



Leçons appries

Digital Finance Initiative

Avant d'offrir une solution digitale à leurs clients, les IMF ont besoin de réussir leur propre transformation digitale.

Contexte

Les IMF africaines peuvent améliorer leurs performances financières et sociales et ainsi favoriser l'inclusion financière là où elles interviennent, en digitalisant leurs processus de recrutement, d'authentification des clients, d'évaluation et d'approbation du crédit, ainsi que leurs interactions avec les clients à distance. Cette digitalisation nécessite la création de partenariats avec des opérateurs télécom, la création de réseaux d'agents, la mise en place de SMS et Mobile Banking, ou de nouveaux produits digitaux.

De 2017 à 2021, via la Digital Finance Initiative (DFI), ADA a accompagné les IMF à intégrer le digital dans leur stratégie ; celles-ci pouvaient ainsi mieux appréhender les solutions liées à la digitalisation de leurs opérations, atteindre plus de clients en ouvrant des canaux de distribution alternatifs, améliorer leur couverture géographique, leur efficacité opérationnelle, réduire leurs coûts et repenser l'expérience de leurs clients en leur offrant de nouveaux produits et services innovants.

La DFI, pendant les cinq années du projet, a ainsi été une opportunité pour accélérer le développement de l'inclusion financière en Afrique subsaharienne via la digitalisation.

Objectifs du projet

La DFI, lancée en 2017, avait l'objectif d'aider les IMF de plusieurs pays d'Afrique subsaharienne à concevoir et mettre en œuvre des solutions digitales sur mesure afin d'améliorer leurs performances financières et sociales, en leur proposant un soutien stratégique, méthodologique, technique et financier.

Vision de la DFI

La finance digitale favorise l'inclusion financière pour au moins trois raisons :

- elle renforce l'efficacité opérationnelle ;
- elle améliore l'accès aux / des clients ;
- elle permet de proposer de nouveaux services.

Objectif global

Améliorer l'inclusion financière en Afrique subsaharienne, en augmentant la portée et l'impact des IMF appuyées par la DFI grâce aux outils informatiques adaptés.

Objectifs spécifiques

- Intégrer une stratégie digitale à la stratégie globale des IMF (objectifs, solutions, priorisation).
- Accroître la portée, l'impact et les performances sociales et financières des IMF appuyées grâce aux solutions digitales mises en place.

THÉMATIQUE

Digital 

NOM DU PROJET

Accompagner les institutions de microfinance dans leur stratégie

DURÉE DU PROJET

2017–2021
(5 ans)

ZONE GÉOGRAPHIQUE

Afrique subsaharienne

BUDGET

1 549 K EUR

BAILLEUR

Ministère des Affaires étrangères
et européennes du Luxembourg

PARTIES PRENANTES

IMF africaines partenaires de l'initiative DFI

ACEP GROUPE & PAMF WEST AFRICA
(multi-pays)
COMUBA, ALIDÉ, MDB, RENACA (Bénin)
GRAINE SARL, YIKRI, UBTEC (Burkina Faso)
WASASA (Ethiopie)
EBO SACCO (Uganda)
MICROLOAN (Malawi)
SORO YIRIWASO (Mali)
MEC FADEC & U-IMCEC (Sénégal)
LAPO SL (Sierra Leone)
COOPEC-SIFA, ASSILASSIME SOLIDARITE,
COOPEC LA FRUCTUEUSE, MILLENIUM
MICROFINANCE (Togo)

CONTRIBUTION AUX ODD



Activités clés



La DFI proposait un accompagnement en 3 étapes :



1 : Atelier initial Identification des priorités

L'atelier fournissait aux IMF participantes du contenu et des outils méthodologiques pour définir et préparer leur stratégie digitale et leurs projets digitaux. Chaque IMF a payé 1 500 EUR pour participer à l'atelier.



Cofinancement :

Le cofinancement concernait à la fois la phase de pré-projet et la phase de mise en place. ADA et ses partenaires pouvaient couvrir les dépenses à hauteur de 70% maximum des investissements, dans la limite de 10 000 EUR en phase de pré-projet et de 100 000 EUR en phase d'implémentation. Les 30% (minimum) restants devaient être financés par l'IMF.



2 : Phase de pré-projet Définition d'un projet digital

Durant la phase de pré-projet, d'une durée de 3 à 6 mois, la DFI appuyait les IMF dans l'évaluation (i) des bénéfices attendus, (ii) des impacts du projet, (iii) des prérequis pour la réussite du projet, ainsi qu'à l'élaboration du dossier de projet.



3 : Phase pilote Implémentation du projet digital

Durant la phase d'implémentation (pilote ou généralisation), la DFI appuyait les IMF moyennant une participation financière pour cofinancer les investissements et une assistance à la maîtrise d'ouvrage. Après la mise en place et le lancement du projet, ADA assurait le suivi opérationnel.

Résultats de la DFI



56
IMF FORMÉES



23
PROJETS RÉALISÉS



AVEC 18
IMF AFRICAINES

De 2017 à 2021, la DFI a formé au total 56 institutions de microfinance à la digitalisation. 15 ateliers ont été organisés dans plusieurs pays pour appuyer 32 IMF dans la définition de leur stratégie digitale. À la suite de cela, le comité de sélection de la DFI a proposé 26 pré-projets. 23 projets digitaux ont enfin été définis et réalisés avec 18 IMF d'Afrique subsaharienne. Parmi ces IMF, certaines (UIMCEC, WASASA, LAPO, GRAINE Sarl) ont été accompagnées sur plusieurs projets par la DFI. Certains projets ont par ailleurs intégré plusieurs solutions digitales.



32 IMF ont participé aux **15 ateliers** de définition de la stratégie digitale et d'identification des prérequis et des priorités.



Certaines IMF n'ayant pas poursuivi, **26 pré-projets** ont été proposés à ADA.



Sur ces 26 pré-projets, **25 ont été approuvés** pour la mise en place, mais 2 n'ont pas abouti.



23 projets ont été réalisés avec **18 IMF**.

4 de ces projets concernent la solution F2.0, développée pour le secteur agricole.



Répartition par type de projet



Au terme du projet en 2022, la DFI a accompagné les IMF partenaires dans la mise en place de 23 projets digitaux, répartis de la manière suivante :

| Pays | IMF partenaire | Type de projet réalisé | Impact |
|---|------------------------|--|--|
| Multi-pays : Burkina Faso, Cameroun, Madagascar, Niger | ACEP GROUPE | Stratégie digitale | Après la phase d'accompagnement par l'équipe DFI, le groupe a décidé de migrer vers un système d'information et de gestion (SIG) cloud. |
| Multi-pays : Burkina Faso, Mali, Côte d'Ivoire | PAMF | SMS Banking | Les informations sont envoyées aux clients par SMS pour confirmer les opérations financières. |
| Bénin | ALIDÉ | Scoring pour renouvellement automatique de crédit | Diminution du temps de traitement des demandes de crédit. Diminution du risque d'impayés. |
| | COMUBA | W2B/ B2W + sécurité informatique | Opérations financières possibles 24/7 pour les clients abonnés au service. |
| | MDB | Interconnexion des agences + fusion de la base de données + hébergement Cloud + tontine mobile + SMS Banking | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. Maintenance du SIG facilitée. Digitalisation de la collecte tontine et envoi des informations aux clients via SMS. Amélioration du reporting et de la gestion de l'IMF. |
| | RENACA | Interconnexion de 18 agences | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. Prérequis techniques à la mise en place de solutions digitales. |
| Burkina Faso | GRAINE SARL | Internet dans les 24 agences / guichets et au siège | Maintenance du SIG et reporting de fin de mois facilités. |
| | | Migration sur un SIG Cloud + agents internes mobiles + tontine mobile + SMS Banking | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. Digitalisation de la collecte Tontine pour les 35 collectrices. Digitalisation des opérations de caisses dans les 2 guichets de marché et informations aux clients via SMS. Amélioration du reporting et de la gestion de l'IMF. |
| | UNTEC | Interconnexion de 9 agences et du siège | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. |
| | YIKRI | Interconnexion + fusion base de données + hébergement Cloud + agent mobile interne + SMS Banking | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. Maintenance du SIG facilitée. Digitalisation des opérations financières sur le terrain. Amélioration du reporting et de la gestion de l'IMF. |
| Ethiopia | WASASA | Centre de sauvegarde des données | Sécurisation des données des clients et de leurs opérations. |
| | | F2.0 | La transmission de données entre les acteurs de la chaîne de valeur agricole et l'IMF est améliorée, ce qui favorise l'inclusion financière des petits producteurs. En 2021, 130 clients de l'IMF ont bénéficié de la plateforme. |
| Malawi | MICROLOAN | Digitalisation de process | Productivité des agents accrue et réduction du temps de traitement des crédits. |
| Mali | SORO YIRIWASO | W2B/B2W | Opérations financières possibles 24/7 pour les clients abonnés au service. |
| Uganda | EBO SACCO | W2B/B2W | Opérations financières possibles 24/7 pour les clients abonnés au service. |
| Sénégal | U-IMCEC | SIG Cloud + agents internes | Amélioration du reporting et de la gestion de l'IMF. Meilleure proximité client grâce aux agents mobiles. |
| | | F2.0 | La transmission de données entre les acteurs de la chaîne de valeur agricole et l'IMF est améliorée, ce qui favorise l'inclusion financière des petits producteurs. En 2021, 550 clients de l'IMF ont bénéficié de la plateforme. |
| | MEC FADEC | F2.0 | La transmission de données entre les acteurs de la chaîne de valeur agricole et l'IMF est améliorée, ce qui favorise l'inclusion financière des petits producteurs. En 2021, 500 clients de l'IMF ont bénéficié de la plateforme. |
| Sierra Leone | LAPO | Migration sur un SIG Cloud + agents internes mobiles | Amélioration du reporting et de la gestion de l'institution. Meilleure proximité client grâce aux agents mobiles. |
| | | F2.0 | La transmission de données entre les acteurs de la chaîne de valeur agricole et l'IMF est améliorée, ce qui favorise l'inclusion financière des petits producteurs. En 2021, 500 clients de l'IMF ont bénéficié de la plateforme. |
| Togo | ASSILASSIME SOLIDARITE | Interconnexion + fusion des bases au siège + sécurité informatique + W2B / B2W + agents mobiles internes + SMS Banking | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. Maintenance du SIG facilitée. Opérations financières possibles 24/7 pour les clients abonnés au service. Digitalisation des opérations financières sur le terrain et informations aux clients via SMS. Amélioration du reporting et de la gestion de l'IMF. |
| | COOPEC-SIFA | Interconnexion + agents mobiles internes | Opérations intercaisses possibles pour les clients dans le réseau d'agences. Digitalisation de 100% des opérations financières sur le terrain pour les 35 agents. Amélioration du reporting et de la gestion de l'IMF. |
| | COOPEC LA FRUCTUEUSE | W2B/B2W | Opérations financières possibles 24/7 pour les 2 000 clients abonnés. |
| | MILLENIUM MICROFINANCE | W2B/B2W | Opérations financières possibles 24/7 pour plus de 12 900 clients abonnés. |



Les 41 000 membres de l'IMF togolaise COOPEC-SIFA peuvent désormais faire leurs opérations dans toutes les agences.

La mise en place de nouveaux canaux de distribution alternatifs par les IMF permet principalement aux clients de gagner en temps et de limiter les coûts d'accès aux services.

En effet, les solutions digitales de proximité proposées par les IMF permettent aux clients de faire leurs opérations non plus uniquement dans leur agence de rattachement, mais aussi auprès d'agents mobiles ou d'agents implantés à proximité de chez eux, sur des guichets automatiques de banque (GAB), depuis un outil mobile connecté à Internet pour accéder à des solutions web, directement depuis leur téléphone relié à leur portefeuille électronique (W2B B2W), ou dans toutes les agences du réseau de l'IMF.

Les clients peuvent ainsi avoir accès à leur compte en dehors des heures d'ouverture de l'agence, sans être obligés d'arrêter leurs activités pour se rendre en agence. Ils peuvent donc gagner en opportunités d'affaires. Les personnes en zone rurale, éloignées des agences, peuvent aussi accéder plus facilement aux services financiers offerts par les IMF.

Les IMF doivent rester à l'écoute de leurs clients afin de leur proposer des services de proximité, fiables, sécurisés et abordables, répondant à leurs besoins.

Témoignages

« La digitalisation nous a rendus plus efficaces, nous a fait gagner du temps et a amélioré nos conditions de travail. Nos clients trouvent les transactions dématérialisées plus sûres, ils ne veulent plus utiliser de papier. Dans le passé, les transactions sur papier pouvaient prendre trois heures par groupement, aujourd'hui elles ne prennent plus que 45 minutes. »



Philippe Fori
Directeur général de COOPEC-SIFA
(Togo)



Eléonore Céline Compaoré
Directrice générale de GRAINE SARL
(Burkina Faso)

« Le projet a duré neuf mois, de la sélection des prestataires au déploiement. Nous suivons désormais les activités et les résultats en temps réel, ce qui nous permet d'agir très rapidement, alors qu'il nous fallait auparavant plus de 30 jours pour faire la comptabilité mensuelle. La nouvelle solution contente tout le monde. Pendant la pandémie, nous avons fait du télétravail et nous avons organisé des téléconférences pour communiquer avec les succursales. »

« Le développement de solutions digitales est une opportunité pour les IMF d'augmenter leur portée, surtout en zone rurale, et d'améliorer l'inclusion financière. »

Catherine Lizard
Chargée de projet senior
« Digital Finance Initiative » chez ADA



La chargée de projet en finance digitale de ADA, Catherine Lizard (à gauche de la photo), avec l'équipe de l'IMF ougandaise EBO SACCO lors d'un atelier DFI en 2020.



Leçons apprises et recommandations

Les projets pilotes mis en place par la DFI avec les IMF partenaires ont permis de tirer des leçons à plusieurs niveaux.

La digitalisation reste une priorité pour beaucoup d'IMF africaines, mais celles-ci sont confrontées à des difficultés liées à leur système d'information et de gestion, à leurs infrastructures, au niveau des compétences internes et à la disponibilité du personnel. La recherche de financement représente également une barrière à la mise en place de solutions digitales car ces projets impliquent de nombreux prérequis logistiques et techniques souvent coûteux.

Initialement la DFI avait été créée pour accompagner les IMF à mettre en place des solutions digitales pour leurs clients. Il s'est avéré que certaines IMF ont dû se concentrer et structurer tout d'abord leur propre transformation digitale en interne, avant de mettre en place les solutions pour leurs bénéficiaires.

Au terme de l'initiative et après plusieurs projets finalisés, l'équipe DFI est désormais en mesure d'identifier les points clés sur lesquels les IMF doivent se concentrer pour réussir leur transformation digitale :

✓ Réglementation

Les gestionnaires de projet et l'IMF doivent être informés des textes en vigueur dans leurs zones d'intervention pour la finance digitale.

✓ Gouvernance

Afin de réussir la transformation digitale, il est nécessaire pour l'IMF d'impliquer l'équipe de direction, de disposer d'un chef de projet compétent, d'une bonne gouvernance et d'un plan d'affaires à jour.

✓ Financement

Les projets de transformation digitale sont coûteux. L'IMF doit donc avoir la capacité financière de couvrir ces investissements (autofinancement et bailleurs), et une capacité à embaucher de nouvelles ressources pour gérer les nouveaux canaux de distribution alternatifs par exemple.

✓ Prérequis techniques

L'IMF doit disposer d'un environnement technique favorable à la mise en place de solutions digitales (système informatique de gestion ouvert à des solutions tierces, base de données centralisées, interconnexion des agences, accès à Internet et à l'électricité, etc.). L'IMF doit se concentrer sur ces prérequis avant d'entamer la mise en place des solutions digitales pour leurs clients.

✓ Opérations

L'IMF doit faire preuve d'une bonne gestion du portefeuille et bien connaître les besoins et attentes de ses clients.

ATOUTS DE LA DFI

Au cours de ces 5 années d'expérience, l'équipe DFI a également affiné son mode d'intervention, dont elle a pu identifier à terme les facteurs de réussite :

- Atelier « one to one » avec les IMF identifiées ;
- Création de nouveaux outils partagés avec les IMF ;
- Compétences en finance digitale au sein de l'équipe DFI ;
- Appui aux IMF dans la définition de leur stratégie digitale jusqu'au déploiement des solutions ;
- Co-financement des projets des IMF validé sur la base des dossiers de projet ;
- Suivi régulier des projets avec appui conseil ;
- Simplicité des procédures DFI.

CONTRAINTES LIÉES À L'ENVIRONNEMENT ET AUX ÉVÉNEMENTS IMPRÉVUS

Malgré tout, l'équipe DFI a fait face à un certain nombre de contraintes :

- Maturité des systèmes informatiques des IMF ciblées parfois faible - besoin d'un accompagnement renforcé ;
- Disponibilité technologique en Afrique francophone subsaharienne parfois limitée ;
- Retard de certains projets dû à la pandémie de COVID-19 arrivée en 2020, même si les besoins en solutions digitales se sont accrus tant pour les IMF que pour leurs clients.



Planification du projet, cahier des charges fonctionnel, calcul des impacts financiers, cahier des tests, contrats types, etc. L'équipe de la DFI a développé une boîte à outils spécifique mise à disposition des IMF voulant engager leur transformation digitale.

Cette boîte à outils est disponible sur le site de ADA : www.ada-microfinance.org



Dans le cadre de sa nouvelle stratégie pluriannuelle qui a débuté en 2022, ADA va continuer de favoriser le développement de la finance inclusive pour répondre en particulier aux besoins des populations suivantes : les jeunes entrepreneurs, les petites exploitations agricoles familiales et les ménages vulnérables. Les interventions de ADA se concentrent donc désormais sur 3 axes thématiques principaux : l'accès aux services de base, l'entrepreneuriat des jeunes et le développement des chaînes de valeurs agricoles et forestières.

Toutefois, trois dimensions transversales seront prises en compte dans ses interventions : les problématiques liées aux changements climatiques, les questions de genre et le rôle des femmes, ainsi que l'utilisation des technologies digitales.

C'est de cette manière que le développement de solutions digitales et innovantes pour les populations cibles sera intégré dans les futurs projets menés par ADA.

C'est également en ce sens que le projet Fermier 2.0, initié par la DFI en 2019 pour améliorer l'inclusion financière en zone rurale, poursuivra son évolution en tant que programme indépendant de la DFI et continuera son extension avec le recrutement de nouvelles IMF africaines pour servir de nouveaux groupes de producteurs agricoles.

Par ailleurs, la boîte à outils développée par la DFI reste à disposition sur le site de ADA pour accompagner les IMF dans leurs projets digitaux.

ADA, expert en finance inclusive, catalyseur de partenariats et d'innovation



ADA (Appui au développement autonome) est une organisation non gouvernementale luxembourgeoise qui, depuis 1994, utilise la finance inclusive pour renforcer l'autonomie des populations vulnérables vivant en Afrique, Amérique latine et Asie et contribuer aux objectifs de développement durable.

ADA mobilise ses ressources et son expertise pour innover, soutenir des partenaires locaux et implémenter des programmes d'appui technique, des activités de conseil en investissement et de gestion des connaissances afin de créer un impact durable pour les populations ciblées.

Les activités de ADA se concentrent sur 3 axes thématiques : **l'entrepreneuriat des jeunes, les chaînes de valeur agricoles et forestières et l'accès aux services de base** qui prennent en compte 3 dimensions transversales : les aspects liés aux changements climatiques, les questions de genre, ainsi que l'utilisation des technologies digitales.

www.ada-microfinance.org



CHEFS DE PROJET DFI

Arnaud de Lavalette (Luxembourg)
a.delavalette@ada-microfinance.lu

Catherine Liziard (Burkina Faso)
c.liziard@ada-microfinance.lu

Soutenu par **LUXEMBOURG**
AID & DEVELOPMENT



Expert en finance inclusive, catalyseur de partenariats et d'innovation

ADA (appui au développement autonome) est une organisation non gouvernementale luxembourgeoise qui utilise la finance inclusive pour renforcer l'autonomie des populations vulnérables afin d'améliorer leurs conditions de vie.

39, rue Glesener · L-1631 Luxembourg · +352 45 68 68 1 · info@ada-microfinance.lu · www.ada-microfinance.org