



Faciliter l'accès aux
Capitaux publics et privés
pour les Populations les plus
démunies



CINQ ANS DE CROISSANCE DE LA FINANCE DIGITALE AU **BÉNIN**, AU **SÉNÉGAL** ET EN **ZAMBIE** (2015–2019)

REMERCIEMENTS

La présente publication est le fruit d'un travail d'équipe et illustre l'esprit et la démarche de partenariat qui ont guidé le programme MM4P de l'UNCDF et la Fondation MasterCard. Le comité éditorial comprenait Anne Duijnhouwer, Bery Kandji, François Coupienne, Malingose Kambandu, Moira Favrichon, Nandini Harihareswara et Sabine Mensah. Au nom de l'équipe et en tant que coordonnatrice du rapport, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont généreusement contribué à sa rédaction et à son élaboration.

Nous souhaitons également remercier nos partenaires et leurs clients au Bénin, au Sénégal et en Zambie, qui ont pris le temps de nous décrire leur parcours au sein du programme et le développement des services financiers numériques dans leurs pays respectifs. Le travail que nous avons réalisé au cours des cinq dernières années n'aurait pas été possible sans les informations fournies par nos partenaires et les témoignages de leurs clients. Nous vous en remercions.

Nous souhaitons également remercier les spécialistes Kilyelyani Kanjo, Serge Mounghanou, Jamelino Akogbeto, Cossoba Nanako, Georges Kakpo, Brian Katimbo, Junior Zerubabel Kwebiha, Ali Akram et tous les autres consultants, notamment Andrea Gbedeko, qui nous ont apporté leur aide, que ce soit à plein temps ou à mi-temps, au Bénin, au Sénégal ou en Zambie, et qui ont oeuvré avec l'UNCDF pour appliquer notre méthode de développement du marché et renforcer les capacités du secteur en offrant leur assistance technique et en organisant des formations et des événements dédiés au partage de connaissances.

Nous tenons à remercier les rédacteurs techniques Howard Miller et Gianluca Lazzolino, qui ont recueilli des témoignages éloquentes de nos partenaires et de leurs clients lors de leurs séjours au Bénin, au Sénégal et en Zambie. Nous souhaitons également remercier les trois équipes locales de vidéastes et de photographes qui ont immortalisé ces témoignages dans de superbes vidéos disponibles sur Internet. Nous adressons tous nos remerciements à Formato Verde et à leur équipe de design graphique pour avoir produit les rapports avec qualité et rapidité, ainsi que Nadia Dafir pour avoir coordonné cette production.

Enfin, nous souhaitons remercier la Fondation MasterCard, et en particulier Mark Wensley, Amos Odero et Roger Morier qui ont commenté les rapports et y ont contribué.

Merci!

Par Karima Wardak, responsable communication et gestion des connaissances pour MM4P à l'UNCDF

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	04	Politiques et réglementations favorables ..	26
Acronymes	05	Banque de Zambie – Automatiser les données sur la finance digitale	27
CHAPITRE 1 –		Développement de l'écosystème	28
Effet du développement de la finance digitale sur la vie quotidienne?		goMediCAL – L'argent mobile au service du développement social	31
1.1. Témoignages d'utilisateurs	06	CHAPITRE 3 –	
Admettre que le temps, c'est de l'argent (mobile)	06	Enseignements	
Trouver une alternative (à la migration) en tant qu'agent	09	3.1 Facteurs importants de réussite	32
Transformation et multiplication : supprimer les cautions des conditions d'emprunt	10	3.2 Principaux enseignements pour la prochaine étape	33
1.2 Du démarrage à l'expansion	12	CHAPITRE 4 –	
CHAPITRE 2 –		Bâtir les prochaines réussites de l'économie digitale	
Notre rôle dans le marché		4.1 Notre nouvelle méthode	36
2.1 Notre méthode	14	4.2 Outil de suivi du développement des économies digitales inclusives	36
2.2 Présentation des marchés et aperçu de nos activités	16	4.3 Axes de travail et instruments	38
2.3 Nos activités et projets	19	Conclusion	38
Clients	20		
PAMECAS – Accorder des crédits digitaux sans apports à des femmes et des jeunes	21		
Ecobank – Démystifier la banque	21		
Réseaux d'agents et distribution	22		
Kazang – Créer un réseau d'agents tiers	23		
Prestataires	24		
La Banque Agricole – Fournir un portefeuille électronique aux petits exploitants agricoles	25		

AVANT-PROPOS

Croissance à deux chiffres des services financiers numériques grâce à une approche fondée sur les systèmes de marché.

Le partenariat entre l'UNCDF et la Fondation MasterCard a vu le jour en 2014, en raison d'une préoccupation commune, à savoir que les pays en développement qui avaient le plus besoin de la finance digitale étaient ceux qui affichaient le plus d'échecs en la matière. Au Kenya, la réussite de M-Pesa est indéniable. Ce système, qui a atteint des millions de citoyens en l'espace de cinq ans, a révolutionné la manière dont les personnes à bas revenu déplacent et gèrent l'argent. Cependant, cette réussite semblait difficile, voire impossible à reproduire sur d'autres marchés, en particulier sur des marchés plus petits et plus pauvres. Malgré son attractivité, la mise en oeuvre de la finance digitale au service de l'inclusion financière n'a manifestement pas été facile et le modèle kényan ne constitue pas une solution envisageable par tous les pays.

La Fondation MasterCard et l'UNCDF se sont associés pour reproduire et adapter un modèle qui a fait ses preuves dans le Pacifique : adopter une approche de développement des marchés afin d'améliorer l'inclusion financière digitale. Grâce à ce partenariat, l'UNCDF a pu élargir le programme Mobile Money for the Poor (MM4P) et éprouver des cadres créés dans le monde entier, dans des marchés encore émergents. Après avoir étudié un certain nombre de pays parmi les moins avancés, nous avons choisi de travailler dans trois pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique australe, à savoir le Bénin, le Sénégal et la Zambie, qui présentaient tous de très faibles taux d'utilisation des services financiers numériques.

Lorsque nous sommes entrés sur ces marchés, les tensions et frictions entre les différents acteurs étaient palpables. Par exemple, le Bénin, le Sénégal et la Zambie disposaient tous d'un marché financier cloisonné et non collaboratif. Les opinions divergentes et les craintes d'interférences entravaient l'émergence d'un écosystème 1) propice à la croissance de ses acteurs, et 2) capable d'offrir des services

aux segments vulnérables de la population qui en avaient le plus besoin, à l'instar des jeunes, des femmes et des petits exploitants agricoles. En outre, les régulateurs étaient à l'affût d'une occasion de collaborer avec le secteur privé et d'encadrer les fintech et les changements apportés par leurs innovations.

Le programme MM4P a été conçu pour apporter une combinaison d'assistance technique, financière et politique aux décideurs publics, aux régulateurs, aux banques, aux institutions de microfinance, aux opérateurs de téléphonie mobile, aux distributeurs et aux utilisateurs quotidiens de la finance digitale. Aujourd'hui, cinq ans après, l'écosystème des services financiers numériques est en place et le nombre d'utilisateurs actifs a dépassé toutes nos espérances. Le taux d'utilisation des services financiers numériques est passé de 2 % à 40 % au Bénin, de 13 % à 29 % au Sénégal, et de 4 % à 44 % en Zambie. Derrière ces chiffres se trouvent les histoires de millions de clients, mais aussi de prestataires qui ont changé de perspective et rencontré le succès, que ce soit en se tournant vers les milieux ruraux ou en offrant de meilleurs et de nouveaux services aux femmes et aux jeunes.

La présente publication donne la parole à ces clients et aux parties prenantes avec lesquelles nous avons collaboré. Leurs récits montrent comment la méthode de développement du marché que nous avons adoptée a contribué à la croissance de chaque marché.

Nous espérons que le récit de notre parcours et l'analyse de nos enseignements seront utiles à votre travail en matière de développement international, quel que soit votre domaine d'activité. Nous vous racontons comment un investissement à long terme dans une équipe sur le terrain, sur trois marchés différents, a considérablement contribué au développement de l'inclusion financière digitale. Nous estimons qu'il s'agit d'un sujet important, car, selon nous, la finance digitale est un élément fondamental pour bâtir des économies digitales inclusives. Or, ces dernières permettent d'améliorer la qualité de vie des individus et de stimuler la croissance des entreprises qui offriront des emplois à une population florissante, pleine de jeunes gens talentueux et ambitieux.

Mark Wensley,



François Coupienne,



ACRONYMES

ALIDé	Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BoZ	Banque de Zambie
CAP	Conception axée sur la personne
CAURIE MF	Coopérative Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Microfinance
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IMF	Institution de microfinance
MM4P	Mobile Money for the Poor
MPME	Microentreprises et petites et moyennes entreprises
MTN	Mobile Telephone Networks
OTC	Au guichet
OTM	Opérateur de téléphonie mobile
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal
SFN	Services financiers numériques
TAG	Transfert d'Argent au Guichet
UNCDF	UN Capital Development Fund
USSD	Données de services supplémentaires non structurées
Zanaco	Banque commerciale nationale de Zambie

CHAPITRE 1 – EFFETS DU DÉVELOPPEMENT DE LA FINANCE DIGITALE SUR LA VIE QUOTIDIENNE

1.1 TÉMOIGNAGES D'UTILISATEURS

Admettre que le temps, c'est de l'argent (mobile)

En 2017, le temps était un luxe que Pierrette Folly pouvait à peine s'offrir.¹ La gestion de son petit commerce à Cotonou, la capitale du Bénin, représentait une immense charge de travail.

Son activité la contraignait également à se rendre deux fois par mois dans le nord du pays afin de s'approvisionner. Elle faisait le voyage en cachant dans ses vêtements l'argent destiné à payer ses fournisseurs. Ces déplacements la forçaient généralement à s'absenter plusieurs jours, laps de temps pendant lequel ses clients se tournaient vers d'autres commerçants. À cause de ces absences, Pierrette n'avait d'autre choix que de garder tout son stock chez elle, dans sa propre maison. Toutes ces complications impactaient son chiffre d'affaire.

Cependant, la vie de Pierrette a radicalement changé en 2018. Elle s'est mise à utiliser son téléphone portable pour passer des commandes et payer ses fournisseurs, qui lui expédiaient les marchandises dès la réception des paiements. De fait, Pierrette a constaté que ce système lui permettait de gagner du temps et de l'argent. Elle a pu investir les sommes qui lui servaient auparavant à s'approvisionner dans le nord du pays pour diversifier ses activités (elle s'est lancée dans le commerce du charbon), inscrire ses enfants dans une meilleure école et acheter une parcelle de terrain pour y construire un entrepôt. Aujourd'hui, la boutique de Pierrette est le plus beau témoignage de sa réussite. Autrefois cachés derrière les murs de sa maison, ses étals, richement garnis de céréales plus colorées les unes que les autres, sont désormais à l'extérieur. À ses yeux, ils incarnent un

cercle vertueux rendu possible par la technologie qu'elle s'est mise à utiliser il y a seulement quelques années. Aujourd'hui, Pierrette navigue confortablement entre différentes plateformes numériques, utilise les services financiers mobiles et les réseaux sociaux pour stimuler son activité et saisit les occasions que l'écosystème digital béninois, en pleine croissance, offre à des entrepreneuses audacieuses et dynamiques comme elle.

Ce changement radical, Pierrette ne l'aurait pas connu si la gamme de services existant au Bénin n'avait pas été élargie. Or, cela n'aurait pas été possible sans l'action conjointe de Mobile Telephone Networks (MTN, un opérateur de téléphonie mobile) et l'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement (ALIDé, une institution de microfinance), dont elle était cliente depuis 10 ans. En 2017, ALIDé a lancé un service offrant aux emprunteurs la possibilité de rembourser leur crédit avec leur téléphone portable. Ce service est le fruit d'un partenariat entre ALIDé et MTN, avec le soutien de l'UNCDF. Pour la première fois, Pierrette a vu son compte Mobile Money comme un moyen de changer les règles du jeu. Pour rembourser ses échéances, elle pouvait désormais se dispenser d'aller à l'agence ALIDé, toujours bondée : en gagnant du temps, elle gagnait aussi de l'argent. Avec l'expansion des services Mobile Money au Bénin, elle a aussi compris que son portemonnaie électronique MTN lui permettait de mettre un terme à ses déplacements dans le nord du pays, aussi coûteux que contraignants. Elle s'est d'abord heurtée à la réticence de ses fournisseurs, peu enclins à remplacer des transactions en personne par des transferts mobile money. Après tout, ils finiraient par devoir encaisser ces transferts, et les agents des services mobile money de ces régions souffraient d'un manque chronique de liquidités. Mais lorsque les personnes venues s'installer à la capitale se sont mises à adopter les transferts mobile money pour envoyer des fonds à leur famille restée dans le nord, c'est tout un écosystème de paiements électroniques qui a commencé à émerger. Après avoir pris leurs marques, Pierrette et ses fournisseurs ont convenu d'utiliser WhatsApp pour passer les commandes avec plus d'efficacité.

Alors qu'elle fait toujours appel à ALIDé pour ses besoins financiers, Pierrette espère voir davantage converger les institutions de microfinance et les services financiers mobiles, et profiter d'un écosystème financier mieux organisé en général (p. ex., le crédit digital et d'autres produits qui l'aident à atteindre ses objectifs financiers). Au Bénin, elle est loin d'être la seule.

Nous avons noué des partenariats avec ALIDé et MTN pour lever les principales contraintes sur le marché et renforcer l'utilisation des services financiers numériques au Bénin.² Nous avons collaboré avec MTN pour appliquer des méthodes de conception axée sur la personne (HCD), notamment par le biais de groupes de réflexion et d'immersions, afin d'améliorer le parcours des clients et d'accroître le taux de pénétration de ces services au Bénin, aussi bien dans les grandes villes et la capitale, Cotonou, que dans des zones plus reculées. Par ailleurs, nous avons aidé ALIDé à réaliser les investissements techniques nécessaires en vue d'un partenariat durable avec MTN pour les produits et services de finance digitale de seconde génération, qui profitent à des clients comme Pierrette.

¹ Entretien mené par Gianluca Lazzolino et Karima Wardak à Cotonou en septembre 2019.

² Pour en savoir plus sur notre activité au Bénin, vous pouvez consulter l'article suivant : <https://www.uncdf.org/admin/editors/ArticleItem/Index/4978?articleTitle=bank-to-wallet-services-what-can-be-learned-from-a-pilot-project-in-benin>.



Trouver une alternative (à la migration) en tant qu'agent

En 2015, Elhadji Birane Gaye avait 19 ans et ne parvenait pas à trouver du travail dans son village de Keur Gaye, en périphérie de Nioro Du Rip, une ville au sud-ouest du Sénégal³. Deux choix s'offraient à lui : aider son père dans l'école coranique locale ou bien s'installer ailleurs, comme l'avaient fait les trois quarts des hommes du village, y compris ses frères.

Pourtant, aujourd'hui, sa vie a changé. Il assure la réception et le transfert d'argent pour le département de Nioro Du Rip. Initialement considéré comme inexpérimenté pour gérer les transferts de fonds, il a petit à petit démontré sa capacité à gérer scrupuleusement l'argent des autres. Cette confiance, chaque jour renforcée, lui a permis d'élargir sa clientèle. Lorsqu'il repense au chemin parcouru ces quatre dernières années, deux mots viennent à l'esprit de Birane pour résumer son parcours : confiance et respect. Il s'agit de la confiance que ses pairs lui ont accordée et du respect qu'il a gagné au sein de sa communauté et de sa famille. Contrairement à nombre de ses pairs qui ont quitté le village, Birane y gagne suffisamment bien sa vie pour payer les frais de scolarité de son plus jeune frère ainsi que les dépenses de santé. Birane considère que le boubou qu'il a offert à son père pour *Tabaski*, une fête religieuse, atteste le mieux de sa réussite. « Lorsqu'il traverse le village vêtu de son boubou », nous raconte Birane, « les gens savent que c'est mon cadeau. Il est fier, et je suis heureux ».

Ce changement radical dans sa vie découle de la conjonction de deux facteurs : la pénétration généralisée

des téléphones mobiles dans son département et un élargissement de la gamme des services financiers disponibles. Ces deux facteurs révélés être un excellent moteur, à même de stimuler l'ingéniosité de la population locale, incarnée par Birane. Il a commencé à faire preuve d'ingéniosité en 2015, en créant son propre emploi en revendant le crédit téléphonique qu'il recevait de ses frères à d'autres habitants du village. De là, il est d'abord devenu l'agent d'un homme d'affaires local puis, en 2017, son propre patron après avoir découvert InTouch (un agrégateur de paiements mobiles).

Tout a commencé par notre appel à projets visant à développer un réseau d'agents dans les zones rurales du Sénégal afin de combler le manque de services.⁴ Nous avons aidé InTouch à étendre son activité d'agrégation d'agents vers des zones isolées, mais stratégiques, du Sénégal, comme celle où vit Birane. Dans un premier temps, nous avons aidé InTouch à concevoir une stratégie de recrutement d'agents ruraux. Nous avons mis l'accent sur le recrutement de jeunes et de femmes. Puis, nous avons fourni un appui financier et technique à InTouch pour déployer la stratégie dans des zones rurales. En parallèle, au niveau national, nous avons organisé un groupe de travail sur la finance digitale au Sénégal, qui visait à faciliter le dialogue entre les parties prenantes du secteur (en particulier entre les acteurs publics et privés), à partager et promouvoir les bonnes pratiques (tirées de nos propres expériences dans le monde, dans le pays et dans la région) et, à terme, à améliorer l'inclusion financière. Le groupe de travail a servi de plateforme à InTouch pour nouer de nouveaux partenariats et accroître l'activité des agents ruraux, à l'instar de Birane.

³ Entretien mené par Bery Kandji et Gianluca Lazzolino à Dakar en septembre 2019.

⁴ Pour en savoir plus sur notre activité au Sénégal, vous pouvez consulter l'article suivant : <https://www.unCDF.org/article/5084/is-the-agent-aggregator-model-the-solution-for-rural-areas>.

Transformation et multiplication : supprimer les cautions des conditions d'emprunt

Avant de commencer à utiliser les services financiers mobiles en 2014, Elase Mwale était prise dans une économie entièrement liquide, comme l'écrasante majorité des Zambiens.⁵ Jusqu'alors, lorsque Elase souhaitait envoyer de l'argent depuis Lusaka vers son village situé près de Mansa, au nord de la Zambie, elle devait remettre une enveloppe remplie d'espèces à un conducteur d'autobus en espérant qu'un membre de sa famille pourrait la réceptionner 10 heures plus tard, sans aucune garantie de livraison. Elle désirait épargner, mais craignait de laisser de l'argent chez elle par souci de sécurité. Si elle avait besoin de plus d'argent pour acheter quelque chose, il lui fallait le demander à son mari. Sur les conseils d'un ami, Elase a souscrit à un service de portemonnaie électronique, qu'elle a utilisé pour envoyer de l'argent à des membres de sa famille et pour épargner. Au bout de six mois, elle avait suffisamment d'argent pour acquérir un kiosque mobile money à Misisi, au sud du quartier central des affaires de Lusaka. Bénéficiant d'un emplacement de choix et d'une activité prospère, Elase a pu investir dans deux kiosques supplémentaires. Elase a rejoint les rangs des nombreuses microentreprises et petites et moyennes entreprises (TPE/PME) qui forment le socle de l'économie urbaine en Zambie.

Cependant, à l'instar d'autres TPE/PME, la croissance de l'entreprise d'Elase était entravée par un problème particulier : la gestion de la liquidité. En d'autres termes, Elase était souvent à court de liquidité et avait du mal à trouver un équilibre entre son fonds de caisse en espèces et en monnaie électronique pour servir à la fois les personnes désireuses de retirer de l'argent de leur compte mobile money (retrait) et celles souhaitant

recharger leur compte (dépôt). Lorsqu'elle manquait d'argent, elle devait fermer le kiosque pour aller en chercher au centre de services financiers situé à 30 min en bus. Outre le coût du transport qui s'imposait, Elase perdait également plusieurs clients qui se tournaient vers un autre agent le temps de son déplacement. Sans accès aux capitaux, il lui était impossible de développer son activité. Et sans développement de son activité, impossible de cumuler davantage de fonds. Elase était dans une impasse.

C'est alors qu'elle a été abordée par un agent de FINCA, une institution de microfinance (IMF) qui collaborait avec l'UNCDF en vue de proposer aux agents un produit de prêt basé sur l'historique de leurs opérations. Au vu du nombre et du volume de transactions qu'elle enregistrerait quotidiennement, et de la durée depuis laquelle elle exerçait son activité, l'agent de FINCA a informé Elase qu'elle pouvait bénéficier d'un prêt « Agent Cash ». Après avoir reçu ce prêt, elle l'a immédiatement utilisé pour augmenter son capital, et ainsi servir davantage de clients. Cette stratégie s'est traduite par une augmentation des revenus et, en trois mois, Elase a été en mesure d'acquiescer trois nouveaux kiosques.

Depuis, elle a développé son entreprise qui compte quatre employés : des membres de sa famille élargie et des personnes allant à la même église qu'elle. En plus de prendre soin de ses deux filles, elle finance les études de l'une de ses nièces, en école d'infirmiers. Depuis qu'elle s'est lancée dans le mobile money et qu'elle a obtenu le prêt sans garantie de FINCA, Elase est devenue financièrement indépendante de son mari et a développé son activité. Elle est prête à saisir toutes les nouvelles opportunités qui se présentent à elle.

Ce changement n'aurait pas été possible sans le soutien financier et technique que l'UNCDF a fourni à FINCA en partenariat avec MTN pour étendre les activités de proximité, améliorer la qualité des services, et faciliter des services de prêt créés pour et avec les agents, afin de lever leurs principaux obstacles en matière de liquidité.

⁵ Entretien réalisé par Malingose Kambandu et Howard Miller, Lusaka, 25 septembre 2019.

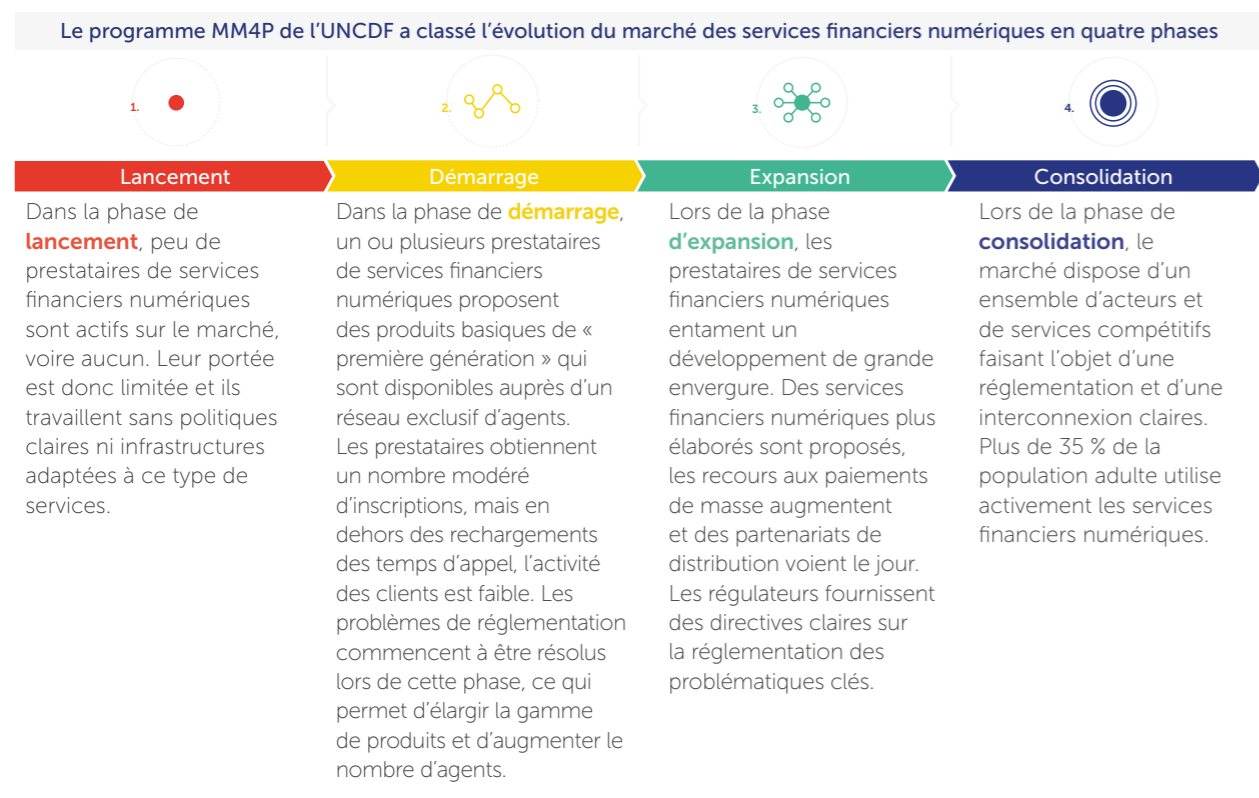
1.2 PASSER DU DÉMARRAGE À L'EXPANSION

Les services financiers numériques englobent toute une gamme de services financiers formels accessibles par le biais de circuits numériques, le mobile money, les services bancaires en agence, les guichets automatiques bancaires et les cartes de débit, par opposition aux services financiers traditionnels accessibles en se rendant physiquement au point de vente d'un prestataire. Avec l'émergence des services financiers numériques, l'UNCDF a lancé le programme MM4P pour s'assurer que les personnes à bas revenu évoluant dans des marchés difficiles puissent également bénéficier des opportunités qu'offre la finance digitale. À cette fin, le programme était conçu pour apporter à la fois une assistance technique, financière et réglementaire aux décideurs, régulateurs, prestataires, distributeurs et utilisateurs de la finance digitale. En somme, notre but consistait à améliorer non seulement l'inclusion

financière mais aussi l'inclusion financière **digitale**, ce qui revient à faire en sorte que tous les citoyens qui peuvent y prétendre disposent d'un accès numérique à toute une gamme de services financiers formels et informels abordables, pratiques et adaptés et peuvent les utiliser.

Lorsque nous avons lancé notre programme MM4P au Bénin, au Sénégal et en Zambie, en partenariat avec la Fondation MasterCard, notre but était d'accélérer l'inclusion financière digitale pour les personnes comme Birane, Elase et Pierrette. En 2015, les trois pays se trouvaient dans une phase de développement du marché que l'on qualifierait de phase de démarrage (voir la figure I pour une description de chaque phase), bien qu'ils présentaient des paysages financiers variés. Par exemple, au Bénin, seuls 2 % de la population adulte utilisaient activement des services financiers numériques.⁶ Le pays ne comptait que deux prestataires et 10 agents actifs pour 100 000 adultes.⁷ En Zambie, le taux d'utilisation active des services financiers numériques de la population adulte était de 4 %, et le pays comptait cinq prestataires et 13 agents actifs pour 100 000 adultes. Au Sénégal, le taux d'utilisation active des services financiers numériques était plus élevé, atteignant 13 %. Le pays comptait quatre prestataires et 12 agents actifs pour 100 000 adultes.

Figure I Cadre de développement du marché



Contrairement au Bénin, les marchés du Sénégal et de la Zambie étaient dominés par des sociétés de transfert d'argent au guichet qui risquaient de devenir une épée à double tranchant.⁸ D'un côté, les services au guichet facilitaient les

transferts de fonds pour les personnes habituées à utiliser les espèces ou à faire appel à des sociétés de transfert de fonds aux services coûteux. D'un autre côté, lorsqu'ils interagissaient avec les agents au guichet, les clients ne s'intéressaient

généralement pas aux possibilités que leur offrirait la possession de leur propre portefeuille électronique, comme une appropriation plus avancée et un accès à d'autres services financiers dans le système financier formel. En bref, la sur dépendance des clients aux agents au guichet pour réaliser les opérations à leur place freinait leur inclusion financière.

Cependant, le Bénin, le Sénégal et la Zambie avaient tous une chose en commun : un marché financier cloisonné et non collaboratif. Au Bénin, les IMF, à l'instar d'ALIDé, s'opposaient d'ailleurs vivement à l'irruption des opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et des fintech sur ce qu'elles considéraient comme leur territoire, à savoir la fourniture de services financiers à des entrepreneurs du secteur informel comme Pierrette. Face aux tensions et à la méfiance entre les différents acteurs du marché, à l'apparente rigidité des réglementations et aux obstacles économiques structurels, nous sommes restés très prudents en fixant des objectifs réalistes : notre but était d'accroître l'inclusion financière pour que 12 % de la population adulte du Bénin bénéficient des services financiers numériques à l'horizon 2019.

En Zambie, le secteur de la finance digitale était également au point mort. Bien que le pays ait été parmi les premiers du continent à accueillir des services mobile money (Zap par Celpay en 2002), ceux-ci étaient piégés dans un cercle vicieux : le nombre d'agents était insuffisant pour servir les clients et le nombre de clients était insuffisant pour inciter les agents à offrir ces services. De même, le Sénégal présentait un paysage financier fragmenté, avec des entités isolées. Les sociétés de transfert d'argent au guichet avaient l'avantage d'être les « premières arrivées » sur le marché, leur modèle ayant été massivement adopté. Le mobile money avait du mal à offrir une proposition de valeur suffisamment convaincante pour modifier le comportement des clients, entraînant un faible taux d'utilisation des services financiers numériques. Les priorités divergentes et les craintes d'empiétement divisaient les principaux acteurs du secteur, empêchant toute discussion concernant la façon d'établir un écosystème pour améliorer la sécurité financière des clients vulnérables, permettre l'autonomisation économique des jeunes et des femmes, et faciliter l'accès au crédit pour les TPE/PME et les petits exploitants agricoles. En outre, les régulateurs commençaient seulement à impliquer les acteurs du secteur privé, au vu des changements en perspective en matière d'innovation financière et de fintech.

Cinq ans plus tard, un écosystème plus étendu de finance digitale, façonné par l'explosion du nombre d'utilisateurs actifs, d'agents et d'acteurs, a émergé dans les trois pays.

Les partenariats florissent. Des acteurs qui jusqu'à récemment connaissaient peu leurs activités respectives étudient à présent des modalités de collaboration. C'est notamment le cas des banques et des fintech : jusque-là aux antipodes, elles établissent à présent des synergies. Les marchés locaux des services financiers numériques sont passés de la phase de démarrage à la phase d'expansion, conformément au cadre de développement du marché de l'UNCDF.

Au Bénin, le nombre d'adultes qui se sont tournés vers les paiements mobiles a monté en flèche. Au-delà de toutes nos espérances, le taux d'utilisateurs actifs de services financiers numériques chez les adultes atteint à présent 40 % au Bénin. Aujourd'hui, trois OTM, une IMF, une banque et un bureau de poste fournissent des services financiers numériques, et le pays compte 649 agents actifs pour 100 000 adultes. Parti avec du retard, le Bénin est parvenu à se hisser à une place de modèle de la finance digitale. Au cours des cinq dernières années, le nombre d'utilisateurs actifs de services financiers numériques, à l'instar de Pierrette, a augmenté de 2,5 millions.

En Zambie, le taux d'utilisateurs actifs chez les adultes est de 44 %. Le pays compte 478 agents actifs pour 100 000 adultes et 18 prestataires de services financiers numériques. Au cours de la seule période de décembre 2017 à décembre 2018, le nombre d'utilisateurs et d'agents actifs de services financiers numériques a doublé (4,35 millions et 46 000 respectivement). Au cours des cinq dernières années, le marché a évolué de façon spectaculaire, dépassant notre objectif initial d'une croissance de 4 % à 15 %, avec des millions de nouveaux utilisateurs actifs de services financiers numériques, à l'image d'Elase. Alors que les opérateurs de transfert d'argent au guichet étaient considérés comme dominants en 2014-2015, en raison d'un environnement concurrentiel et des préférences des clients, l'utilisation de portefeuilles électroniques est désormais bien plus répandue et demandée.

Les résultats du Sénégal ne sont pas à la hauteur de ceux des deux autres pays, bien que le nombre d'utilisateurs actifs de services financiers numériques s'établisse aujourd'hui à 2 790 401 (soit 29 % de la population adulte). Les services au guichet ont joué un rôle bien plus dominant au Sénégal qu'en Zambie, créant un précédent dans le marché pour les utilisateurs et les prestataires qui a empêché l'adoption des portefeuilles électroniques.

Toutefois, une gamme variée d'acteurs fournissent bel et bien des services financiers numériques (trois OTM, trois banques, trois agences de transfert d'argent au guichet, 12 fintech et un bureau de poste), avec un taux d'agents actifs de 192 pour 100 000 adultes. Au cours des cinq dernières années, le nombre d'utilisateurs actifs de services financiers numériques, comme Birane, a augmenté de 1,7 million.

Les chronologies des figures III, IV et V montrent les évolutions qui se sont opérées dans les trois pays et présentent les activités que nous avons menées dans chacun d'entre eux au cours de cette même période de cinq ans.



⁶ On entend par activité du client au moins une transaction dans les 90 derniers jours. Les transactions comprennent les opérations de dépôt et de retrait, les transferts entre personnes, le paiement des factures et le rechargement de temps d'appel.

⁷ On entend par activité de l'agent au moins une transaction dans les 30 derniers jours. Un agent peut être un agent exclusif qui exerce son activité sous la marque exclusive d'un prestataire particulier) ou un agent tiers ; dans les deux cas, il gère des services et des opérations liés à la monnaie électronique pour le compte de ses clients, comme des opérations de dépôt et de retrait.

⁸ Les transactions au guichet comprennent les transferts d'argent ou les paiements de factures réalisés par des agents pour le compte de leurs clients, qui n'ont pas besoin d'ouvrir un compte mobile money pour utiliser le service.

CHAPITRE 2 – NOTRE RÔLE DANS LE MARCHÉ

2.1 NOTRE MÉTHODE

Nous avons joué un rôle central dans ces processus de croissance. Ces processus sont variés et complexes. Ils impliquent de nombreux bouleversements et un grand nombre de parties prenantes, qui s'efforcent à la fois d'accroître leur intérêt au sein du marché et celui de l'écosystème dans son ensemble. L'approche de développement de l'écosystème que nous avons élaborée (voir la figure II pour une description) reconnaît que le marché n'évolue pas de façon linéaire et que chaque acteur a besoin de différents types d'appui à différents moments du développement du marché. Elle reconnaît que l'interaction des prestataires de services financiers avec les clients dépend de réseaux d'agents efficaces et de produits bien conçus, dans un environnement soutenu par une infrastructure appropriée et des politiques et des réglementations favorables.



Figure II Méthode du développement de l'écosystème



Lorsque nous sommes entrés sur le marché de ces trois pays, ils se trouvaient tous dans la phase de démarrage mais les éléments constitutifs de leur écosystème variaient. Le Sénégal disposait d'un secteur naissant dirigé par les OTM, avec 13 % d'utilisateurs mobile money parmi la population adulte, et le secteur avait du mal à croître. Le Bénin était dépourvu de sociétés de transfert d'argent au guichet et l'utilisation active des services financiers numériques parmi la population adulte n'était que de 2 %. La Zambie connaissait déjà les services financiers numériques depuis un certain temps ; néanmoins, malgré la croissance récente de Zoon (une fintech axée sur les produits de transfert d'argent au guichet), le pays avait du mal à atteindre une masse critique, seuls 4 % des adultes utilisaient activement des services financiers numériques.

Bien que les économies et les secteurs de la finance digitale du Bénin, du Sénégal et de la Zambie présentaient alors et présentent toujours de grandes différences, il y a des éléments communs dans la façon dont nous avons travaillé dans ces marchés. Ensemble, ces éléments communs représentent la formule unique qui sous-tend notre réussite en matière d'amélioration de l'inclusion financière digitale.

Nous avons adopté une approche écosystème. Nous entendons par-là que nous avons travaillé dans l'ensemble du secteur de la finance digitale, en levant les principales contraintes à tous les niveaux du marché (des clients aux acteurs des secteurs publics et privés) et en soutenant l'innovation d'où qu'elle puisse émerger.

Nos équipes techniques étaient présentes sur le terrain. Ainsi, nos spécialistes en services financiers numériques bénéficient d'une compréhension intime des dynamiques du marché et peuvent fournir une assistance technique de grande qualité, sans avoir à faire appel à des experts externes. De cette manière, nous pouvons réagir rapidement et dynamiquement et établir une relation de confiance avec les acteurs du marché.

Notre rôle a consisté à catalyser les solutions durables, c'est-à-dire que nous avons optimisé nos ressources en les concentrant sur deux tâches : la détermination et la levée des contraintes sur le marché, indépendamment de leur nature. Notre méthode a consisté à soutenir des concepts, démontrer leur efficacité et leur viabilité, puis à mobiliser d'autres acteurs pour en faire des projets.

Nous avons ouvert la voie à la collaboration et au partenariat dans le secteur de services financiers numériques. Ainsi, nous avons joué le rôle d'intermédiaire pour tirer parti des synergies, maintenant notre position de partie neutre, est impartial avec tous les acteurs du marché, bénéficiant ainsi de la confiance de tous.

Nous avons apporté de nouvelles idées sur le marché. Pour cela, nous avons démontré l'efficacité d'outils comme l'approche HCD et d'autres méthodes d'analyse des données, mettant à profit le réseau mondial de l'UNCDF pour mieux faire fructifier les idées.

« **La force de l'UNCDF réside dans sa méthode holistique. Elle couvre tous les aspects de la finance digitale, de la formation des acteurs à l'assistance technique concernant des projets spécifiques. ... Surtout, l'UNCDF a mis en place une plateforme qui a permis aux acteurs de se rencontrer et de mieux comprendre comment ils pouvaient collaborer.** »

— Hermann Ahouandjinou, responsable des ventes et de l'écosystème des services financiers, MTN Bénin

2.2 APERÇU DES MARCHÉS ET DE NOS ACTIVITÉS

Figure III Chronologie au Bénin



Figure IV Chronologie en Zambie

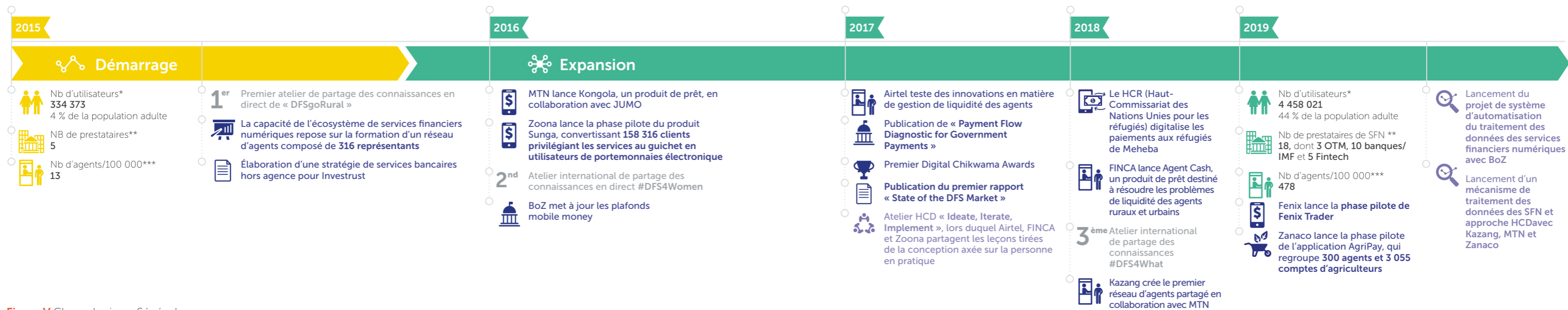
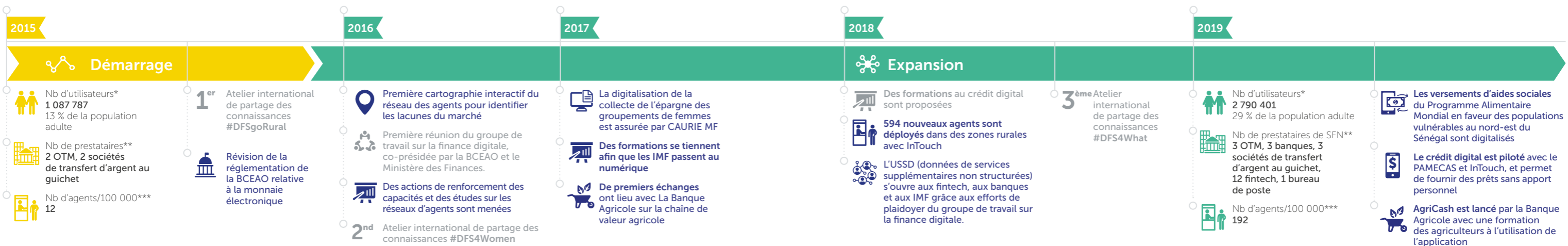


Figure V Chronologie au Sénégal



* On entend par activité du client au moins une transaction dans les 90 jours passés.
 ** Le nombre de prestataires englobe ceux qui offrent des services financiers numériques de manière durable, auto-déclaré.
 *** On entend par activité de l'agent au moins une transaction dans les 30 jours passés.

Acronymes : BCEAO, Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest ; BoZ, Banque de Zambie ; PAMECAS, Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal ; HCR, Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ; USSD, données de services supplémentaires non structurées ; Zanaco, Zambia National Commercial Bank.



2.3 NOS ACTIVITÉS ET PROJETS

Lorsque nous avons lancé le programme au Bénin, au Sénégal et en Zambie il y a cinq ans, leurs marchés se trouvaient tous dans la phase de démarrage du développement. À l'époque, le secteur des services financiers ne considérait pas nécessairement la finance digitale comme un facteur de croissance potentiel. Notre théorie du changement était la suivante : grâce à l'apport d'informations et de connaissances, au développement de relations et de compétences, et à des investissements dans des projets à haut potentiel, nous pourrions avoir un impact positif sur le changement de comportement des prestataires et des autres parties prenantes de l'écosystème des services financiers numériques. Ces

changements, à leur tour, influeraient sur la façon dont les clients accèdent et recourent aux services financiers numériques, menant, *in fine*, à une amélioration de leurs conditions de vie. Cette stratégie aurait donné lieu à un développement du marché et à une sécurité financière renforcée pour les ménages pauvres.

Au cours des cinq dernières années, nous avons mené plus de 80 activités et projets au Bénin, au Sénégal et en Zambie, suivant six axes de travail distincts mais complémentaires : 1) les clients, 2) les réseaux d'agents et la distribution, 3) les prestataires, 4) les paiements de masse, 5) les politiques et les réglementations favorables, et 6) le développement de l'écosystème. En ayant recours à un mélange de subventions, d'assistance technique, de recherche, de données, de dialogue et, surtout, de relations, nous avons oeuvré dans chaque marché pour lever les contraintes où qu'elles apparaissent et contribuer à bâtir un écosystème de finance digitale inclusif et axé sur les clients.

Clients

L'une de nos plus grandes réussites au Bénin, au Sénégal et en Zambie a été de faire entendre la voix des clients concernant les produits et les services de finance digitale. En sensibilisant une large gamme de prestataires à notre méthode HCD, nous avons pu intégrer l'idée que les produits doivent être élaborés dans une optique de convivialité pour les clients. Au Sénégal, nous avons adopté une méthode HCD avec PAMECAS, une IMF, pour élaborer un nouveau modèle d'évaluation du crédit digital pour les prêts accordés aux agents, dont la plupart sont jeunes et n'ont pas d'apports personnels. En Zambie, nous avons oeuvré à intégrer l'utilisation du HCD dans des projets menés avec Airtel, FINCA et Zoono. De fait, plusieurs prestataires avec lesquels nous avons collaboré dans les trois marchés ont désormais intégré cette méthode à leurs stratégies, ce qui représente une évolution majeure par rapport à il y a cinq ans.

« L'expertise de l'UNCDF, notamment dans le cadre de la cartographie du parcours client, a été déterminante. Nous nous sommes rendu compte que nous devions complètement changer notre stratégie d'acquisition client. »

— Chris Chileshe, ancien responsable de pays, Airtel Money Zambia

Nous avons accordé une attention particulière aux groupes de clients qui sont les plus vulnérables et généralement exclus du système financier, car ils ont le plus à gagner des services financiers numériques. Ces groupes comprennent les femmes, les jeunes, les TPE/PME et les réfugiés. Nous avons utilisé la recherche et les données pour mettre en lumière les besoins de plusieurs segments de clients mal desservis au moyen d'études telles que notre rapport « Labour Pains » sur la vie financière des mères en Zambie.⁹ Cette recherche fondatrice a été suivie d'une compétition de conception de produits appelée Sprint4Women (avec le soutien de Comic Relief et Jersey Overseas Aid) pour encourager les prestataires de services financiers numériques à innover et à créer de nouveaux produits destinés aux femmes en Zambie.¹⁰ Grâce à notre partenariat avec le HCR et Airtel en Zambie, nous avons également rendu les paiements de masse possibles pour plus de 5 700 réfugiés. Les paiements de masse correspondent à des opérations réalisées d'un compte vers de nombreux comptes, ou de nombreux comptes vers un seul compte. Le premier type, incluant par exemple le paiement des salaires ou les prestations sociales, peut être versé sur un compte ou prendre la forme d'une opération de transfert d'argent au guichet. C'est ce qu'on appelle les paiements « d'un à plusieurs ». Le deuxième type, comme dans le cas de plusieurs clients payant leurs factures de services publics, comprend la perception des paiements de plusieurs payeurs par un seul organisme. C'est ce qu'on appelle les paiements de « plusieurs à un ». ¹¹ Les paiements aux réfugiés relèvent de la première catégorie, celles des paiements de masse « d'un à plusieurs ».

En plus d'utiliser la recherche au niveau du marché pour mettre en lumière les segments mal desservis, nous avons également soutenu des recherches concernant des produits spécifiques. Au Bénin, dans le cadre de notre collaboration avec ALIDé et Moov (voir l'encadré 1), nous avons identifié

des détails spécifiques qui ont éclairé les caractéristiques des produits. Par exemple, avec l'IMF ALIDé, il est apparu clairement que les utilisateurs appréciaient non seulement la capacité à rembourser un prêt ou à déposer de l'argent sur un compte d'épargne au moyen de mobile money, mais aussi certaines des fonctions les plus basiques (p. ex., la vérification du solde et la confirmation de la réception des SMS). En outre, l'étude a montré que les clients étaient prêts à payer un certain coût pour bénéficier du service. Ce genre de détails, identifiés au moyen de recherches ciblées, ont directement alimenté la conception des produits afin d'améliorer l'expérience des clients des services financiers numériques.

Encadré 1 : Moov (Bénin)

Frein au marché :

Inactivité des comptes mobile money – Moov estimait qu'une campagne d'information prenant la forme de messages envoyés aux clients n'était pas efficace pour réactiver ses clients béninois.

Solution :

Nous avons fait appel à un expert externe en étude de marché pour cartographier l'intégralité du parcours des clients, du moment où ils entendent parler du service pour la première fois au moment où ils l'utilisent activement. En essayant plusieurs formulations de message, nous avons constaté qu'un simple mot pouvait faire toute la différence dans la façon dont un message est perçu. Par exemple, il s'est avéré que les clients répondaient de manière bien plus positive à l'expression « envoyer/recevoir de l'argent » qu'à la formulation « transférer de l'argent ».

Résultats :

Moov a pleinement intégré les enseignements de la méthode HCD et a mis à jour sa formulation dans tous ses messages. Le changement de formulation, combiné au travail extensif du réseau d'agents, a amélioré la souscription au service et abouti à l'inscription de plus de 421 000 clients.

« La méthode HCD nous a ouvert les yeux.

Auparavant, nous incitions nos clients à 'transférer de l'argent'. Nous les invitons désormais à 'envoyer/recevoir de l'argent'. Aussi anecdotique qu'elle puisse paraître, cette façon de recadrer la même activité a trouvé un écho chez nos clients, avec de vrais résultats à la clé. »

— Aissatou Diallo, Directrice Marketing de Moov

⁹ Lire le rapport dans son intégralité à l'adresse suivante : <https://www.uncdf.org/article/4445/labour-pains-discovering-the-financial-lives-of-zambianmothers>.

¹⁰ Pour en savoir plus sur Sprint4Women, consulter les articles suivants : <https://www.uncdf.org/article/5171/uncdf-sprint4women-design-sprint-competition-to-increase-zambian-womens-financial-inclusion-kicks-off>, <https://www.uncdf.org/article/5058/request-for-applications-for-the-sprint4women-zambia-design-sprint-competition-for-womens-financial-inclusion>.

¹¹ Consulter notre livre blanc pour en savoir plus sur les paiements de masse : <https://www.uncdf.org/article/4450/smart-masspayments-bulk-payments-made-easy>.



PAMECAS — Accorder des crédits digitaux sans apports à des femmes et des jeunes

Ababacar Touré, Directeur du crédit et des risques au sein de l'IMF sénégalaise PAMECAS, est catégorique : « Au début, nous nous sentions menacés par les fintech. Nous craignons qu'elles ne viennent perturber le marché et qu'elles nous supplantent ». Cependant, avec le temps : « la menace s'est transformée en opportunité » ajoute-t-il.

Comme en témoigne M. Touré, nous avons joué un rôle crucial en plaçant le développement du marché au coeur des débats entre toutes les parties prenantes de l'écosystème. Nous avons soutenu PAMECAS par le passé sur des projets visant à créer des activités génératrices de revenus pour les jeunes et les femmes. Puis, en 2017, nous avons lancé un appel à propositions en vue d'élaborer des services financiers numériques plus avancés. À l'époque, nous commençons à peine à discuter avec InTouch (un agrégateur de paiements mobiles) sur les modalités d'une éventuelle coopération pour faciliter l'accès au crédit aux agents et aux clients. L'appel à projets a été l'occasion pour les deux organisations d'aligner leurs priorités et un accord tripartite entre PAMECAS, InTouch et l'UNCDF a été signé à la fin de l'année.

Le projet a commencé en 2018 et a permis d'atteindre un objectif attendu de longue date pour le PAMECAS : l'utilisation des canaux digitaux pour étendre la portée de ses services. Au travers de la subvention et de l'assistance technique fournies, nous avons pu aider l'IMF à développer un modèle d'évaluation du crédit afin de calculer le risque d'octroyer des prêts sans garantie aux agents d'InTouch, en fonction de leurs données transactionnelles. PAMECAS a récemment lancé un projet pilote de la solution dans l'une de ses agences et elle a pu traiter des prêts (de la demande du client au paiement) en moins de 48 heures, ce qui représente une amélioration par rapport au délai d'une semaine du processus classique. Le projet pilote a commencé en octobre 2019 et, en moins d'un mois, 11 crédits digitaux ont été accordés pour un total de 2,3 millions FCFA

(3 896 USD).¹² La vision que nous avons aidé le PAMECAS à créer peut avoir un effet radical sur les jeunes et les femmes au Sénégal qui n'ont pas d'apports personnels pour lancer ou développer leur entreprise.

Ecobank — Démystifier la banque

Ecobank a rencontré l'UNCDF pour la première fois en 2015, lorsque notre équipe au Bénin a invité les directeurs de la banque à rejoindre le groupe de travail sur la finance digitale qui venait d'être créé. Ecobank s'était déjà lancée dans le secteur de la finance digitale en 2012, avec un succès limité. En 2016, après s'être quelque peu impliquée dans notre groupe de travail sur la finance digitale, Ecobank a commencé à élaborer une stratégie bancaire reposant sur les agents en partenariat avec Moov et MTN. L'idée était de lancer des opérations « wallet to bank » (du portefeuille électronique au compte bancaire) et de mettre en place un réseau d'agents pour présenter la finance digitale à la clientèle.

Nous avons dispensé une formation CD, qui a permis à Ecobank de prendre conscience de certaines faiblesses de son modèle et de concevoir une stratégie de gestion des agents tenant compte des besoins des clients des services financiers numériques. « Les gens ont surtout besoin de transférer de petites sommes d'argent, sans avoir à passer par des procédures laborieuses relatives à la connaissance de l'identité des clients », explique Mathias Dekadjevi, directeur de la distribution et du marketing chez Ecobank Bénin. « La prochaine étape portera sur le paiement électronique des services publics. Mais entretemps le HCD nous a aidé à démystifier la banque, en nous montrant comment la rendre plus conviviale pour nos clients ».

Une application mobile Ecobank est en service depuis 2017 et le réseau d'agents est passé de zéro à 133 points de services Xpress. Les agents réalisent chacun 40 opérations par mois en moyenne. L'expansion numérique des services d'Ecobank a porté ses fruits : en 2019, la clientèle d'Ecobank a augmenté de 21 %, avec plus de 8 000 comptes Xpress ouverts.

¹² Taux de change : 1 USD = 590,42 FCFA. Source : <https://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.php>, 1^{er} novembre 2019.

Réseaux d'agents et distribution

À l'UNCDF, nous savons qu'il est essentiel de mettre en place des réseaux d'agents efficaces pour débloquer la croissance dans l'écosystème du paiement numérique. Très tôt, nous avons commandé une étude diagnostique du parcours des agents au Helix Institute of Digital Finance afin de comprendre en détail les principales difficultés auxquelles les différents types d'agents étaient confrontés au Bénin, au Sénégal et en Zambie.¹³ Les difficultés identifiées ont conduit directement à un certain nombre de projets, notamment un appui à FINCA en Zambie (voir l'encadré 2), au prestataire de réseau d'agents CashZone au Bénin pour étendre sa couverture en zone rurale (voir l'encadré 3) et à Moov au Bénin pour « externaliser » son réseau d'agents en faisant appel à un tiers pour gérer le recrutement, la formation et le suivi des agents. De fait, le nombre d'agents actifs de Moov est passé de 167 agents à 19 725 au cours de la première année du projet.

Encadré 2 : FINCA (Zambie)

Frein au marché :

Problèmes de liquidité des agents – les prestataires de services financiers mobiles, ne disposant pas de biens physiques pour garantir leurs emprunts, ne pouvaient pas accéder au capital dont ils avaient besoin pour servir leur clientèle et développer leur activité en Zambie.

Solution :

Nous avons oeuvré avec FINCA pour élaborer un modèle de prêt spécifiquement destiné aux agents mobile money, en fonction de leurs données transactionnelles. En explorant leurs données pour établir des indicateurs susceptibles de montrer une corrélation avec le remboursement, nous avons pu mettre à l'essai un concept de crédit basé sur les transactions.

Résultats :

Nous avons testé le modèle auprès de 296 agents de MTN dans les zones urbaines et rurales de Zambie, en accordant des prêts d'un montant total de 1 500 000 ZMW (113 111 USD) par rapport à une cible de 500 000 ZMW (37 704 USD).¹⁴ Des agents comme Elase ont pu accéder à des capitaux pour développer leurs entreprises et créer de l'emploi. Les taux d'impayés, aux alentours de 10 %, étaient comparables à d'autres dans le secteur de la microfinance. La liquidité des agents ruraux a augmenté de 113 %.

Encadré 3 : CashZone (Bénin)

Frein au marché :

Absence d'agents en dehors des zones urbaines – il était difficile de déployer un réseau d'agents dans les zones rurales du Bénin, en raison des problèmes de connectivité, de liquidité et de recrutement des agents.

Solution :

Nous avons aidé CashZone à élaborer un plan d'affaires pour étendre son réseau d'agents dans des zones rurales sélectionnées du Bénin. Nous avons également formé les agents de CashZone.

Résultats :

En résumé, 960 agents ruraux ont été recrutés, dont 224 femmes et 403 jeunes, permettant à des personnes vulnérables d'accéder aux services financiers numériques au Bénin.

Conscients des dangers que représentent les réseaux d'agents cloisonnés, nous avons encouragé l'interopérabilité et les infrastructures partagées au moyen de divers projets, tels que l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour Kazang, l'un des principaux prestataires tiers de solutions de paiement, pour proposer la première plateforme partagée pour agents en Zambie. La plateforme comptait 9 000 agents actifs en novembre 2019 et propose des services aux clients de quatre autres prestataires : Atlas Mara, Ecobank, MTN et Zoono.

« Le projet a été une réussite totale. Grâce à l'UNCDF, nous avons non seulement développé une nouvelle stratégie mais nous avons pu aussi la mettre en oeuvre. Nous avons atteint tous les indicateurs clés de performance concernant le nombre d'agents, les recettes, la pérennité et la rentabilité. »

— Nasho Sombe, directeur du développement des affaires, Kazang Zambie

Nous avons également facilité de nouveaux partenariats, par exemple entre ALIDé (une IMF) et MTN (un OTM) au Bénin. Grâce à ce partenariat, le premier service « bank to wallet » a été lancé dans la région, intégrant un compte d'IMF à un portefeuille électronique. Depuis le lancement du service début 2018, près de 6 000 clients ont commencé à l'utiliser, dont Pierrette qui peut désormais rembourser son crédit ALIDé au moyen de son compte mobile money MTN. Au Sénégal, nous avons pu faciliter des partenariats entre InTouch (un agrégateur de paiements mobiles) et au moins quatre fournisseurs de services financiers numériques différents (voir l'encadré 4).

Encadré 4 : InTouch (Sénégal)

Frein au marché :

Absence d'agents en dehors des zones urbaines – le développement et le maintien d'un réseau d'agents en dehors des principaux centres urbains au Sénégal constituaient à la fois un objectif et une difficulté.

Solution :

Nous avons fourni un soutien financier et technique à InTouch pour préparer une stratégie d'acquisition d'agents ruraux. Grâce aux sessions de notre groupe de travail sur la finance digitale, nous avons aussi présenté InTouch à différents partenaires potentiels, ce qui lui a permis de se développer au moyen de la collaboration.

Résultats :

InTouch a conclu un accord de partenariat avec Orange afin de créer une franchise, ainsi que des partenariats d'agent avec PAMECAS (une IMF), Ecobank et des prestataires d'énergie prépayée. InTouch a dépassé sa cible de 360 agents ruraux avec plus de 550 agents (dont Birane), tout en servant près de 300 000 clients distincts dans les zones rurales.

¹³ Consulter la présentation suivante pour en savoir plus sur les résultats : Akhand Tiwari et Irene Wagaki, « Agent Network Accelerator Survey: Zambia Country Report 2015 » (aucun éditeur, UNCDF, janvier 2016). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.uncdf.org/article/868/agent-network-accelerator-survey-zambia-country-report-2015>

¹⁴ Taux de change : 1 EUR = 13,2613 ZMW. Source : <https://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.php>, 1^{er} novembre 2019. Remarque : Le présent document fait référence au kwacha zambien sous le code ZMW, conformément aux directives fournies par la Banque de Zambie, la banque centrale du pays, après ajustement monétaire.



Kazang — Créer un réseau d'agents tiers

Notre objectif est d'accélérer l'innovation — nous investissons nos propres fonds pour gérer les risques initiaux, pour prouver la validité de nouveaux concepts et démontrer leur efficacité, puis nous mobilisons des investissements auprès d'autres acteurs. C'est ainsi que nous avons procédé en Zambie avec Kazang, une fintech qui se trouvait à un carrefour décisionnel en 2017. En effet, l'organisation devait déterminer si elle devait développer son propre portemonnaie électronique, ou bien devenir un prestataire tiers. Les opérateurs tiers sont des prestataires de services financiers numériques qui s'appuient sur l'infrastructure existante des OTM. Ils sont généralement indépendants des OTM et, dans certains cas, peuvent être des agents principaux ou autres agissant pour le compte d'un prestataire de services financiers numériques ou d'un OTM, sur la base d'un accord de service, d'un accord de coentreprise, ou d'une autre modalité contractuelle.

Kazang nous a posé la question suivante : « Quels services devons-nous proposer pour rester pertinents ? » Nous avons aidé Kazang à élaborer une stratégie commerciale qui lui permettrait de basculer vers un modèle en tant que réseau d'agents tiers. L'entreprise a alors mis en place une infrastructure pour les autres acteurs du marché et est devenue la première et la seule plateforme partagée pour agents du pays. Nous avons également renforcé les capacités de Kazang en analyse de données et aidé à comprendre les dynamiques de la perte d'agents, et à accroître la rentabilité des agents, un élément essentiel de la stratégie relative aux agents.

Cette stratégie a été adoptée en vue de persuader les dirigeants d'investir dans ce nouveau modèle commercial. En réalité, l'investissement du secteur privé déclenché par notre soutien initial a entraîné une croissance du réseau d'agents actifs de Kazang, qui est passé de 2 300 à 9 000 i. Par ailleurs, la fintech procède à des investissements supplémentaires pour se développer davantage. Nasho Sombe, directeur du développement des affaires à Kazang Zambie, a qualifié le projet de « réussite totale », ajoutant que « grâce à l'UNCDF, nous avons non seulement développé une nouvelle stratégie mais nous avons pu aussi la mettre en oeuvre ».

Prestataires

Au cours des cinq dernières années, nous avons aidé des fournisseurs de services financiers numériques à passer des produits SFN au guichet de « première génération » à des services financiers numériques de « seconde génération ». Les produits de première génération englobent des services financiers numériques de base, tels que les transferts de personne à personne, le rechargement des temps d'appel, le paiement des factures (services publics) et les opérations de dépôt et de retrait. Les produits de seconde génération correspondent à des services financiers numériques plus avancés, tels que les produits de microcrédit et de micro-assurance, les remboursements de prêts, les paiements marchands, les transferts push (à la banque)/ pull (de la banque) et les transferts de fonds internationaux.

Dans les trois pays, nous avons soutenu un total de 27 prestataires de services financiers numériques, dont des banques, des OTM, des fintech et des IMF (voir l'encadré 5 pour un exemple), sur divers projets. Ces projets portaient notamment sur l'amélioration de la conception et de la fourniture des produits, l'exploitation plus efficace de la numérisation et des données, et l'intégration de la méthode HCD dans les processus.

Ce faisant, nous avons contribué à la réalisation d'une étude de rentabilité concernant l'utilisation des services financiers numériques pour atteindre les marchés mal desservis, et incité les prestataires eux-mêmes à investir davantage. L'évaluation à mi-parcours du programme, réalisée par Genesis Analytics en 2018 a conclu que « la gestion d'Airtel en Zambie avait entraîné une augmentation considérable des investissements dans l'unité responsable du mobile money à la suite de recherches HCD soutenues par l'UNCDF et qui ont contribué à améliorer le nombre de clients souscripteurs ».¹⁵ Airtel est l'un des deux principaux prestataires dans le pays, avec plus d'un million de clients actifs.

Nous avons noué des partenariats à long terme, en prenant le temps d'établir des relations de confiance, et nous sommes devenus le partenaire de développement privilégié en matière de conseils et d'appui technique. Par exemple, notre relation avec l'opérateur de téléphonie mobile MTN au Bénin a suivi le chemin extraordinaire parcouru par le pays vers la croissance des services financiers numériques, de la formation d'accélération des réseaux d'agents¹⁶ au développement des portefeuilles électroniques, en passant par la conception de tontines numériques (des groupes universels d'entraide et d'épargne) et l'intégration des portefeuilles électroniques ouverts chez MTN avec des comptes ouverts chez ALIDé (une IMF). En septembre 2019, MTN Mobile Money a atteint les deux millions d'utilisateurs actifs de mobile money au Bénin.

Toutefois, d'autres résultats sont plus difficiles à quantifier. Comme l'affirme Hermann Ahouandjinou, responsable des ventes et de l'écosystème des services financiers chez MTN Bénin : « L'UNCDF a créé une situation dans laquelle les principaux acteurs ont pu nouer des relations personnelles, ce qui a été essentiel pour faire avancer les dossiers sensibles tels que les tontines numériques et l'intégration des portefeuilles électroniques avec les comptes d'IMF ». Virgile Toffodji, Directeur général de MTN Mobile Money Bénin, partage cette opinion. « Grâce à ce que l'UNCDF nous a appris en matière de méthodologie et de processus, nous jouissons aujourd'hui d'une place bien définie sur le marché. D'autres acteurs commencent à s'intéresser à notre méthode ; ils l'apprécient et souhaitent conclure des partenariats avec nous, car notre stratégie est claire. »

Nous avons également rencontré un franc succès pour ce qui est d'inciter les prestataires à se tourner vers les zones rurales. Par exemple, en Zambie, selon le Programme d'expansion des services financiers ruraux du Fonds international de développement agricole, le fait que nous ayons élaboré une stratégie de paiements de masse pour MTN a été un élément crucial d'un projet qui a permis au programme de verser des paiements à 45 000 petits exploitants agricoles. Au Sénégal, nous nous sommes associés à La Banque Agricole afin de proposer une nouvelle solution de portefeuille électronique aux petits producteurs de riz. En outre, nos efforts dans les zones rurales nous ont permis de tirer parti du mobile money pour des solutions énergétiques, à l'instar de notre travail en Zambie, en collaboration avec Fenix, sur les systèmes d'énergie solaire prépayés (Pay-as you go). Le « pay-as-you-go » consiste, pour le client souhaitant acquérir un produit, à effectuer un versement initial complété par une série de paiements proportionnels à l'utilisation du produit, par l'intermédiaire d'un canal de service financier numérique.

« Notre banque n'étant pas familiarisée avec la finance digitale, nous avons besoin de spécialistes avec qui collaborer afin de définir notre orientation et passer à la vitesse supérieure. Toutes nos connaissances dans ce domaine, nous les devons à l'UNCDF. L'organisation nous a aidés à concevoir notre approche digitale des chaînes de valeur et à déployer notre plateforme. »

— Malick Ndiaye, directeur général, La Banque Agricole

Encadré 5 : CAURIE MF (Sénégal)

Frein au marché :

Faible capacité d'adaptation des processus des IMF à l'ère numérique et pénurie d'offres de seconde génération sur le marché. À titre d'exemple, la Caisse autonome pour le renforcement des initiatives économiques par la microfinance (CAURIE MF), une IMF sénégalaise, se heurtait à de nombreuses difficultés liées à la digitalisation de ses processus.

Solution :

Nous avons aidé CAURIE MF à numériser les processus de collecte de l'épargne à l'aide de tablettes, au profit d'une clientèle constituée de plus de 90 000 femmes. Nous l'avons accompagnée de bout en bout, des travaux de recherche préliminaires sur la clientèle à l'élaboration d'un manuel d'utilisation standard pour les services numériques, en passant par un accompagnement continu tout au long du processus expérimental.

Résultats :

L'efficacité et l'exactitude des opérations de l'IMF ont été améliorées : le délai d'établissement de rapport en fin de mois est passé de cinq jours à un seul, les erreurs ont été réduites de 90 % et les délais de validation des nouveaux prêts ont diminué de 30 %. La digitalisation des processus a également posé les fondations de la prochaine étape de la digitalisation des services financiers de l'institution, à savoir le lancement de services bancaires mobiles et la mise en place de transactions « bank-to-wallet ».

¹⁵ Genesis Analytics, *Mobile Money for the Poor, Mid-Term Evaluation: December 2018*, p. 32 (UNCDF, sans lieu, 2018).

Disponible à l'adresse suivante : <https://www.genesis-analytics.com/projects/mid-term-review-of-largest-uncdfs-programmes-in-digital-finance>

¹⁶ Agent Network Accelerator est un projet de recherche sur quatre ans à l'initiative du Helix Institute of Digital Finance et mené dans 11 pays, dont le Bénin, le Sénégal et la Zambie, en partenariat avec ce programme.

La Banque Agricole — Fournir un portefeuille digital aux petits exploitants agricoles

C'est à l'occasion d'une visite dans le nord du Sénégal, en 2016, que nous avons évoqué pour la première fois la possibilité d'un partenariat avec La Banque Agricole. Cette région productrice de riz faisait alors l'objet de nombreux investissements. La Banque Agricole, principale banque sénégalaise du secteur agricole, nous avait demandé comment soutenir, ensemble, cette chaîne de valeur en plein essor. Nous leur avons proposé de se tourner vers des solutions digitales, tant pour réduire les coûts des transactions que pour renforcer l'efficacité du marché en faveur des producteurs et des acheteurs de riz.

Au terme de près de deux ans d'échanges préparatoires, La Banque Agricole a lancé un projet pilote de portefeuille électronique à la fin du mois d'août 2019 auprès des producteurs rizicoles, juste au début de la saison rizicole. En résumé, la banque finance directement les producteurs (en transférant de l'argent prêté sur leurs portefeuilles électroniques) et est remboursée par les entreprises agroalimentaires avec lesquelles elle a négocié les ventes. Nous avons accompagné La Banque Agricole tout au long de l'aventure qui l'a menée jusqu'au lancement de cette phase pilote : nous avons mené une étude HCD auprès des petits producteurs, testé la plateforme AgriCash et formé le personnel de La Banque Agricole aux bonnes pratiques en matière de gestion des réseaux d'agents.

Politiques et réglementation

Nous avons contribué à instaurer un dialogue entre les secteurs public et privé afin de surmonter les obstacles inhérents aux systèmes politiques et réglementaires de ces trois pays. Nous y sommes notamment parvenus en Zambie grâce à nos ateliers Feedback2Action, qui offrent aux prestataires de services financiers numériques un espace de discussion leur permettant d'expliquer leurs difficultés aux décideurs publics (voir encadré 6). Ces ateliers ont incité les décideurs publics à entreprendre des changements de taille, tels que la modification des exigences relatives au principe de connaissance de l'identité des clients pour les réfugiés ou l'augmentation du plafond des portemonnaies électroniques en 2016, accélérant ainsi la croissance rapide du mobile money dans le pays.¹⁷

Nous avons également été sensibles aux besoins des entités gouvernementales. En effet, nous avons collaboré avec ces dernières afin de relever et de mettre en oeuvre les améliorations potentielles de l'écosystème des services financiers numériques propre à chaque pays. Ainsi, main dans la main, nous avons par exemple analysé les flux de paiement au Sénégal¹⁸ et en Zambie¹⁹, en collaboration, pour ce dernier pays, avec le ministère des Finances et la Banque de Zambie. Cet exercice a permis d'enrichir directement notre projet commun d'automatisation des données (voir encadré 7).

« L'UNCDF influence l'environnement stratégique et réglementaire d'un pays en renforçant les capacités de ses régulateurs. En dispensant des formations sur le mobile money, notamment par le biais du Digital Frontiers Institute, l'UNCDF a consolidé leurs connaissances et leurs capacités en matière de services financiers numériques. Grâce aux bonnes relations que nous entretenons avec la Banque centrale et à l'assistance technique que nous lui proposons, l'UNCDF est parvenu à renforcer la détermination des régulateurs à créer un environnement propice à l'offre de solutions digitales. »

— Genesis Analytics, extrait de *Mid-Term Evaluation: MM4P*

Encadré 6 : Acteurs du secteur

Frein au marché :

Dialogue entre les secteurs public et privé insuffisant et partenariats limités. Les prestataires de services financiers numériques ont estimé qu'ils n'étaient pas en mesure d'exprimer leurs préoccupations concernant les problèmes de réglementation qui entravent la croissance de ce type de services.

Solution :

Grâce aux groupes de travail sur les services financiers numériques que nous avons mis en place au Bénin et au Sénégal et aux ateliers Feedback2Action en Zambie (en partenariat avec l'organisation Financial Sector Deepening Zambia), nous avons réuni les prestataires de services financiers numériques de ces trois pays, leur offrant ainsi une plateforme de dialogue et de collaboration visant à surmonter les obstacles au bon développement du secteur.

Résultats :

Un climat de confiance règne désormais dans le secteur. Les cadres réglementaires d'Afrique de l'Ouest sont plus clairs. Des modifications spécifiques y ont été apportées, à l'instar des dispositions relatives au plafond des portemonnaies électroniques en Zambie ou aux données de services supplémentaires non structurées (USSD) au Sénégal. En outre, le Sénégal et le Bénin sont davantage sensibilisés à l'interopérabilité.

Encadré 7 : Banque de Zambie

Frein au marché :

Manque de visibilité sur l'efficacité et l'incidence des réglementations. La Banque de Zambie, banque centrale du pays, n'était pas en mesure de contrôler efficacement les données du secteur des services financiers numériques en raison de l'inefficacité des systèmes existants et des processus manuels.

Solution :

Nous avons élaboré, en collaboration avec la Banque de Zambie, une stratégie d'automatisation des données qui permettrait de fluidifier le flux de données entre les prestataires de services financiers numériques et les systèmes de la banque. Nous lui avons ensuite affecté un expert technique interne chargé de mettre en oeuvre ce processus d'automatisation.

Résultats :

Les différents acteurs de l'écosystème, au même titre que la Banque de Zambie, peuvent désormais prendre des décisions plus éclairées et motivées par des données fiables. En outre, une meilleure visibilité sur les performances des différents acteurs favorise la concurrence sur le marché.



Banque de Zambie — Automatiser les données sur la finance digitale

Dès le début de notre programme, nous avons compris que le manque de données fiables et actualisées paralysait la prise de décisions des parties prenantes du secteur. Ce constat s'applique aussi bien aux prestataires de services financiers numériques, qui requièrent des informations pertinentes pour affecter leurs ressources le mieux possible, qu'aux régulateurs, qui ont besoin de connaître la réalité du marché afin de le surveiller efficacement.

Dans cet esprit, nous avons aidé la Banque de Zambie à concevoir une plateforme modulable et sécurisée d'automatisation et d'analyse des données relatives aux services financiers numériques²⁰ dans ses systèmes. Cette plateforme fournit en outre régulièrement des données cumulatives sur le marché pour l'écosystème zambien. Elle est spécialement conçue pour l'écosystème des services financiers numériques ; elle permet à la Banque de Zambie et aux prestataires de services financiers numériques de prendre des décisions plus éclairées et motivées par des données, mais aussi de stimuler la concurrence en offrant un meilleur suivi des performances des différents acteurs du secteur. D'autres institutions publiques, telles que le Bureau central de statistique, le ministère des Finances, la Banque mondiale, auront accès à ces données. Enfin, cette plateforme permet à la Banque de Zambie de suivre de plus près la mise en oeuvre de la stratégie nationale d'inclusion financière et d'exiger le recueil et l'utilisation des données ventilées par sexe, une composante essentielle à la promotion de l'égalité des sexes au sein du secteur des services financiers numériques.

²⁰ Pour en savoir plus sur le système d'automatisation des données relatives aux services financiers numériques, consultez l'article suivant : <https://www.uncdf.org/article/4820/introducing-the-ais-data-automation-system-bank-of-zambia-and-uncdfs-data-automation-solution>.

¹⁷ Zambia Annual Monitor 2016, disponible à l'adresse suivante : <https://www.uncdf.org/article/2385/zambia-annual-monitor-2016>.

¹⁸ La brochure « Diagnostic des flux de paiements au Sénégal » résume nos résultats : <https://www.uncdf.org/article/4176/diagnostic-des-flux-de-paiements-au-sngal>.

¹⁹ L'intégralité du rapport est disponible à l'adresse suivante : <https://www.uncdf.org/article/2438/payment-flow-diagnostic-for-government-payments-inzambia>.

Développement de l'écosystème

Notre approche écosystémique vise à promouvoir une croissance durable et à long terme de l'inclusion financière numérique. Construire un écosystème implique d'en réunir les parties prenantes pour qu'elles collaborent et évoluent ensemble. La transformation des secteurs liés aux services financiers numériques repose sur le décloisonnement et le renforcement du dialogue entre les banques et les OTM, ainsi qu'entre les prestataires de services financiers numériques et les décideurs. Nos groupes de travail sur les services financiers numériques au Bénin et au Sénégal ont joué un rôle crucial dans ce processus. Celui du Sénégal, par exemple, est co-présidé par la BCEAO et le ministère des Finances. Sa première réunion s'est tenue en avril 2016 et a réuni 30 participants. Elle a désormais lieu tous les trimestres, avec une moyenne de 50 participants par séance, afin de recenser conjointement des solutions aux défis auxquels le secteur est confronté (p. ex., rendre les USSD accessibles aux fintech, aux banques et aux IMF). Les efforts de sensibilisation déployés par le groupe de travail sur les services financiers numériques ont contribué aux changements et ont permis de faire connaître les programmes d'interopérabilité aux acteurs du marché, ainsi que les possibilités qui s'offrent à eux.

Nous avons également fait de la recherche une activité dite « d'intérêt public » afin d'autonomiser les prestataires de services financiers numériques (voir encadrés 8 et 9). Les goulets d'étranglement des réseaux d'agents ont été définis, dès les débuts de l'UNCDF, comme un obstacle majeur à la croissance des services financiers numériques au Bénin, au Sénégal et en Zambie. Par conséquent, nous avons chargé le Helix Institute of Digital Finance de mener des enquêtes dans le cadre du projet Agent Network Accelerator, afin de réaliser des analyses, à l'échelle nationale, des contraintes majeures auxquelles sont confrontés les agents et de formuler des recommandations sur la manière dont les prestataires de services financiers numériques pourraient surmonter le coût et la complexité de la création de réseaux d'agents durables.

« L'UNCDF a joué un rôle déterminant pour le développement du marché. Sans son équipe, les acteurs du secteur n'auraient pas pu être réunis. Elle est un moteur pour tous les autres. »

— Gareth Evans, conseiller technique international, Programme d'expansion des services financiers ruraux (RUFEP), ministère des Finances et Fonds international de développement agricole

« La construction d'un écosystème est une entreprise lente et complexe. L'UNCDF a permis de faciliter et d'accélérer ce processus. »

— Hermann Ahouandjinou, responsable des ventes et du développement de l'écosystème des services financiers, MTN Bénin

Outre les réunions des groupes de travail sur les services financiers numériques au Bénin et au Sénégal et les ateliers Feedback2Action en Zambie, nous avons organisé trois ateliers internationaux de partage des connaissances afin de sensibiliser

les parties prenantes aux bonnes pratiques et de partager les enseignements tirés de leurs marchés respectifs. Le premier, baptisé DFSgoRural, a été organisé en Ouganda au début de l'année 2015. Les parties prenantes invitées, aussi bien des partenaires du secteur privé venus du Bénin, du Sénégal et de Zambie que des acteurs issus d'Asie et d'autres pays africains, ont bénéficié d'un éclairage approfondi sur les services financiers numériques. Son objectif était double : d'une part, présenter l'opportunité que représentent les clients ruraux et, d'autre part, initier les décideurs aux techniques HCD. Ce premier événement a rassemblé plus de 100 participants, issus de 20 pays différents. Il a été suivi en 2016 d'une deuxième édition, axée sur les services financiers numériques pour les femmes, et intitulée DFS4Women. À cette occasion, les participants ont été mis au défi de repenser la place qu'occupent les femmes au sein de leur clientèle, tout comme le potentiel qu'elles offrent en tant qu'employées, agentes et guichetières. Ils ont en outre été invités à remettre en question leurs méthodes de collecte de données sur les femmes (un segment qui représente plus de la moitié de la population mondiale). La dernière édition, intitulée DFS4What, s'est tenue en 2018. Les participants se sont penchés sur la prochaine génération de services et sur le potentiel des données et de l'innovation. Pour cela, ils ont dépassé le simple cadre des portemonnaies électroniques pour étudier l'éventail de services et de cas d'utilisation (financiers ou non) qui permettront l'éclosion d'économies digitales inclusives. Chaque événement a offert de nombreuses possibilités d'apprentissage, d'autant plus que leurs programmes comportaient une journée de terrain, impliquant des rencontres avec divers clients et opérateurs. Des ateliers ont également été organisés en vue de remettre en question les préjugés des participants concernant les segments vulnérables (les agriculteurs, les femmes et les jeunes).²¹

Encadré 8 : Acteurs du secteur

Frein au marché :
Manque de données et de repères permettant de suivre l'évolution du secteur de la finance digitale.
Solution :
Le premier <i>State of the Industry Report</i> a été rédigé et publié en 2016 par notre équipe en Zambie. Il a été rapidement décliné au Bénin et au Sénégal (ainsi que dans d'autres pays de l'UNCDF, tels que la Sierra Leone). ²² Le rapport, qui s'appuie sur les données fournies par les prestataires de services financiers numériques dans notre enquête annuelle sur les prestataires, prône la transparence, encourage la concurrence et met en lumière les principales tendances susceptibles d'intéresser les parties prenantes des secteurs public et privé.
Résultats :
Les rapports sont devenus les piliers des écosystèmes de services financiers numériques de ces pays. Les acteurs du marché s'y réfèrent volontiers, notamment parce qu'ils leur permettent de se comparer à leurs concurrents. Il s'agit désormais des publications les plus demandées de l'UNCDF, qui ont permis de constituer un ensemble de données unique grâce auquel il est possible de suivre l'évolution de ces marchés. Les investisseurs nationaux et internationaux envisagent la Zambie comme une nouvelle option d'investissement grâce à la documentation précise disponible sur les tendances et les chefs de file du marché.

²¹ Consultez les articles suivants pour obtenir des informations complémentaires concernant les visites sur le terrain : <https://www.uncdf.org/article/4217/dfs4what-field-visit-explores-promise-of-chatbots>, <https://www.uncdf.org/article/4219/dfs4what-field-visit-generates-interesting-questions-about-psychometric-testing>.

²² Vous pouvez consulter les rapports les plus récents aux adresses suivantes : <https://www.uncdf.org/article/5180/etat-du-marche-des-services-financiers-numeriques-en-2018-au-brin>, <https://www.uncdf.org/article/3199/resultats-de-lenquete-annuelle-des-fournisseurs-de-services-financiers-numeriques-au-sngal-2017>, <https://www.uncdf.org/article/4757/state-of-the-digital-financial-services-market-in-zambia-2018-report>.

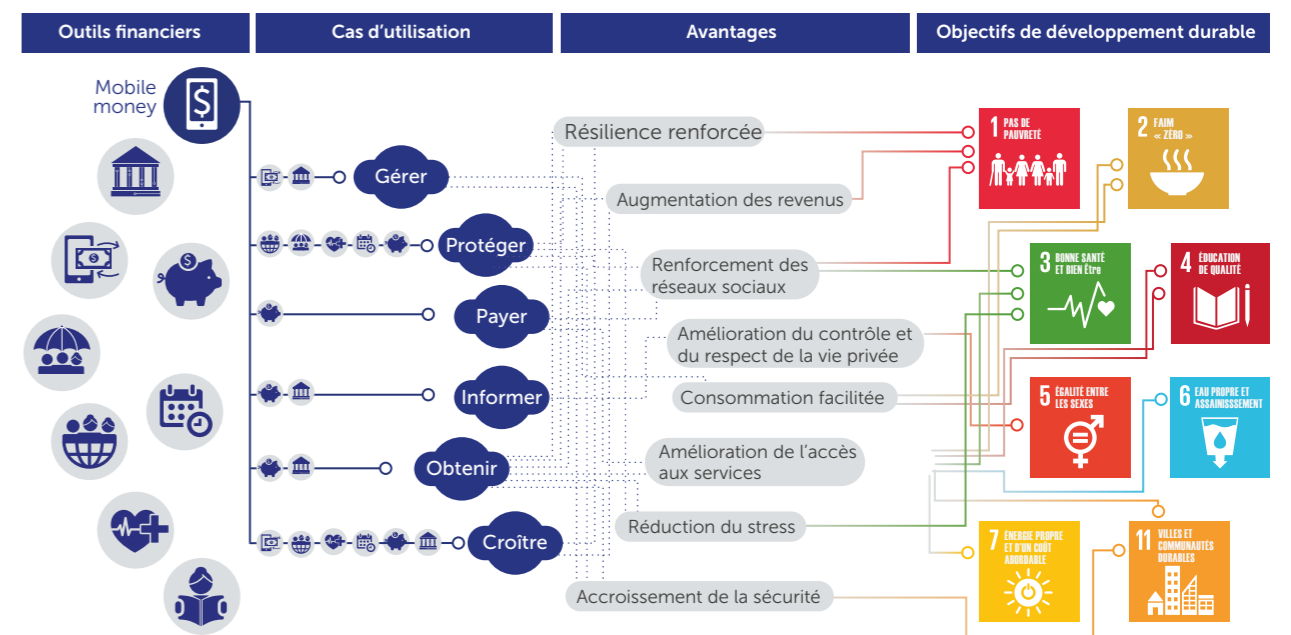
Encadré 9 : MTN Zambie

Frein au marché :
Le secteur des services financiers numériques ne saisit pas bien le lien entre l'inclusion financière numérique, l'amélioration des moyens d'existence et les objectifs de développement durable des Nations Unies.
Solution :
En nous appuyant sur le travail de l'UNCDF dans le Pacifique, nous avons élaboré un cadre qui fait ce lien entre l'utilisation d'outils financiers numériques, au moyen de leurs cas d'utilisation, à des avantages spécifiques, tels qu'une plus grande résilience et des modes de consommation plus souples, et, en définitive, aux objectifs de développement durable des Nations Unies (voir figure VI).
Résultats :
Nous avons constaté, lors de tests effectués en Zambie, que 77 % des utilisateurs de MTN Mobile Money estimaient que le service les aidait à renforcer leur résilience financière, et 63 % des utilisateurs ont déclaré qu'il les aidait à augmenter leurs revenus. Les résultats de cette analyse constituent une étape importante dans la construction d'une vue d'ensemble plus détaillée des modèles à impact complexes de la finance digitale.

Encadré 10 : BongoHive (Zambie)

Frein au marché :
Difficultés relatives à la réglementation et à l'accès aux capitaux et aux conseils techniques. Les jeunes fintech de l'incubateur BongoHive, basé à Lusaka, se sentaient démunies face à la complexité des réglementations et au manque d'accessibilité des capitaux et de l'expertise dont elles avaient besoin pour développer leurs produits.
Solution :
En nous appuyant sur les résultats de notre collaboration avec la Fondation MasterCard et avec le soutien de Comic Relief et de Jersey Overseas Aid, nous avons mis au point l'accélérateur FinTech4U avec BongoHive. Ce programme offre aux fintech prometteuses une plateforme pour développer et tester leurs produits dans un environnement sûr, interagir avec les régulateurs, nouer des partenariats avec des acteurs plus importants et franchir les différents obstacles auxquels elles se heurtent en phase de démarrage.
Résultats :
Ce projet, toujours en cours, permettra de repérer les entreprises non traditionnelles à l'origine de la prochaine génération d'innovations en matière de technologie financière et de les soutenir jusqu'à ce qu'elles puissent rechercher des investissements extérieurs.

Figure VI Les instruments financiers à notre disposition, leurs cas d'utilisation, leurs avantages et leurs liens avec les objectifs de développement durable des Nations Unies





goMediCAL — Le mobile money au service du développement social

En 2015, Gilles Kounou avait quelques relations et une bonne idée : créer une application mobile pour faciliter le paiement des soins de santé. Quand il a présenté son idée à Moov et MTN, l'accueil fut positif ; mais ces deux entreprises lui ont suggéré d'affiner encore son projet. « On m'a conseillé de me rapprocher de l'UNCDF », se souvient Gilles Kounou, aujourd'hui Directeur général de goMediCAL. Il a rejoint le groupe de travail sur la finance digitale, où il a pu expliquer son projet plus en détail.

Quatre ans plus tard, goMediCAL est une entreprise florissante. Suite au bon conseil de Moov et MTN, l'idée de Gilles Kounou est devenue la première plateforme de santé mobile au Bénin, et l'une des rares initiatives de services financiers numériques en Afrique à cibler exclusivement les prestataires de soins de santé. La plateforme est liée à la fois à Moov et à MTN, et intégrée aux réseaux Visa, MasterCard et American Express pour

autoriser également les paiements par carte de crédit. Elle permet aux patients de prendre des rendez-vous chez le médecin et de payer les frais de consultation grâce à leur portefeuille électronique, tout en offrant la possibilité de faire prendre en charge certains frais par des proches. Grâce à notre assistance technique au début de l'année 2019, goMediCAL a recentré sa stratégie d'acquisition sur les médecins et non plus sur les patients. Cet ajustement a tout changé. Le nombre de médecins référencés sur la plateforme a fortement progressé et s'élève aujourd'hui à 250 (soit environ 10 % des effectifs du pays)²³ Du fait de cette concentration, le nombre de patients et de professionnels hospitaliers qui utilisent l'application a lui aussi augmenté de façon spectaculaire ces derniers mois. En 2019, quelque 15 000 patients utilisaient régulièrement goMediCAL, chiffre qui dépasse largement l'objectif initial de 10 000 utilisateurs. Par ailleurs, 250 rendez-vous sont pris chaque jour sur l'application. Le soutien de l'UNCDF a rendu goMediCAL « plus crédible », notamment auprès des établissements de santé, reconnaît M. Kounou : « Nous sommes désormais bien plus qu'une start-up parmi tant d'autres. »

²³ Banque mondiale, « Médecins (pour 1000 personnes) », données de 2016. Disponible à l'adresse suivante : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/sh.med.phys.zs>

CHAPITRE 3 – ENSEIGNEMENTS

3.1 FACTEURS IMPORTANTES DE RÉUSSITE

Notre rôle d'intermédiaire neutre place les relations au premier plan. En tant qu'organisme des Nations Unies, nous occupons une position unique pour agir à titre de facilitateur de marché indépendant et fiable. Le marché peut se développer lorsque les secteurs public et privé travaillent main dans la main pour repérer et maîtriser ses dysfonctionnements. En vertu de la devise de l'UNCDF, « Vos indicateurs de performance sont nos indicateurs de performance », nous avons clairement aligné les résultats de notre engagement sur les principaux indicateurs de performance des parties prenantes concernées pour créer une feuille de route gagnant-gagnant en matière de résultats. Nous avons pu promouvoir un dialogue constructif à travers des canaux formels et informels, sans pour autant compromettre notre impartialité vis-à-vis des parties prenantes.

« Nous considérons l'UNCDF comme un partenaire de confiance dans le secteur du développement. Il est très utile de bénéficier de l'aide d'une tierce partie que le régulateur considère comme indépendante. »

— Edmund Barwuah, responsable de pays pour Mobile Money, MTN Zambia

Notre équipe d'experts sur le terrain exploite une base de connaissances mondiale. La présence continue de notre équipe d'experts sur le terrain nous a permis d'instaurer une relation de confiance et d'affirmer notre engagement en faveur du développement du marché à long terme. En qualité de partenaire local, nous avons été en mesure de mieux évaluer les projets, de prendre davantage de risques et d'abandonner certains projets voués à l'échec, sachant que nous pouvions en tirer des leçons et accroître notre impact à long terme. Nous avons également pu accéder à une base de connaissances de niveau mondial provenant d'expériences similaires à travers l'Afrique et l'Asie. D'après diverses stratégies qui ont fait leurs preuves ailleurs (p. ex., en Afrique de l'Est), nous avons donné aux prestataires de services financiers numériques des exemples sur lesquels s'appuyer. Grâce à notre présence dans le monde entier, nous avons pu organiser un vaste éventail d'ateliers de formation et d'ateliers internationaux de partage des connaissances.

Nous avons également été en mesure d'offrir des éclairages propices à la croissance.

« Le positionnement réussi de l'UNCDF en tant qu'intermédiaire de confiance et premier facilitateur de marché pour les services financiers numériques a permis à ses partenaires de partager plus volontiers leurs données institutionnelles et de faciliter les demandes d'assistance. [...] L'expertise, l'expérience et les réseaux de l'équipe de l'UNCDF en matière de services financiers numériques représentent les principaux points forts du programme. [Leur] présence sur le terrain constitue également un atout indéniable, car elle témoigne non seulement du caractère unique du programme, mais contribue également au succès de ce dernier. »

— Genesis Analytics, extrait de *Mobile Money for the Poor, Mid-Term Evaluation: December 2018*

Une méthode agile nous permet de nous adapter rapidement aux changements du marché. Notre programme de développement se distingue des autres. L'approche de développement du marché que nous suivons nous a permis de progresser plus vite qu'avec les programmes traditionnels. Cette méthode a donné à notre équipe l'agilité nécessaire pour s'adapter aux perpétuelles mutations du marché. Par exemple, le marché béninois a connu une croissance plus rapide que prévu, obligeant notre équipe à redéfinir leurs priorités en cours de route. Définir le périmètre du projet dès le départ reste une étape indispensable, mais le changement est non linéaire, complexe et imprévisible : l'objectif initial d'un projet et les activités prévues en son cadre peuvent être amenés à changer en fonction des impondérables des partenaires ou du marché.

Nous mettons en lumière des segments du marché jusque-là mal desservis. Nous avons utilisé un ensemble d'outils afin d'inciter les prestataires de services financiers numériques à se tourner vers certains segments démographiques et géographiques, tels que les jeunes, les entrepreneuses et les communautés rurales. Tout d'abord, nous avons effectué des recherches sur les débouchés commerciaux, puis nous avons communiqué aux prestataires de services financiers numériques les résultats qui pourraient étayer l'analyse de rentabilité pour ces segments. Pour les segments démographiques et géographiques, nous avons ainsi aligné nos objectifs sur les principaux indicateurs de performance des différents prestataires de services financiers numériques, ce qui nous a permis d'adopter des approches plus ciblées, comme la méthode HCD, afin d'améliorer la conception et la prestation de services pour les clients mal desservis.

« Sans l'UNCDF, nous n'aurions probablement jamais pénétré les zones rurales... L'UNCDF nous a permis de comprendre tout le potentiel des investissements en faveur des zones isolées et d'anticiper les difficultés. »

— Virgile Toffodji, Directeur général, MTN Mobile Money Bénin

Nous explorons des voies où d'autres n'osent pas s'aventurer et relevons des défis particulièrement complexes dans l'écosystème de la finance digitale. Nous nous sommes lancés dans des projets que d'autres considéraient comme trop risqués ou difficiles, tels que la fourniture de services financiers numériques aux réfugiés en partenariat avec le HCR. Convaincus que cela répondrait aux besoins du secteur, nous avons été disposés à collaborer dans des domaines « moins prestigieux », tels que le renforcement des capacités et l'automatisation des données de paiement de masse. À travers nos subventions et nos services d'assistance technique, nous avons réduit les risques pris par nos partenaires dans le cadre d'investissements dans des contextes difficiles. De plus, nous les avons aidés à structurer et gérer les réseaux d'agents dans les régions où les liquidités sont limitées et où la logistique est contraignante.

3.2 ENSEIGNEMENTS CLÉS POUR LA PROCHAINE ÉTAPE

Il est essentiel de réaliser des investissements à long terme et de faire preuve de souplesse. La souplesse de notre partenariat avec la Fondation MasterCard a permis à notre équipe de développer, au Bénin, au Sénégal et en Zambie, des partenariats à long terme avec toutes les parties prenantes du secteur des services financiers numériques, et de se focaliser sur la suppression de leurs barrières commerciales. Une fois les parties prenantes convaincues, nous avons pu commencer à expérimenter des idées plus radicales visant à rendre la finance et l'économie digitales plus inclusives. Nous n'aurions jamais pu obtenir de tels résultats sans réaliser d'investissements à long terme et sans accorder une grande liberté aux équipes locales. Cela leur a permis d'octroyer des subventions, de fournir une assistance technique, de mener des recherches, de se consacrer à la mise en relation des acteurs des services financiers numériques et d'intervenir à la demande.

Le marché évolue rapidement. Pour être réellement utile, il est impératif de rester à la pointe de l'innovation. À l'instar du secteur de la finance digitale en Zambie, qui a radicalement changé au cours des cinq dernières années, le marché continuera d'évoluer à un rythme soutenu au cours des cinq prochaines. Les parties prenantes des secteurs public et privé ont besoin d'un appui pour maintenir cette cadence. Les nouvelles technologies, l'accumulation de données

et la croissance des « super plateformes » vont offrir de nouveaux débouchés. Mais cela nécessitera aussi de mettre en place des politiques et des infrastructures adaptées qui préserveront les intérêts des consommateurs. En cuisine comme en économie, la réussite tient en grande partie aux ingrédients utilisés. Ainsi, la recette d'une économie digitale inclusive combine recherche, données fiables et bonnes pratiques, mais prévoit surtout des recommandations réalisables. Sans ces ingrédients, toute tentative en la matière est probablement vouée à l'échec.

Nous devons garder à l'esprit qu'innovation et réglementation vont de pair. Afin de trouver un équilibre entre d'une part, les impératifs des banques, des OTM, des IMF et des fintech qui ont besoin de mettre de nouvelles idées et méthodes au banc d'essais, et d'autre part, les réserves des banques centrales en matière de conformité et de transparence, nous devons maintenir le dialogue entre les parties prenantes et les aider à mieux se comprendre. Nos groupes de travail sur les services financiers numériques ont offert une plateforme qui permet de coordonner les acteurs du secteur privé. Nous devons cependant améliorer les moyens déployés afin de mobiliser les acteurs du secteur public en matière d'innovations. Pour ce type de coordination public-privé, nous avons déjà élaboré deux modèles pratiques : la méthode Feedback2Action en Zambie et le modèle de bac à sable réglementaire en Sierra Leone.

La croissance doit prendre en compte la fracture économique. Bien que l'on ne puisse nier les progrès considérables réalisés dans le secteur du mobile money, les services financiers numériques ne pourront pas poursuivre leur progression tant que la population tout entière n'y aura pas accès. Certaines populations, notamment les plus démunies et les populations rurales, n'ont pas accès à un téléphone portable ou à des réseaux de dépôt et de retrait d'espèces. Par conséquent, elles ne peuvent pas toujours accéder aux services de base. En nous tournant vers de nouveaux domaines, nous nous engageons à ne laisser personne de côté. La digitalisation doit réduire les inégalités, non les creuser.

L'objectif final est de fournir aux populations les outils numériques nécessaires pour répondre à leurs besoins et réaliser leurs désirs et leurs aspirations. Un réel changement se ressent lorsque les individus utilisent la finance digitale comme un outil pour améliorer leurs moyens d'existence. Par exemple, goMediCAL, au Bénin, illustre bien dans quelle mesure ces services peuvent être porteurs de solutions aux problèmes du quotidien. Et pourtant, nous savons que les aspirations des populations ne s'arrêtent pas là. Afin d'être plus centrées sur les clients, les solutions digitales doivent tenir compte d'un plus grand nombre de difficultés quotidiennes auxquelles font face ces personnes. Les Béninois attendent désormais de leurs comptes financiers numériques qu'ils leur permettent de payer leurs factures et les frais de scolarité de leurs enfants, de s'assurer contre les accidents et les mauvaises récoltes, d'investir dans le secteur de l'énergie et d'emprunter pour créer des entreprises. Toutes ces évolutions prouvent qu'il est temps d'élargir notre vision de l'inclusion numérique, notamment en invitant davantage d'acteurs non financiers à contribuer à l'écosystème.

CHAPITRE 4 – BÂTIR LES PROCHAINES RÉUSSITES DE L'ÉCONOMIE DIGITALE

Le partenariat de longue date entre la Fondation Mastercard et l'UNCDF nous a donné la possibilité d'expérimenter (avec beaucoup de succès) un modèle de développement du marché, lequel a permis d'accélérer le processus d'inclusion financière numérique dans les pays où nous sommes actifs. Au cours des cinq dernières années, nous avons constaté des changements notables dans la manière dont les systèmes de finance digitale peuvent contribuer au développement inclusif. Au Bénin, au Sénégal et en Zambie notamment, les services basiques du secteur mobile money se sont convertis en de véritables écosystèmes de finance digitale en pleine expansion, jouissant désormais d'une abondance d'innovations et de collaborations. La finance digitale a permis à des millions de clients, parmi lesquels figurent Pierrette, Birane et Elase, d'augmenter leur sécurité financière et leur a offerts de nouvelles possibilités de croissance.

Et pourtant, beaucoup reste encore à faire. La finance digitale est importante, certes, mais elle se convertit graduellement en un moyen, et non une fin en soi. Elle encourage les modèles économiques qui permettent aux individus d'avoir accès à des services essentiels qui étaient auparavant inaccessibles et inabordable (comme l'accès à l'énergie propre, à l'eau potable, à des produits agricoles de haute qualité, à l'éducation, aux services de santé et aux services de transport public). Parmi les projets menés dans ces domaines, nous pouvons notamment citer Fenix, FinTech4U en collaboration avec BongoHive, et goMediCAL. Notre enquête auprès des pays où l'UNCDF est active (plus de 20), ainsi qu'auprès de la communauté internationale de parties prenantes oeuvrant à la réalisation des objectifs de développement durable, nous a permis de tirer les conclusions suivantes : d'une part, les populations des pays dans lesquels nous sommes actifs ne sont toujours pas satisfaites et souhaitent améliorer davantage leur mode de vie. D'autre part, les gouvernements souhaitent que les citoyens bénéficient d'un accès plus large aux services de base. En outre, les partenaires de développement et les donateurs veulent appuyer les efforts fournis par les acteurs publics ou privés ayant adopté un modèle économique durable. Enfin, le secteur privé entend augmenter sa clientèle et l'utilisation de ses produits et services. Tous ces éléments s'étendent bien au-delà de la simple promotion de l'inclusion financière digitale – il s'agit de faire progresser **les économies digitales inclusives**.

Après mûres réflexions sur les enseignements tirés (non seulement de ce programme, mais également de ceux

lancés au Libéria, au Malawi, au Népal, en Ouganda, en République démocratique populaire lao et en Sierra Leone et des initiatives centrées sur les jeunes, les énergies propres, la microfinance, les données, etc.), nous sommes parvenus à la conclusion que le rôle le plus important que l'UNCDF doit jouer dans les cinq prochaines années est d'aider à bâtir des **économies digitales inclusives** dans la vingtaine de pays les moins avancés où nous sommes actifs. Nous tirerons parti de notre forte présence sur le terrain, de notre vaste base de connaissances et de notre réseau mondial afin d'assurer aux économies digitales que nous oeuvrons à ne laisser à personne de côté à l'ère du numérique. Nous recevons actuellement un nombre grandissant de demandes de conseils et d'appui en ce qui concerne les stratégies, les projets et les initiatives favorisant les économies digitales inclusives. Par exemple, en partenariat avec l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement, nous avons investi 15 millions de dollars dans une stratégie quinquennale destinée à appuyer la croissance de l'économie digitale en Ouganda. En collaboration avec le Ministère des Technologies de l'information et de la communication du pays, nous avons recours à un tableau de bord créé par nos soins pour mesurer la croissance de l'économie digitale ougandaise (voir le paragraphe ci-après ainsi que la figure VIII à la page 37 pour plus d'informations sur cet outil).

Une économie digitale ne peut être considérée comme totalement inclusive que si elle est développée au niveau national et si des efforts sont menés pour ne laisser personne de côté, dans quelque dimension que ce soit. Nous accordons une importance particulière aux jeunes, aux femmes, aux migrants, aux réfugiés et aux MPME. Il s'agit en effet des segments de clients marginalisés ou n'ayant pas accès à l'innovation et aux technologies digitales en raison des normes sociales, de leur statut social et de leurs revenus et capacités financières limités (voir l'encadré 11 pour plus d'informations sur les femmes dans les économies digitales). L'autonomisation de ces populations est au coeur des initiatives de l'UNCDF en vue de développer des services innovants dans différents secteurs. C'est dans cette optique que nous avons posé les bases de notre travail sur les économies digitales inclusives à travers, par exemple, notre accélérateur d'entreprises de technologie financière FinTech4U (en collaboration avec BongoHive en Zambie), mais aussi à travers des projets centrés sur l'innovation et le renforcement des capacités à l'ère du numérique, menés dans divers pays (dont le Burkina Faso, la Chine, la Malaisie, le Népal et l'Ouganda) et dans le Pacifique.

L'égalité des sexes et l'autonomisation financière des femmes sont au centre du mandat de l'UNCDF. Ces deux principes sont considérés comme des priorités absolues dans les programmes et les actions de l'organisation, ainsi que dans le cadre stratégique de l'UNCDF pour la période 2018-2021. Notre objectif général consiste à intégrer les femmes dans les économies digitales, en élargissant la disponibilité des produits financiers qui ciblent les filles et les femmes et répondent à leurs besoins, et en présentant ces dernières comme des actrices du changement dans les économies digitales. Soixante pour cent des clients autonomisés grâce à la nouvelle stratégie seront des femmes.

60 %
des clients
autonomisés grâce à la nouvelle stratégie seront des femmes.

4.1 NOTRE NOUVELLE APPROCHE

Notre nouvelle approche implique une collaboration avec les gouvernements, le secteur privé et le milieu universitaire afin de créer des services adéquats qui réduisent la fracture numérique et autonomisent les principaux segments de clients. Pour atteindre cet objectif, nous concentrons nos efforts sur la compréhension de la relation entre six catégories de services numériques au sein de cinq segments de clients. Les six catégories de services numériques couvrent six secteurs (voir figure VII).

À la base de tous ces efforts se trouve la reconnaissance du fait que les services financiers numériques sont fondamentaux en ce qu'ils permettent aux nouveaux venus sur les marchés d'y investir, d'encourager la pérennité de ces services innovants et de créer des marchés pour tout un éventail de produits et de services – numériques ou non. Nous avons, par exemple, été témoins du rôle prépondérant du mobile money dans la mise en place de nouveaux marchés dans le secteur de l'énergie par le biais de produits tels que M-KOPA Solar, et de nouvelles infrastructures de mobilité et de prestation de services grâce à des entreprises de transport comme Bolt et Gojek.

Nous avons appliqué une approche de développement du marché au niveau national pour mettre en place la stratégie de l'UNCDF. L'objectif permanent est de comprendre les systèmes de marché concernés et d'y intervenir afin de mettre un terme aux dysfonctionnements qu'ils présentent, et dès lors améliorer leur efficacité, leur efficience et leur durabilité. L'approche entend : 1) s'appuyer sur les rôles et les comportements des acteurs actuels du marché et accompagner ces derniers dans leur travail ou à changer leur comportement ; 2) renforcer les

Figure VII Les services numériques dans six secteurs



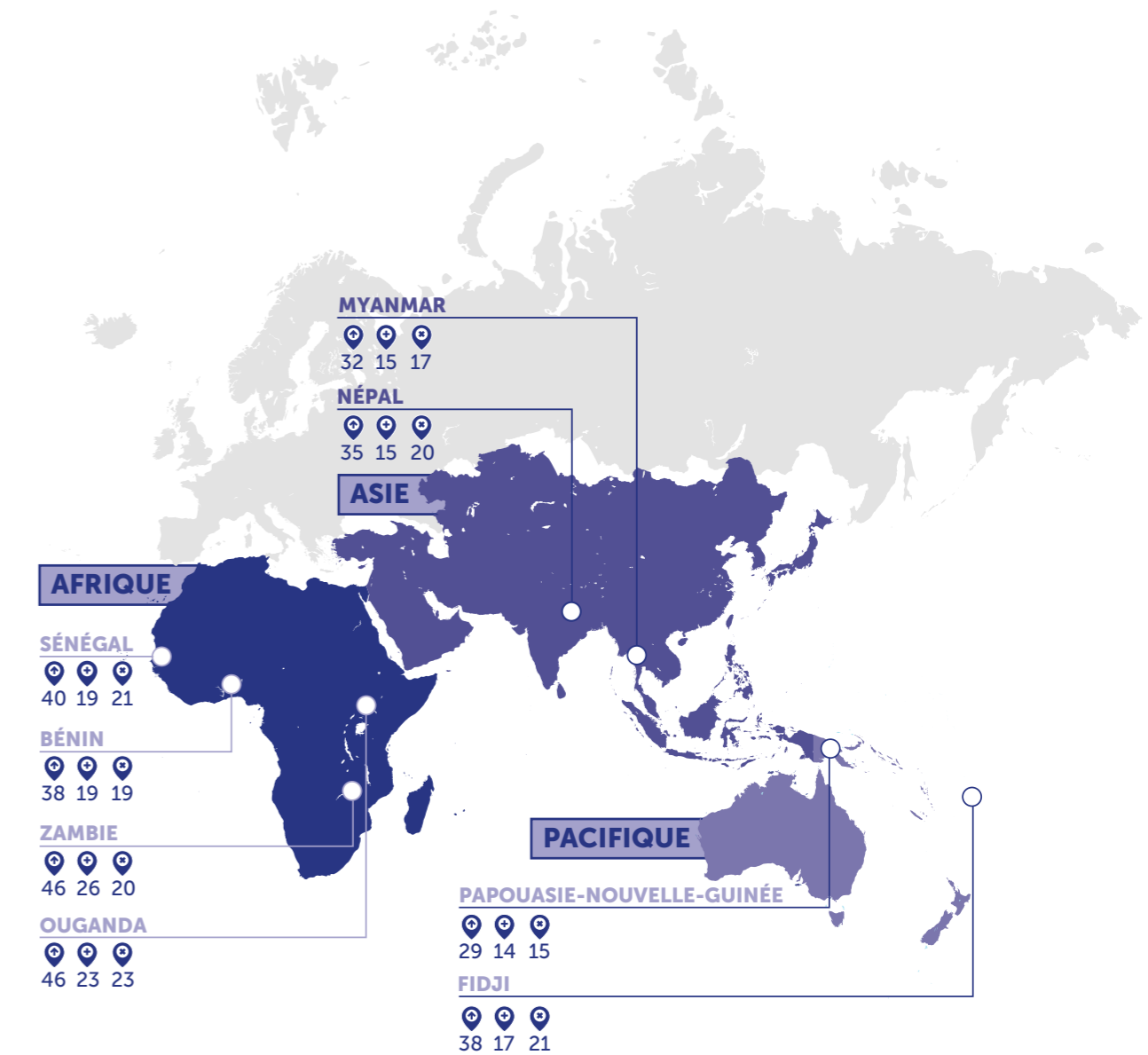
systèmes et les relations parmi les différents acteurs du marché et du secteur ; et 3) collaborer avec les acteurs actuels pour diminuer les risques associés aux investissements dans les nouveaux modèles économiques, afin de rendre les solutions digitales plus inclusives pour les segments clés et ainsi réduire la fracture numérique.

4.2 OUTILS DE SUIVI DE L'ÉVOLUTION DES ÉCONOMIES DIGITALES INCLUSIVES

Nous avons créé un tableau de bord visant à suivre l'évolution de l'inclusivité dans les économies digitales à un niveau national (voir figure VIII). Les principales composantes d'une économie digitale inclusive sont l'environnement politique et réglementaire, les infrastructures de paiement électronique, l'écosystème de l'innovation et l'accès aux compétences requises. Le niveau de développement de l'économie digitale

varie en fonction du pays concerné, et les interventions sont adaptées en fonction de celui-ci. Pour ce faire, nous conduisons une analyse des principales composantes d'une économie digitale inclusive afin de planifier les activités nécessaires à son développement. Nous mesurons l'évolution dans le temps de chaque dynamique de marché grâce au tableau de bord et adaptons continuellement l'approche en fonction.

Figure VIII Notre tableau de bord en matière d'économie digitale inclusive



À propos du tableau de bord

Les résultats sont classés sur une échelle allant de 0 à 100.

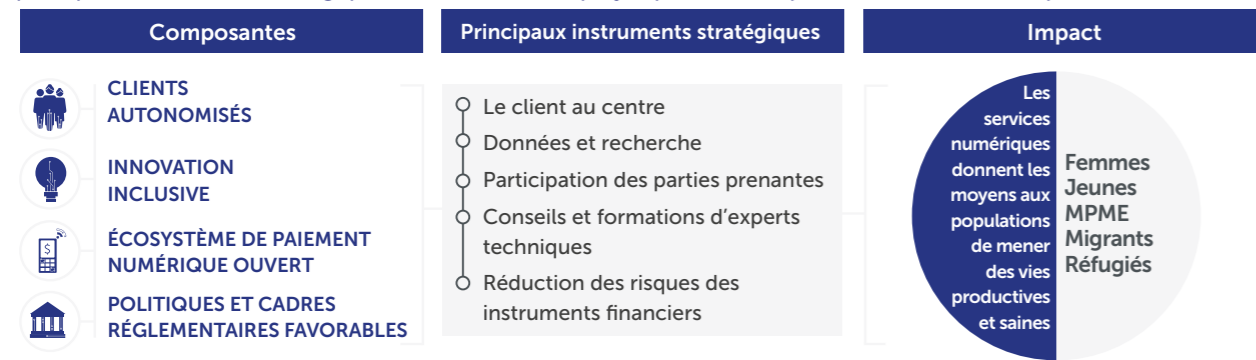
- Indice relatif à l'économie digitale** : état général de l'économie digitale et de ses composantes – plus l'indice est élevé, plus l'économie digitale est développée.
- Indice relatif à l'inclusivité digitale** : niveau d'inclusion des principaux segments de clients dans l'économie digitale – plus l'indice est élevé, plus l'économie digitale est inclusive.
- Indice relatif à la fracture digitale** : différence entre les deux indices ci-dessus, indiquant la mesure dans laquelle l'économie digitale exclut les principaux segments de clients – plus l'indice est élevé, plus la fracture digitale est importante.

4.3 COMPOSANTES ET INSTRUMENTS

Notre approche est centrée autour de quatre composantes principales étudiées au moyen d'instruments stratégiques (voir figure IX).

Figure IX Notre cadre stratégique

L'approche est axée sur quatre composantes, lesquelles constituent ensemble la stratégie visant à réaliser l'objectif. Les principaux instruments stratégiques sont les outils employés par l'UNCDF pour les différentes composantes.



Nos quatre composantes sont construites sur la base de nos points forts actuels (voir figure X).

Figure X Nos composantes



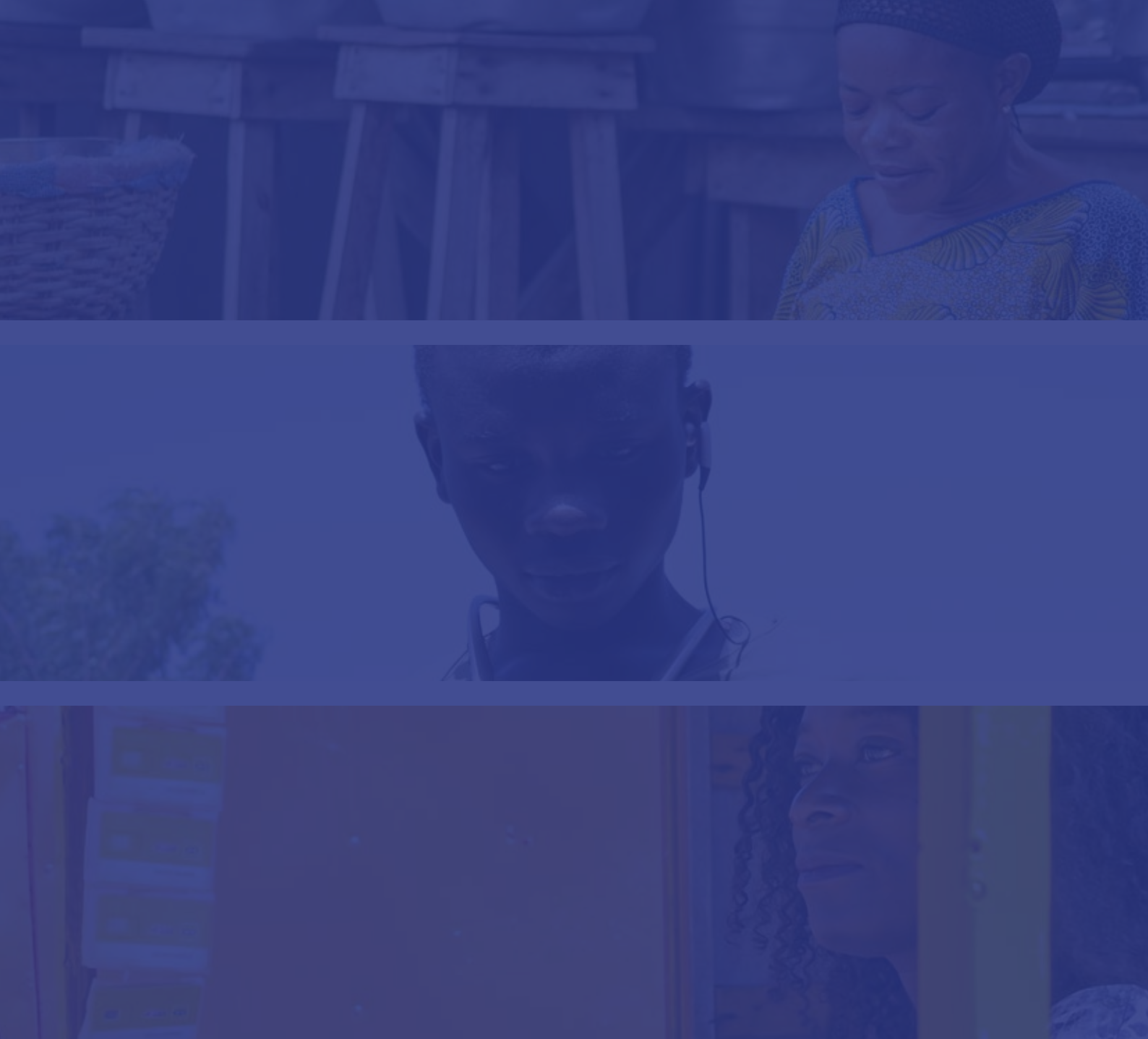
CONCLUSION

À l'UNCDF, nous savons de quoi nous parlons. Nous nous efforçons de plus en plus de perfectionner chacun des facteurs de réussite importants dans la vingtaine de pays impliqués dans nos programmes centrés sur l'inclusion financière. Nous entendons maintenir notre présence locale sur le terrain par le biais d'une approche agile et neutre, tout en introduisant des bonnes pratiques venues du monde entier. Nous souhaitons maintenir nos relations solides avec les secteurs public, privé et de la société civile, afin de mettre en place des économies digitales inclusives qui répondent aux besoins, désirs et

aspirations des populations des pays où nous sommes actifs, et qui nous rapprocheront de l'atteinte des objectifs de développement durable d'ici à 2024.

Nous sommes ambitieux, certes. Nous avons toutefois confiance en notre capacité à atteindre ces objectifs, car ils sont fondés sur nos collaborations réussies avec les parties prenantes des écosystèmes incroyables où nous travaillons (Bénin, Sénégal et Zambie — traditionnellement considérés comme des pays et des marchés particulièrement difficiles). Nous aurons néanmoins besoin d'aide. Nous n'atteindrons pas cet objectif seuls. Nous aurons besoin de l'appui du secteur privé comme du secteur public, ainsi que de nos partenaires de développement. Ensemble, nous parviendrons à rendre les économies digitales d'Afrique, d'Asie et du Pacifique plus inclusives d'ici à 2024.





NE LAISSER PERSONNE DE CÔTÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

La stratégie de l'UNCDF, intitulée « Ne laisser personne de côté à l'ère du numérique », est le fruit de plus d'une décennie d'expérience dans la finance digitale en Afrique, en Asie et dans le Pacifique. L'UNCDF considère que tirer pleinement parti de l'inclusion financière numérique en appui aux objectifs de développement durable rejoint son objectif de promotion d'économies digitales qui ne laissent personne de côté. Nous entendons autonomiser des millions de personnes d'ici à 2024, de sorte qu'elles puissent utiliser quotidiennement des services qui tirent parti de l'innovation et de la technologie, et contribuent aux objectifs de développement durable. Pour ce faire, nous adopterons une approche soucieuse du développement des marchés et nous nous efforcerons sans relâche de remédier à leurs dysfonctionnements sous-jacents.

 digital.info@uncdf.org  [UNCDF.ORG](http://uncdf.org)  [@UNCDF](https://twitter.com/uncdf)  [UNCDF](https://www.linkedin.com/company/uncdf)

Décembre 2019. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les points de vue exprimés dans la présente publication sont uniquement ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'UNCDF ni de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou de leurs organisations affiliées ou États Membres. La mention d'une entreprise ou d'un processus sous licence n'implique pas l'approbation de l'ONU. Les appellations utilisées sur les cartes et graphiques ainsi que la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part du Secrétariat de l'ONU ou de l'UNCDF quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Photographies © UNCDF 2019

