet, développé plusieurs matériaux sur le sujet du « design centré sur les clients » qui devraient être étudiés en avance pour bien comprendre les enjeux de cette phase et utiliser les nombreux outils et recommandations[21].

Le design centré sur les clients

De nombreux exemples concrets démontrent le point suivant : les organisations axées sur le client obtiennent un avantage concurrentiel à long terme en restant agiles et en offrant aux clients ce dont ils ont besoin. En retour, les clients restent fidèles, utilisent activement des produits et services et fournissent des nouveaux clients par recommandation personnelle (bouche à oreille).

Il est important de retenir que la phase de design ne peut être linéaire et doit se voir itérative avec alternance entre création de prototypes (très simples au début puis plus complexes par la suite) testés avec des clients (existants et potentiels) et redéfinition étape par étape de l'expérience d'un client jouissant du nouveau service. Par exemple la question (apparemment très simple sur le papier) de choisir entre un mot de passe alphanumérique avec ou sans caractères spéciaux ou un simple code à chiffres pour s'identifier devrait être décidée par les clients, non pas l'IMF et encore moins le prestataire technologique (même si leurs arguments sur les besoins en sécurité sont très importants à prendre en compte).

Une fois que l'IMF et le fournisseur se sont entendus sur le design (expérience et interface client) le fournisseur peut reprendre la responsabilité du projet lors de la phase de **configuration** : il s'agit alors de faire les développements nécessaires ou les adaptations / configurations (s'il a une solution clé en main) pour répondre aux spécifications détaillées pendant la phase précédente. Le produit final a été testé par le fournisseur, devrait avoir toutes les fonctionnalités demandées, et est prêt à être installé. À **l'installation**, la solution du fournisseur est greffée à l'infrastructure existante de l'IMF et testée de nouveau par le fournisseur pour le contrôle de la qualité.

Avant de pouvoir déployer la solution technologique ou même le pilote, il faut que l'équipe de l'IMF en charge de la mise en œuvre du projet conduise un **test d'acception des utilisateurs** de la solution installée par le fournisseur pour vérifier si elle répond aux spécifications. Il faut conduire un test positif (le système

[21] Voir le site internet de CGAP (en anglais) http://www.cgap.org/site-search/customer%20centered%20design et customersguide.cgap.org.

fonctionne-t-il tel qu'envisagé ?) et un test négatif (le système bloque-t-il les opérations qui ne devraient pas être autorisées ?). L'équipe peut aussi demander à une poignée d'utilisateurs futurs non-impliqués dans le projet directement de tester l'application. C'est souvent un exercice très difficile et laborieux, mais il est important de bien cerner les commentaires des utilisateurs futurs pour maximiser l'acceptation lors du déploiement.

Après le test d'acception des utilisateurs, le système est prêt à être piloté. Cependant, avant d'aller de l'avant avec le pilotage, les utilisateurs de l'application doivent être formés. Comme pour tous nouveaux systèmes et surtout pour ceux qui impliquent des nouvelles technologies, il y a souvent une réticence à l'adoption que la **phase de formation** aide à réduire. En effet, pour certains modèles d'affaire les clients de l'IMF sont les utilisateurs alors que pour d'autres modèles ce sont les agents, etc. Or, le type de formation et/ou de *coaching* à fournir dépend de l'utilisateur de l'application. Par exemple, il est approprié de former les clients lors de l'enregistrement, par exemple, alors que la formation en classe ou sur le terrain sera plus appropriée et efficace pour des agents.

L'entrée du projet en phase pilote doit être précédée de deux exercices de préparation :

- La définition d'une liste de contrôle du projet avec toutes les questions pour s'assurer que rien dans la préparation et le déroulement du projet n'a été oublié. Une façon efficace de préparer cette liste est de séparer les questions en quatre grandes catégories :
    - Stratégie, mission et objectifs : est-ce que les objectifs du / des canal(aux) sont clairs ? sont-ils en ligne avec la stratégie et la mission de l'IMF ? ont-ils été communiqués clairement aux équipes ?...
    - Organisation : est-ce que l'entité responsable du nouveau service est clairement définie ? quels sont les nouveaux rôles ? quels sont les rôles annexes impactés par le canal ? est-ce que l'organisation globale de l'IMF est affectée et si oui, l'impact a-t-il été reflété dans l'organigramme et les descriptions de poste des personnes concernées ?
    - Ressources : est-ce que toutes les ressources humaines dédiées et annexes ont été recrutées et formées ? doivent-elles recevoir des bonus financiers en fonction de la performance du canal ? est-ce que les ressources technologiques sont à jour et opérationnelles ? ont-elles été testées d'un point de vue système (non utilisateur) ? est-ce que le budget marketing et la future campagne sont prêts pour le lancement après la phase pilote ?...
    - Processus : est-ce que les processus transverses aux départements ont-été clairement définis pour éviter les problèmes de silos dans l'organisation ? est-ce que le processus de collecte des questions et réponses aux clients est clairement défini ? est-ce que la question du redressement des plaintes clients a été prise en compte ? est-ce que les processus de pilotage de la performance sont prêts ainsi que les rapports adéquats pour soutenir la prise de décision instantanée ? est-ce que les départements annexes comme la comptabilité ont-été suffisamment intégrés et toutes les questions d'enregistrement comptables mais aussi de compensation entre partenaires anticipées et traitées ?...

- La définition d'une grille d'évaluation du succès de la phase pilote en spécifiant par écrit quels sont les critères de succès, les indicateurs à suivre pour le mesurer et les résultats minimums à atteindre. Il s'agit de s'assurer de la conformité technique et fonctionnelle, d'ajuster éventuellement les paramétrages et les nouvelles procédures, de mettre à jour le plan de déploiement mais aussi de vérifier si les hypothèses sur la satisfaction des clients se vérifient, si

l'expérience client est optimisée et les hypothèses du plan d'affaire sont fiables ou s'il faut le mettre à jour, si les employés ont été adéquatement formés. Il convient d'introduire des points réguliers de contrôle qui doivent pouvoir confirmer que tout se déroule comme prévu ou à l'inverse que certains points sont critiques et que le pilote doit s'interrompre momentanément pour résoudre les problèmes rencontrés.

La mise en place du **pilote** est à prévoir sur au moins 6 semaines, selon la complexité de la solution et des résultats préliminaires. L'application sera exploitée pendant cette période afin d'être validée. Les résultats sont suivis de très près tout au long du pilote pour identifier les problèmes avant le déploiement global et afin de permettre de faire les ajustements nécessaires. Ce délai est indispensable pour s'assurer de tester tous les indicateurs de succès préalablement définis.

Un autre critère déterminant la réussite de cette mise en œuvre est le choix de la proximité géographique du site pilote avec une succursale performante. Cette approche a plusieurs avantages, la concentration des ressources (humaines, logistiques, financières, matérielles, temporelles) autour d'un même point de convergence pour plus de précision, d'efficacité et de célérité. Ceci pourra à coup sûr être à la fois un défi et un facteur d'émulation pour la succursale sélectionnée.

Alors que certains produits sont exclusivement destinés aux clients externes (crédits pour les entreprises), les canaux alternatifs sont généralement bien adaptés aux employés aussi bien qu'aux clients externes. Une bonne pratique est alors de lancer le pilote uniquement avec des employés et étendre le pilote systématiquement aux employés d'abord et clients ensuite (par exemple : pour le déploiement pilote dans une nouvelle agence, tester les nouveaux canaux avec les employés pendant un mois avant de les offrir aux clients de la même agence). Le résultat d'une telle approche est une valorisation interne des employés (vu comme des clients privilégiés de l'IMF) et une meilleure formation des employés qui deviennent de meilleurs ambassadeurs des nouveaux services.

Selon les leçons apprises pendant la phase pilote, la solution technologique est prête pour **le déploiement** à travers les différentes entités de l'institution. Cette phase requiert un haut niveau de synchronisation entre les équipes du fournisseur et de l'IMF pour s'assurer que tous les utilisateurs reçoivent le support dont ils ont besoin pour adopter la nouvelle application. En parallèle, il faut suivre de très près l'utilisation pour s'assurer qu'elle soit en ligne avec les objectifs du modèle d'affaire. De plus, ce suivi rapproché permet d'identifier les problèmes et inattendus dès qu'ils apparaissent. Enfin, il est aussi possible d'orchestrer un déploiement par phase ou tranche pour faciliter le processus.

Pour le déploiement aussi, le fait d'offrir le service aux employés d'abord et clients ensuite est important pour la formation progressive de tous les employés et l'efficacité du marketing direct par ses mêmes employés.

Selon l'importance du déploiement du nouveau canal il convient aussi de prévoir un **plan de marketing** pour annoncer aux clients (existant et potentiels) l'existence d'une nouvelle offre.

Le succès du déploiement marque le début d'une nouvelle phase à beaucoup plus long terme de mise en œuvre de la solution technologique : **la maintenance et mise à jour**. La nouvelle application nécessitera très certainement de la maintenance. Pour aider à identifier les besoins de maintenance, les fournisseurs intègrent souvent des rapports de suivi qui permettent à l'IMF d'évaluer si l'application fonctionne correctement d'un point de vue technique. Ces rapports peuvent aussi être accompagnés de rapports de

suivi des activités commerciales pour déterminer si l'application remplie ses fonctions commerciales. Le support peut être la responsabilité de l'IMF ou du fournisseur ou un mix des deux dépendamment du modèle d'approvisionnement choisi et des termes du contrat. De plus, comme c'est le cas pour tous types de technologies, le secteur évolue à une vitesse telle qu'il faudra certainement faire des mises à jour, et ce fréquemment, pour rester pertinent sur le marché.

Bien qu'un enchaînement linéaire ait été présenté, l'approche préconisée est plutôt à la fois itérative et holistique. Certaines activités peuvent être reprises à une autre étape du processus et plusieurs tâches pourront être réalisées au même moment et à la même période. En considérant qu'un comité de pilotage soit créé afin de maintenir la cohérence et l'intégrité de la méthodologie amorcée au début de ce processus. Ce comité travaillera en parfaite symbiose avec le fournisseur sélectionné et/ou les partenaires selon les cas. Par conséquent, les décisions prises au cours des réunions et rencontres seront consensuelles.

Chapitre 4 – Gestion du Changement

La gestion du changement consiste à adapter la capacité institutionnelle au nouveau canal. Tout nouveau service, toute innovation - même de petits changements - doit être intégré aux fonctions commerciales étendues de l'institution. Comment les processus de travail autour des nouveaux services seront-ils définis ? Quels risques surviennent avec le lancement du canal et quelles stratégies d'atténuation des risques doivent être entreprises ? Comment surveiller la performance des incitations (financières et non financières) qui devraient être développées ? Quelles ressources humaines seront consacrées au nouveau canal ? Comment seront-ils embauchés et formés ? Plus généralement, quelles formations doivent être organisées ? Ce sont tous des sujets de gestion du changement !

La gestion du changement est souvent sous-estimée et considérée comme étant plutôt simple. Mais les changements sur les processus, le risque sous-jacent même pour les plus petits changements dans les caractéristiques du canal, l'adaptation des lignes de reporting, la fixation des objectifs et des plans incitatifs représentent des facteurs critiques pour le succès du canal. La gestion du changement est primordiale pour la mise en œuvre harmonieuse du canal pendant la phase pilote et plus tard le lancement officiel.

4.1. L'organisation

La question sous-jacente derrière cette section est : qui sera responsable du nouveau canal ?

Quelle que soit l'importance du lancement de nouveaux services, cela aura un impact sur l'organisation. Deux scénarios existent :

- Le canal sera affecté à un département existant et il sera intégré dans l'organisation telle qu'elle est. Ce peut être par exemple le cas pour les GAB qui peuvent être attribués au département de vente au détail existant et attachés aux agences. Dans ce cas, la clarification de l'impact du produit sur l'organisation devra simplement faire face à la mise à jour des responsabilités du département concerné.
- De nouvelles unités ou départements seront créés qui auront une incidence sur l'organisation de l'IMF. Ici, la structure interne globale doit être redessinée selon le nouveau canal. Cela signifie non seulement que des unités opérationnelles dédiées doivent être créées, mais aussi que ces unités doivent être intégrées dans l'organisation de l'institution et les lignes de reporting

existantes. Cela peut être le cas par exemple avec l'introduction d'un réseau d'agents. Un département devrait être créé, des unités spécialisées mises en place et un personnel dédié embauché.

4.2. Les ressources humaines

Au niveau des ressources humaines il y a trois principaux enjeux :

- Recrutement : le recrutement peut se dérouler en interne ou en externe en fonction des capacités existantes dans l'IMF et des besoins spécifiques ou non pour les nouveaux rôles. Il convient en amont de définir les profils et compétences requis, les taches précises et le niveau de rémunération avant de pouvoir lancer le recrutement effectivement.
- Formation : un facteur crucial pour une mise en œuvre réussie est la formation du personnel. Le personnel doit maintenir l'élan du processus de développement du canal et assurer l'adoption interne. Un programme de formation permet également d'assurer la cohérence et le contrôle de la qualité des produits. Un bon programme alternera formation théorique en classe avec formation pratique sur le terrain en testant les nouveaux services et les futures interactions avec les clients.
- Définition des objectifs commerciaux individuels et mécanismes de motivation : avant de lancer un canal, l'IMF doit définir les objectifs qui permettront d'atteindre les performances financières fixées dans le plan d'affaire et le budget. Les objectifs individuels par employé seront la traduction des projections globales des activités en chiffres opérationnels (nombre de cartes distribuées ou d'agents recrutés, nombre de transactions, volume ciblé etc.).

4.3. Gestion de la performance et la qualité

Ce point sur la gestion de la performance et la qualité ne doit pas être sous-estimé car il sera difficile de faire marche arrière une fois le canal lancé et que la direction se rend compte qu'elle n'a pas les outils nécessaires pour analyser les raisons éventuelles de la non-atteinte des objectifs commerciaux. Il s'agit ici d'anticiper les besoins en :

- Nouveaux rapports opérationnels du SIG ou de la nouvelle plateforme liée au canal ;
- Les indicateurs opérationnels et financiers à suivre ;
- La fréquence et le mode de suivi de la performance.

Les systèmes de responsabilisation et de contrôle de la qualité doivent être mis en place pour la mise en œuvre du nouveau canal.

4.4. Gestion des risques

Généralement, les institutions financières font face à différentes catégories de risques dans leurs activités : risques légaux, risques opérationnels, risques technologiques, risques de réputation, risques de conformité. Cependant, l'ouverture de plus en plus poussée des systèmes de l'institution vers l'extérieur, en dehors des succursales traditionnelles, introduit des défis nouveaux.

4.4.1. Risques légaux

Les risques légaux représentent les risques de litiges qui peuvent survenir entre les différents acteurs dans le système. Si auparavant, les acteurs se résumaient au client et à l'institution financière en question, maintenant les possibilités de litiges augmentent proportionnellement au nombre de parties prenantes impliquées dans la chaîne. Ces risques peuvent découler d'une mauvaise utilisation des systèmes, d'un manque de clarté dans la responsabilité de chacun, voire de violation de contrats.

4.4.2. Risques technologiques

Les risques technologiques couvrent toutes les défaillances qui peuvent subvenir dans les systèmes technologiques utilisés, y compris dans les systèmes contrôlés par les parties tierces. Les risques peuvent couvrir des pertes de données, un manque de sécurité des communications, une défaillance matérielle ou bogues logiciels, l'incorrecte intégration entre le système de la partie tierce et le système de l'institution en question, etc. Avec l'utilisation de parties tierces, des procédures spécifiques doivent exister pour aborder la fiabilité des systèmes au-delà du périmètre de l'institution financière et définir le périmètre des responsabilités.

4.4.3. Risques de conformité

Les institutions s'exposent à des risques de conformité lorsque les parties tierces ne sont pas bien formées, particulièrement sur les procédures de KYC, de contrôle du blanchiment d'argent, etc. Le fait que ces contrôles sont en quelque sorte externalisés et que les clients ne sont plus physiquement en face d'un employé de l'institution signifie que l'institution financière doit s'assurer que ces risques sont bien pris en compte, non seulement en termes de procédures, de systèmes technologiques, mais aussi en termes de formation.

4.4.4. Risques de réputation

La confiance et la réputation sont indispensables aux fournisseurs de services financiers, vu la sensibilité de l'activité elle-même. Le fait d'utiliser des parties tierces pour la fourniture des services introduit un niveau plus élevé de risques de réputation qui peuvent être la résultante de tous les autres risques évoqués plus haut. Particulièrement, le fait d'utiliser des agents signifie que l'institution n'a plus le contrôle de la qualité du service à la clientèle, ce qui peut avoir un effet négatif sur l'attrait des services si cet aspect n'est pas bien pris en compte.

4.4.5. Risques opérationnels

Les risques opérationnels représentent des risques de fraude ou de vols commis à travers les canaux, les faiblesses dans la gestion de la liquidité dans les points de service ou dans les GAB, des frais non autorisés perçus, une mauvaise qualité de service ou la perte de données privées.

Parmi les risques opérationnels une nouvelle sous-catégorie doit être considérée spécifiquement pour les canaux alternatifs et la banque à distance : la notion d'authentification des clients. Celle-ci est moins problématique quand les opérations sont toujours traitées en agence par des employés mais elle peut devenir critique lorsque les clients se servent eux-mêmes (GAB, mobile, internet) ou sont servis par des tiers (agents, OMM). Un paragraphe spécifique y est consacré dans la section 4.4.6 ci-après.

4.4.6. Un risque opérationnel particulier : l'authentification des clients

Avec l'externalisation des services, les questions d'authentification nécessitent une attention particulière. Dans les succursales traditionnelles, l'authentification des transactions consistaient à vérifier l'identité des clients en comparant la pièce d'identité du client avec les informations contenues dans le système et l'identification visuelle de la personne en présence, mais lorsque l'accès se fait à distance, d'autres mécanismes doivent entrer en jeu pour authentifier les transactions.

Ainsi, il existe trois facteurs classiques d'authentification : le facteur de connaissance, le facteur de possession et le facteur biométrique. À noter que « facteur » doit ici être pris dans le sens de « catégorie ». Il y a ainsi trois catégories d'éléments que l'on peut utiliser pour authentifier une transaction.

4.4.6.1. Facteur de connaissance

Le facteur de connaissance décrit une catégorie d'éléments que le client connaît et qu'il serait le seul à connaître. Cela implique que cet élément doit avoir été fourni par le client auparavant, généralement à la souscription du service, et enregistré dans le système. Au moment d'utiliser le service, le client doit pouvoir fournir cet élément pour confirmer que c'est bien lui l'utilisateur autorisé du compte. Comme exemples d'éléments utilisables comme facteur de connaissance, on peut citer : un mot de passe, un PIN, une liste de questions choisies et réponses secrètes fournies par le client à la souscription. Un mauvais élément serait la date de naissance de l'utilisateur, puisque cette information peut être connue d'autres personnes.

4.4.6.2. Facteur de possession

Le facteur de possession désigne une catégorie d'éléments physiques que le client détient, et sans lequel il est impossible de faire une transaction. Par exemple, la possession de la carte bancaire nécessaire pour effectuer la transaction, ou la possession d'un téléphone portable (dont la possession peut être vérifiée par la reconnaissance du numéro de série (appelé IMSI) du téléphone (si l'application a au préalable enregistré le numéro IMSI du téléphone) ou bien la possession de la carte SIM via l'envoi d'un code par SMS au numéro de téléphone en question que le client doit fournir pour confirmer être bien en possession de la carte SIM en question[22]), ou la possession d'un appareil physique générant un mode de passe que seul le système en question peut confirmer.

4.4.6.3. Facteur biométrique

Le facteur biométrique désigne une catégorie d'éléments intrinsèques à la signature génétique du client, comme par exemple les empreintes digitales, les caractéristiques de la pupille ou de la voix, réputées uniques par individu.

Dans le secteur financier, on considère que le niveau d'authentification est adéquat quand le système exige une combinaison de deux de ces trois facteurs d'authentification. Exemples de combinaisons adéquates :

[22] Ce code est aussi appelé le One-Time Password (OTP) qui consiste à générer, à chaque transaction, un code unique utilisable qu'une seule fois que le client reçoit à travers un canal différent de celui qu'il utilise pour effectuer une transaction (par exemple par SMS, en effectuant une transaction par Internet).

- Utilisation de la carte bancaire + PIN (Possession + Connaissance)
- Utilisation d'un mot de passe + OTP généré par un appareil physique d'authentification (Connaissance + Possession)
- Utilisation de la carte bancaire + empreinte digitale (Possession + Biométrie).

Il n'y a pas de formule toute faite pour la mise en œuvre adéquate de ces systèmes d'authentification. Il s'agit de comprendre le principe de la diversité des méthodes d'authentification pour rendre plus difficile l'usurpation de comptes et évaluer à chaque contexte les scénarios possibles. Par exemple, dans le cas d'un produit utilisant le téléphone portable, si le portable a déjà été compromis et que le fraudeur a déjà accès au mot de passe ou au PIN donnant accès au compte, l'envoi d'un code par SMS ne sert plus à rien puisque ce code arrivera sur le même portable déjà en possession du fraudeur. Dans ce cas, l'utilisation d'un portable secondaire, différent de celui en train d'être utilisé, augmenterait la protection. Ainsi, le client recevrait le code par SMS sur le second portable, qu'il utiliserait pour autoriser l'opération sur le portable primaire. En effet, la probabilité pour le fraudeur d'avoir compromis les deux portables (le portable primaire et le portable secondaire) est plus faible. Cela dit, comme cette solution requiert deux téléphones, elle pourrait être peu réaliste, en particulier pour les personnes à faible revenu. Il est plus simple d'éduquer les consommateurs et de les instruire d'appeler immédiatement le service client pour signaler le vol du téléphone. Après avoir répondu à quelques questions secrètes permettant d'identifier le client, l'opérateur peut alors envoyer un nouveau code à un nouveau téléphone. Ou encore, un autre contrôle pourrait être d'exiger la lecture de l'empreinte digitale en plus du code reçu sur le portable. Cependant, cela requiert que l'empreinte digitale soit enregistrée lors de l'enrôlement du client et que les agents possèdent des équipements qui puissent lire les empreintes digitales.

Une multitude d'options et de combinaisons peuvent être envisagées pour augmenter les contrôles d'authentification. Cependant, dans tous les cas, la recherche de l'équilibre entre la sécurité, les coûts et la convivialité du service est nécessaire de façon à ne pas rendre trop complexe l'utilisation des services. De plus, les mécanismes d'authentification doivent être bien pensés au début, car ces mécanismes et la façon dont le client aura accès aux services dans le futur ont un impact sur les procédures de souscription aux services en question.

4.5. Comptabilité et finance

Tous les nouveaux services introduits par l'IMF ont également une incidence sur la comptabilité de l'institution. En tant que tel, l'équipe projet devra assurer la liaison avec le service comptable afin de clarifier le processus comptable du nouveau canal et ses nouveaux services associés. Cela se fera au sein de groupes de travail, y compris le personnel de l'équipe projet et celui du service de la comptabilité et des finances.

La question de compensation entre partenaires sur les sujets de monnaie électronique est toujours délicate et souvent mal comprise et sous-estimée. Il faut noter que si l'institution ne fait pas attention à la rapidité et l'efficacité de la compensation de ses partenaires il y a de fortes chances que ceux-ci en profitent pour utiliser les liquidités de l'institution sur des durées allant jusqu'à plusieurs jours ce qui correspond à un produit de découvert sans aucune forme de rémunération pour l'institution.

4.6. Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles sont des documents garantissant que les services sont livrés de manière consistante à travers le temps et l'espace. Afin de fournir au lecteur toutes les informations nécessaires sur les opérations du canal, les procédures doivent contenir les éléments suivants :

- Les conditions et caractéristiques standard du canal et de ses services associés ;
- Les postes du personnel concerné ;
- Une description détaillée et étape par étape des différentes taches du personnel opérationnel pour délivrer ou soutenir (dans le cas du mobile) les nouveaux services ;
- Les processus relatifs à la surveillance de la performance ;
- Les processus relatifs aux contrôles internes et au suivi.

4.7. Gestion de la résistance au changement

Une source commune d'échec dans le lancement de canaux alternatifs réside dans la résistance interne au changement. Peu importe le degré d'implication de la direction, il incombe finalement au personnel opérationnel de promouvoir les nouveaux services et convaincre les clients de leur valeur ajoutée. Les employés sont les clients internes de l'IMF et ils doivent d'abord être convaincus avant qu'ils ne puissent efficacement convaincre le client.

L'incapacité d'une organisation à soutenir un nouveau canal peut être causée par :

- Le manque de formation et le manque de participation du personnel en amont (le personnel se sent perdu et contraint de vendre un produit qu'il ne connait pas) ;
- Des systèmes incitatifs mal conçus (valable pour les employés comme pour les partenaires tiers tels les agents ou l'OMM / l'agrégateur) ;
- Le sentiment éprouvé par une partie du personnel que le nouveau canal met en danger leur position dans l'organisation (par exemple, un caissier se sentant mis en concurrence par les GAB et refusant d'approvisionner les GAB en liquide ou encore un agent de crédit qui refuse de pousser ses clients à signer pour un accès au nouveau canal mobile de peur de perdre la connexion directe avec le client, avec un fondement honnête ou non etc).

Chapitre 5 – Modélisation financière et plan d'affaire

Tout en développant une proposition de valeur qui réponde aux besoins et attentes des clients de l'institution financière, le développement de la stratégie utilisant les canaux alternatifs n'est complet que si la stratégie est accompagnée de projections financières et d'une analyse de rentabilisation qui tienne compte des caractéristiques financières et opérationnelles de la stratégie en question.

En effet, avant d'entreprendre la mise en œuvre de la stratégie, il faut pouvoir démontrer que cette entreprise sera profitable. C'est pourquoi, même avant de faire le choix du modèle d'affaire et de la solution technologique à poursuivre, il est nécessaire de faire des projections financières préliminaires pour chaque option stratégique. Ces projections préliminaires doivent prendre en compte les sources principales de revenus, les coûts d'investissements nécessaires, et les principaux coûts opérationnels afin de comparer les différentes options au moins en termes d'ordre de grandeur. Selon les résultats de cette

comparaison, l'IMF peut faire un choix informé par rapport à l'option à poursuivre. S'en suit alors le développement du modèle d'affaire précis avec ses projections financières détaillées.

L'analyse de rentabilisation se fait à travers la construction d'un modèle financier – sur trois ou cinq ans – qui projette les revenus et les coûts relatifs à la mise en œuvre de la stratégie tel que les investissements en ressources humaines et en équipements, les coûts opérationnels, les nouvelles sources de revenus, etc. Le tableau ci-dessous illustre certaines des hypothèses de base sur lesquelles un modèle financier bien développé se fonde :

Hypothèses de base	Exemples d'éléments/indicateurs
Taille du marché	Taille de la population, pourcentage de la population adulte, pourcentage de la population incluse/exclue financièrement
Capture du marché	Pourcentage de la population bancarisée accaparé par l'institution, pourcentage de la population non-bancarisée atteignable
Nombre de points d'accès	Nombre d'agents, nombre de guichet automatique, pénétration des téléphones
Taux d'adoption du produit	Pourcentage de la clientèle actuelle adoptant le nouveau produit, nombre de nouveaux clients attirés par le nouveau produit
Taux de croissance	Nombre ou pourcentage de clients additionnels adoptant le produit
Volume des transactions	Nombre de transaction moyen par clients utilisant le produit
Valeur moyenne des transactions	Valeur monétaire moyenne par transaction, somme des valeurs des transactions par client
Tarification et générateur de revenus direct et indirect	Frais d'adhésion au produit, frais de transaction, frais de tenue de compte, revenus d'intérêt sur les fonds disponibles
Coût direct et opérationnels	Rémunération des agents par transaction, pourcentage de partage des revenus avec le(s) partenaire(s), coût de transaction, coût de gestion de compte, licence de logiciel
Dépenses d'investissement	Investissement en équipement, investissement en développement d'application et/ou logiciel
Dépenses en ressources humaines	Nombre de nouveaux employés, rémunération des nouveaux employés, dépenses de formation, dépenses de recrutement d'agent, rémunération/commission des agents
Dépenses marketing et communication	Coût des campagnes publicitaires, coût du matériel promotionnel, coût des cadeaux corporatifs pour la promotion « below the line »

Un retour financier positif découlant des revenus générés à travers les frais sur les transactions serait idéal mais ce n'est pas souvent le cas. Il y a beaucoup de considérations commerciales à prendre en compte. En effet, certaines institutions peuvent décider d'aller de l'avant avec le déploiement d'une stratégie de canal alternatif en dépit d'un faible retour sur le canal lui-même, puisque celui-ci pourrait engendrer des avantages indirects, tels que les possibilités de vente croisée, de mobilisation des dépôts, et de réduction des coûts d'expansion. Certains peuvent même décider d'offrir le service gratuitement afin de favoriser l'utilisation et de bénéficier de ces avantages indirects.

Par exemple, il est possible de décider d'adopter un canal alternatif uniquement parce que celui-ci permettra de mobiliser un montant important d'épargne plus facilement et permettra donc d'octroyer des crédits avec des fonds très peu coûteux puisque l'épargne est souvent la forme de fonds la moins coûteuse pour une institution financière. Dans ce cas, il est donc important que le modèle financier projette les revenus d'intérêt sur les crédits financés par ces épargnes additionnelles, collectées à travers le canal alternatif.

Quel que soit le canal préconisé, le modèle d'affaire choisi, ou le justificatif économique, une institution financière désirant déployer ses services à travers un nouveau canal se doit de faire le suivi sur l'évolution de l'adoption à travers des indicateurs de performance tel que le nombre d'adhérents, le volume de transactions, la taille moyenne des transactions, etc., pour pouvoir bien gérer le nouveau canal et la croissance de l'institution. Par exemple, un volume élevé de transactions peut avoir une incidence sur le coût de licence à payer aux fournisseurs, les commissions à verser aux agents, et/ou les frais perçus par les partenaires selon le modèle d'affaire choisi et/ou négocié. Ainsi, le modèle financier permet, en plus de déterminer si l'exercice sera profitable, d'établir des objectifs de performance avec des seuils spécifiques afin d'atteindre les résultats tel que prévu. De même, en illustrant le nombre de transactions minimum requis par client ou agent pour atteindre le seuil de rentabilité, les projections peuvent permettre de définir le niveau d'investissement nécessaire en marketing et communication pour obtenir le niveau d'adoption et d'utilisation désiré.

Le modèle et les projections devraient être construits de façon à pouvoir tester plusieurs scénarios – optimiste et pessimiste. Comme beaucoup des hypothèses sont sujettes à interprétation et qu'il est probable que leurs valeurs exactes soient différentes de celles utilisées dans le modèle, il est recommandé de programmer celui-ci de façon à analyser différents scénarios. En effet, il est important de reconnaître que le passé ne permet pas toujours de prévoir le futur. Ainsi, même si les hypothèses utilisées découlent d'analyses approfondies de la performance passée de l'institution ou d'analyse de marché statistique, il existe toujours un risque que la mise en œuvre de la stratégie soit atypique. L'analyse de différents scénarios permet d'évaluer ce risque.

De surcroît, il se peut que les résultats des projections soient plus dépendants d'une hypothèse que d'une autre. Il est donc important d'analyser la sensibilité des projections par rapport à chacune des hypothèses employées, afin d'identifier celles qui ont la plus grande incidence sur les résultats. Ainsi, l'institution peut dédier plus de ressources pour s'assurer que les objectifs par rapport aux hypothèses plus sensibles soient atteints et augmenter les chances d'atteindre les résultats escomptés. De plus, cette analyse permet d'identifier les risques de mise en œuvre qui pourraient être difficiles de contrôler. En effet, les variables qui sont hors du contrôle de l'institution mais qui ont une grande incidence sur la performance et profitabilité de l'institution sont à suivre de près puisqu'elles représentent un risque systémique au succès de la stratégie et peuvent déterminer s'il est souhaitable de se lancer dans la mise en œuvre ou non.

En somme, les projections financières permettent, d'une part, de déterminer si l'effort et les coûts pour le déploiement de la stratégie de canal alternatif en valent la peine. D'autre part, elles permettent aussi d'établir des objectifs de performance spécifiques et d'analyser le niveau de faisabilité et de risque de la mise en œuvre.

Annexe 1 : Modèle et canevas d'un document type d'appel d'offres pour la fourniture d'une solution technologique

Ci-dessous un modèle de document d'appel à propositions destiné à une institution cherchant à installer un système/une solution sur mesure pour gérer ses activités.

Le système requis doit être décrit dans la section des termes de référence du document. Il doit consister en la livraison d'une solution technologique de banque à distance pouvant être intégrée dans la plateforme logicielle existante de l'institution.

Chaque section du modèle comprend une partie intitulée « exemples de thèmes » contenant les attributs les plus courants à considérer par l'acquéreur et à définir à terme avec suffisamment de détails pour rendre compte de ses besoins spécifiques. Notez que les thèmes suggérés ne constituent pas une liste exhaustive, mais seulement un point de départ pour la discussion.

Section	**Intitulé**
Section A	Formulaire d'identification de l'appel à propositions
Section B	Cahier des charges et termes de référence
Section C	Conditionnement et étiquetage
Section D	Contrôle et approbation
Section E	Produits attendus ou performances
Section F	Données sur l'administration du contrat
Section G	Conditions contractuelles spéciales
Section H	Clauses contractuelles
Section I	Liste des pièces jointes
Section J	Déclarations ou attestations des soumissionnaires
Section K	Conditions, instructions et notifications aux soumissionnaires
Section L	Critères d'évaluation pour l'attribution du contrat
Annexe	Liste des produits attendus

Section A – Formulaire d'identification de l'appel à propositions
La première page du document identifie l'appel à propositions (AP) par son intitulé et un numéro d'identification unique. Elle présente la table des matières de l'AP et peut aussi être utilisée pour l'apposition des signatures des parties contractantes.

Section B – Cahier des charges et termes de référence
Cette section comprend le cahier des charges et les termes de référence. Le cahier des charges décrit les charges incombant au contractant et les termes de référence décrivent le produit.

Cahier des charges
Ce document établit et définit tout ce qui est attendu du contractant en dehors des spécifications (c'est-à-dire ce que doit faire le contractant et non ce que doit faire le système). C'est le premier document sur lequel sont fondés les coûts du contractant. Le cahier des charges décrit également les tâches que le contractant devra réaliser pour répondre aux besoins soulignés dans les termes de référence. Pour rédiger un bon cahier des charges, il est donc impératif de bien connaître les besoins exprimés.

Lors de la rédaction du cahier des charges, s'assurer que les tâches sont déclinées en actions et dans un ordre chronologique. Eviter les expressions vagues, du type « d'une manière adaptée » ou « réalisé avec soin ». Il est nécessaire d'être précis ; les contractants n'ont d'obligation que par rapport aux tâches explicitement formulées. Tous les énoncés de tâches doivent commencer par « le contractant doit… ». La phrase « le contractant a la responsabilité de… » n'induit pas d'obligation contractuelle. Pas plus que les indications entre parenthèses. Ne pas inclure de spécifications techniques dans le cahier des charges.

Noter qu'une liste des produits attendus doit être jointe séparément en annexe (sous l'intitulé Liste des produits attendus).

Le cahier des charges doit être créé sur mesure pour les besoins spécifiques de l'institution. Il doit également :

- inclure les détails nécessaires aux soumissionnaires pour calculer précisément le coût de l'effort fourni
- faire état de ce qui est souhaité, et non de la façon d'y parvenir
- éviter les redondances d'une section à l'autre ; ne détailler les besoins qu'une seule fois.

Termes de référence (TDR)

Cette section comprend les besoins techniques en matériel, produits ou services et fournit des critères permettant de déterminer si les besoins ont été satisfaits. De façon générale, les TDR devraient présenter l'option stratégique que la solution technologique permettra de mettre en œuvre. Il faut donc être précis par rapport aux types de produits et services qui seront offerts pour permettre aux fournisseurs de répondre adéquatement. De façon plus spécifique, les TDR devraient inclure les éléments suivants :

1. Introduction et aperçu du système
2. Bonnes pratiques bancaires supportées par le système
3. Fonctionnalités communes du système
4. Fonctionnalités du système de comptabilité
5. Fonctionnalités de gestion du portefeuille
6. Fonctionnalités du système de suivi des dépôts
7. Module de charges et frais
8. Activités inter-agences
9. Interopérabilité avec les autres systèmes bancaires
10. Interfaces/mécanismes de prestation
11. Module(s) de génération de rapports
12. Sécurité du système et de l'accès
13. Logiciel et matériel
14. Module de conception de produits financiers
15. Bibliothèque de formules

Section C – Conditionnement et étiquetage

Cette section est utilisée pour décrire les attentes en matière de conditionnement (CD, disquettes, versions, etc.), d'expédition et d'étiquetage. Les demandes formulées dans cette section doivent être cohérentes avec les éventuelles instructions relatives au conditionnement et à l'affichage indiquées dans le cahier des charges, et avec toute autre spécification liée.

Section D – Contrôle et approbation

Cette section fait état des attentes en matière d'assurance qualité et de fiabilité. Elles doivent être cohérentes avec le cahier des charges et les spécifications liées.

Section E – Produits attendus ou performances
Cette section établit un calendrier des produits (applications) attendu(e)s, fixe une date d'achèvement et définit des jalons et une période de performance. Elle doit être cohérente avec le cahier des charges et les éléments identifiés dans l'annexe – liste des produits attendus.

Section F – Données sur l'administration du contrat
Cette section contient des informations sur la comptabilité et les dépenses liées à l'administration du contrat.

Section G - Conditions contractuelles spéciales
Cette section peut être utilisée pour décrire en détail tout bien fourni par un bailleur ou un tiers et destiné à être utilisé par l'équipe projet (bureaux de l'équipe projet mis gracieusement à disposition par un membre du CA, équipement informatique utilisable à des fins de test et de développement mis à disposition par une agence de bailleurs, etc.). Cette section ne doit pas inclure de spécifications techniques.

Section H - Clauses contractuelles
Cette section identifie toutes les clauses contractuelles imposées par la loi ou la réglementation et toute clause additionnelle ajoutée au contrat.

Section I – Liste des pièces jointes
Cette section comprend une liste des pièces jointes – telles que la liste des produits attendus – indiquant le titre, la date et le nombre de pages des documents. Elle ne contient pas les pièces jointes en elles-mêmes.

Section J - Déclarations ou attestations des soumissionnaires
Cette section contient toutes les clauses prévoyant la délivrance de déclarations, attestations ou autres documents de ce type. Par exemple, les soumissionnaires doivent faire état de leur statut (petite entreprise, accès privilégié aux marchés publics, femme chef d'entreprise, etc.).

Section K - Conditions, instructions et notifications aux soumissionnaires
Cette section contient des informations et instructions destinées à guider les soumissionnaires dans la préparation et la soumission de leur proposition. Elle donne des détails sur la façon dont le futur soumissionnaire doit préparer les aspects techniques, financiers et de gestion de la proposition. Cette section doit requérir toutes les informations nécessaires pour évaluer les propositions conformément aux dispositions de la section « Critères d'évaluation ». Cette section doit donc être rédigée après la section « Critères d'évaluation ».

Section L – Critères d'évaluation pour l'attribution du contrat
Cette section identifie tous les critères et sous-critères d'évaluation significatifs qui serviront à l'étude des propositions. Le coût et la performance passée sont deux éléments à considérer. D'autres critères sont choisis en fonction de ce que l'institution attend du contractant. L'importance relative des critères doit également être précisée ici. Sauf indication contraire, les critères sont considérés comme équivalents. La même règle s'applique aux sous-critères.

Les critères d'évaluation doivent être adaptés à chaque acquisition et ne doivent comprendre que les facteurs ayant un impact sur la sélection de la source. Les critères d'évaluation doivent permettre d'effectuer une discrimination parmi des propositions par ailleurs globalement équivalentes. L'une des principales questions à se poser est : « ce critère nous aidera-t-il à distinguer les soumissionnaires ? »

Seuls les critères discriminants doivent être retenus. Rappelez-vous que les propositions ne doivent être évaluées que par rapport à ces critères bien que le cahier des charges et les termes de référence puissent être plus larges.

Ces critères comprennent habituellement :

- Le calendrier
- L'approche technique
- Les performances passées
- La gestion
- Le risque de performance
- Le support

L'importance relative de chaque critère doit être définie et aucun critère ne doit favoriser un produit ou un soumissionnaire en particulier.

Annexe – Liste des produits attendus

Cette section de l'appel à propositions dresse la liste des produits attendus que le soumissionnaire retenu doit fournir dans le cadre du contrat. Ceux-ci se répartissent selon trois catégories générales :

- Données administratives telles que plan de gestion, calendriers et rapports
- Données financières telles que les rapports financiers
- Données techniques telles que les spécifications et dessins techniques

Les données ne sont produites qu'en cas de besoin justifié. Les données à fournir sont identifiées dans le document d'appel à propositions de façon à ce que les soumissionnaires puissent en avoir connaissance au moment de la préparation des parties technique, financière et de gestion de leur proposition.

[Fin du document]