

# Finance numérique : Comment structurer la coopération entre institutions financières et opérateurs de télécommunications ?

# Introduction et contexte

A travers le développement de services de transferts d'argent et de portemonnaies électroniques, **les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) ont capté une partie des flux financiers**, offrant rapidité et accès au plus grand nombre

Les institutions financières (IF) cherchent à s'adapter à travers la **digitalisation de leurs offres** et de leurs processus

Les IF comme OTM ont chacun leurs atouts pour répondre aux attentes du marché, de sorte que la **coopération est parfois la voie la plus indiquée pour ce faire.**

Cependant, les partenariats avec des OTM peuvent présenter un certain nombre de **risques**. Une bonne structuration de la collaboration est primordiale pour qu'elle soit un succès.

- 
- Quels sont les domaines de collaboration possibles entre une IF et un OTM ?
  - Quels sont les éléments à prendre en compte pour sélectionner le partenaire ?
  - Quels sont les étapes de construction d'un partenariat entre une IF et un OTM ?

# Introduction & Présentation de l'intervenante



**HORUS**  
DEVELOPMENT FINANCE

**Ekaterina DIAKONOVA**

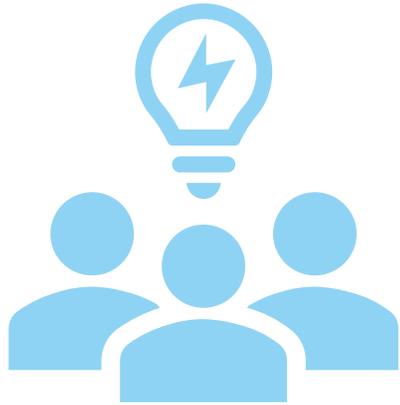
Consultante Senior

HORUS Development Finance

13 ans d'expérience

Domaines d'expertise : Finance Numérique, Genre, Gestion des données, Marketing, Formation

# Sondage d'introduction



Quelles institutions ici présentes ont déjà un partenariat en place avec un OTM ? Sur quel service ?

1. Canal USSD
2. Intégration avec le mobile money (Wallet-to-Bank)
3. Produits digitaux (épargne ou crédit)
4. Autres

# Sommaire

Domaines de collaboration possibles

Éléments à prendre en compte dans la construction d'un partenariat

Étapes de construction d'un partenariat & facteurs clés de succès

# OTM dans le cadre de services financiers numériques : quels sont les services fournis les plus pertinents pour les IF

## Opérateurs de téléphonie mobile (OTM)

Téléphonie / accès à Internet, SMS

Code USSD

Mobile money / transferts et réseau d'agent associé

Les OTM disposent d'une base client significative : en Côte d'Ivoire, rien que utilisateurs du mobile money, 13 035 838 abonnés pour Orange et 7 885 118 pour MTN !

# Focus sur le code USSD

Illustration : Zenith Bank



**\*966#**  
EazyBanking  
Making Life Simple.

Dial \*966# Now

Welcome to Zenith Bank!  
'eaZybanking':  
1> Open Account  
2> Register  
3> Check Balance  
4> Buy Airtime  
5> Transfer Funds  
6> Pay Bills  
7> Other Services  
99> EazyMoney

Dismiss Reply

- L'USSD (Unstructured Supplementary Services Data) permet de faire des opérations utilisant le réseau mobile, **sans connexion à Internet**
- Les institutions mettent en place des **menus USSD** pour accéder à leurs services
- Les codes sont **fournis par les Opérateurs de Téléphonie Mobile**. De plus en plus de pays libéralisent l'accès aux codes USSD (Mali, Sénégal, etc.). Pour les autres pays, la **dépendance vis-à-vis des OTM est très forte** (accès difficile, tarifs élevés à la session, qualité des sessions mitigée, etc. )
- Un code **USSD est spécifique à un OTM**. Des agrégateurs existent également pour permettre de servir les clients indépendamment de leur opérateur

# Focus sur les services financiers digitaux conjoints

Illustration : MoMo Kash en Côte d'Ivoire, en partenariat avec Bridge Bank



Tape \*133#  
et rejoins-nous

BRIDGE MICROFINANCE



Éléments clés :

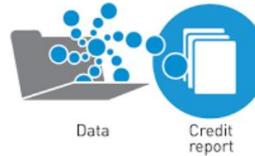
- Epargne et crédit
- Scoring d'éligibilité : historique des flux de portefeuille + solde + KYC client
- Telco/Wallet : données, expérience utilisateur, marketing
- Banque/IMF : décaissement, suivi du remboursement, recouvrement

# Focus sur les services financiers digitaux conjoints

- ① Le client demande un crédit via son Wallet



- ② Le scoring de l'IF utilise les données de l'opérateur pour valider la demande



- ③ Le client est notifié de manière instantanée



- ④ Si le client est éligible, l'IF décaisse sur le Wallet



Sans oublier...

- ⑤ Le client rembourse depuis son wallet



# Services financiers numériques : domaines de collaboration possibles entre IF et OTM

<p><b>Utilisation du menu USSD mis à disposition par l'opérateur</b> Un canal accessible en complément ou à la place d'une application mobile</p>	<p><b>Intégration avec le mobile money</b> (Bank-to-Wallet / Wallet-to-Bank &amp; accès aux autres services) Ex. Mobilité Advans Côte d'Ivoire, avec MTN et Orange Gérer les comptes à l'IF, faire des dépôts / remboursements de crédit plus facilement</p>	<p><b>Services financiers digitaux conjoints (crédit digital et épargne)</b>, distribués aux utilisateurs de mobile money ou de services de télécommunication Ex: crédit digital au Mozambique avec mPesa</p>
<p><b>Versements « bulk » sur les comptes mobile money</b></p>	<p><b>Dépôt / retrait mobile money dans les agences de l'IF (pour utilisateurs et / ou agents)</b></p>	<p><b>Crédits aux agents pour faciliter la gestion du cash/float</b></p>
<p><b>Gestion des comptes de dépôts des OTM</b></p>		

# Sommaire

Domaines de collaboration possibles

Eléments à prendre en compte dans la construction d'un partenariat

Etapes de construction d'un partenariat & facteurs clés de succès

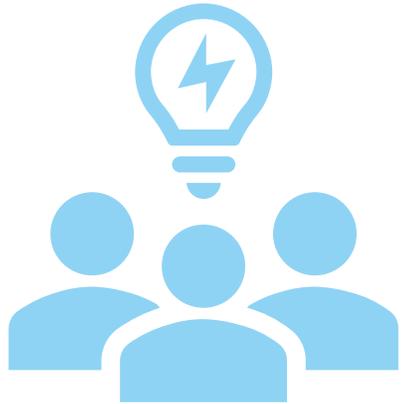
# Coopération : les bénéfices pour les partenaires (1/2)

	Pour les IF	Pour les OTM
<b>Menu USSD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter l'accès aux comptes des IF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Générer des revenus</li> </ul>
<b>Intégration avec le mobile money</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter l'accès aux comptes à travers le mobile money et bénéficier des agents</li> <li>Générer des revenus (si facturé au client)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître l'utilisation du mobile money avec de nouveaux cas d'usage</li> <li>Générer des revenus</li> </ul>
<b>Services financiers digitaux conjoints</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargir sa clientèle auprès des utilisateurs de mobile money</li> <li>Bénéficier des données pour les scoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidéliser les utilisateurs avec une offre à valeur ajoutée et bénéficier de la licence</li> <li>Générer des revenus (commissions)</li> </ul>

# Coopération : les bénéfices pour les partenaires (2/2)

	Pour les IF	Pour les OTM
<b>Versements « bulk » sur les comptes mobile money</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer un service à valeur ajoutée à ses clients (ex: entreprises, coopératives agricoles, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Générer des revenus (faible)</li> </ul>
<b>Dépôt / retrait mobile money dans les agences de l'IF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Générer des revenus (commissions)</li> <li>Augmenter la visibilité auprès des utilisateurs mobile money</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargir son réseau d'agent</li> <li>Faciliter la gestion de la liquidité de ses agents</li> </ul>
<b>Crédits aux agents pour faciliter la gestion du cash/float</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Générer des revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la qualité de service chez les agents, et augmenter le nombre de transactions</li> </ul>
<b>Gérer les comptes de dépôts des OTM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter les dépôts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunérer ses dépôts</li> </ul>

# Sondage



Quels autres bénéfices voyez-vous pour la collaboration avec les opérateurs ? Lesquels vous semblent les plus significatifs ?

# Typologie des risques appliquée à la Finance numérique

*Le risque de partenariat peut être rattaché à plusieurs typologies de risque : le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque réputationnel.*

*La digitalisation implique pour une IF une connectivité, le recours à des solutions techniques et à l'intégration avec son CBS et potentiellement un nouveau point de contact avec ses clients.*



*Le risque opérationnel comprend :*

- Risques technologiques
- Risques de fraude
- Risques liés à la gestion d'agents
- Risques liés à la gestion des liquidités / e-money

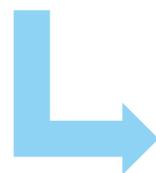
# Risque de partenariat : impacts potentiels pour l'IF

**Insatisfaction  
des clients**

**Baisse  
d'utilisation  
des services**

**Atteinte à la  
réputation de  
l'IF**

**Perte de  
revenus**



Il est plus difficile de faire revenir un utilisateur après une mauvaise expérience

# Exemple



- Une institution financière a réalisé un partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile pour un **dispositif de Bank to Wallet / Wallet to Bank**.
- Du jour au lendemain, l'opérateur de téléphonie mobile a décidé de **suspendre les activités de Wallet to Bank**. L'IMF a contacté l'opérateur qui s'est montré très peu réactif et peu enclin à donner des explications satisfaisantes quant à l'arrêt du service.



- A la place de l'IF, comment auriez-vous réagi ?
- A votre avis, comment cette situation aurait pu être évitée ou mitigée ?

# Exemple



- Une IMF travaille avec un partenaire technique pour son mobile banking, y compris le Wallet-to-Bank
- Cependant, avec le temps, **la qualité de service se dégrade** : le service est souvent indisponible et de nombreuses transactions échouent.
- L'institution découvre que la principale raison des échecs est qu'elle dépend du partenaire pour la gestion de son float de mobile money et qu'en raison de problèmes de trésorerie, **le partenaire ne maintient pas un niveau de mobile money suffisant dans le compte technique**



- A la place de l'IMF, comment auriez-vous réagi ?
- A votre avis, comment cette situation pourrait être évitée ou mitigée ?

# Exemple



- Une institution financière a créé un partenariat avec un opérateur télécom pour **proposer un crédit digital**
- Le nombre de transactions a augmenté de façon très rapide, mettant **sous pression les systèmes de l'IF et ses liquidités**
- De plus, certains clients ne remboursaient pas à temps et l'opérateur, au nom de la propriété des clients, **ne souhaitait pas partager leurs numéros** de téléphone



- A la place de l'IMF, comment auriez-vous réagi ?
- A votre avis, comment cette situation pourrait être évitée ou mitigée ?



# Exemple

- Une banque mutualiste a mis en place un partenariat avec les deux principaux opérateurs de mobile money
- Cependant, les **questions et les réclamations des clients** généraient des insatisfactions : les clients étaient souvent renvoyés par l'opérateur vers la banque pour des problématiques que celle-ci ne pouvait pas traiter
- Après discussions, l'opérateur a **mis en place un mode opératoire** avec la liste des motifs d'appels concernant le BtW et le traitement conseillé pour chaque motif : échec de l'inscription, code PIN bloqué, SMS non reçu, erreur de destinataire, etc.



- Que pensez-vous de ce dispositif ?
- Quelles difficultés la banque peut-elle rencontrer ?

# Risques de partenariat et méthodes d'atténuation

Typologie de risques	Méthodes d'évitement / atténuation
Risques associés au lancement de produits / services conjoints	Compatibilité de la stratégie et des objectifs respectifs des deux partenaires
Risques associés à une intégration avec le système d'un partenaire	Négociation précise de l'accord de partenariat
Risques liés au partenariat avec le fournisseur de solution technique	Contrôle de la qualité du service proposé par le partenaire
Risques liés à la mobilisation d'un distributeur d'agents tiers	Maintien d'un contact direct avec le client (éventuellement en parallèle du partenaire)

# Sondage



Quelles sont vos bonnes pratiques que vous souhaitez partager avec l'assistance ?

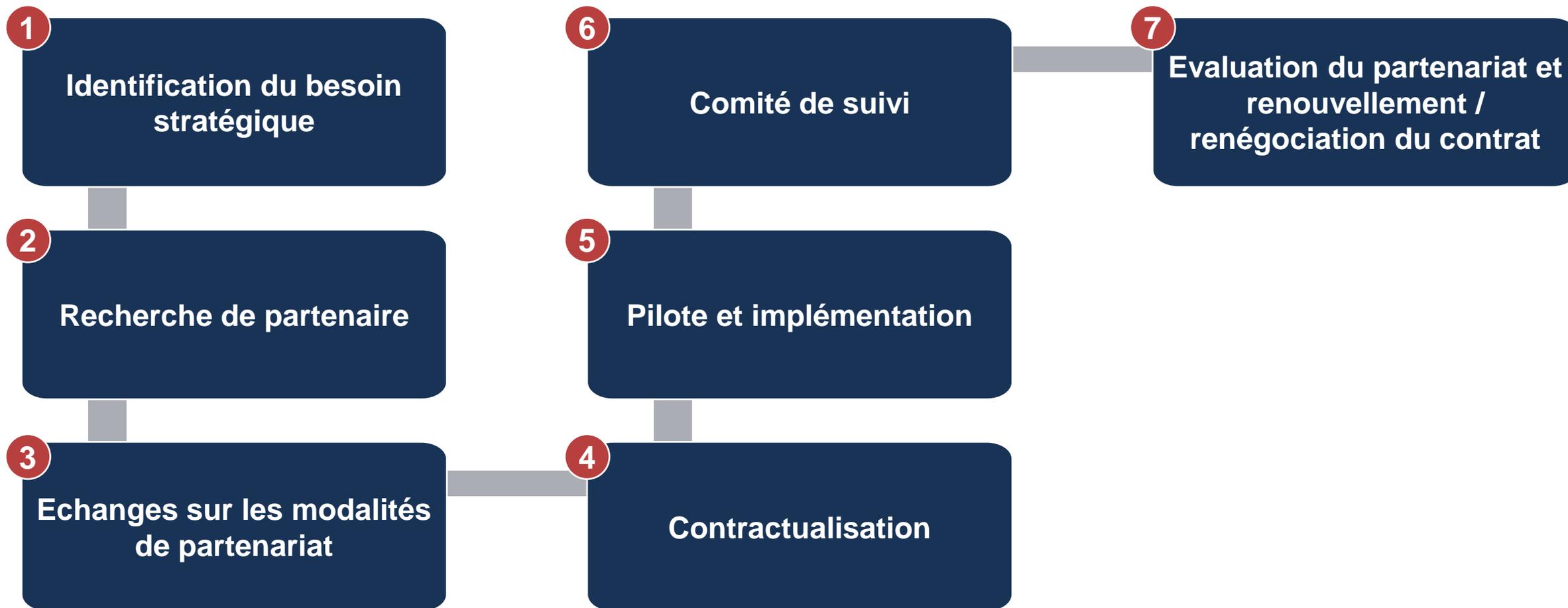
# Sommaire

Domaines de collaboration possibles

Éléments à prendre en compte dans la construction d'un partenariat

Étapes de construction d'un partenariat & facteurs clés de succès

# Etapes de construction d'un partenariat entre une IF et un OTM



# Identification du besoin stratégique

Quelle proposition  
de valeur pour le  
client ?

Quel alignement  
avec le cœur de  
métier ?

Quelles sont les  
attentes vis-à-vis du  
partenaire ?

# Echanges sur les modalités de partenariat : exemple



- Une IMF a été sollicitée par une Fintech mobile money pour un partenariat et **l'intégration de nano-crédit et d'épargne** dans son application
- Après plusieurs sessions de travail, l'IMF a réalisé que la proposition de valeur globale n'était pas attractive et que le business case de la Fintech était trop optimiste
- L'IMF a décidé de **ne pas poursuivre les discussions** avec la Fintech pour le moment



- A la place de l'IMF, comment auriez-vous réagi ?
- A votre avis, quels sont les points clés à évaluer pour décider de la valeur ajoutée d'un partenariat ?

# Echanges sur les modalités de partenariat : points d'attention clés pour le crédit digital

## Echanger sur les risques principaux

- Comment gérer la différence de positionnement : crédit de consommation versus la mission sociale d'une IMF ?
- Comment gérer la différence dans la prise en charge du risque ?

## Quelques pistes pour discussion

- La vision long terme du projet et du produit
- La protection des clients et la prévention du surendettement
- Incitations pour assurer une gestion du risque optimale

## Echanges sur les modalités de partenariat : bonnes pratiques



Bien comprendre la proposition de valeur, challenger le business case et la répartition de la valeur



Réaliser une matrice de risque et en discuter en interne et avec le partenaire



Discuter de la répartition des rôles, et des incitations des deux côtés



Echanger, si possible, avec d'autres IF qui sont déjà partenaires avec l'OTM, sur des aspects opérationnels

## Contractualisation : focus sur la tarification

- Clause sur l'évolution des tarifs (habituellement, à la discrétion de l'OTM) : s'assurer que l'institution financière est informée en amont (idéalement 90 jours à l'avance) pour laisser du temps à la négociation et à la préparation des modifications auprès des clients
- Reconduction du contrat : **éviter la reconduction tacite**, afin d'avoir l'opportunité de discuter des conditions tarifaires

## Contractualisation : focus sur le niveau de service

- En cas d'indisponibilité programmée (maintenance, modification ou opération commerciale qui génère une augmentation significative du nombre de paiements), le partenaire doit **informer en amont** (au minimum 10 jours avant)
- Ajouter une **clause de pénalité en cas de non-respect du niveau de service** : « Le client aura le droit de réclamer des crédits de service, sous la forme d'un ajustement de crédit de la commission mensuelle, lorsque le fournisseur, par négligence ou par une solution de contournement, a causé des problèmes critiques ou majeurs aux opérations. »

# Contractualisation : focus sur le niveau de service - mise en place de niveaux de service techniques (SLA)

Les Services Level Agreement (SLA) font partie du contrat et doivent contenir a minima :

- Les temps de réponse en fonction de la sévérité du dysfonctionnement
- Les heures de fonctionnement du support et les canaux de contact
- Le processus d'escalade pour les incidents non résolus
- Le format de déclaration des incidents

## Exemple de SLA pour un agrégateur de mobile money

Incident Severity	Service Measure	Target (Real Time or Business Days)
<b>Severity 1</b> Total loss of service to customers or security breach affecting at least one customer	Time to Respond	Within 1 hour
	Time to Resolve	< 2 Days
	Updates during resolution period	Every 4 hours
<b>Severity 2</b> Partial loss of service or intermittent service or degraded service affecting up to 70% of customers	Time for Workaround	< 4 hours
	Time to Respond	< 2 hours
	Time to Resolve	< 2 Days
	Updates during resolution period	Every 4 hours
	Time for Workaround	< 1 Day
<b>Severity 3</b>	..	
<b>Severity 4</b>	...	

## Contractualisation : résumé des points d'attention (1/2)

Thème	Points d'attention pour l'accord de partenariat
<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir le cas d'évolution des tarifs</li> <li>• Reconduction du contrat : éviter la reconduction tacite</li> <li>• Prévoir des plafonds et des deadlines pour les transferts de fonds</li> <li>• Anticipation des conditions de rupture pour minimiser l'impact sur les activités</li> </ul>
<b>Lancement de produits / services conjoints</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord sur la confidentialité de la propriété intellectuelle (ex : scoring crédit)</li> <li>• Protection des données client</li> <li>• Gestion du branding du produit et du marketing</li> <li>• Accord sur la propriété de la base de clients, clauses d'exclusivité et de non-concurrence</li> <li>• Répartition de la gestion des réclamations / questions des utilisateurs</li> </ul>

## Contractualisation : résumé des points d'attention (1/2)

Thème	Points d'attention pour l'accord de partenariat
<b>Intégration avec le système d'un partenaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système de détection et de résolution des fraudes</li> <li>• Claire répartition des responsabilités et de la prise en charge des pertes en cas de fraude</li> <li>• Définition d'un processus d'escalade pour résoudre les incidents et mise en place de niveaux de service techniques (SLA) en cas de dysfonctionnement</li> <li>• Définition d'objectifs en termes de disponibilité du service et de mesures / pénalités claires en cas de non-respect de ces objectifs par le partenaire</li> </ul>



Bonne pratique : dans la discussion du contrat, **impliquer les parties prenantes clés en interne** : métier, juridique, IT, risque, service client

# Pilote et implémentation : quels bénéfices d'un pilote ?

Tester le dispositif sur un  
périmètre réduit

Ajuster le dispositif avant le  
déploiement global



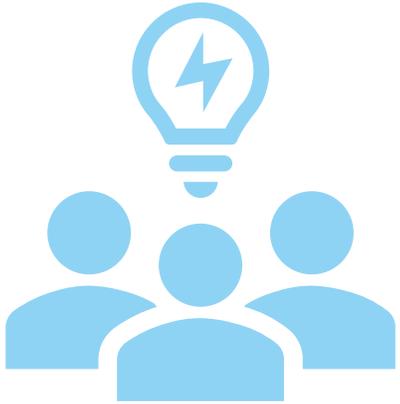
## Evaluation du partenariat : exemple

- Une IMF a développé un partenariat avec l'opérateur principal pour **plusieurs de ses services**
- Elle utilise le menu USSD pour proposer de nombreux services à ses clients, y compris un crédit digital. Elle l'utilise également comme support pour ses agents en zone rurale, créant une **forte dépendance**
- L'OTM souhaite **augmenter la tarification** des services WtB et propose une tarification non compétitive
- Finalement, certains agents de l'opérateur utilisent le **WtB pour gérer leur compte float** et cela occasionne des coûts non prévus pour l'IMF



- L'institution financière a mis en place une « task force » pour revoir les différents aspects du partenariat et proposer des points de discussions

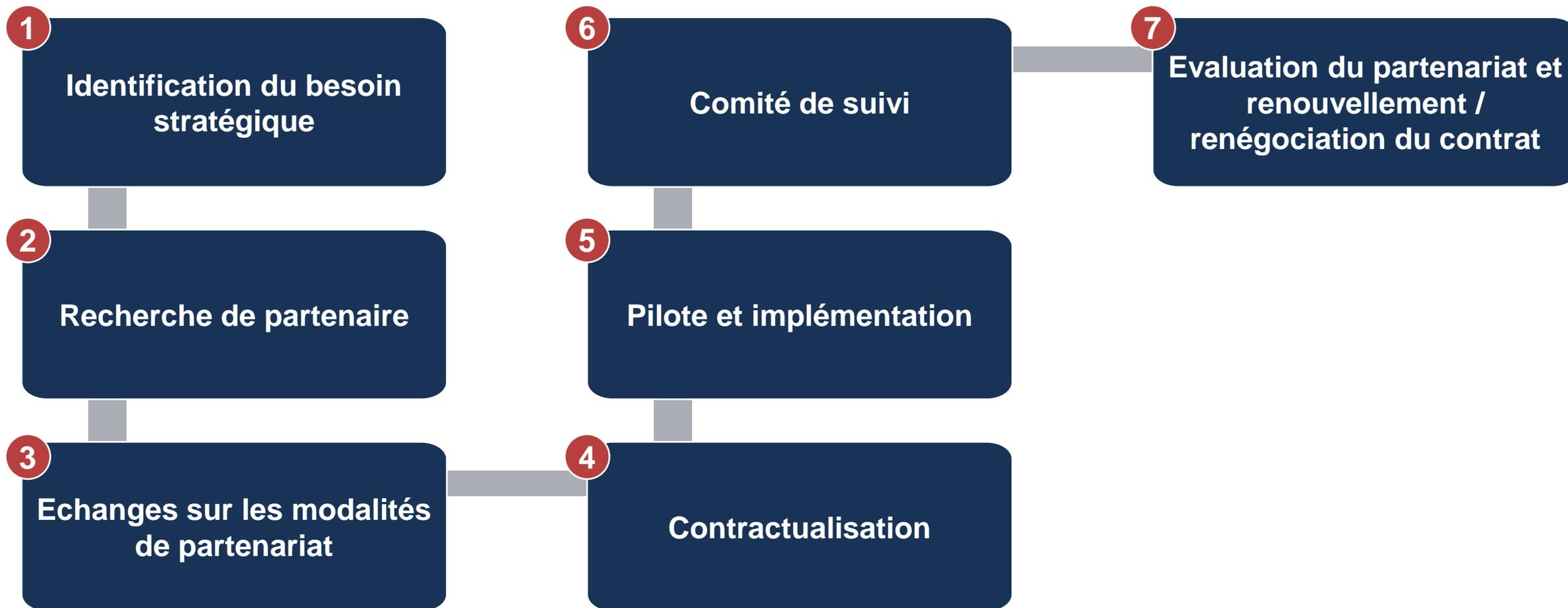
# Sondage



Quelle(s) bonne(s) pratique(s) dans la construction du partenariat vous parait la plus critique ?

# Conclusion

# Rappel : étapes de construction d'un partenariat



# Coopération entre institutions financières et opérateurs de télécommunications : questions-clés à se poser



Vos intérêts sont-ils alignés sur ceux de votre/vos partenaire(s) en termes de résultats et d'indicateurs clés de succès?



Avez-vous bien mis en place un contrat ou un accord de partenariat avec le partenaire qui inclut des dispositifs préventifs et des plans d'urgence?



Vous êtes-vous accordés avec votre/vos partenaire(s) technique(s) sur des niveaux de service technique réalistes et mesurables?



Vous êtes-vous accordés sur un système de résolution des incidents?

**Merci pour votre attention !**

# Questions & Réponses

