

ACCION

Stratégies pour optimiser les solutions de financement des chaînes d'approvisionnement centrées sur les MPME

UNE ÉTUDE SUR LE GHANA,
L'ÉTHIOPIE ET LE NIGERIA

JUILLET 2022



Remerciements



Center for Inclusive Growth

En 2018, Mastercard et Accion ont lancé un partenariat unique en son genre réunissant nos réseaux mondiaux et nos ressources pour transformer des millions de micros et petites entreprises mal desservies, les aidant à participer pleinement à l'économie mondiale et à en bénéficier. Pour résoudre ce problème complexe, le partenariat combine la transformation numérique, l'innovation fintech, la recherche, l'engagement sectoriel et la philanthropie des talents pour mettre des outils essentiels à la portée des petites entreprises et des prestataires de services financiers qui sont à leur service.

Grâce à notre partenariat avec le Mastercard Center for Inclusive Growth et avec le soutien du Mastercard Impact Fund, nous travaillons avec neuf prestataires de services financiers dans le monde entier pour guider et soutenir leurs efforts pour développer et adopter des produits et services numériques. Afin de servir plus efficacement les petites entreprises. Nous sommes profondément reconnaissants à nos partenaires de Mastercard – y compris leur équipe dirigeante dévouée, le personnel du programme, les bénévoles de la philanthropie des talents et les équipes de communication – pour leur soutien enthousiaste à notre mission commune de faire progresser l'inclusion financière et la croissance inclusive.

À propos du Centre Mastercard pour une croissance inclusive

Le Centre Mastercard pour une croissance inclusive fait progresser la croissance économique équitable et durable et l'inclusion financière dans le monde entier. Le Centre tire parti des atouts et des compétences de base de l'entreprise, y compris la connaissance des données, l'expertise et la technologie, tout en gérant en même temps le fonds philanthropique Mastercard Impact Fund pour produire des recherches indépendantes, mettre à l'échelle des programmes mondiaux et renforcer une communauté de penseurs, de leaders et d'acteurs à l'avant-garde de la croissance inclusive. Pour plus d'informations et pour recevoir ses dernières informations, suivez le Centre sur [Twitter @CNTR4growth](#), [LinkedIn](#) et abonnez-vous à sa [newsletter](#).

Auteurs

Ce rapport a été rédigé par (en ordre alphabétique) :

Adebisi Fajemisin, Anifat Ibrahim, et Raliat Sunmonu

Avec la contribution de :

Simon Aderinlola (Nigéria), Kwashie Agbitor, Iain Brougham, Melssaw Gessesse (Éthiopie), et Ophelia Ama Oni (Ghana)

Accion tient à remercier les organisations suivantes d'avoir partagé leur expertise et leurs apprentissages pour ce rapport :

Ghana : Boost, Coca-Cola, CalBank, Diageo, Ecobank, Fidelity Bank, Kasapreko, Pan African Savings and Loans, Pezesh, PZ Cussons, Shopa, et Unilever.

Éthiopie : Bank of Abyssinia, BGI, Cooperative Bank of Oromia, East Africa Trading, Kifiya, Moha Soft Drinks, Mullege, Nisir MFI, Sinqee Bank, Unilever, et YenePay.

Nigeria : 2Sure, Baobab Microfinance, Boost, Credit Clan, Dangote, Diageo, FCMB, GTBank, Innovectives, Nestle, Omnibiz, Sterling Bank, Suntory Foods, et Thrifta.

Les auteurs sont également reconnaissants à ceux qui ont consacré du temps et fourni des commentaires, des conseils et des idées éditoriales (par ordre alphabétique) : Charlene Navarra, Prateek Shrivastava et Victoria White.

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

CICO : Encaissement/Décaissement d'espèces

SFN : Services financiers numériques Fintech : Technologie financière

PSF : Prestataire de services financiers

PGC : Produits de grande consommation

KD : Distributeur clé

KYC : Connaître son client

IMF : Institution Microfinancière

ORM : Opérateur de réseau mobile

MPME : Micros, petites et moyennes entreprises,

PMV : Produit minimum viable

BSP : Banques de services de paiement

S&L : Epargne et crédit

FCA : Financement des chaînes d'approvisionnement

SVA : Services à valeur ajoutée

Avant-propos

Alors que la propagation de la COVID-19 atteignait des niveaux effrayants, les pays du monde entier adoptèrent des mesures draconiennes. Les confinements et les restrictions de voyage prirent des millions de petites entreprises au dépourvu. Beaucoup d'entre elles durent fermer leurs portes, tandis que d'autres purent s'adapter aux circonstances. À l'échelle mondiale, beaucoup se remettent encore du choc de la pandémie.

Le financement des chaînes d'approvisionnement (FCA) c'est l'utilisation de mécanismes de financement pouvant optimiser la gestion des liquidités dans les processus des chaînes d'approvisionnement. Les solutions de FCA sont depuis longtemps proposées par les grandes banques aux grandes entreprises comme celles de produits de grande consommation (PGC) et aux fabricants, pour appuyer le commerce.

Aujourd'hui, les techniques de FCA sont transformées par la technologie, élargissant le marché potentiel pour les micros, petites et moyennes entreprises (MPME). L'amélioration de la connectivité, la disponibilité croissante des données clients et les nouvelles technologies réduisent les coûts et permettent d'étendre les solutions numériques de FCA aux MPME aux confins des chaînes d'approvisionnement mondiales.

En liant le crédit aux flux de marchandises, le FCA facilite des opérations commerciales plus efficaces et une gestion des flux de trésorerie pour tous les acteurs de la chaîne, ce qui entraîne des ventes plus élevées, une rotation plus rapide des stocks et, en fin de compte, une rentabilité et une croissance accrues.

Un modèle à plateforme qui répond aux besoins interdépendants de multiples acteurs en utilisant simultanément les innovations numériques est bien adapté pour fournir des solutions de FCA. Les modèles à plateforme regroupent les données numérisées produites par les flux de marchandises et d'argent tout au long des chaînes d'approvisionnement, renforçant la confiance et facilitant la prise de décisions coordonnées. L'effet net est de fournir des perspectives plus riches sur les MPME et le comportement des consommateurs. L'Afrique est à l'avant-garde de nombreuses innovations numériques pour les mal desservis. Nous avons tous beaucoup à apprendre de ce qui s'y passe.

En novembre 2018, le Mastercard Center for Inclusive Growth et Accion ont lancé un partenariat pour transformer des millions de MPME mal desservies dans le monde et les aider à participer à l'économie numérique et à en bénéficier.

Entre autres efforts, le partenariat réalise cet objectif en catalysant la transformation numérique des prestataires de services financiers et des acteurs de l'écosystème. Comme le montre le rapport Global Findex publié en juin 2022, ce travail coïncide avec de vastes changements dans le comportement des clients qui se sont accélérés en raison de la COVID-19.

Compte tenu de l'urgence de la transformation numérique pour la construction d'une reprise inclusive, ce document offre des conclusions opportunes sur la façon d'activer les modèles de FCA dans trois pays africains et aborde les questions clés concernant où commencer et où se concentrer. Accion partage ici les enseignements tirés de ce travail, dans le cadre de nos efforts pour que nos activités et nos réalisations servent de modèles de démonstration pour le secteur.



Prateek Shrivastava

Vice-président, Numérique,
Accion Global Advisory Solutions

Aujourd'hui, les techniques de FCA sont transformées par la technologie, élargissant le marché potentiel pour les micros, petites et moyennes entreprises (MPME). L'amélioration de la connectivité, la disponibilité croissante des données clients et les nouvelles technologies réduisent les coûts et permettent d'étendre les solutions numériques de FCA aux MPME aux confins des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Contenu

Résumé	4
Introduction	7
1e PARTIE	
Les chaînes d’approvisionnement de PGC au Ghana, en Éthiopie et au Nigéria	
Aperçu des pays et introduction aux chaînes d’approvisionnement, aux tendances émergentes, aux acteurs clés et à leurs points faibles.	
2e PARTIE	
Le paysage changeant du financement des chaînes d’approvisionnement	14
Comprendre les modèles de FCA existants et nouveaux, les défis et les considérations clés dans la construction de modèles évolutifs.	
3e PARTIE	
Aperçu de la construction et de l’expansion du financement des chaînes d’approvisionnement	18
Éléments essentiels à prendre en compte lors de la construction ou de la mise à l’échelle des modèles de FCA et pour mieux répondre aux besoins des petits et es des microdétaillants.	
4e PARTIE	
Optimiser le financement des chaînes d’approvisionnement axé sur les MPME en Afrique	26
Recommandations spécifiques pour construire de nouvelles solutions de financement des chaînes d’approvisionnement ou pour améliorer celles qui existent déjà en Afrique.	
Conclusion	30
Références	31



Résumé

La pandémie mondiale et les crises économiques qui l'accompagnent ont mis en relief la dure réalité de ce que l'exclusion de l'économie numérique signifie vraiment pour les petits commerçants d'Afrique. Les confinements qui ont limité l'accès aussi bien aux clients qu'aux fournisseurs, et les chaînes d'approvisionnement perturbées, ont vidé les étagères et les propriétaires de petites entreprises ont vu les canaux formels et informels de financement s'assécher, exacerbant l'accès persistant aux défis du financement. Adopter des solutions numériques pour mieux acheter, opérer et vendre est devenu un impératif pour la survie des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) qui représentent 90 % des entreprises et créent 80 % des emplois sur le continent.

Pour les MPME en particulier, la pandémie a catalysé la prolifération et l'expansion de solutions pour chaînes d'approvisionnement, adaptées et activées par des plateformes. Les acteurs émergents tels que Boost, OmniBiz et Wasoko peuvent utiliser différents modèles, mais tous ont un objectif commun : simplifier les flux traditionnels des chaînes d'approvisionnement et résoudre les problèmes persistants de crédit, de distribution et de productivité auxquels les petits commerçants africains sont confrontés.

Les solutions de financement des chaînes d'approvisionnement (FCA) visent à tirer parti des relations et des flux de données entre les acteurs de l'écosystème des chaînes d'approvisionnement pour offrir un financement de haute qualité à (plus) faible risque aux acteurs de l'écosystème. En s'appuyant sur nos travaux précédents qui ont exploré comment les chaînes d'approvisionnement numérisées peuvent aider à la croissance des petites entreprises, Accion a entrepris une étude sur trois marchés africains clés pour identifier les opportunités d'amélioration et d'expansion des solutions de financement des chaînes d'approvisionnement numériques pour accélérer la croissance des commerçants de MPME.

Pour mieux comprendre les facteurs spécifiques aux marchés et les influences macrosystémiques, Accion a sélectionné trois pays d'Afrique qui se sont lancés dans des parcours similaires d'inclusion financière numérique, mais qui en sont à différents stades de maturité sur le continuum de la transformation numérique : le Ghana, l'Éthiopie et le Nigeria. Une tendance courante dans les écosystèmes des chaînes d'approvisionnement des trois pays a été l'émergence (naissante dans le cas de l'Éthiopie) de fintechs centrées sur les commerçants et activées par des plateformes, et d'autres acteurs complétant les distributeurs traditionnels ou, dans certains cas, en concurrence avec eux pour tirer parti des relations avec des chaînes d'approvisionnement, des données et des technologies numériques pour

Les solutions de financement des chaînes d'approvisionnement (FCA) visent à tirer parti des relations et des flux de données entre les acteurs de l'écosystème des chaînes d'approvisionnement pour offrir un financement de haute qualité à faible risque aux acteurs de l'écosystème.

remédier aux inefficacités en matière de stocks, de logistique, de crédit et de recouvrement généralement observées dans les modèles traditionnels. Ces acteurs développent des solutions pour chaînes d'approvisionnement centrées sur les petits commerçants, intégrant des solutions qui vont au-delà de l'accès au crédit et qui incluent divers autres services tels que la gestion des stocks, l'intelligence de marché et le soutien logistique.

Bien que ces modèles continuent à coexister et même à jouer des rôles complémentaires sur un marché donné, les composantes clés de tout modèle réussi et durable doivent inclure :

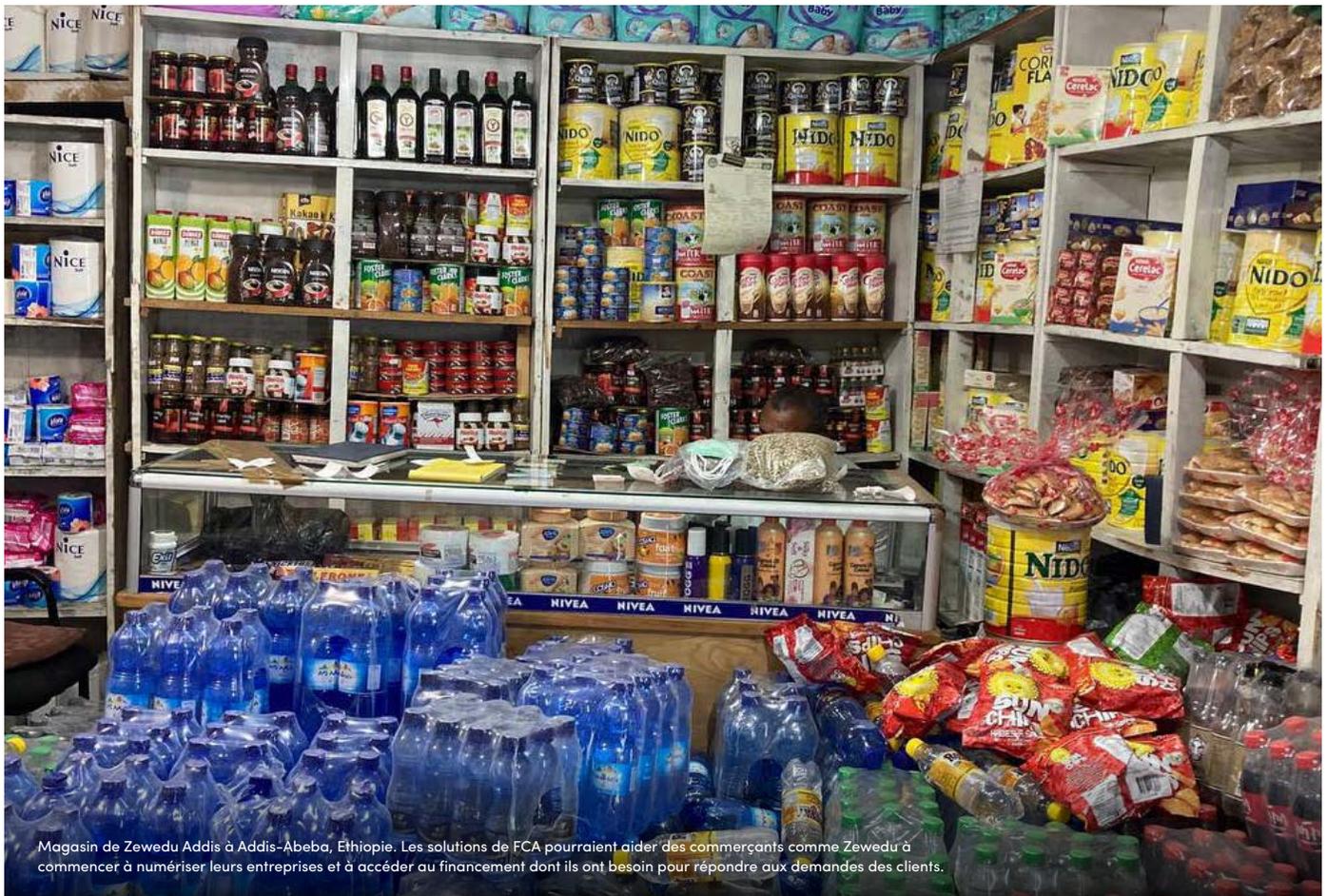
- **Une approche intégrée à canaux multiples pour le recrutement, l'engagement et l'accompagnement des commerçants :** les acteurs de l'écosystème déploient de multiples canaux et du personnel, allant des agents sur le terrain utilisés par les fournisseurs de plateforme aux conseillers des banques en passant par les agents des sociétés ou des distributeurs de PGC qui livrent des marchandises et offrent d'autres formes d'appui. Il y a beaucoup de possibilités d'engager, ou parfois de confondre, les marchands. Une stratégie d'engagement et d'appui aux commerçants bien conçue, explicite sur les responsabilités de chaque acteur de l'écosystème et offrant une expérience client fluide malgré les complexités inhérentes, est essentielle, mais c'est l'une des choses les plus difficiles à parachever.
- **Approche multidimensionnelle pour convertir les transactions en espèces en mécanismes de paiement numérique :** malgré de grands progrès dans l'espace des paiements numériques, en particulier au Ghana et au Nigeria, les transactions en espèces continuent de représenter 90 % de toutes les transactions, et les réglementations comme la taxe de 1,5 % du Ghana sur les paiements numériques sont contreproductives. Alors que les partenariats avec des fournisseurs tels que les opérateurs d'argent mobile, les réseaux d'agences bancaires et les systèmes de cartes internationaux continueront d'être essentiels, car l'accélération de la conversion aux paiements numériques nécessite d'aider les commerçants non seulement à utiliser, mais aussi à accepter les instruments de paiements numériques de leurs propres clients.
- **Disposition des banques partenaires à offrir du crédit :** la clé d'un déploiement réussi du financement des chaînes d'approvisionnement réside dans la volonté des prestataires de services financiers (PSF) d'offrir des produits de crédit aux MPME en fonction des données des chaînes d'approvisionnement, ce qui peut ne pas être confortable pour les PSF. Ce risque peut être mitigé en travaillant avec les fournisseurs de garanties de crédit. Une fois que le PSF décide d'aller de l'avant, il doit alors prévoir le besoin accru de liquidités en raison de la nouvelle demande provenant des produits de FCA. Le coût du financement en cas d'emprunt pour rétrocession, s'il est libellé en devises, et les options limitées de garanties de risque de crédit, créent une barrière et des coûts potentiellement insurmontables pour le PSF.
- **Améliorer les services à valeur ajoutée pour promouvoir la continuité des commerçants :** l'une des principales constatations a été que si l'adoption de diverses solutions pour les chaînes d'approvisionnement a connu une croissance exponentielle sur les marchés cibles, le ratio de commerçants actifs au fil du temps en pourcentage de la clientèle générale a été beaucoup plus modeste. Cela suggère que l'adoption par les commerçants dans la durée dépend de la facilité accrue pour gérer leurs entreprises et pour acheter et vendre des biens : des avantages tangibles en termes de résultats nets et de facilité de faire des affaires.



Wale Aribilola, un micro détaillant à Lagos, Nigeria

Les institutions financières, les sociétés de PGC et d'autres fournisseurs de services sont clairement enclins à proposer des solutions de FCA pour les MPME de manière durable et rentable. Cependant, malgré les grands progrès réalisés par les nouveaux acteurs dans cet espace, il reste un long chemin à parcourir et il existe aussi de nombreuses opportunités pour les acteurs hors des chaînes d'approvisionnement d'augmenter les gains :

1. **Financement catalytique de l'innovation** : les institutions de financement du développement (IFD) et d'autres institutions de même nature peuvent fournir du financement sous la forme de systèmes de garanties de crédit, de subventions, de prêts à faible taux d'intérêt et de financement catalytique similaires pour développer des modèles de démonstration, mitiger les risques des prêteurs commerciaux ce qui sert à rallonger les pistes de décollage pour les start-ups naissantes.
2. **Compétences mondiales accessibles pour un déploiement local** : les cabinets de conseil internationaux ayant des compétences spécifiques dans le service aux petits commerçants peuvent les mettre à disposition localement aussi bien que leurs apprentissages mondiaux, aidant ainsi à la pollinisation des idées, à tirer parti des apprentissages tirés d'autres marchés et à stimuler l'innovation. Les compétences peuvent être déployées pour positionner les solutions de FCA de manière plus ciblée afin de mieux servir les sous-segments de clients ayant des besoins spécifiques, tels que ceux des femmes ou des jeunes entrepreneurs.
3. **Amélioration du renforcement des capacités et de la collaboration entre acteurs** : les acteurs internationaux tels que les sociétés de PGC ou les PSF qui se sont lancés dans divers modèles de démonstration en Afrique et dans d'autres régions peuvent partager les leçons apprises et renforcer les capacités d'autres acteurs qui cherchent à construire ou à mettre à l'échelle leurs propres modèles de financement des chaînes d'approvisionnement. En ce qui concerne la collaboration, les systèmes de paiement internationaux peuvent fournir des solutions sur mesure aux acquéreurs et aux émetteurs qui sont plus abordables, plus simples et plus faciles à adopter pour les commerçants. Cela contribuera à faciliter une plus grande acceptation des paiements numériques tout au long de la chaîne de valeur.



Magasin de Zewedu Addis à Addis-Abeba, Ethiopie. Les solutions de FCA pourraient aider des commerçants comme Zewedu à commencer à numériser leurs entreprises et à accéder au financement dont ils ont besoin pour répondre aux demandes des clients.



Introduction

On a beaucoup parlé de l'importance cruciale des micros, petites et moyennes entreprises africaines pour la survie et la croissance du continent, et des obstacles auxquels elles sont confrontées : principalement l'accès aux crédits abordables, aux marchés et aux services d'appui aux entreprises. Les gouvernements, en association avec le secteur privé, ont lancé diverses réformes réglementaires, macroéconomiques et structurelles pour relever ces défis et stimuler la croissance dans le cadre de stratégies nationales d'inclusion financière. Bien que les pays soient à différents stades de mise en œuvre de ces stratégies et que l'état de préparation en matière environnementale, politique et d'infrastructure diffère, du Maroc au Mozambique, du Ghana à l'Éthiopie et d'un pays à l'autre, l'accent est mis sur l'exploration des possibilités de tirer parti de la numérisation et des outils numériques pour la massification et trouver de nouvelles façons de résoudre des défis séculaires.

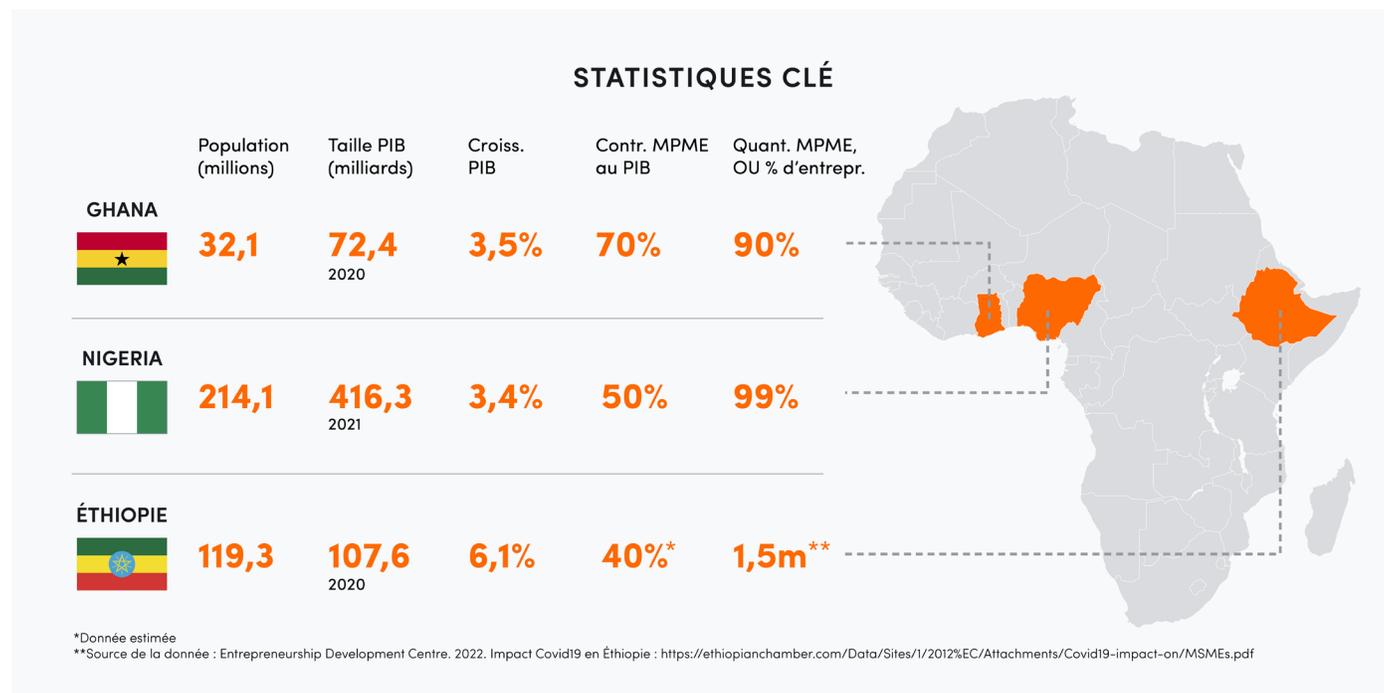
Avec le soutien du Centre pour la Croissance Inclusive de Mastercard et dans le cadre d'une initiative mondiale plus large visant à impacter la vie de 10 millions de personnes grâce à la transformation numérique de leurs prestataires de services financiers, et à permettre à 4 millions de MPME de mieux opérer, acheter et vendre, Accion a entrepris un projet sur trois marchés africains afin d'explorer les possibilités de mieux servir les MPME dans le secteur de la vente au détail de produits de grande consommation (PGC) grâce à un accès plus fiable à des fonds de roulement et à d'autres services.

Les MPME contribuent de manière significative aux revenus des grandes entreprises de PGC et, ces dernières années, de nouveaux acteurs numériques ont surgi, dont beaucoup axés sur l'aide aux MPME pour accélérer la numérisation de leurs activités et leur financement, offrir leur connaissance des marchés et des services de soutien aux entreprises. Ces nouveaux acteurs changent le paysage des chaînes d'approvisionnement, créant de nouveaux modèles qui améliorent ou remplacent les structures existantes et, ce faisant, aident les MPME à « sauter » des défis pérennes et à se remettre de la pandémie et à se reconstruire. Les femmes, pour lesquelles les modèles traditionnels posent encore plus d'obstacles en matière de financement et d'accès aux marchés, peuvent grandement bénéficier de ces nouvelles approches.

Au cours des dernières années, de nouveaux acteurs du numérique ont surgi, dont beaucoup se sont concentrés sur l'aide aux MPME pour accélérer la numérisation de leurs entreprises et le financement, les perspectives de marché et les services de soutien aux entreprises.

Header photo : Olajide Omolabake, un micro détaillant à Lagos, Nigeria

Accion a sélectionné trois des marchés les plus prometteurs de l'Afrique subsaharienne pour l'inclusion financière numérique des MPME : l'Éthiopie, le Ghana et le Nigeria. Les activités de Accion se sont centrées sur les éléments suivants : a) comprendre le paysage général des chaînes d'approvisionnement, les défis propres à chaque pays, les difficultés et les possibilités de répondre aux besoins latents ou non satisfaits des acteurs clés ; b) identifier les composantes clés propres au contexte pour offrir et élargir avec succès le financement des chaînes d'approvisionnement pour les petits et les microdétaillants, ainsi qu'explorer les compromis et les facteurs clés de réussite ; et c) fournir des recommandations pragmatiques et réalisables pour la mise en œuvre et le rôle des tiers dans l'écosystème du FCA. Cette étude de marché s'appuie sur notre travail précédent, The Supply Chain Finance Opportunity, qui a exploré comment les chaînes d'approvisionnement numérisées peuvent aider les petites entreprises à croître.

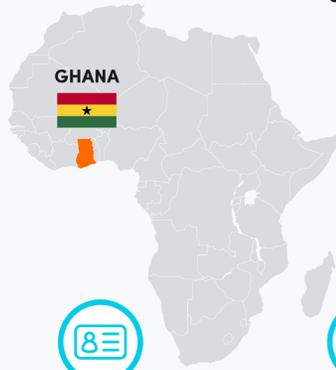


Profil des pays

Le Ghana est un petit pays d'Afrique de l'Ouest avec une population d'environ 32 millions d'habitants¹, mais c'est l'une des économies d'Afrique qui connaît la croissance la plus rapide². Une économie décrite comme « en plein essor », le Fonds monétaire international (FMI) dans ses Perspectives de l'économie mondiale prédit que l'économie du Ghana connaîtra la croissance de PIB la plus rapide en 2019 avec 8,8 pour cent³. Bien que la croissance économique du Ghana ait été stoppée par la pandémie de COVID-19 plus récemment, la Banque mondiale estime que la croissance aurait atteint 4,1 pour cent en 2021 et devrait atteindre 5,5 pour cent en 2022.⁴ Le Ghana jouit d'une stabilité économique et politique, fournissant un environnement propice à la conduite des affaires. Les MPME y jouent un rôle important, représentant plus de 80 % de l'emploi (contre 67 % à l'échelle mondiale) et plus de 70 % de la production du secteur privé (contre 52 % à l'échelle mondiale).⁵

Le Ghana est un leader de l'innovation connu pour avoir lancé la première politique de services financiers numériques (SFN) au monde et être le premier pays africain à lancer la solution d'acceptation de paiements interopérable connue sous le nom de code QR universel. Le gouvernement est le moteur de la transformation numérique de l'économie avec des catalyseurs clés tels que la Ghana card, le système d'adresses numériques, l'interopérabilité de l'argent mobile, les codes QR universels et la plateforme Ghana.gov comme moteurs de la croissance économique. En 2020, le Ghana a lancé trois politiques pour approfondir l'inclusion financière et accélérer le passage aux paiements numériques : la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière et de Développement (NFIDS, pour son sigle en anglais), la politique des services financiers numériques (SFN) et la feuille de route Cash-Lite⁶. Il existe au Ghana plus de 70 services fintech uniques offrant des services spécialisés aux particuliers, aux entreprises et au gouvernement⁷. La Banque du Ghana, principal organisme de réglementation des services financiers dans le pays, a créé le FinTech and Innovation Office, fournissant des lignes directrices pour les activités autorisées pour les émetteurs de monnaie électronique et les prestataires de services de paiement.

STATISTIQUES NUMÉRIQUES ET TENDANCES

**GHANA CARD**

L'introduction d'une ID biométrique qui sera la seule pour accéder aux services financiers à partir du 1er juillet 2022

**MONNAIE NUMÉRIQUE**

La Banque du Ghana a retenu une solution technologique pour développer une monnaie numérique de banque centrale

**GPS DE LA POSTE DU GHANA**

Cette méthode officielle d'adressage numérique basée sur le GPS coordonne et améliore les processus KYC pour les clients

**BANC D'ESSAI RÉGULATEUR**

Il permet aux Fintech d'essayer leurs produits dans un environnement contrôlé avant de les lancer

**PARTENARIATS**

Augmentation des collaborations entre Fintechs, Start-ups et institutions financières dans la provision de services financiers numériques

**POPULATION TOTALE****32,1M**Urbanisation **58,6%****CONNEXIONS MOBILES*****44,9M****INTERNAUTES UNIQUES****16,9M**Pénétration **53,0%****UTILISATEURS DE MÉDIAS ACTIFS****8,8M**Pénétration **27,4%**

*Les gens ont plus d'une connexion mobile

Source des données : DataReportal (2022), Digital 2022 : Ghana Report téléchargé du site : <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ghana>

Avec environ 119,3 millions d'habitants en 2022,⁸ **l'Éthiopie** est la deuxième nation la plus peuplée d'Afrique après le Nigeria. Avec un revenu national brut par habitant de 890 dollars,⁹ elle est également l'un des pays les plus pauvres du monde. Même si le pays a un taux de pauvreté élevé, la Banque mondiale informe que l'Éthiopie a été l'une des économies à la croissance la plus rapide au cours des 15 dernières années. L'Éthiopie compte environ 1,5 million de MPME¹⁰ qui jouent un rôle important dans l'économie et employaient quelque 4,5 millions de personnes avant le confinement partiel de la Covid-19. L'Éthiopie étant un pays où le nombre d'entreprises privées par habitant est faible, il est important d'appuyer les MPME en comblant le déficit de financement et en mettant en place des politiques économiques favorables pour leur permettre de prospérer.

Actuellement, la mission socio-économique du gouvernement éthiopien se concentre sur la transformation du pays en un pays à revenu intermédiaire d'ici 2025. L'industrialisation y est considérée comme le principal moteur de la croissance économique et de la création d'emplois. Le gouvernement a lancé un plan de développement décennal qui facilitera la transformation en une économie mue par le secteur privé en introduisant des secteurs propices à la croissance et à la concurrence (énergie, logistique et télécommunications) et en améliorant le climat général des affaires.

STATISTIQUES NUMÉRIQUES ET TENDANCES

**LICENCES NB POUR ENTREPRISES PRIVÉES**

Les entreprises privées non bancaires peuvent dès à présent offrir des services financiers numériques et le faire sans s'associer avec des institutions financières existantes

**PRIVATISATION PARTIELLE D'ETHIO TELECOM**

La vente de 49% de participation dans le monopole étatique est sensée ouvrir le secteur télécom du pays à des acteurs internationaux et promouvoir à son tour la concurrence dans les services financiers numériques

**INTEROPÉRABILITÉ DES PAIEMENTS NUMÉRIQUES**

le commutateur national Ethswitch a lancé l'interopérabilité des points de vente (PDV) pour améliorer les services financiers numériques (SFN) en Éthiopie

**NOUVELLE LICENCE TÉLÉCOM**

En mai 2022, l'Ethiopian Communications Authority (ECA) a octroyé une nouvelle licence télécom à la Global Partnership for Ethiopia (GPE)

**PARTENARIATS**

Crecente colaboración entre Fintechs, start-ups e instituciones financieras para proveer servicios financieros digitales

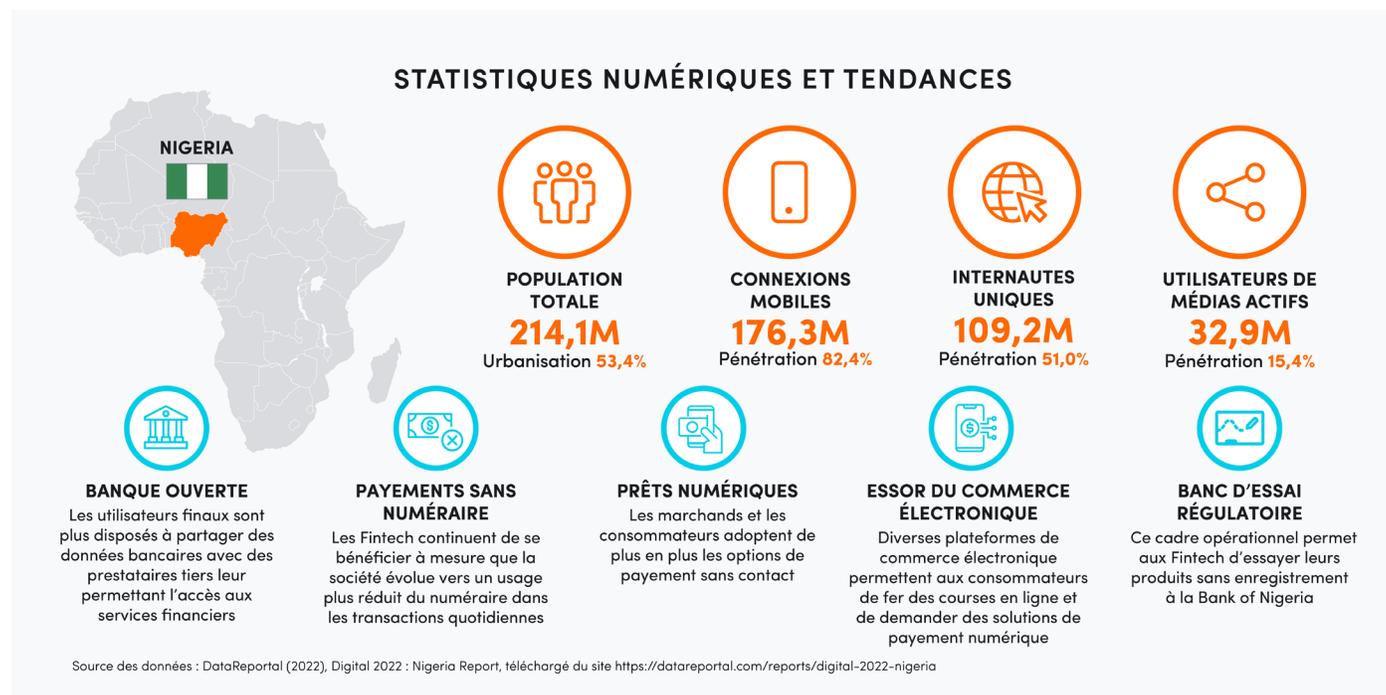
**POPULATION TOTALE****119,3M**Urbanisation **22,7%****CONNEXIONS MOBILES*****58,5M**Pénétration **49,1%****INTERNAUTES UNIQUES****29,8M**Pénétration **25,0%****UTILISATEURS DE MÉDIAS ACTIFS****6,4M**Pénétration **5,3%**

*Les gens ont plus d'une connexion mobile

Source des données : DataReportal (2022), Digital 2022 : Ethiopia Report, téléchargé du site <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ethiopia>

L'économie du **Nigeria** est la plus importante de tous les pays d'Afrique, représentant environ la moitié de la population de l'Afrique de l'Ouest avec environ 214 millions d'habitants.¹¹ Le Nigeria est une économie mixte à revenu intermédiaire avec des perspectives positives dans les secteurs de la manufacture, des services financiers, de la technologie et du divertissement. Le Nigeria possède également l'un des écosystèmes de start-ups les plus prospères du continent, assurant 42 % des entrées de capitaux du continent en 2021 et trois licornes (entreprises évaluées à 1 milliard de dollars ou plus). Une grande partie de ces start-ups sont des fintechs axées sur la banque numérique, les prêts et les paiements numériques.

Les microentreprises représentent 99.8 % du secteur des MPME du Nigeria,¹² sont des entreprises non enregistrées pour la plupart, informelles et largement incapables de participer pleinement à l'économie numérique florissante.



Dans ce rapport, nous partageons nos apprentissages et fournissons des informations sur la façon dont les acteurs peuvent collaborer pour permettre à davantage de petits et de micro commerçants d'accéder à un financement fiable, de mieux gérer leurs activités et de croître. Le rapport décrit les modèles les plus courants de financement des chaînes d'approvisionnement dans les pays cibles et, tout en reconnaissant qu'il n'y a pas un modèle qui réponde à tous les besoins, nous avons également exploré les composantes clés pour tout modèle durable et évolutif et nous offrons des lignes directrices pratiques pour la mise en œuvre pour divers acteurs. Nous espérons que ce rapport soit utile aux acteurs des chaînes d'approvisionnement (par exemple, les institutions financières, les fournisseurs de logistique, les plateformes numériques) et à l'écosystème dans son ensemble, car il trace une voie pour accélérer la reprise, la résilience et la croissance de millions de micros et petits commerçants.

Dans ce rapport, nous partageons nos apprentissages et fournissons des informations sur la façon dont les acteurs peuvent collaborer pour permettre à davantage de petits et de micro commerçants d'accéder à un financement fiable, de mieux gérer leurs activités et de croître.



1e PARTIE

La chaîne d’approvisionnement de PGC au Ghana, en Éthiopie et au Nigéria

L’écosystème des chaînes d’approvisionnement de PGC comprend un réseau d’acteurs intersectoriels qui jouent un rôle unique dans le transport de marchandises des fabricants aux consommateurs finaux. Les opérations au sein de l’écosystème des chaînes d’approvisionnement du Ghana, de l’Éthiopie et du Nigeria examinées dans le présent rapport sont similaires, à quelques différences près, en particulier en Éthiopie. Les trois pays ont des acteurs locaux et internationaux (sociétés de PGC, prestataires de services financiers (PSF), distributeurs et détaillants) qui constituent le modèle traditionnel des chaînes d’approvisionnement, aussi bien que les acteurs émergents tels que les fournisseurs de plateforme.

Les rôles de chacun des acteurs peuvent être résumés comme suit :

ECOSYSTÈME DE LA CHAÎNE D’APPROVISIONNEMENT DE PGC

ACTEURS	FACILITATEURS
 <p>PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabriquent et distribuent des biens de consommation à travers des distributeurs clé, des grands comptes et quelques grossistes. Dans certains pays les importateurs jouent un rôle important dans la distribution interne de biens de consommation. 	 <p>PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS (c.-à-d. banques/IMF/Fintech)</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrent du financement aux acteurs de la chaîne d’approvisionnement selon leurs besoins. Les grandes banques se concentrent sur les entreprises de PGC, les KD et quelques grossistes. Les IMF et les Fintech utilisent des données alternatives pour combler les déficits de financement.
 <p>DISTRIBUTEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> Achètent des marchandises en vrac des entreprises de PGC et les distribuent aux grossistes et détaillants à travers leur propre infrastructure logistique. Peuvent fournir du crédit aux sous-distributeurs et d’autres détaillants qu’ils servent. Les distributeurs fonctionnent par niveaux, où les KD sont les plus grands et organisés de tous. 	 <p>FOURNISSEURS DE PLATEFORME</p> <ul style="list-style-type: none"> Comblent l’écart entre les grands distributeurs et les marchands en tirant profit de la technologie pour promouvoir un écosystème de chaînes d’approvisionnement efficace. Utilisent des sources alternatives de données et d’analyse pour financer quelques achats de marchandises aux commerçants. Offrent normalement des services de valeur ajoutée tels que l’intelligence de marché et la gestion des stocks pour améliorer l’acceptation et l’utilisation.
 <p>DÉTAILLANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Ils vont des grandes chaînes de supermarchés (de fois directement servis par les entreprises de PGC ou par des KD) jusqu’aux petits commerçants comme les MPME. S’approvisionnent auprès de multiples fournisseurs et vendent directement aux consommateurs. Recueillent l’informations du marché et la partagent avec les fournisseurs. 	 <p>FOURNISSEURS DE SERVICES DE PAYEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Ils explorent de possibles partenariats avec des fournisseurs de plateforme pour numériser des flux de paiements et agréger d’autres services au marchand.

Dans le modèle traditionnel des chaînes d’approvisionnement, le flux de marchandises commence à partir de la société de PGC ou de l’importateur, et passe par plusieurs couches de distribution avant de parvenir au détaillant du dernier kilomètre, souvent une MPME. Ce modèle pose plusieurs défis aux MPME, ainsi que pour les autres acteurs de la chaîne.

Header photo : Anaekwu Bernadette, une microdétaillante à Lagos, Nigeria



Abdurahaman Sadik, un micro détaillant à Addis-Abeba, Éthiopie

Les inefficacités et le manque de soutien aux MPME, en particulier au sein des chaînes d'approvisionnement traditionnelles, font qu'il leur est difficile de mener leurs activités, indépendamment du nombre d'années en opérations.

Abdurahaman Sadik est un détaillant de deuxième génération à Addis-Abeba, en Éthiopie. L'entreprise fut créée dans le même petit magasin par son père et son oncle il y a 15 ans. Il vend des boissons gazeuses, de l'eau en bouteille, des confiseries et des produits de soins personnels. Abdurahaman a commencé à exploiter tout seul l'entreprise au cours des deux dernières années et fait toujours face aux mêmes défis qui ont entravé la croissance depuis sa création.

Exploiter un magasin de détail est difficile pour les petits commerçants comme Abdurahaman, peu importe le nombre d'années d'activité. Le réapprovisionnement du magasin d'Abdurahaman est stressant, coûteux et chronophage. Il ferme son échoppe pendant une demi-journée pour aller acheter des marchandises chez les grossistes au marché. Ces grossistes lui vendent des marchandises à des prix élevés, ce qui lui laisse une faible marge. En outre, il engage des coûts supplémentaires tels que le transport, le chargement et le déchargement des marchandises, réduisant encore plus ses marges déjà faibles.

Abdurahaman souligne qu'il est difficile d'optimiser son fonds de roulement et de maintenir un flux de trésorerie stable, car la plupart des fournisseurs n'offrent pas de crédit, tandis que beaucoup de ses clients achètent des produits à crédit et paient plus tard. À l'instar de beaucoup de MPME, Abdurahaman éprouve des difficultés à obtenir des prêts auprès des PSF. Selon lui, les PSF ne sont généralement pas enclins à offrir des prêts à de petits commerçants comme lui. Ils exigent des cautions, des garanties et ont d'autres exigences qui sont difficiles à remplir. Ils ont des procédures compliquées qui prennent du temps, ce qui entraîne un coût d'opportunité élevé pour un entrepreneur seul, et qui sont tellement lentes que, même si le prêt est finalement approuvé, il aura perdu l'opportunité d'en tirer profit. Bien entendu, pour les PSF et autres prêteurs

Abdurahaman souligne qu'il est difficile d'optimiser son fonds de roulement et de maintenir un flux de trésorerie stable, car la plupart des fournisseurs n'offrent pas de crédit, tandis que beaucoup de ses clients achètent des produits à crédit et paient plus tard. À l'instar de nombreuses MPME, il éprouve des difficultés à obtenir des prêts auprès des PSF.

traditionnels, les marchands comme Abdurrahman qui ne gardent que des registres de vente manuscrits (le cas échéant), qui ont de faibles compétences numériques et qui séparent rarement les finances commerciales et personnelles, présentent un risque élevé et sont coûteux à servir.

De nombreux acteurs de l'écosystème des chaînes d'approvisionnement ne peuvent comprendre ni accéder aux données des opérations des commerçants aux confins de la chaîne ; par exemple, afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle, la route des sociétés de PGC vers le marché repose généralement sur certains « distributeurs clés » (KD), sous-distributeurs et grands détaillants pour la gestion des ventes, l'assistance et l'exécution des commandes pour les petits commerçants. Ce manque de visibilité des opérations du dernier kilomètre réduit leur capacité à appuyer et à renforcer les acteurs de la chaîne inférieure.

Les principaux distributeurs ne sont pas non plus bien placés pour appuyer les petits commerçants. Leurs modèles d'affaires sont souvent dictés par les sociétés de PGC, et ils ont peu d'opportunités ou de motivation pour approfondir les relations avec les petits commerçants au-delà de leurs activités normales de vente et d'exécution de commandes, ce qui conduit à une relation largement transactionnelle avec les commerçants. Bien que les grossistes soient beaucoup plus proches des petits détaillants, ils n'ont pas la capacité, les systèmes ni l'efficacité opérationnelle — beaucoup d'entre eux utilisent des processus manuels de comptabilité, de commande et de gestion de stocks — pour pouvoir servir de passerelle entre les grands acteurs et le commerçant.

Les petits commerçants comme Abdurahaman sont désireux de croître et de profiter des opportunités commerciales et, pour ce faire, ils doivent changer leurs pratiques commerciales et adopter des solutions numériques leur permettant d'accéder à de nouvelles sources de crédit et de clients et de se développer. Changer la façon dont ils exploitent leurs entreprises c'est changer la façon dont l'écosystème collabore et fonctionne.

Des modèles disruptifs plus récents, activés par des plateformes et centrés sur les MPME, ont vu le jour. Ces fournisseurs de plateforme aident les détaillants à surmonter plusieurs défis, notamment la disponibilité irrégulière de marchandises, les problèmes de logistique et de transport, l'accès limité aux services financiers et les tendances peu fiables des prix du marché. Ce modèle est similaire en ce qui concerne les opérations aux chaînes d'approvisionnement traditionnelles, mais il tire parti de la technologie pour mettre les commerçants en ligne, beaucoup d'entre eux pour la première fois, et sert de courtier entre eux et la chaîne de distribution. En numérisant les chaînes d'approvisionnement au moyen des nouvelles plateformes, les détaillants peuvent commander des biens à leur gré et avoir accès à des services supplémentaires qui peuvent les aider à développer leurs activités. Plus précisément, les fournisseurs de plateforme offrent une distribution qui va des usines aux détaillants de PGC, ils numérisent la chaîne qui va des distributeurs aux détaillants et fournissent des services à valeur ajoutée supplémentaires axés sur la technologie pour les petits et les micro commerçants. Ils peuvent fournir des services logistiques aux commerçants directement ou par le biais de partenariats avec des fournisseurs logistiques indépendants.

Les fournisseurs de plateforme utilisent également les données produites par leurs systèmes pour évaluer la solvabilité des commerçants et les utiliser pour fournir différentes formes de financement de stocks sur fonds propres ou hors bilan. Ces acteurs de plateformes connaissent une croissance rapide au Nigeria et au Ghana, beaucoup d'entre eux ayant surgi au cours des cinq dernières années. La situation est différente en Éthiopie, où la réglementation et la faiblesse des infrastructures pour les SFN ont jusqu'à récemment limité l'émergence de solutions de prêts numériques et de services adjacents.

L'essor des acteurs de plateformes au Ghana et au Nigeria

Le Ghana et le Nigeria en particulier ont connu une augmentation du nombre et de types de fournisseurs de solutions de FCA activés par des plateformes pour les MPME. Boost et Shopa au Ghana et Innovectives, Omnibiz, et Tradedpot opérant au Nigeria, et sont des exemples où chacun d'eux fournit différentes formes de financement de marchandises sur fonds propres ou hors bilan.



2e PARTIE

Le paysage changeant du financement des chaînes d'approvisionnement

Traditionnellement, l'accès au crédit au sein des chaînes d'approvisionnement se centrait sur les grands acteurs, octroyés par un fournisseur, un PSF, la société de PGC elle-même et, plus récemment, les fintech. Généralement, les PSF se centrent sur les entreprises et ont tendance à servir les sociétés de PGC et les grands acteurs (par exemple, les importateurs, les principaux distributeurs et les grossistes), offrant un accès au crédit sous la forme de prêts de fonds de roulement, de financement d'actifs et d'escompte de factures, nécessitant souvent des cautions ou d'autres formes de garantie. Même les PSF tels que les institutions de microfinance qui servent des acteurs plus petits tels que les grossistes et les MPME exigent également des cautions et garanties de ces clients.

Gérer une entreprise de détail en évolution peut s'avérer très difficile pour les petits et les micro commerçants ayant peu ou pas d'accès au financement. Selon l'International Finance Corporation, le déficit de financement pour les MPME s'élève à 5 200 milliards de dollars par an¹³, ce qui fréquemment laisse de nombreux petits et micro commerçants tributaires de moyens informels pour élargir leurs activités commerciales et répondre aux besoins des consommateurs. Les commerçants ont généralement des fluctuations dans les ventes, mais ils connaissent souvent des ventes plus élevées que la normale à certaines périodes de l'année, comme les saisons des fêtes, ce qui les incite à avoir plus de stock dans leurs magasins pour répondre à la demande. Malheureusement, beaucoup n'ont pas les ressources financières pour augmenter les stocks, améliorer la variété des produits ou introduire des marques qui sont en demande. Dans une situation idéale, ces commerçants devraient avoir la possibilité de demander des prêts auprès d'institutions financières, mais ce n'est pas le cas, car ce segment est souvent considéré comme peu attrayant et à haut risque par les prestataires de services financiers. Ils devraient également avoir la possibilité de demander aux distributeurs de leur vendre des produits à crédit mais ils ne le font qu'avec une fraction infime de commerçants, souvent en fonction de relations commerciales éprouvées et fiables au fil du temps, et d'autres externalités. Le fait que les commerçants ont des opérations largement manuelles qui produisent peu de données pouvant mettre en valeur leur situation financière ou les aider à établir des profils de crédit, exacerbe la situation.

Header photo : Maa Afia, une microdétaillante à Accra, au Ghana

Fournir un financement aux commerçants aux confins des chaînes de vente au détail nécessite une numérisation significative des processus et des données. Ce niveau de numérisation se traduit par un schéma financier devant être appuyé par la technologie appropriée, permettant aux acteurs de consolider et de partager les données en temps réel produites par les mouvements d'argent et de biens.

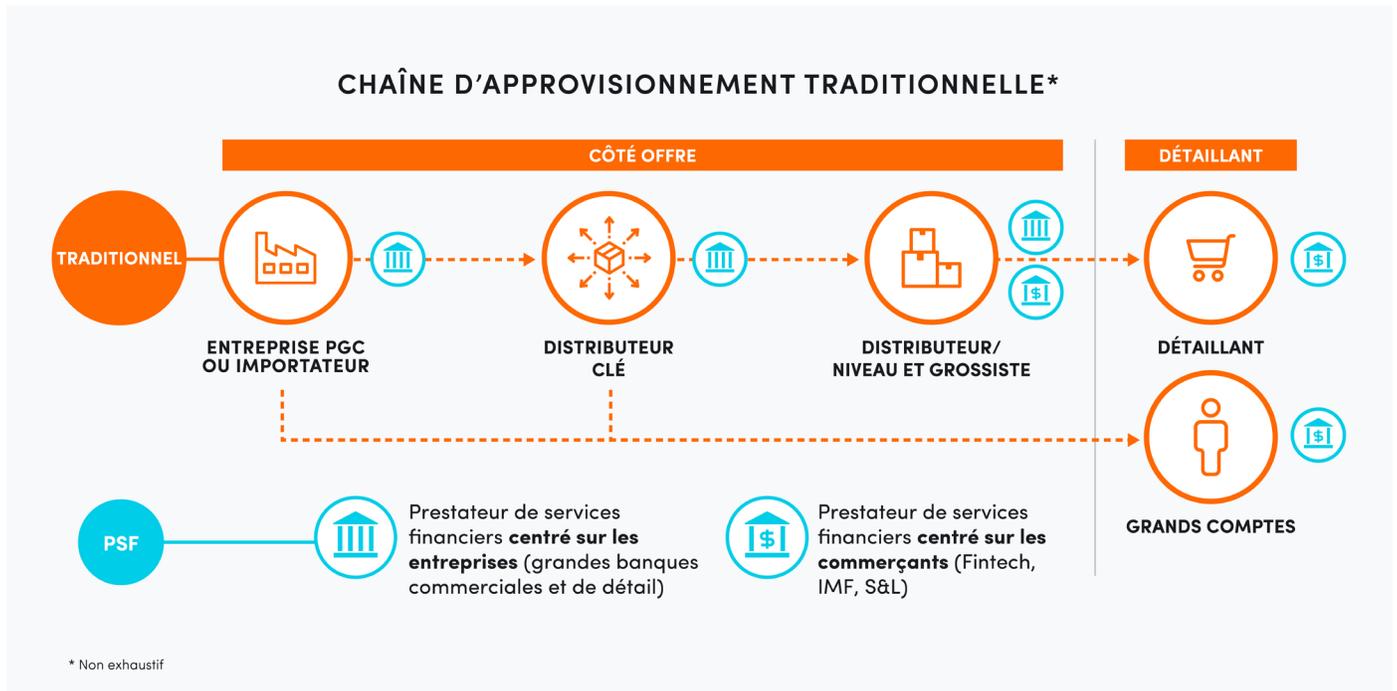
Les solutions de financement des chaînes d'approvisionnement (FCA) visent à tirer parti des relations et des flux de données entre les acteurs de l'écosystème des chaînes d'approvisionnement pour offrir un financement de haute qualité à (plus) faible risque aux acteurs de l'écosystème. Le financement des chaînes d'approvisionnement est différent du prêt traditionnel, en ce sens que le bailleur de fonds (prêteur) paie le fournisseur à l'avance, prend les stocks de l'acheteur comme garantie pour faciliter le crédit et utilise les données de ce qui est fourni et acheté pour optimiser l'accord de prêt.

Fournir un financement aux commerçants aux confins des chaînes de vente au détail nécessite une numérisation significative des processus et des données. Ce niveau de numérisation signifie que le schéma financier doit être appuyé par la technologie appropriée, permettant aux acteurs de consolider et de partager en temps réel les données produites par les mouvements d'argent et de biens dans les chaînes d'approvisionnement afin de faciliter une prise de décisions coordonnées et de permettre le financement des détaillants. Cela nécessite la mise en ligne des petits et des micro commerçants (certains pour la première fois) et de travailler avec eux tout au long d'un parcours soutenu et évolutif de numérisation des aspects clés des entreprises, allant de la commande de stocks à leur gestion en passant par les services de paiement.

La fourniture de financement et d'autres services aux petits commerçants dans les chaînes d'approvisionnement de PGC est une proposition gagnant-gagnant pour tous les acteurs de la chaîne de valeur. Au-delà de l'avantage à court terme de fournir un fonds de roulement fiable aux commerçants qui ne sont généralement pas en mesure de l'obtenir à un prix abordable parce qu'ils manquent de garanties et d'autres exigences, cela aide également les commerçants à établir des profils de crédit plus solides, à améliorer leurs relations avec leurs fournisseurs (distributeurs), à leur permettre d'avoir des flux de trésorerie plus stables et à rester concentrés sur leurs objectifs personnels et commerciaux. Étant donné que de nombreuses micros et petites entreprises mélangent souvent les finances commerciales et personnelles, le financement des chaînes d'approvisionnement leur donne une image plus claire de leurs obligations commerciales. Pour les distributeurs, le FCA leur permet de mieux contrôler leurs flux de trésorerie, d'avoir un accès plus rapide aux paiements et d'établir des relations plus solides avec leurs commerçants en aval.

Le modèle traditionnel de financement des chaînes d'approvisionnement

Le modèle traditionnel de financement des chaînes d'approvisionnement n'est pas nouveau, en particulier dans l'écosystème des chaînes d'approvisionnement des PGC. Néanmoins, il s'est concentré sur les plus grands acteurs, tels que les distributeurs clés, les distributeurs à plusieurs niveaux et les comptes clés appuyés par les sociétés de PGC. Dans ce schéma, la société de PGC joue un rôle clé en fournissant une certaine forme de garantie avec l'objectif général de faciliter le financement et les flux de trésorerie entre elle et ceux avec qui elle interagit directement.

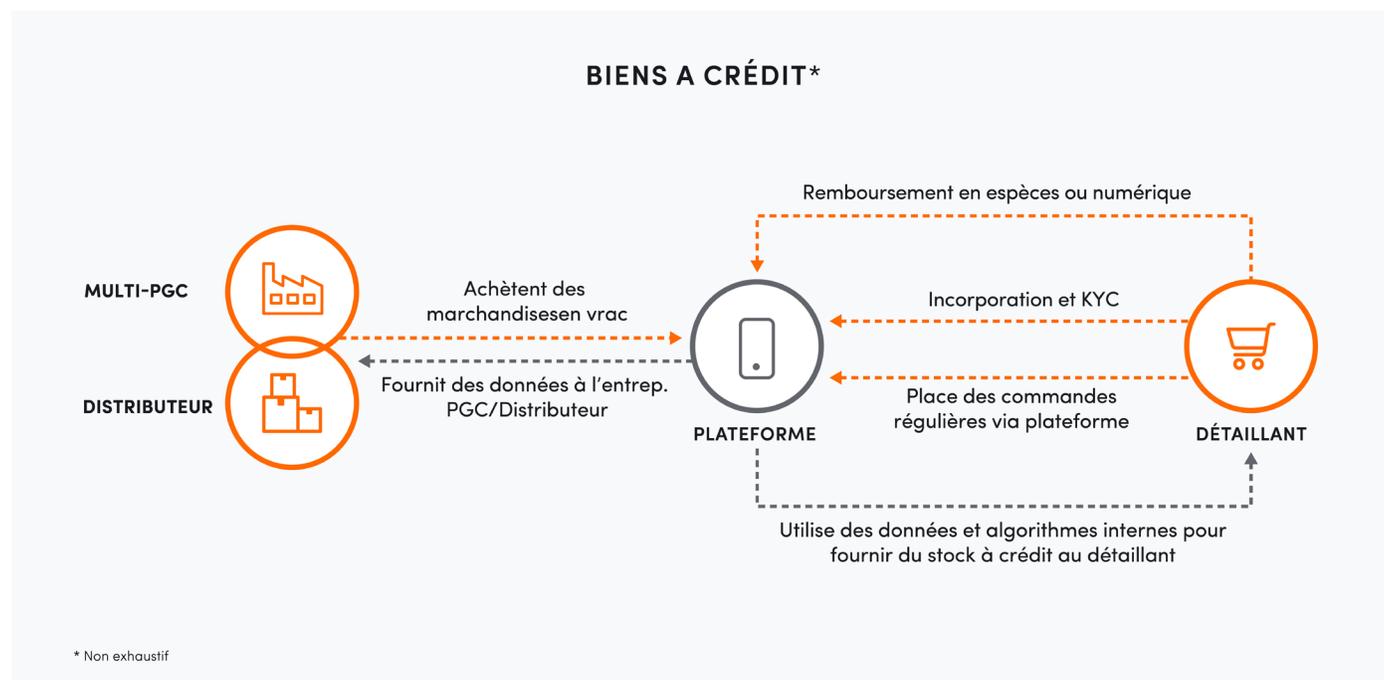


Au-delà de cela, le financement dans les chaînes d'approvisionnement peut exister occasionnellement entre distributeurs et commerçants, où les premiers offrent des options de biens à crédit. Dans de nombreux cas, cet arrangement n'est ni formalisé ni garanti et repose sur des relations personnelles entre le distributeur et le commerçant.

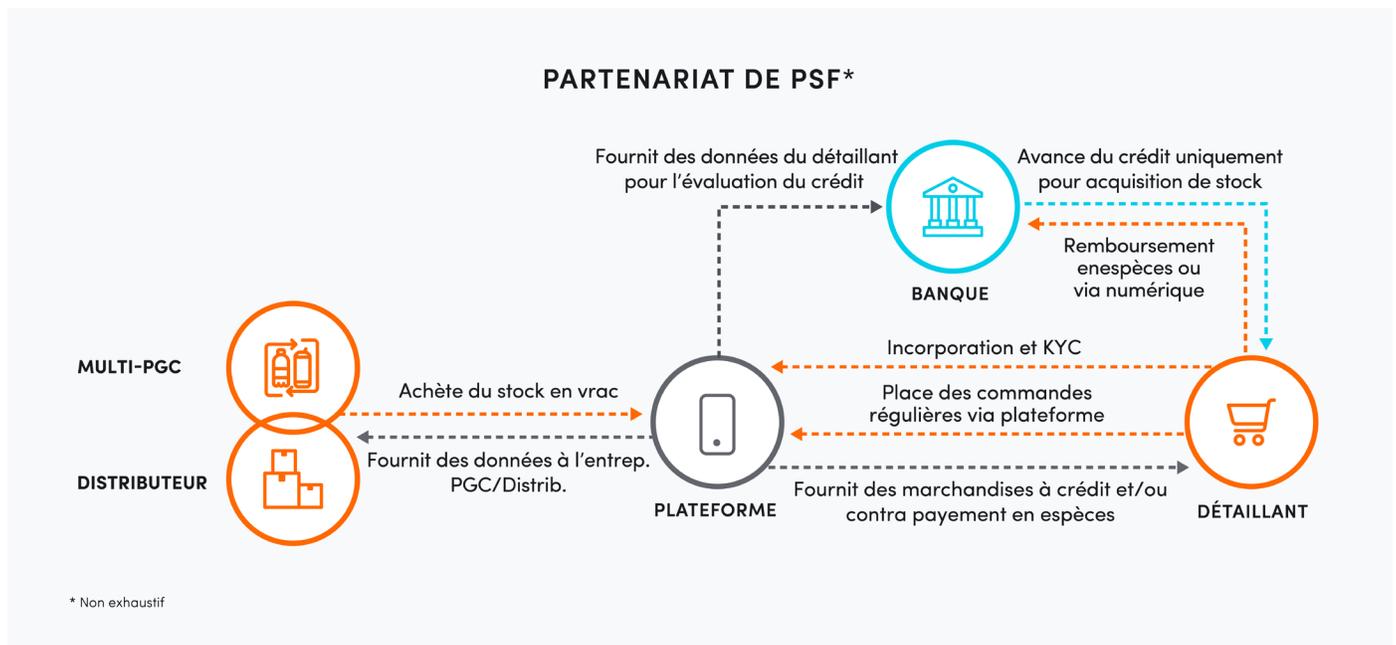
Compte tenu de sa nature et structure, il pose plusieurs limites car le financement n'est accessible qu'à un groupe restreint d'acteurs (distributeurs clés, distributeurs à plusieurs niveaux et grands comptes), tandis que les petits et les micro commerçants sont généralement exclus et ne peuvent donc pas en bénéficier bien qu'ils contribuent de façon importante aux ventes et à l'ensemble de l'écosystème.

Les nouveaux modèles de financement des chaînes d'approvisionnement

Les archétypes de financement activés par des plateformes au Nigeria et au Ghana sont principalement de deux genres : le modèle de biens à crédit et le modèle de partenariat avec un PSF.



Dans le **modèle de biens à crédit**, le fournisseur de plateforme finance le stock sur ses fonds propres et en assume entièrement le risque. Il est responsable de la vérification du « connaître son client » (KYC), de la gestion active de l'accueil et des relations avec les clients par le biais d'agents déployés sur le terrain. Il utilise les données des commerçants générées par la plateforme et, à l'aide de l'analyse des données et de l'intelligence artificielle, évalue et détermine les pointages de crédit et les montants par commerçant éligible. Les fournisseurs de plateforme commencent généralement par ce modèle et progressent vers la formation de partenariats ou la recherche d'options de prêt, car la demande de crédit va au-delà de ce que leur bilan peut supporter. Des exemples d'acteurs utilisant ce modèle sont Boost au Ghana et TradeDepot et Omnibiz au Nigeria.



Le modèle de partenariat avec un PSF est similaire au modèle de biens à crédit mais, dans ce cas, un PSF axé sur les MPME est invité à prendre le risque. Cependant, dans certains cas, la plateforme peut fournir une garantie de première perte au PSF en échange d'un partage de revenus. Les fournisseurs de plateforme s'associent à un PSF pour fournir du crédit directement aux détaillants pour l'achat de marchandises, en utilisant les données des commerçants pour les pré-noter, puis en transmettant ces informations de notation de crédit à son PSF partenaire. Il gère l'accueil des clients et la vérification du KYC et dispose d'agents déployés pour mener activement les relations clients et la résolution des problèmes. Bien que considéré comme un meilleur modèle car il n'affecte pas le bilan de la plateforme, les fournisseurs de plateforme ont eu du mal à s'associer avec les banques traditionnelles en raison des exigences de partage de risques. Les exemples sont Shopa et Pezesha au Ghana et Innovectives and Cowries Microfinance Bank au Nigeria.

Même si les modèles de partenariat avec un PSF et de biens à crédit semblent similaires dans la plupart des domaines opérationnels, il y a quelques différences dans la façon dont les décisions de crédit sont prises et dans la forme des déboursements, bien que pour le commerçant il y ait peu de différences fonctionnelles. Dans le premier cas, la plateforme fournit des crédits sous forme de marchandises aux détaillants, généralement pour une période allant jusqu'à trois semaines, tandis que dans le modèle de partenariat avec un PSF, le prêteur tiers fournit des crédits pour que les détaillants achètent des marchandises sous les accords de remboursement en place.

Le FCA activé par des plateformes a réglé certains des problèmes du FCA traditionnel, mais il reste encore des défis à aborder. Outre les modèles qui gagnent lentement du terrain au Nigeria et au Ghana, ces deux modèles font face à des défis structurels et économiques beaucoup plus profonds qui menacent leur capacité de croissance. De nombreux petits et micro marchands servis possèdent de faibles compétences numériques, et ils continuent de dépendre fortement des agents sur le terrain pour l'intégration, l'engagement et l'appui. De nombreux fournisseurs de plateforme sont également passés des applications natives aux robots WhatsApp afin de pouvoir servir ces commerçants.

La conversion des espèces au numérique continue de s'avérer difficile. Bien que plusieurs tentatives aient été entreprises pour intégrer diverses options, celles-ci n'ont pas produit l'effet souhaité parce que l'accent a été mis sur les exigences des commerçants en matière de paiements, sans engager le consommateur final et ses fournisseurs.

Dans ces modèles, les fournisseurs de plateforme peuvent également avoir à supporter des coûts logistiques supplémentaires pour livrer les marchandises au détaillant du dernier kilomètre, car le distributeur avec lequel ils ont déjà des relations peut être incapable d'honorer les commandes lorsque la demande est élevée.

L'introduction de modèles de chaîne d'approvisionnement activés par des plateformes a permis de repenser la manière dont le financement des chaînes d'approvisionnement pour le bas de la chaîne de détail peut être réalisé. Les fournisseurs de plateforme ont continué à explorer différentes méthodologies et approches avec plus ou moins de succès, mais il est clair qu'ils commencent à s'attaquer à certains des principaux problèmes des petits et des micro marchands. Bien qu'il y ait eu des progrès, il y a quelques facteurs pertinents que les participants à la plateforme doivent prendre en compte dans l'élaboration et la mise à l'échelle de leurs modèles, ce qui est abordé dans les sections suivantes du présent rapport.



3e PARTIE

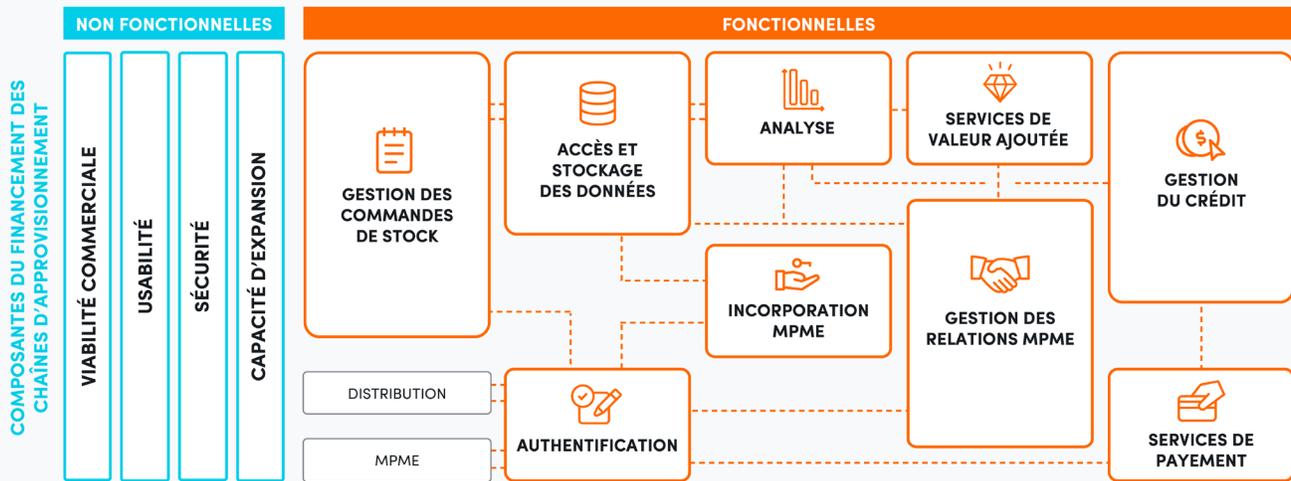
Aperçu de la construction et de l'expansion du financement des chaînes d'approvisionnement

La mise en œuvre d'un modèle de fonds de roulement activé par plateforme et d'autres services pour les petits commerçants, peut éliminer les principaux obstacles qui ont historiquement conduit à l'exclusion de nombreux marchands du système financier formel. Les différentes solutions que nous avons observées sur les trois marchés ont utilisé divers modèles d'affaires et approches pour résoudre les principaux problèmes de leurs groupes démographiques ciblés. Notre examen de ces différents modèles et ce que nous avons appris de leur mise en œuvre dans d'autres marchés, tels que *Jaza Duka* au Kenya, suggère que **six facteurs** en particulier contribuent de manière significative au succès d'un modèle de financement de chaînes d'approvisionnement axé sur les MPME.

1

Construire la fondation appropriée (les composantes du FCA)

LES COMPOSANTES DU FCA*



* Non exhaustif

Header Photo : Okoye Onyinye, un micro détaillant à Lagos, Nigeria

Le succès d'un modèle de financement de chaînes d'approvisionnement pleinement intégré exige que plusieurs composantes soient prises en compte par les acteurs des chaînes et les PSF. À partir de nos recherches, nous avons identifié certaines composantes de base qui traversent les considérations fonctionnelles et non fonctionnelles et constituent les exigences générales qui seraient nécessaires pour satisfaire un modèle de FCA activé par des plateformes.

Les acteurs doivent prendre en compte les questions fonctionnelles suivantes lors de la construction ou de l'expansion d'un modèle de FCA activé par des plateformes pour les petits et les micro marchands :



Accueil et intégration : quelles sont les exigences minimales du KYC, et comment les remplir de manière rentable tout en satisfaisant aux exigences réglementaires ? Quelles sont les données minimales requises en matière d'accueil et d'intégration ? Quelle est la bonne combinaison de canaux numériques et de services en personne qui répond le mieux au marché cible ?



Gestion des commandes de stock : comment et où les détaillants doivent-ils placer leurs commandes, et comment les données peuvent-elles être optimisées pour l'analyse et l'évaluation du crédit ? Quels sont les processus de traitement des commandes et les rôles des acteurs concernés ? Quel genre d'intégration est nécessaire entre distributeurs et sociétés de PGC ? Comment la logistique doit-elle être abordée : en interne, externalisée ou les deux ?



Gestion du crédit : quelles données supplémentaires du KYC sont nécessaires pour terminer les processus d'ouverture de comptes de prêt, et comment ces données devraient-elles être obtenues ? Comment la notation de crédit (credit scoring) sera-t-elle effectuée et quels sont les rôles distinctifs de la plateforme et des prêteurs ? Comment le crédit sera-t-il accepté par les commerçants, et déboursé lorsque les achats à crédit commencent ? Quels sont les rôles distinctifs de la plateforme et des prêteurs dans les recouvrements et la gestion des comptes en souffrance ?



Gestion des relations : quelle est la stratégie et l'approche de gestion de la relation client ? Quelle est la bonne combinaison de libre-service et de service en personne pour gérer la relation client ? Quelles structures de soutien continues seront fournies pour garantir un accompagnement approprié et une résolution efficace des problèmes ?



Services de paiement : quels sont les services pertinents de paiement numérique disponibles pour les commerçants, et comment ceux-ci peuvent-ils être intégrés dans les plateformes pour favoriser l'adoption des paiements numériques ? Y a-t-il des incitatifs pouvant être fournis pour que les commerçants passent des paiements en espèces aux paiements numériques ?



Services à valeur ajoutée : quels services à valeur ajoutée spécifiques, tels que l'intelligence de marché, l'éducation financière et le renforcement des capacités commerciales, seraient pertinents pour le marché cible, et comment ces services peuvent-ils être intégrés dans le modèle ? Quel est le modèle financier le plus efficace pour garantir la viabilité des services à valeur ajoutée ?



Authentification : comment authentifier les distributeurs et les commerçants pour garantir la sécurité et minimiser les fraudes lors des transactions ?



Accès aux données et leur stockage : comment et où les données du KYC et celles des transactions du commerçant doivent-elles être stockées en toute sécurité ? Existe-t-il des restrictions réglementaires sur les endroits où les données peuvent être stockées ? Quelles sont les lois existantes/prévues en matière de confidentialité des données et leurs implications pour les processus de collecte et partage de données entre acteurs ?



Analyse : qu'est-ce que le moteur de règles d'analyse de données ? Quelles sont les exigences du tableau de bord pour tous les acteurs ? Comment peut-on tirer parti des données pour fournir des renseignements sur le marché aux participants ?

2

Obtenir la proposition de valeur correcte

Réaliser et accumuler les avantages potentiels, comme indiqué ci-dessous, nécessite une orchestration minutieuse et une collaboration efficace entre ces acteurs de l'écosystème. Dans les modèles activés par des plateformes, ce rôle d'orchestrateur/facilitateur est souvent assumé — par conception ou circonstance — par le fournisseur de la plateforme, mais il peut l'être par l'un des fournisseurs de services de la chaîne (par exemple, les sociétés de PGC ou les PSF). Le succès de l'entreprise dépend en partie de l'alignement des intérêts et de la capacité de l'entité facilitatrice à gérer des intérêts disparates pour servir un objectif commun.

INTERVENANTS	PROPOSITION DE VALEUR
 SOCIÉTÉS DE PGC	<ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation des ventes et la croissance des affaires grâce à la cohérence de la demande de produits et à l'amélioration de l'efficacité de l'offre. • L'accès aux données au niveau des détaillants conduisant à des connaissances plus approfondies et une meilleure dynamique de marché pour détaillants et consommateurs. • Des processus de planification des activités améliorés et bien informés conduisant à une plus grande résilience aux chocs économiques et de marché.
 DISTRIBUTEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des flux de trésorerie grâce à la cohérence dans la demande de produits. • Possibilité de renforcer les engagements commerciaux avec les principaux détaillants grâce aux données disponibles. • Possibilité de numériser davantage leur activité, car la plateforme offre l'intégration numérique et la transformation des activités de base.
 PETITS ET MICRO COMMERÇANTS	<ul style="list-style-type: none"> • L'accès à un financement rapide, abordable et récurrent, qui est formalisé, simple et garantit la continuité des activités. • Amélioration des stocks et des ventes grâce à un meilleur pouvoir d'achat. • Accès à plusieurs fournisseurs avec facilités d'achat sur une grande variété de marques. • Possibilité de profiter de la commodité et des coûts réduits lors des livraisons ainsi que bénéficier d'une meilleure gestion des risques liés aux marchandises en transit.
 PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de développer une base de clients au sein d'un segment inexploité de manière rentable en tirant parti de données supplémentaires. • Accès aux données de détail pour évaluer les risques de crédit et compléter les efforts pour formaliser et numériser le segment de marché.
 FOURNISSEURS DE PLATEFORME	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des recettes provenant des honoraires/commissions. • Possibilité d'évoluer de manière rentable avec d'autres partenaires de chaînes d'approvisionnement et accès accru au financement des PSF.

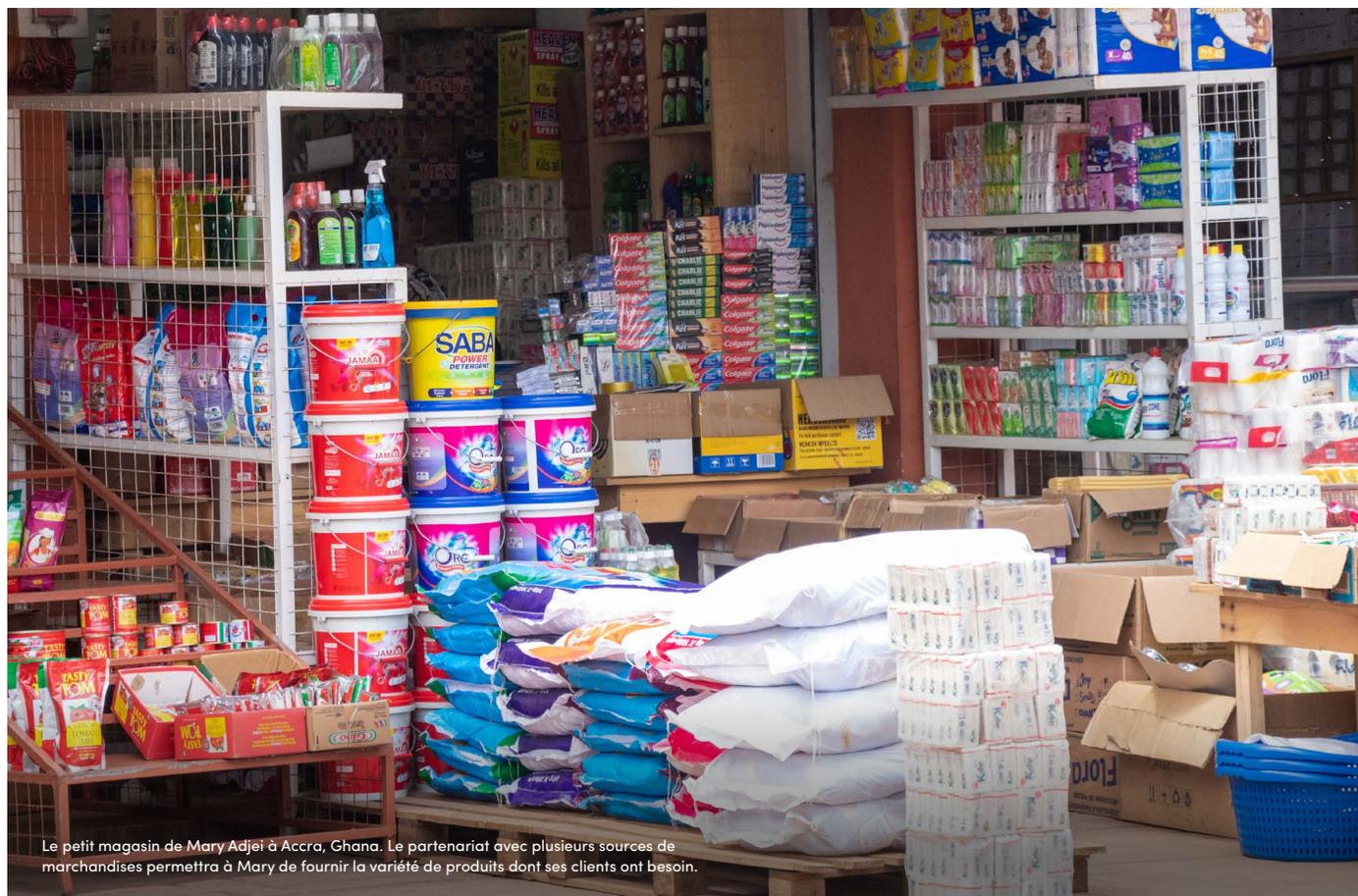
3

Adopter une approche de multiples partenaires

Les commerçants s'approvisionnent auprès de divers fournisseurs et même sur le marché pour se garantir la variété de produits dont leurs clients ont besoin. Par conséquent, il est essentiel de s'associer et de s'intégrer dans plusieurs sources de marchandises (plusieurs sociétés de PGC et leurs distributeurs) et de financement (multiples PSF), afin que les commerçants aient un accès à « guichet unique » pour la plupart de leurs besoins en marchandises et le financement additionnel qui peut être nécessaire pour les acheter.

Les fournisseurs de plateforme octroient des prêts sur fonds propres ou promeuvent un partenariat avec des PSF. Bien que nous ayons établi que les premiers sont restrictifs en raison du risque qu'ils peuvent supporter sur leur bilan, la plupart des partenariats avec des PSF l'ont été avec des IMF et fintechs plutôt petites, ce qui peut s'avérer limitant en matière de montants prêtables. Les banques commerciales grand public ont des bourses bien garnies et pourraient facilement augmenter l'échelle des prêts dans ces modèles, mais elles sont réticentes car elles considèrent les petits et les micro marchands comme très risqués et très coûteux d'acquérir et servir.

Néanmoins, les fournisseurs de plateforme doivent nouer de multiples partenariats avec ces grandes banques, mais en s'efforçant de répondre à leurs préoccupations en matière de risque de crédit. Les grands prestataires de services financiers ont historiquement utilisé des données statiques (états financiers) et parfois aussi les historiques des comptes bancaires pour l'évaluation des MPME, demandant des garanties ou des cautions pour atténuer davantage leur risque et protéger leur patrimoine. Le fournisseur de plateforme peut démontrer que l'utilisation de données alternatives telles que l'historique des commandes, des ventes et des transactions de paiement peut enrichir l'évaluation de la solvabilité d'un commerçant avec des faibles niveaux de pertes de crédit. Les fournisseurs de plateforme peuvent également mettre en valeur leurs approches d'acquisition et de gestion de clients et travailler avec les PSF pour explorer une combinaison de stratégies qui traduiront ces approches de gestion de relations en meilleurs mécanismes de recouvrement garantissant ainsi que les comptes en souffrance peuvent être réduits au minimum.



Le petit magasin de Mary Adjei à Accra, Ghana. Le partenariat avec plusieurs sources de marchandises permettra à Mary de fournir la variété de produits dont ses clients ont besoin.

4

Définir clairement les rôles clés des acteurs au sein de l'écosystème du FCA

Les rôles mal définis au sein d'un écosystème créent du manque de clarté, du chevauchement des activités et des inefficiences à long terme. Il est donc important que tous les acteurs soient bien informés et pleinement alignés sur les rôles qu'ils jouent au sein des écosystèmes de FCA. Compte tenu de nos recherches et de notre expérience, nous suggérons ci-dessous quelques rôles fondamentaux des éléments les plus importants des composantes pour les sociétés de PGC, les PSF et les fournisseurs de plateforme. Bien que ces rôles ne soient pas exhaustifs, ils fournissent une base fondamentale sur laquelle les acteurs peuvent discuter et se mettre d'accord.

COMPOSANTES	SOCIÉTÉS DE PGC	PSF	FOURNISSEURS DE PLATEFORME
 ACCUEIL ET INTÉGRATION			
	Appuyer la génération de prospects en fournissant des listes de commerçants qualifiés.	Ouverture de comptes numériques (comptes de prêt et/ou transactionnels) pour les détaillants.	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de prospects en tirant parti des relations avec d'autres acteurs. • Accueil et intégration à l'aide d'une combinaison de mécanismes numériques et de service en personne. • Mener le KYC et vérifier les informations des commerçants.
 GESTION DES COMMANDES DE STOCK			
	Recevoir et traiter les commandes des commerçants.	Accorder du financement aux commerçants éligibles pour l'achat de produits à crédit.	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les items de produits sur les plateformes, y compris les prix. • Recevoir, traiter et transmettre les commandes aux sociétés/ distributeurs de PGC pour exécution. • Faciliter la logistique et la livraison du dernier kilomètre. • Faciliter les paiements aux sociétés/ distributeurs de PGC.
 GESTION DU CRÉDIT			
Évaluation du crédit	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des critères de notation de crédit. • Recevoir des évaluations de crédit et communiquer les décisions finales de crédit aux plateformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des notations de crédit pour les détaillants (paramètres de notation, décision). • Communiquer les décisions de crédit aux PSF et aux commerçants. • Communiquer les montants de crédit disponibles aux commerçants.
Décaissement	Garantir que les systèmes internes soient en mesure de recevoir des données provenant des options de paiement numérique, et des PSF.	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser l'acceptation et la documentation des facilités de crédit. • Décaisser les fonds du compte de prêt du commerçant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transférer les fonds aux sociétés/ distributeurs de PGC après décaissement par les PSF.

COMPOSANTES	SOCIÉTÉS DE PGC	PSF	FOURNISSEURS DE PLATEFORME
 GESTION DU CRÉDIT			
Recouvrement et gestion des comptes en souffrance	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> Faire le suivi du portefeuille, y compris les règles et les stratégies intégrées pour garantir le maintien de la qualité, les limites de test et le suivi des mesures fondées sur la performance. Fournir un remboursement exact et facilement accessible. Mener le suivi des prêts en souffrance par le biais de mécanismes internes, ou des tiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les données et l'IA pour gérer en permanence la capacité des détaillants et pouvoir prédire leur comportement et leurs niveaux de risque. Fournir une communication et une gestion continues des détaillants pour veiller de manière proactive à ce que les modalités et conditions de remboursement soient respectées. Fournir du soutien aux recouvrements. Appuyer les PSF avec des rapports d'alerte précoce et les prêts en souffrance.
Des outils de gestion des liquidités et des risques PSF tels que les garanties de risque de crédit ou les garanties de première perte	Partager la garantie de première perte puisque les données sont fondées sur l'utilisation des plateformes de PGC.	<ul style="list-style-type: none"> Garantir qu'il y ait suffisamment de liquidités pour rétrocession afin de soutenir l'expansion des produits de FCA. Développer une approche prudente de gestion de risques pour réduire la dépendance à l'égard des garanties de crédit et de première perte. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les données et l'IA pour gérer en permanence les niveaux de risque et les besoins de trésorerie potentiels sur l'ensemble des plateformes afin d'informer les projections de liquidité. Partager la garantie de première perte puisque les données sont fondées sur l'utilisation des plateformes de PGC.
 SERVICES DE PAIEMENT			
	Garantir que les systèmes internes puissent recevoir des données provenant des options de paiement numérique, et des PSF.	Garantir que les systèmes internes puissent recevoir les remboursements effectués par les détaillants via diverses options de paiement numérique.	<ul style="list-style-type: none"> S'intégrer aux PSF pour les instructions de paiement. S'intégrer aux diverses options de paiement numérique (p. ex., argent mobile, agents CICO).
 GESTION DES RELATIONS CLIENTS			
	<p>Appuyer la gestion de la relation client par le biais de représentations commerciales, dans la mesure du possible.</p> <p>Fournir des ressources et des canaux dédiés pour gérer la relation plateformes - entreprises/ distributeurs de PGC.</p>	Fournir des ressources et des canaux dédiés pour gérer la relation plateforme-PSF.	<ul style="list-style-type: none"> S'occuper de la gestion des relations en personne pour l'assistance et le soutien. Établir et promouvoir des options de libre-service.
 SERVICES À VALEUR AJOUTÉ			
	Appuyer les solutions de SAV pertinentes pour les commerçants ; par exemple, les accords formalisés de remise.	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> Partager les données sur les transactions avec les sociétés de PGC pour générer des connaissances. Structurer des solutions SVA pertinentes pour les commerçants. Évaluer de façon continue les impacts et établir des partenariats supplémentaires pour répondre aux besoins des clients.

5

Comprendre les leviers qui sous-tendent la viabilité et l'évolutivité de l'entreprise

Les fournisseurs de plateforme sont au cœur des écosystèmes de FCA car ils regroupent les données produites à travers l'écosystème et partagent des informations en temps opportun pour faciliter la prise de décision pour les activités des chaînes d'approvisionnement et le financement. Il est donc essentiel que les fournisseurs de plateforme veillent à la durabilité de leurs activités et à la stimulation de la croissance, de sorte que les propositions de valeur promises à d'autres acteurs et commerçants soient tenues. Nous avons identifié quelques leviers financiers et non financiers dont les fournisseurs de plateforme peuvent se servir en partenariat avec d'autres acteurs, pour stimuler la croissance et la viabilité, notamment :

Les fournisseurs de plateforme sont au cœur des écosystèmes de FCA car ils consolident les données produites à travers l'écosystème. Il est donc essentiel qu'ils veillent à la durabilité de leurs activités et à la stimulation de la croissance, de sorte que les propositions de valeur promises à d'autres acteurs et commerçants soient tenues.



Augmenter la proportion de commerçants actifs.

Les acteurs peuvent explorer des stratégies telles que l'augmentation du panier de produits ce qui encouragera davantage de commerçants à utiliser la plateforme, en tirant parti des relations des sociétés de PGC pour améliorer la qualité des commerçants lors de l'acquisition et augmenter la portée géographique de la plateforme.



Augmenter la valeur moyenne des commandes. Étant donné que les marchands ont accès à des renseignements sur le marché par l'intermédiaire des plateformes, ils peuvent comprendre et mieux prédire les cycles de la demande. Les fournisseurs de plateforme peuvent en tirer parti et, en ajoutant la fourniture de produits pertinents et diversifiés, ils peuvent augmenter la valeur moyenne des commandes.



Augmenter le pourcentage des demandes de prêts. Pour y parvenir, les acteurs peuvent explorer une approche multi-PSF et augmenter le nombre de PSF axés sur les commerçants dans l'écosystème. Cela permettra d'offrir davantage d'options de financement et d'accroître l'accès des commerçants au financement ou à d'autres services financiers connexes.



Réduire les coûts d'acquisition et de service aux commerçants. Les fournisseurs de plateforme continuent de faire largement appel aux agents sur le terrain pour acquérir des clients sur le marché et pour stimuler l'engagement et l'accompagnement des clients. Les acteurs peuvent collaborer et réduire les coûts d'intégration en augmentant potentiellement les référés des sociétés et distributeurs de PGC partenaires. À mesure que les technologies de plateforme mûrissent et que les marchands deviennent plus à l'aise avec les plateformes, celles-ci peuvent être utilisées pour stimuler et traiter les interactions de base avec les clients, conduisant à une structure d'agents plus légère et plus efficace et à une réduction générale des dépenses opérationnelles.



Améliorer les conditions avec les partenaires. Les revenus des fournisseurs de plateforme proviennent du partage de frais et de l'obtention de commissions de leurs partenaires. Les fournisseurs de plateforme devront négocier les meilleurs tarifs avec les PSF (partage des revenus des activités de prêt), les sociétés/distributeurs de PGC (commissions sur les ventes de produits) et les entreprises de logistique (frais logistiques).

6

Avoir une stratégie de mise en œuvre clairement définie

Nous reconnaissons que les acteurs sont à différents niveaux de développement, et le cadre de mise en œuvre ci-dessous propose une liste d'activités importantes que les participants devraient prendre en compte lors de l'élaboration d'un nouveau modèle ou de la mise à l'échelle d'un modèle existant.

**PLANIFICATION**

- Évaluer et sélectionner des partenaires potentiels.
- Concevoir la configuration et le débit du modèle.
- Convenir des rôles et des responsabilités.
- Mener des processus juridiques et à des accords contractuels entre les partenaires.
- Évaluer les implications des écosystèmes proposés sur les modèles commerciaux existants.
- Évaluer les besoins en ressources et en capacités internes pour favoriser la mise en œuvre.

**EXPANSION**

- Continuer d'affiner le modèle pour répondre à des exigences supplémentaires.
- Intégrer des PSF additionnels pour étendre les services de produits financiers.
- Intégrer des sociétés/distributeurs de PGC additionnels pour élargir la gamme de produits.
- Intégrer d'autres acteurs tels que les prestataires logistiques et de paiement.

**PRÉPARATION**

- Définir l'état final et les principales itérations pour l'atteindre.
- Rassembler les exigences des acteurs.
- Développer des plateformes pour répondre aux exigences (PMV ou plus).
- Entreprendre l'intégration avec des PSF et développer une notation de crédit (credit scoring). Utiliser les données existantes pour tester, le cas échéant.
- Entreprendre l'intégration avec d'autres acteurs : sociétés/distributeurs de PGC, prestataires logistiques et de paiement.
- Préparer un plan de sensibilisation et d'engagement marketing.

**SUIVI DES PERFORMANCES**

- Mesurer l'impact.
- Intégrer les apprentissages dans les processus opérationnels et la plateforme.

**ENGAGEMENT OU PILOTE**

- Sélectionner des commerçants existants ou incorporer de nouveaux commerçants pour le pilote.
- Mener des tests restreints, et piloter ; travailler avec peu de distributeurs et de zones géographiques.
- Intégrer les apprentissages dans les processus opérationnels et la plateforme.



4e PARTIE

Optimiser le financement des chaînes d'approvisionnement axé sur les MPME en Afrique

Les leçons que nous avons apprises au Ghana, en Éthiopie et au Nigeria sont inestimables, car chacun de ces pays représente différents niveaux de développement de l'écosystème. Les recommandations ci-dessous fournissent donc une bonne base et un plan pour d'autres acteurs à travers le continent qui cherchent à construire de nouvelles solutions de financement des chaînes d'approvisionnement ou à optimiser les solutions existantes, leur permettant de mieux comprendre les spécificités des trois pays, étroitement liées aux nuances et aux problèmes individuels auxquels ils sont actuellement confrontés. Par souci de cohérence, nos recommandations ont été structurées autour des composantes énoncées précédemment dans le présent rapport.



Intégration dans les sources de données existantes : Il est essentiel d'établir des partenariats plus solides avec les entreprises de PGC, car cela peut créer des options plus efficaces d'intégration, d'assistance et d'appui aux commerçants qui interagiront avec les plateformes, beaucoup d'entre eux pour la première fois. Ce partenariat permet aux fournisseurs de plateforme d'accéder à des commerçants de qualité et de les intégrer par le biais des recommandations ; aussi de fournir des options de produits plus larges et d'atténuer les problèmes d'indisponibilité ou de qualité des produits, qui sont des exigences clés des commerçants. Il peut s'avérer nécessaire de porter les partenariats au niveau des sociétés de PGC plutôt que de celui des distributeurs ou des grossistes, ce qui est le statu quo actuel et malheureusement de nature transactionnelle en général. En évitant de tels arrangements transactionnels les sociétés de PGC peuvent s'engager pleinement dans les écosystèmes de FCA et en tirer le maximum d'avantages. Les sociétés de PGC peuvent alors intégrer leurs principaux distributeurs qui travailleront en étroite collaboration avec les plateformes pour fournir les marchandises commandées par leur intermédiaire et garantir que l'intégration soit faite entre les plateformes et leurs systèmes de vente existants et d'autres systèmes opérationnels pertinents. En outre, les fournisseurs de plateforme doivent envisager une approche omnicanale pour l'intégration et l'accompagnement. Ce faisant, ils devraient évaluer les moyens les plus efficaces d'intégrer les commerçants et de leur fournir de l'assistance et de la gestion du changement, tout en gérant efficacement les coûts et en minimisant les inefficacités. Cela comprend des options telles que des agents sur le terrain (qui pourraient également servir de gestionnaires des relations), des centres d'appels, des données de service supplémentaires non structurées (USSD) et l'utilisation de canaux de médias sociaux que les commerçants connaissent et peuvent facilement adopter, tels que WhatsApp.



Gestion des commandes de marchandises : une fois incorporés, les commerçants doivent être encouragés à passer les commandes au moyen des plateformes afin que les transactions et les données générées donnent une représentation fidèle de l'activité du commerçant. C'est essentiel, car cela permet aux plateformes et à d'autres partenaires d'utiliser ces informations pour les notations de crédit, les analyses et une meilleure prise de décisions. Des dispositions supplémentaires pourraient être prises pour recevoir les commandes via un centre d'appels ; cependant, cela sera limité et ciblé uniquement sur les commerçants qui sont intéressés mais lents à adopter le canal numérique. Les données de commande peuvent alors être transmises aux principaux distributeurs de PGC ou aux

distributeurs multi-PGC, qui intègrent leurs systèmes opérationnels dans des plateformes, pour leur traitement. Pour garantir que les délais de livraison soient maintenus, le fournisseur de la plateforme pourrait explorer la livraison de marchandises directement aux commerçants ou étendre ses partenariats à des fournisseurs de logistique tiers qui peuvent fournir des livraisons au dernier kilomètre.



Gestion des relations : la gestion continue des relations est essentielle car cela garantit que les fournisseurs de plateforme puissent recevoir des commentaires des commerçants et résoudre rapidement les problèmes liés aux commandes de marchandise et aux remboursements de crédit. Étant donné leur approche omnicanale, les fournisseurs de plateforme doivent bien équilibrer le libre-service et le service assisté, en fonction de la maturité numérique des commerçants et de l'environnement technologique. Dans la mesure du possible, les fournisseurs de plateforme devraient s'efforcer de développer et de migrer les commerçants sur leurs canaux numériques et de positionner le service assisté comme une option alternative pour les commerçants qui sont lents à s'intégrer, au moyen des agents de vente sur le terrain ou des centres d'appels.



Services de paiement (conversion des paiements en espèces en numériques) : il est important d'encourager les commerçants à passer des paiements espèces aux paiements numériques. Les plateformes, en collaboration avec les sociétés de PGC et leurs distributeurs, doivent mieux tirer parti de l'essor des paiements numériques dans leurs pays respectifs. Cela nécessitera l'intégration des plateformes et des distributeurs dans des infrastructures de paiement numériques alternatives mais largement utilisées, telles que l'argent mobile, les portefeuilles bancaires et les agents d'encaissement/décaissement. Les partenaires pourraient alors explorer des options, en collaboration avec les opérateurs de paiements numériques, pour minimiser l'impact des frais transactionnels afin que les commerçants soient incités à essayer et à continuer d'utiliser les paiements numériques.



Gestion du crédit : il est essentiel d'établir des partenariats solides avec plusieurs PSF pour améliorer la disponibilité du financement et permettre aux fournisseurs de plateforme d'offrir des services financiers supplémentaires. Bien qu'actuellement coexistent plusieurs approches dans le financement des chaînes d'approvisionnement par les fournisseurs de plateforme, on assiste également à une augmentation du nombre de PSF qui se lancent dans leur propre parcours de prêts numériques, développant et fournissant des prêts non garantis directement aux commerçants pour répondre à leurs besoins en fonds de roulement. Bien qu'il s'agisse d'une évolution positive, de nombreux PSF souhaiteraient s'associer à des fournisseurs de plateforme ayant démontré de bons portefeuilles de prêts dans des limites de perte acceptables. Il incombe à la plateforme de démontrer cette capacité et de la présenter comme un processus efficace de gestion et de suivi des crédits, soutenu par une approche efficace de gestion de relations. Grâce aux données dont il dispose, le fournisseur de plateforme peut ensuite travailler avec des PSF potentiels pour utiliser des analyses de données et des algorithmes pour évaluer la solvabilité des commerçants et leur offrir directement des prêts pour l'achat de marchandises. L'intégration au sein de ces PSF serait nécessaire et ceux-ci devraient adapter leurs modèles de crédit, leurs infrastructures technologiques et leurs processus pour pouvoir utiliser les données qu'ils reçoivent des plateformes. Une fois le crédit décaissé, le suivi, les remboursements et les recouvrements relèveraient de la responsabilité conjointe du PSF et du fournisseur de la plateforme.



Liquidité pour les PSF : pour de nombreux PSF, cela peut représenter un nouveau parcours car ces nouveaux procédés s'écartent de ceux des produits de fonds de roulement existants pour les MPME ; par exemple, l'utilisation de données alternatives au lieu de l'historique habituel des transactions bancaires ainsi que les demandes de cautions et garanties. Les PSF auront besoin d'un financement abordable pour fournir des liquidités supplémentaires et être en mesure de gérer les risques de prêts non garantis à ce segment. Ce financement pourrait être une combinaison de prêts à faible taux d'intérêt, de systèmes de garantie de crédit et de subventions fournies par le gouvernement ou des institutions de financement du développement (IFD).



Services à valeur ajoutée : pour améliorer l'adoption et l'utilisation, les fournisseurs de plateforme devront aller au-delà de la seule fourniture de prêts et de biens. Il est important qu'ils travaillent avec les commerçants pour les aider à développer leurs entreprises et la résilience nécessaire pour les maintenir. Bien que diverses solutions puissent être disponibles, il est important que les fournisseurs de plateforme évaluent et identifient correctement les solutions qui intéressent le plus les commerçants qu'ils servent. D'après nos recherches, les services à valeur ajoutée tels que les programmes de fidélisation, le renforcement des capacités et les assurances semblent intéresser fortement de nombreux commerçants. En fonction de cela, le fournisseur de plateforme devra former des partenariats pour valider, concevoir, tester et évaluer la viabilité des solutions à valeur ajoutée jugées importantes par le marché cible. Les entreprises de PGC associées peuvent également étendre leur niveau d'engagement en offrant des incitations directement aux commerçants, telles que des remises formalisées.

Ghana

La mise en œuvre d'un écosystème complexe aux multiples partenaires au Ghana serait difficile étant donné que l'écosystème du FCA en est encore à son stade de développement, avec peu d'acteurs activés par des plateformes qui essaient de prouver leurs concepts et de gagner du terrain. Cela offre une opportunité importante d'approfondir le marché et d'améliorer les offres actuelles, mais les acteurs existants devront être flexibles et prêts à modifier certains éléments de leur modèle d'entreprise pour que l'écosystème du FCA fonctionne efficacement comme prévu.

Alors que de nombreux fournisseurs de plateforme les ont intégrés à de multiples infrastructures de paiement numérique telles que l'argent mobile et les agents d'encaissement/décaissement, la nouvelle taxe électronique de 1,5 introduite au Ghana peut exiger que les partenariats avec les opérateurs de réseau mobile (ORM) deviennent incontournables car ils peuvent fournir des solutions à faible coût pour les transactions numériques, ou fournir diverses façons d'inciter les commerçants à essayer ou à continuer avec les paiements numériques.



Éthiopie

Les contraintes réglementaires et le sous-développement des infrastructures ont produit un lent développement des services financiers numériques. Du point de vue du financement des chaînes d'approvisionnement activé par plateforme, l'Éthiopie reste un terrain vierge sans structure de FCA en jeu. Cependant, les récents changements apportés par le gouvernement aux politiques, les nouvelles initiatives telles que l'identification nationale et l'introduction de nouveaux acteurs dans plusieurs secteurs clés (par exemple, Safaricom et M-PESA commencent leurs activités dans le pays), ainsi que le nombre croissant de partenariats pilotant des solutions numériques, offrent une occasion passionnante de travailler avec les acteurs existants pour développer, piloter, et enfin mettre à l'échelle des solutions de FCA centrées sur les MPME.

L'absence de cas d'utilisation réels du FCA en Éthiopie signifie que de nombreux acteurs, en particulier les PSF et les sociétés de PGC, n'ont aucune expérience dans la mise en œuvre complète de telles solutions activées par des plateformes. Une voie viable pourrait consister à tirer parti des programmes pilotes naissants – par exemple, des projets pilotes de prêts numériques non garantis – et à travailler avec les promoteurs de ces projets pour les personnaliser en fonction des besoins de financement des chaînes d'approvisionnement. Cela garantit que le cadre du FCA met à profit plusieurs enseignements tirés de ces projets pilotes, raccourcit les délais de commercialisation et peut répondre aux problèmes des commerçants.

Ces solutions de FCA devront trouver des moyens de répondre aux contraintes spécifiques à l'Éthiopie, notamment un système d'identité nationale rudimentaire, des données éparpillées des bureaux de crédit et des exigences réglementaires susceptibles d'entraver les contrats de prêt entièrement numériques. Pour l'Éthiopie, le recrutement et l'intégration de fournisseurs / fabricants de PGC fabriqués localement et d'autres denrées populaires tels que les épices sont essentiels pour l'expansion, car ceux-ci constituent la majeure partie de la part du panier pour de nombreuses MPME.

Les PSF en Éthiopie le percevront comme un chemin nouveau et nécessaire, où la prudence est de mise, et qui peut nécessiter une assistance technique supplémentaire et d'autres éléments pour mettre à jour les politiques, les processus et les systèmes opérationnels de crédit existants pour soutenir les produits de FCA. Par exemple, les PSF devront apprendre à intégrer l'historique des commandes client et des données supplémentaires sur les commerçants dans leurs modèles d'évaluation de crédit.



Nigeria

Le financement des chaînes d’approvisionnement au Nigeria est en phase de croissance avec plusieurs acteurs sur le marché qui vont des plus grands fournisseurs de plateforme, desservant plusieurs milliers de commerçants et qui ont construit des modèles réalisables mais qui nécessitent un financement supplémentaire pour fournir du crédit à leurs commerçants en pleine croissance, jusqu’aux fournisseurs de plateforme plus petits qui cherchent à prouver leur concept et à mettre à niveau leur modèle commercial et / ou leur infrastructure technologique.



Cela place le Nigeria dans une position unique, car certains des acteurs maîtrisent les modèles de financement des chaînes d’approvisionnement activés par des plateformes, avec des partenariats établis avec des sociétés de PGC, leurs distributeurs et des distributeurs et grossistes multiproduits indépendants, mais pas autant avec les PSF. Bien que l’argent mobile ne soit pas aussi développé au Nigeria qu’au Ghana, l’émergence de banques de services de paiement (BSP) et de systèmes d’argent mobile menés par des ORM sont une occasion de créer des partenariats avec ces entités pour stimuler la numérisation des paiements à grande échelle, ainsi que de tirer parti des opérateurs bancaires d’agence omniprésents en tant qu’agents d’encaissement / décaissement.

La viabilité à long terme de bon nombre de ces modèles est toujours remise en question et les défis systémiques, y compris la faiblesse des infrastructures de distribution, rendent le service aux MPME en dehors des grands centres urbains, prohibitif. Les partenariats avec les fournisseurs de logistique seront essentiels pour stimuler la croissance des solutions de FCA activées par des plateformes.



Photo : Joy Ajaekwe, un micro-détaillant à Lagos, au Nigeria



Zewedu Addis, un micro-détaillant à Addis-Abeba, en Éthiopie

Conclusion

Zewedu Addis est un petit commerçant d'Addis-Abeba qui travaille dans le commerce de détail depuis 13 ans. Au fil des ans, il a vu différentes tendances commerciales se succéder. Avec la croissance rapide de la population en Éthiopie, Zewedu a remarqué des changements significatifs dans les préférences des consommateurs finaux. Il a perçu qu'il y a une forte demande pour les produits en général, mais que les commerçants ne peuvent pas répondre aux demandes de leurs clients en raison de l'insuffisance des fonds de roulement. Il dit : « Si vous pouvez acheter, vous pouvez vendre parce que la demande est toujours là, mais pour acheter, il vous faut de l'argent. »

Zewedu voit plusieurs potentiels dans un produit de FCA et l'utilisera pour mettre à profit les opportunités de la demande croissante de PGC en Éthiopie. Un produit de FCA aidera les commerçants du dernier kilomètre comme lui à développer leurs activités et à augmenter inévitablement leurs revenus. Cela leur donnera la flexibilité d'acheter différents produits et offrira aux consommateurs finaux davantage de variété, ce qui leur permettra de faire face aux chocs économiques et d'être plus résilients.

Ce récit de Zewedu résume l'essence de ce rapport. Le financement des chaînes d'approvisionnement a le potentiel d'aider les commerçants du dernier kilomètre, en ciblant ceux qui cherchent à stabiliser ou à développer leur entreprise. Ceux-ci apprécient l'accès rapide au crédit et aux intrants que le FCA peut fournir, ainsi que les conseils commerciaux et les services supplémentaires qui peuvent leur être adaptés en fonction des données qu'ils génèrent.

Le financement des chaînes d'approvisionnement peut être un outil efficace pour combler le déficit de crédit auquel sont confrontés les petits et les micro commerçants et pour relever d'autres défis opérationnels et commerciaux. Lorsqu'il est bien mis en œuvre, le FCA peut procurer aux millions de petits commerçants de la chaîne une certaine sécurité financière et contribuer à réduire le pourcentage de travailleurs pauvres en Afrique, conduisant à des moyens de subsistance plus durables pour la population croissante de femmes et de jeunes sur le continent.

Le financement des chaînes d'approvisionnement peut être un outil efficace pour combler le déficit de crédit auquel sont confrontés les petits et les micro commerçants et pour relever d'autres défis opérationnels et commerciaux.

RÉFÉRENCES

- 1 DataReportal. 2022. "Digital 2022: Ghana Report." <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ghana>
- 2 Ministère des finances. 2019. "Le Ghana est l'économie à la croissance la plus rapide de l'Afrique – FMI." <https://mofep.gov.gh/news-and-events/2019-04-10/ghana-is-number-one-fastest-growing-economy-in-africa-in-2019-imf>
- 3 Charlotte Edmond. 2019. "Le Ghana connaîtra une croissance plus rapide que toute autre économie cette année, selon le FMI." <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/ghana-is-set-to-be-the-worlds-fastest-growing-economy-this-year-according-to-the-imf/>
- 4 Banque Mondiale. 2022. "The World Bank in Ghana." <https://www.worldbank.org/en/country/ghana/overview#1>
- 5 Ministry of Trade and Industry, Ghana. 2019. "National Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Policy." [https://www.bcp.gov.gh/acc/consultation/docs/DRAFT%20MSME%20-%20FINAL%2026.02.2019%20\(i\).pdf](https://www.bcp.gov.gh/acc/consultation/docs/DRAFT%20MSME%20-%20FINAL%2026.02.2019%20(i).pdf)
- 6 Ministry of Finance, Ghana. 2020. « Le gouvernement lance de nouvelles politiques pour accélérer l'inclusion financière et les paiements numériques afin de transformer l'économie. » <https://mofep.gov.gh/press-release/2020-05-18/government-launches-new-policies-to-speed-up-financial-inclusion-and-paiements-numériques-pour-transformer-l'économie>
- 7 Richie Santosdiaz. 2021. « Un aperçu du Ghana et d'un marché émergent à surveiller en Afrique avec des Fintech. » <https://thefintechtimes.com/an-overview-of-ghana-and-an-emerging-market-to-watch-in-africa-with-fintech/>
- 8 DataReportal. 2022. "Digital 2022: Ethiopia Report." <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ethiopia>
- 9 Banque Mondiale. 2022. "The World Bank in Ethiopia." <https://www.worldbank.org/en/country/ethiopia/overview#1>
- 10 Entrepreneurship Development Centre (EDC)- Ethiopia (2022). Survey Report Covid19 Impacts on MSMEs in Ethiopia. <http://ethiopianchamber.com/Data/Sites/1/2012%20EC/Attachments/Covid19-Impact-on-MSMEs.pdf>
- 11 DataReportal. 2022. "Digital 2022: Nigeria Report." <https://datareportal.com/reports/digital-2022-nigeria>
- 12 NBS. 2017. "41.5m MSMEs Registered in 2017 NBS/SMEDAN National Survey." <https://smedan.gov.ng/41-5m-msmes-registered-in-2017-nbs-smedan-national-survey/>
- 13 International Finance Corporation. 2017. "MSME Finance Gap. Évaluation des lacunes et des opportunités en matière de financement des micros, petites et moyennes entreprises dans les marchés émergents." <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03522e90-a13d-4a02-87cd-9ee9a297b311/121264-WP-PUBLIC-MSMEReportFINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m5SwAQA>

ACCION