

## **Interview de Philippe Fori, Directeur général de COOPEC-SIFA (Soutien aux Initiatives de Femmes pour l'Autopromotion) au Togo**

Interview faite par Philippe Lissac à Kigali, le 20 octobre 2021

*Pouvez-vous vous présenter votre IMF ?*

COOPEC-SIFA est une IMF basée au nord du Togo opérant auprès de 60 000 clients, dont près de 80% de femmes, 75% en milieu rural et près de 80% en groupements. L'encours est de 5 millions d'euros et l'actif total de 8,23 millions d'euros. Nous avons 8 branches et 92 employés.

*Quels sont les projets que vous avez menés avec ADA sur la digitalisation ?*

COOPEC-SIFA avait un SIG décentralisé. La collecte et la consolidation des données nécessitait d'envoyer un chauffeur dans les agences décentralisées du pays pour récupérer leurs clés USB ou disques durs externes. Nous utilisions beaucoup de papier. C'est dans ce contexte que nous avons envisagé une transformation digitale.

Suite à une formation ADA que j'ai suivie à Abidjan, la formatrice Catherine Liziard nous a aidés à définir notre stratégie digitale à la suite d'un atelier de 5 jours tenu chez nous à Dapaong. Ce fut le début de notre collaboration. Cette phase préliminaire a nécessité 6 à 8 mois, nous étions très motivés. J'ai emmené tout mon staff pour aller travailler 3 jours chez ADA à Ouagadougou pour finaliser le dossier de ce projet. Nous avons commencé par interconnecter toutes les bases avec le cofinancement de la Fondation Grameen Crédit Agricole. Ensuite, avec le financement d'ADA, nous avons mis en place le module consolidation afin de faire remonter toutes les données en temps réel, et enfin, nous avons équipé les agents collecteurs et les agents de groupements d'une solution mobile sur les TPE (caisse mobile).

Mais avant d'en arriver là, nous avons dû améliorer notre SIG. Avant, nous avions pour habitude d'enregistrer le groupement comme unité à part entière, sans les bénéficiaires. Or l'utilisation de la caisse mobile nécessite d'identifier tous les bénéficiaires afin d'attribuer un compte à chacun. Désormais, c'est possible : les bénéficiaires peuvent épargner volontairement et individuellement, en plus de la cotisation qu'ils versent chaque mois au groupement. Grâce à cette solution, l'épargne a bondi de 47% en 18 mois, et ce en période de pandémie !

Aujourd'hui, nous avons une remontée plus rapide des données. Notre reporting mensuel à la banque centrale est largement facilité depuis que nous consolidons des données au siège. Les données des agences sont également sécurisées et nous pouvons suivre l'activité commerciale des agents. Le transfert de données dans le SIG permet d'avoir toutes les informations en temps réel.

La consolidation des données facilite également les opérations déplacées : aujourd'hui, chaque client peut opérer depuis n'importe quelle agence. Nous avons eu 512 opérations déplacées en un mois. Beaucoup de nos clients se déplacent pour aller dans les différents marchés de la région. Désormais, notre défi consiste à augmenter le nombre d'agences. Nous étudions la possibilité d'étendre nos points de service avec des agents commissionnés qui pourraient faire des retraits et encaissements directement sur les marchés depuis leurs tablettes.

*Comment les employés ont-ils perçu ces projets et ces nouveaux outils ?*

Le projet a été très médiatisé et nous avons communiqué massivement en interne. Au début nous avons senti quelques résistances au niveau du personnel. Puis la phase test a permis de lever ces freins. Tous ont finalement bien perçu l'avantage d'utiliser le mobile : un agent qui se rend sur le terrain avec un mobile et revient au bureau à 14h peut directement rentrer chez soi. Tandis qu'un agent sans mobile qui revient au bureau après le terrain doit entrer dans l'ordinateur toutes les informations qu'il a collectées sur le papier, puis se rendre à la caisse pour tout valider. Au final, il travaille deux fois plus et rentre chez lui à 19h. En moins d'un mois, tout le monde voulait utiliser le mobile !

*Ce projet vous a-t-il permis d'augmenter votre rentabilité ?*

Oui, nous avons touché plus de clients, l'épargne a augmenté et nous avons ainsi réduit notre coût de refinancement. Cela représente un gain énorme : je sollicitais des prêts de 1,5 milliards auprès du Fonds National de la Finance Inclusive du Togo. Aujourd'hui, malgré la Covid-19, nous avons connu une croissance en termes d'encours de crédits, d'épargne, et même de résultat.

Malgré la pandémie, le PAR (portefeuille à risque) n'a pas été affecté en raison de notre cible constituée de petits exploitants agricoles et du petit commerce. En effet, malgré la pandémie, la production agricole n'a pas cessé et les gens continuaient de fréquenter les marchés. Par contre, les clients individuels qui font du gros business ont quant à eux été plus touchés.

*Par rapport aux autres institutions de taille similaire, ce projet vous a-t-il donné un avantage comparatif ? Comment vous situez-vous par rapport aux pratiques des autres IMF au Togo ?*

Au Togo, beaucoup d'institutions envisagent une transformation digitale. Mais alors que nous sommes en train d'achever notre projet, d'autres ne l'ont même pas encore démarré. Nous sommes leader dans la région où nous opérons.

La digitalisation nous offre un gain d'efficacité, de temps et de confort. Nos clients sont plus rassurés quand les opérations sont faites sur machine, ils ne veulent plus de papier. La tablette ou les TPE sont plus sécurisés. Auparavant, des réunions dans lesquelles on utilisait du papier pouvaient durer trois heures. Aujourd'hui elles durent 45 minutes. Les agents de crédit ont aussi vu un certain confort : avant ils portaient des sacs lourds ; aujourd'hui ils se déplacent avec une petite sacoche.

*Quelles sont vos prochains défis ?*

Nous avons un vaste programme d'assistance technique intégré et co-financé par ADA sur les trois années à venir. Le plan d'action dégage trois thématiques prioritaires, à savoir la transformation institutionnelle, la diversification des produits et la digitalisation. Sur la thématique « diversification des produits », nous avons déjà lancé l'étude de satisfaction et de marché avec un consultant.

Nous misons aussi sur l'accès digital, car pour l'instant les terminaux mobiles opèrent encore off line. Les agents des groupements, avec leurs TPE équipés de la solution caisse mobile, chargent les données avec le Wi-Fi le matin en sortant sur le terrain et les déchargent au retour. Nous projetons dans un très proche avenir de connecter ces TPE online avec le SIG. Lorsque nous serons passés online, nous pourrons ajouter des opérations de retrait en plus des encaissements que nous faisons actuellement.

L'étape suivante consiste à digitaliser le processus crédit, dont le support papier fait aujourd'hui plus de 10 pages et que nous prévoyons de transférer sur tablettes. Nous sommes en train de chercher des fournisseurs. A la SAM, nous avons écouté beaucoup d'opérateurs avec lesquels nous allons prendre contact. Pour ce projet de la digitalisation du processus crédit sur tablette, j'ai encore besoin de l'appui des partenaires pour nous permettre de capitaliser. C'est un défi majeur pour notre IMF. A ce stade sur le projet, ADA a financé l'achat des TPE, la solution « caisse mobile » de MICROFINA et le module consolidation.

La fin de ce grand projet sera la mise en place du wallet pour permettre aux clients de réaliser des opérations avec les téléphones mobiles. J'envisage une échéance pour ce projet à 2023.

*Un mot de conclusion ?*

J'ai rencontré ADA fortuitement mais cela a été un bon partenariat, non seulement sur la transformation digitale, mais aussi sur les deux autres thématiques, à savoir la diversification des produits et la transformation institutionnelle. En effet, une loi en projet dans la zone UMOA va obliger

les IMF à aller soit vers la forme de société coopérative avec conseil d'administration, soit vers une société anonyme. ADA a même anticipé ce projet de loi avec son appui sur cette thématique de la transformation institutionnelle.

On ne peut pas attendre mieux d'un partenaire, le fait qu'il puisse vous accompagner sur ces thématiques aussi importantes à savoir la diversification des produits, la transformation institutionnelle et surtout sur la transformation digitale ! Je suis très heureux d'être en partenariat avec ADA.