RAPPORT ANNUEL
2016

Clients, innovation et croissance

advans™
Avancer ensemble

Le Groupe Advans en bref

Le Groupe Advans est présent dans dix pays d'Afrique et d'Asie, à savoir : le Cambodge, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la République Démocratique du Congo, le Ghana, le Myanmar, le Nigeria, le Pakistan, la Tanzanie et la Tunisie.

Notre vision

Bâtir un réseau d'institutions financières de référence qui contribue à la croissance des entreprises locales, à la création et au maintien d'emplois et à l'amélioration du niveau de vie des clients afin de favoriser, par le renforcement du secteur privé, le développement économique et social en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie.

Notre mission

Répondre aux besoins de services financiers des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et des autres agents économiques qui ont un accès inadapté, limité ou inexistant aux services financiers classiques, en leur offrant des services financiers adaptés de manière durable et responsable.

Chiffres clés du Groupe Advans

744,989
NOMBRE DE CLIENTS

6,215
EFFECTIF TOTAL

352 M€
VOLUME DE DÉPÔTS

690 M€
PORTEFEUILLE D'ENCOURS

*AU 31 DECEMBRE 2016

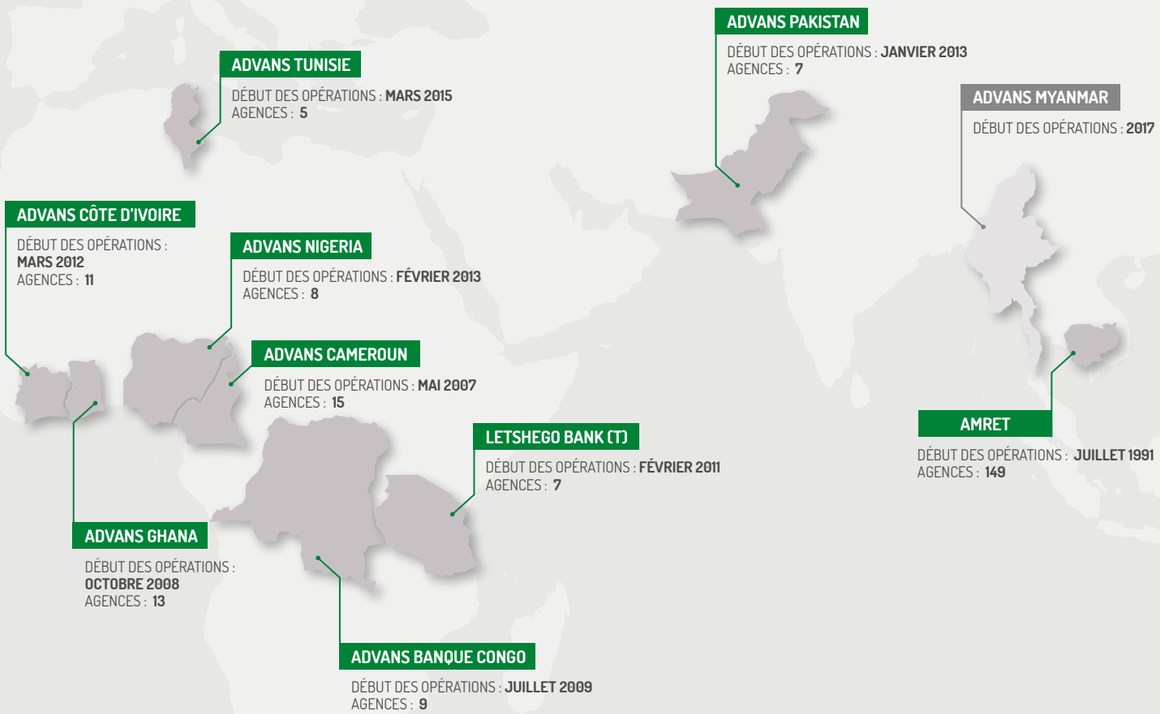


Table of contents

1. À PROPOS D'ADVANS

Lettre du président du conseil d'administration 04
Le conseil d'administration et comités 06
Lettre du PDG 07
Le comité éxécutif 09
Nos actionnaires 10

2. ADVANS AUJOURD'HUI

Résultats du groupe 12
Evènements clés 16
Ce que disent nos clients et nos collaborateurs 18

3. UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE CLIENT

Placer le client au coeur de ses préoccupations 20
Marketing d'entreprise : vers une stratégie client et une stratégie de marque harmonisées 22

4. INNOVATION ET CROISSANCE

Financement des chaînes de valeur : Advans et le cacao 24
Diversifier nos crédits afin de répondre aux besoins individuels de nos clients 28
La mise en place de CDA pour une plus grande portée et l'amélioration de l'expérience client 31
Le développement d'advans en asie du sud-est : une nouvelle opportunité au Myanmar 32

5. ORGANISATION

Le centre de formation Advans : adapter l'effectif des équipes à la croissance 34
Développer des compétences solides de gestion des risques 36

6. ÉTATS FINANCIERS 38

Lettre du président du conseil d'administration

Une organisation renforcée pour la croissance à venir

Avec le rachat d'Advans International, l'année 2016 marque une étape importante pour le Groupe Advans, lui assurant ainsi une croissance durable. En tirant profit de son expérience et de son savoir-faire acquis à travers son réseau au fil des dix dernières années, Advans International mettra en place les moyens nécessaires afin que les filiales du Groupe Advans continuent d'étendre leurs réseaux, d'innover et d'employer les meilleurs pratiques du secteur. Suite à cette étape importante, nous avons concentré nos efforts sur la consolidation de la structure du groupe ainsi que sur sa gouvernance afin de répondre aux critères définis pendant le rachat, de manière à assurer un processus de transition fluide. Dans cette optique, le conseil d'administration a implémenté les recommandations de gouvernance d'entreprise des actionnaires, comprenant une auto-évaluation du conseil suivie par une séance de réflexion pour l'ensemble des membres du conseil d'administration afin de renforcer l'efficacité et la cohésion du conseil ainsi que la consolidation des équipes de direction.

Advans devient un réseau de microfinance international bien établi et le groupe continue d'affiner sa stratégie et ses pratiques afin de rester un acteur de premier plan, à la fois responsable et capable de proposer des services financiers adaptés aux besoins changeants de ses clients. Advans a été confronté, ou est encore confronté, à de nombreux défis en termes d'exigences règlementaires et de difficultés macro-économiques, et ce au sein de plusieurs pays où nous sommes implantés. Ce fut particulièrement le cas en 2016 dans deux de nos pays d'une part avec la dévaluation du naira qui a eu une influence défavorable à la fois sur les activités d'Advans Nigeria ainsi que sur celles de ses clients et d'autre part, les difficultés politiques en RDC qui ont freiné les opérations et la capacité d'Advans Banque Congo à lever de la dette. Malgré ces défis, notre réseau se développe encore de façon organique, avec des clients dont les besoins en matière de services financiers accessibles sont toujours présents, et des filiales qui travaillent à accroître leur impact et à augmenter leur productivité. Advans a également mis en place de solides procédures de gestion des risques et des liquidités, permettant ainsi à ses filiales de faire face à ces difficultés et de rester concentrés sur leurs clients.

> "Advans devient un réseau de microfinance international bien établi et le groupe continue d'affiner sa stratégie et ses pratiques afin de rester un acteur de premier plan, à la fois responsable et capable de proposer des services financiers adaptés aux besoins changeants de ses clients."

Grâce à plus de dix années d'expérience, à des ressources humaines diversifiées et compétentes, à un large portefeuille client et à une implantation croissante en Afrique et en Asie, Advans est en train de construire à la fois une valeur ajoutée financière et sociale. Advans SA compte aujourd'hui plus de 120 millions euros d'actifs, le groupe a plus de 690 millions euros d'encours de crédit avec un PAR 30 de seulement 1,47% et plus de la moitié de ses emprunteurs sont sur leur troisième cycle ou plus. 57% des 745,000 clients du groupe se situent dans des zones rurales, et 30% des clients ont entre 18 et 30 ans. 69% des emprunteurs et 54% des déposants sont des femmes. Afin d'assurer son rôle de partenaire financier tout-en-un, Advans a conçu pour ses clients une gamme de crédits, de produits d'épargne et de services financiers afin de répondre à leurs différents besoins professionnels et personnels. En outre, le groupe est particulièrement engagé dans le financement des PME. En effet, ces dernières jouent un rôle primordial dans le développement de nos économies cibles et disposent d'un fort potentiel en termes de croissance et de création d'emplois en phase avec notre mission et nos objectifs sociaux. Les filiales du réseau sont en train de concevoir, tester et implanter également des services financiers personnels, qui visent à aider nos clients à acquérir des fonds pour leur famille, en particulier en matière d'éducation et de logement, et leur offrir une protection grâce à l'accès aux prêts d'urgence. Les filiales du groupe cherchent également à étendre et à adapter leurs services aux zones rurales mal desservies, en particulier pour les agriculteurs, qu'ils soient inclus ou non dans les chaînes de valeur. Afin de fournir à ces clients des solutions rentables, Advans a mis en œuvre une stratégie multicanale en ayant recours à des canaux de distribution alternatifs, y compris des services financiers digitaux, afin de garantir à la fois proximité et praticité. Le groupe est donc en train de créer à la fois un impact financier mais aussi social, en ligne avec la mission d'Advans et les attentes de ses actionnaires, de ses collaborateurs et de ses clients.

Au cours des années à venir, Advans a pour objectif de diversifier le profil des membres du conseil d'administration afin d'apporter une valeur ajoutée au niveau des organes de supervision, en faisant son possible pour recruter des professionnels possédant une ample expérience dans le secteur bancaire. La mise en place d'un programme d'actionnariat salarié en 2017 permettra également de rapprocher davantage les intérêts des employés et ceux des actionnaires. Les employés auront la possibilité de devenir actionnaires d'Advans SA via Advans Invest, dernièrement créée, et de bénéficier d'un système d'incitation fondé sur les performances du réseau. L'année 2017 sera également marquée par un transfert de responsabilités au niveau de la direction du groupe avec en juin, le départ à la retraite du fondateur et PDG d'Advans, Claude Falgon et la passation à Steven Duchatelle, actuellement directeur général délégué. Le conseil d'administration, auquel Claude continuera d'assister en tant que membre à part entière, accompagnera et soutiendra la nouvelle équipe de direction pendant cette transition. Cette passation marquera la fin du processus post-intégration d'Advans International. En évoluant avec une structure et des méthodes de direction solides, le Groupe Advans a toutes les chances de devenir un groupe international modèle pour l'inclusion financière, nous en sommes entièrement convaincus.

Au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier la direction d'Advans pour leur travail acharné durant le processus de rachat d'Advans International, pour la manière dont elle a fait face aux différentes épreuves, pour son engagement dans le développement de nouveaux produits et services dédiés aux clients et pour son efficacité dans la formation des équipes. Je tiens également à remercier tous nos collaborateurs qui travaillent chaque jour afin de réaliser la mission du Groupe Advans, ainsi que nos actionnaires pour leur confiance. Ensemble, nous pouvons œuvrer pour que les services d'Advans aident la croissance des activités de nos clients et améliorent leur qualité de vie, tout en ayant un impact durable sur nos marchés.

Matthias Adler
Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration et comités

Le conseil d'administration d'Advans SA est responsable de la gestion d'Advans SA conformément aux dispositions de ses statuts et à la loi luxembourgeoise. Il est composé d'experts qualifiés dotés d'une expérience significative et d'une solide connaissance du secteur de la finance.

En date du 31 décembre 2016, ses membres étaient les suivants :

Matthias Adler

Claude Falgon

Maria Largey

Gail Buyske

Eelko Bronkhorst

Comité audit et risque

Le comité audit et risque joue un rôle primordial dans (i) le contrôle des informations financières et (ii) la supervision du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Advans, assurant ainsi son efficacité. Le comité audit et risque est composé de trois administrateurs non-exécutifs nommés par le conseil d'administration. Le département chargé des audits et des risques financiers soumet un rapport trimestriel au comité audit et risque. Le comité audit et risque était présidé par Gail Buyske au 31 décembre 2016.

Comité des ressources humaines et de gouvernance

Le comité des ressources humaines et de gouvernance soutient le conseil d'administration à la fois dans ses fonctions de direction d'entreprise, notamment en : i) s'assurant de l'efficacité et des progrès du conseil d'administration en examinant sa composition et en émettant des recommandations sur celle-ci, et en ii) s'assurant que le groupe respecte les directives imposées par l'entreprise, à travers l'examen et la formulation de recommandations quant à l'organisation des filiales du groupe. Le comité soutient également le conseil d'administration en matière de fonctions RH en général, en : i) proposant des candidats à des postes de direction au conseil d'administration ii) examinant et proposant des systèmes de rémunération appropriés. Le comité des ressources humaines et de gouvernance était présidé par Maria Largey au 31 décembre 2016.

Performance Sociale

Advans a nommé un champion de la Gestion de la Performances Sociale (GPS), responsable de superviser l'application des pratiques de performance sociale au sein du groupe. Le champion de la PS est chargé de sensibiliser les membres du conseil au sujet de l'importance de la PS et de donner des retours sur la performance sociale du groupe. Maria Largey était le champion de la PS d'Advans SA au 31 décembre 2016.

Lettre du PDG

Etendre le réseau en mettant les clients au centre

Compte tenu de l'évolution permanente du secteur des banques et de la microfinance et de la concurrence croissante au sein des pays dans lesquels nous déployons nos activités, le Groupe Advans souhaite s'affirmer comme le premier partenaire financier des microentreprises, des PME et des clients à faibles revenus. Afin d'atteindre ces objectifs, le groupe s'attache à renforcer son réseau actuel et à consolider ses expériences, ainsi qu'à lancer de nouveaux produits et services, de nouvelles technologies et méthodes d'organisation afin d'accroitre son influence en matière d'inclusion financière dans nos régions d'intervention cibles.

2016 a été témoin de nombreuses évolutions du Groupe Advans, avec l'intégration au groupe d'Advans International en juin et Advans Myanmar, notre dixième filiale et neuvième « greenfield », a reçu sa licence temporaire d'exercice en octobre. La filiale attribuera ses premiers crédits en avril 2017. Nous avons observé une forte croissance chez Advans Côte d'Ivoire, avec une augmentation de plus de 70% de volume pour ses services de prêt et d'épargne, ainsi que chez Advans Tunisie, la plus jeune filiale du groupe, qui a augmenté son encours de crédit de 150%. Ces deux filiales ont également étendu leur présence géographique : Advans Côte d'Ivoire est passée de 7 à 11 agences et Advans Tunisie a ouvert deux nouvelles agences hors de Tunis. Notre filiale cambodgienne, Amret, a maintenu un niveau de performance élevé sur un marché de plus en plus développé et compétitif. Son engagement à servir les clients de manière responsable a été récompensé par l'obtention de la certification de la campagne SMART en juin. L'IMF a également continué de travailler sur ses services financiers mobiles, avec l'introduction de guichets mobiles, et le développement des virements bancaires et des systèmes de porte-monnaie électronique.

> « Nous avons observé une croissance élevée chez Advans Côte d'Ivoire qui affiche une augmentation de plus de 70% de volume pour ses services de prêt et d'épargne, ainsi que chez Advans Tunisie, la plus jeune filiale du groupe, qui a augmenté son encours de crédit de 150%. Ces deux filiales ont également étendu leur présence géographique : Advans Côte d'Ivoire est passée de 7 à 11 agences et Advans Tunisie a ouvert deux nouvelles agences hors de Tunis. »

De leur côté, Advans Cameroun et Advans Ghana se sont concentrées sur la mise en place de nouveaux produits et de nouveaux canaux : Advans Cameroun a introduit le concept d'agent tiers et développé des services bancaires mobiles tandis qu'Advans Ghana a testé des séries de prêts et d'épargnes ruraux ainsi que des cours d'éducation financière pour les clients dans les zones rurales. Le contexte macro-économique en RDC et au Nigeria a été plus difficile sur cette période, ce qui a impacté les performances opérationnelles et financières de nos filiales dans ces pays. Néanmoins, Advans Banque Congo a pu étendre son réseau en ouvrant deux nouvelles agences en dehors de Kinshasa tandis qu'Advans Nigeria a ouvert une agence semi-rurale et lancé un programme de fidélité destiné aux clients. Pendant ce temps, Advans Pakistan a travaillé au renforcement de son portefeuille et à la mise en place de méthodes de gestion de risques de crédit efficaces. Advans Pakistan a donc été en mesure d'améliorer considérablement la qualité de son portefeuille, affichant un PAR30 de 2,8% à la fin de l'année. C'est là une performance impressionnante dans la mesure où l'institution travaille avec de petites entreprises, un nouveau marché souvent considéré comme trop risqué par d'autres établissements de microfinance au Pakistan. En termes de résultats financiers, nos cinq filiales les plus mures ont pu maintenir leur rentabilité ; parmi elles, Advans Côte d'Ivoire a enregistré des résultats financiers exceptionnels.

En termes d'expansion, Advans Myanmar, notre nouvelle filiale en Asie, se démarque puisqu'elle bénéficie d'un partenariat régional avec Amret, notre plus grande filiale et l'une des principales IMF au Cambodge. Le Groupe Advans dirige ce projet « greenfield » en assistant l'équipe de direction et en fournissant un soutien technique depuis le siège du groupe, tandis qu'Amret fournit les responsables chargés du développement des opérations de crédit et du réseau. Cette nouveauté traduit non seulement une expansion plus importante de notre réseau mais elle montre également que les compétences acquises par le groupe peuvent être utilisées de manière à développer de nouveaux projets et à toucher de nouvelles populations.

En 2017 les filiales d'Advans continueront d'accroître leurs activités, augmentant à la fois leur portefeuille de crédits et leur portefeuille de dépôts et élargissant leur clientèle. Advans Pakistan et Advans Tunisie poursuivront leurs efforts afin de doubler, voire plus, leur portefeuille de prêts. Advans Pakistan se concentrera notamment sur l'augmentation de son épargne. En ce qui concerne nos services de prêts destinés aux microentreprises et aux PME, le groupe mettra en place des découverts autorisés pour les PME et réalisera une étude sur le scoring (notation) des microcrédits en Côte d'Ivoire. Au Cameroun, au Ghana et en Côte d'Ivoire, nos filiales se concentreront sur les crédits pour les clients du secteur agricole et des chaînes de valeur ainsi que sur le financement rural, en particulier celui centré sur le cacao. En 2017, le groupe tiendra également son premier séminaire axé sur la finance rurale et réalisera une étude de marché sur la finance rurale en Tunisie. Les filiales au Cameroun et au Ghana continueront également de diversifier les produits de crédit, comme le financement de l'éducation, avec un pilote éventuel en Côte d'Ivoire. Dans les différentes filiales, les efforts seront concentrés cette année sur une stratégie centrée sur le client en mettant l'accent sur la segmentation de la clientèle, le service client et les retours clientèle. En termes de canaux, les filiales comptent augmenter leur proximité et accessibilité pour les clients de manière à rester les plus productives possible. Advans Côte d'Ivoire introduira un service de caissiers mobiles, tandis que les points de vente à faible cout vont se multiplier au Cameroun, au Ghana et en RDC. Plusieurs de nos filiales en Afrique subsaharienne sont en train d'introduire des services bancaires via des agents tiers, ainsi que des virements bancaires via des réseaux mobiles ou encore les services bancaires en ligne en libre-service.

À l'échelle du groupe nous continuons de soutenir les filiales afin qu'elles puissent offrir aux clients un service de qualité et atteindre les objectifs mentionnés précédemment. Le lancement du Centre de Formation Advans nous permettra de formaliser et d'améliorer les ressources pédagogiques du groupe, de tirer profit de nos talents et de renforcer les compétences de nos équipes à différents niveaux, notamment les compétences techniques, pluridisciplinaires, comportementales et managériales. Les départements du groupe disposent également de nombreux projets visant à renforcer notre structure et augmenter notre productivité. Cela inclut par exemple l'amélioration de notre système bancaire, la définition des indicateurs de risque clés (Audit et Risque), l'harmonisation de notre marque (Marketing et Communication), la révision de notre politique de gestion de la performance sociale et la mise en place de comptes consolidés (Finance).

Ce rapport sera consacré à nos zones de développement stratégiques et organisé selon les différents thèmes, à savoir l'approche centrée client, l'innovation et la croissance et l'organisation au regard des projets spécifiques et d'initiatives qui sont actuellement au cœur des préoccupations du groupe. En construisant une culture d'entreprise centrée sur le client, en diversifiant les produits et en atteignant de nouveaux segments et de nouvelles zones géographiques grâce à des canaux de distribution diversifiés, ainsi qu'en renforçant tous les niveaux de son organisation, le Groupe Advans a pour objectif de garantir à ses actionnaires des retours sur investissement stables et de mener à bien sa mission première : contribuer à une économie durable et à l'expansion sociale.

Claude Falgon
PDG du Groupe Advans

Le comité exécutif

Les différents départements du Groupe Advans soutiennent, supervisent et établissent des normes pour le groupe en fournissant l'appui, les ressources et l'expérience nécessaire au développement de celui-ci.

En tirant parti de leurs expériences et de leurs savoir-faire acquis au fil des dix dernières années, les départements du Groupe Advans œuvrent pour qu'Advans continue d'innover et d'employer les meilleures pratiques de l'industrie. Advans a créé des directives et formé des départements compétents afin d'accompagner le développement de ses filiales.

Amanda Hannan
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
DÉPARTEMENT INVESTISSEMENT, STRATÉGIE ET JURIDIQUE

Claude Falgon
DIRECTEUR GÉNÉRAL ET PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Steven Duchatelle
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
OPÉRATIONS

Isabelle Montfort
DIRECTRICE FINANCIÈRE

Rodolphe Dartigues
DIRECTEUR SYSTÈMES D'INFORMATION

Marie Krugler
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

Estelle Darie-Rousseaux
RESPONSABLE DÉPOTS ET SERVICES FINANCIERS

Olivier Bailly-Béchet
RESPONSABLE CRÉDIT

David Paulson
RESPONSABLE AUDIT ET RESPONSABLE RISQUE

Nos actionnaires

Advans Invest

Advans Invest a été constituée au Luxembourg en 2016. Ses actionnaires sont les anciens actionnaires d'Advans International (anciennement Horus Development Finance). Advans Invest permettra aux collaborateurs d'Advans International d'investir dans le capital du groupe, et sera chargé de mettre en place un plan d'actionnariat salarié afin de rapprocher les intérêts des employés, de la direction et des actionnaires.

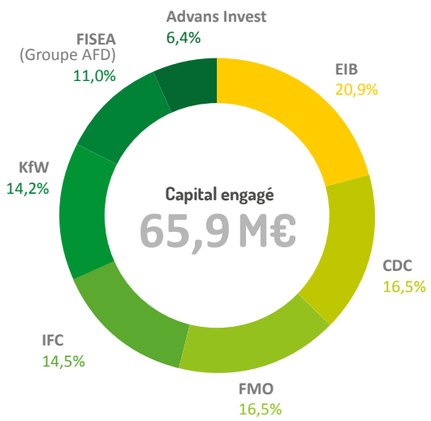
Banque Européenne d'Investissement (BEI)

Créée en 1958 en vertu du traité de Rome, la Banque européenne d'investissement (BEI) est l'institution de financement à long terme de l'Union européenne. La BEI contribue à l'intégration, au développement équilibré et à la cohésion économique et sociale des États membres de l'UE. À l'extérieur de l'Union, la BEI met en œuvre les volets financiers des accords conclus au titre des politiques européennes de coopération et d'aide au développement. Le Groupe BEI peut se prévaloir d'une solide expérience dans le domaine de la microfinance. Depuis 2000, il apporte son soutien aux institutions de microfinance (IMF), bailleurs de fonds et autres parties prenantes du secteur qui s'emploient à pallier les défaillances spécifiques du marché et à promouvoir l'adoption de solutions de financement à l'intention des très petites, petites et moyennes entreprises, ainsi qu'à celle des indépendants à faibles revenus.

En décembre 2016, la BEI avait environ 964 millions d'euros dans des engagements actifs pour environ 62 institutions de microfinance ou intermédiaires. Les opérations, qui sont financées sur les ressources propres de la BEI ou au titre des mandats de prêt confiés par l'Union européenne. Le Groupe BEI intervient dans le secteur de la microfinance dans trois régions : les pays d'Afrique subsaharienne, des Caraïbes et du Pacifique (région ACP), les pays partenaires méditerranéens et l'Europe.

Advans SA est une Société d'Investissement en Capital à Risque Réglementée (ou « SICAR »), basée au Luxembourg et constituée en 2005. En tant que telle, elle est agréée par la CSSF (Commission de Surveillance du Secteur financier) et soumise au contrôle de celle-ci. En reconnaissance de son engagement à investir dans le secteur de la microfinance, Advans SA a été la première SICAR à recevoir le label de microfinance LuxFLAG.

Au 31 décembre 2016, le capital total engagé d'Advans SA s'élevait à 65,9 millions d'euros, répartis comme suit :



MICROFINANCE
LUXFLAG Label

CDC Group plc. (CDC)

Créée en 1948, le CDC fut la première institution de financement de développement. Le CDC, dont les fonds sont intégralement détenus par le gouvernement britannique, joue un rôle primordial dans la stratégie du DfiD pour la réduction de la pauvreté par le développement du secteur privé. Le CDC a pour mission de soutenir la création d'entreprises en Afrique et en Asie du sud, de favoriser la création d'emplois et d'améliorer durablement les conditions de vies des habitants vivant dans les zones les plus démunies.

Il vise à investir, directement ou indirectement, dans les pays où le secteur privé est faible et le taux de chômage élevé ainsi que dans les secteurs où la croissance est créatrice d'emplois notamment l'industrie manufacturière, l'agro-industrie, les infrastructures, les institutions financières, le bâtiment, la santé et l'éducation. Le CDC fournit des ressources financières sous forme de fonds propres, de dettes, de prêts mezzanines et de garanties, et son capital est généralement utilisé pour financer la croissance. Le CDC investit de manière directe à travers des fonds d'investissements qui partagent la même vision.

KfW Development Bank (KfW)

La KfW soutient depuis plus de 50 ans le gouvernement fédéral afin de lui permettre de réaliser ses objectifs en matière de politique de développement et de coopération internationale. Son rôle dans la coopération de l'Allemagne en faveur du développement comporte deux volets d'importance égale: elle est à la fois une banque expérimentée et une institution spécialisée dans la politique de développement. La KfW soutient et accompagne au nom du gouvernement fédérale, en particulier du Ministère fédérale de la Coopération économique et du Développement (BMZ), des programmes et des projets faisant intervenir principalement des acteurs étatiques des pays en développement et des pays émergents, de la conception au contrôle final des résultats en passant par la mise en œuvre. En 2016, elle a engagé 7,3 milliards d'euros à l'échelle mondiale. La KfW Banque de Développement finance des programmes de développement en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans le sud-est de l'Europe. Elle soutient ses partenaires dans leurs efforts pour améliorer les conditions de vie tout en protégeant le climat et l'environnement. L'éventail des pays d'intervention est plus hétérogène et évolutif que jamais. Elle collabore avec des pays en développement et des pays émergents et elle est de plus en plus active dans les régions en crise.

International Finance Corporation (IFC)

IFC, membre du Groupe Banque mondiale, est la principale institution internationale de développement au service du secteur privé dans les pays en développement. IFC travaille au côté de plus de 2000 entreprises à travers le monde, et s'appuie sur ses six décennies d'expérience pour créer des opportunités là où elles sont le plus nécessaires. En 2016, ses investissements à long terme dans les pays en développement se sont accrus de près de 19 milliards de dollars pour aider à mettre fin à l'extrême pauvreté et réduire les inégalités en mobilisant des capitaux et en s'appuyant sur son expertise et son influence.

Netherlands Development Finance Company (FMO)

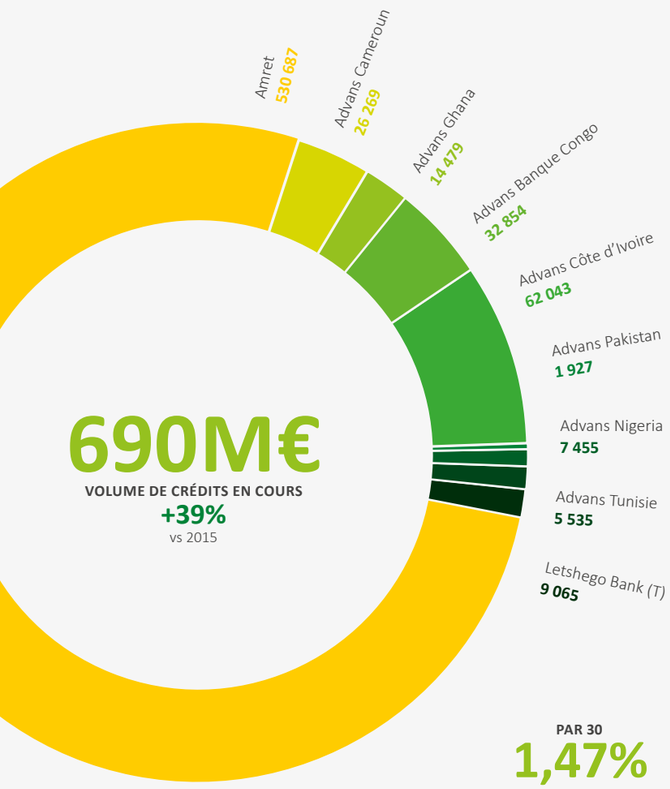
La Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) est la banque de développement des Pays-Bas. FMO investit dans le secteur privé des pays émergents et en voie de développement depuis plus de 46 ans. Notre mission est de donner les moyens aux entrepreneurs de bâtir un monde meilleur. Nous investissons dans les secteurs dans lesquels nous estimons avoir un impact à long terme le plus élevé, à savoir : les institutions financières, l'énergie et l'agro-industrie. Aux côtés de partenaires, nous investissons dans des projets d'infrastructures, la fabrication de produits et le secteur des services. FMO a un portefeuille d'investissement de 9,8 milliards d'euros, dispersés dans plus de 85 pays.

FISEA (AFD Group)

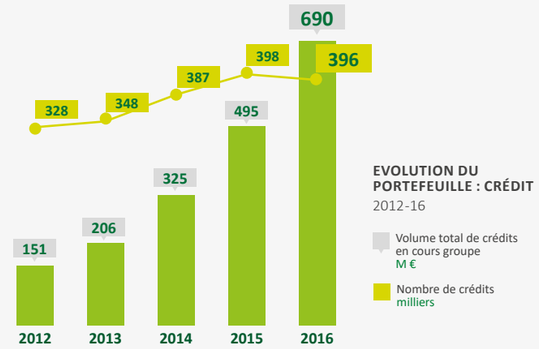
Avec un objectif de 250 M€ d'investissement, FISEA est l'un des dispositifs majeurs de l'Initiative française pour la croissance et l'emploi en Afrique, lancée par la présidence de la République en 2008. FISEA a vocation à prendre des participations dans des entreprises, des banques, des institutions de microfinance et des fonds d'investissement déployant leur activité en Afrique subsaharienne. Il vise ainsi à favoriser la croissance des entreprises et d'institutions financières génératrices d'emplois, en leur offrant un accès à des capitaux propres et un appui dans la gestion de leurs investissements. Détenu par l'Agence française de développement (AFD) et conseillé par Proparco, FISEA cible des populations vulnérables ou des régions instables ou en sortie de crise, ainsi que des secteurs traditionnellement délaissés des investisseurs. Une attention particulière est portée au développement des petites et moyennes entreprises.

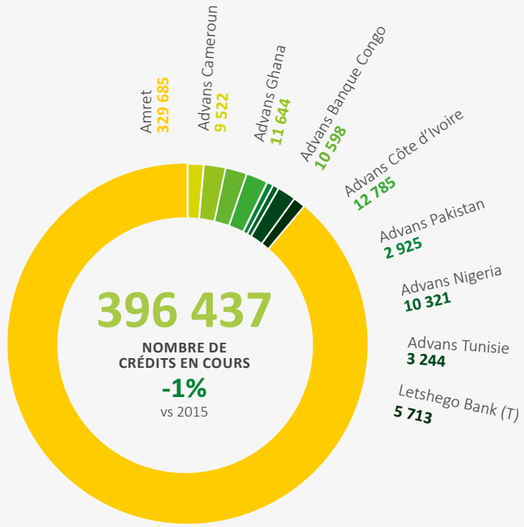
2. ADVANS AUJOURD'HUI

Evolution des crédits, 2016

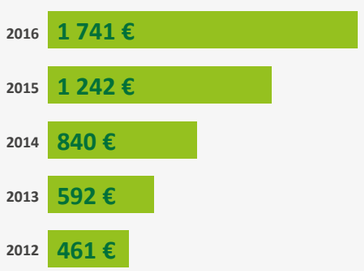


PAR 30
1,47%

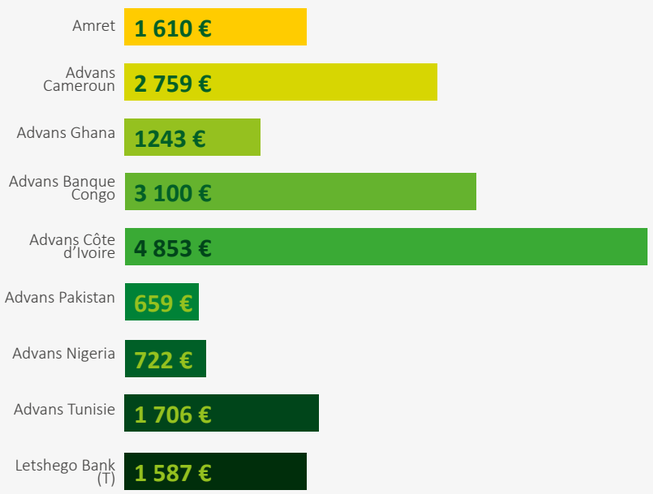




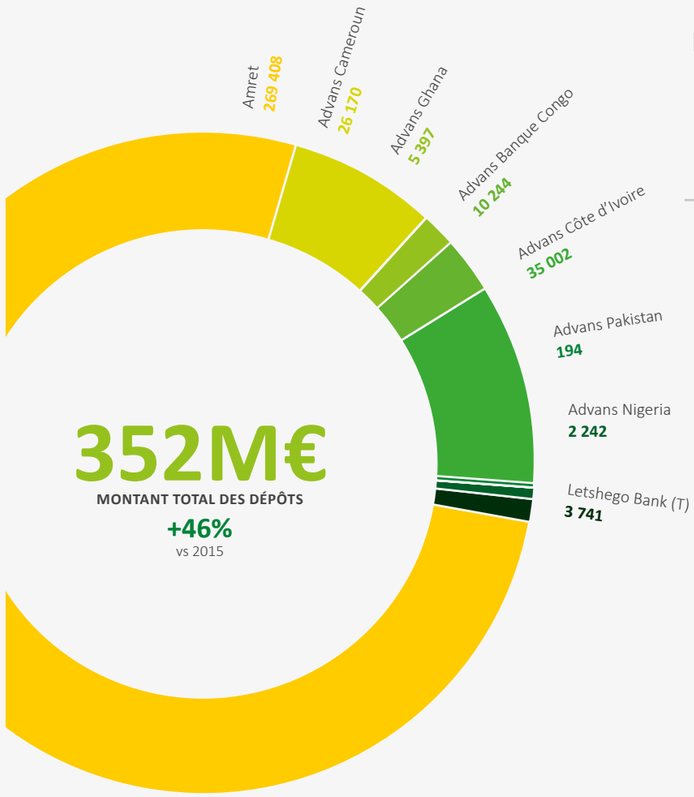
Montant moyen des crédits, groupe 2012-16

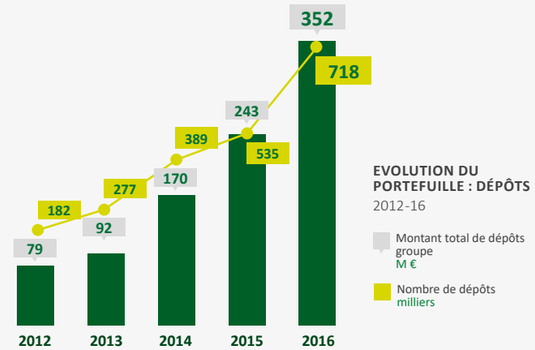


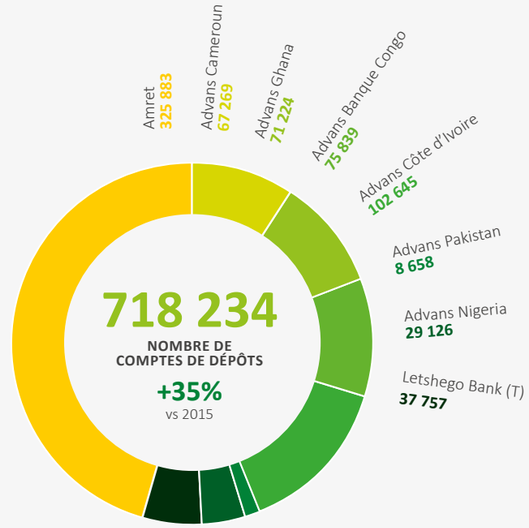
1 741 €
MONTANT MOYEN DES CRÉDITS
+40%
vs 2015



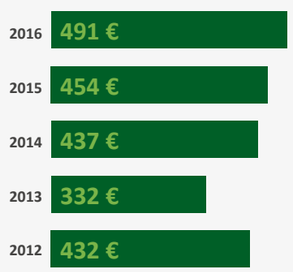
Evolution de l'épargne, 2016



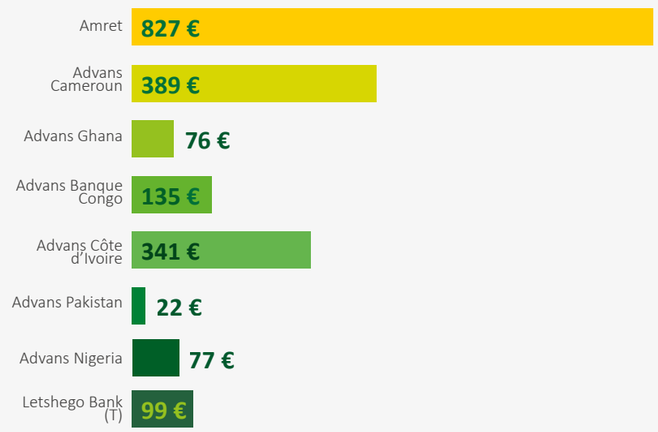




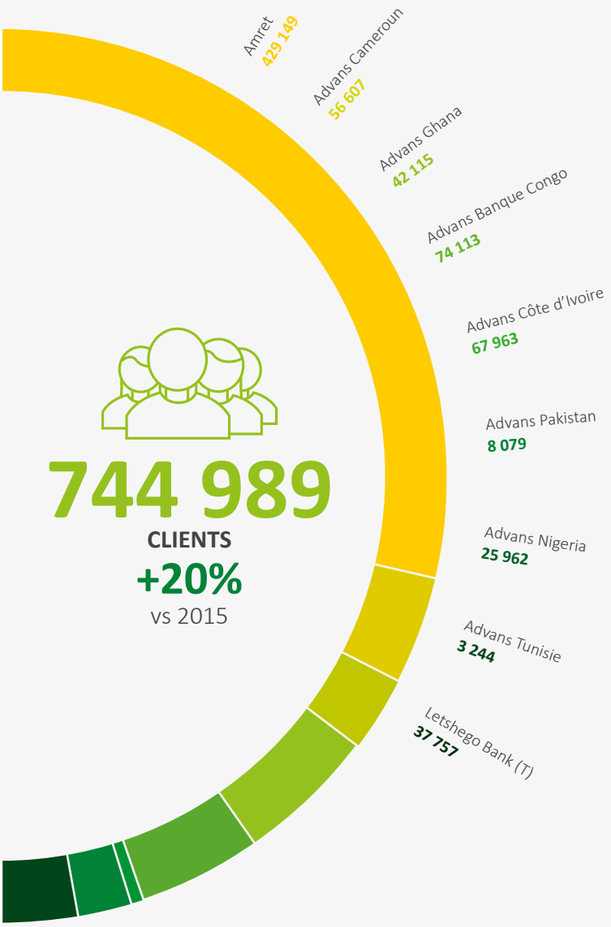
Montant moyen des dépôts, groupe 2012-16



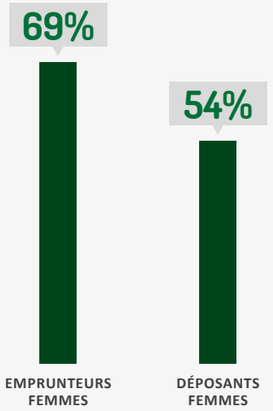
491 €
MONTANT MOYEN DES DÉPÔTS
+9%
vs 2015

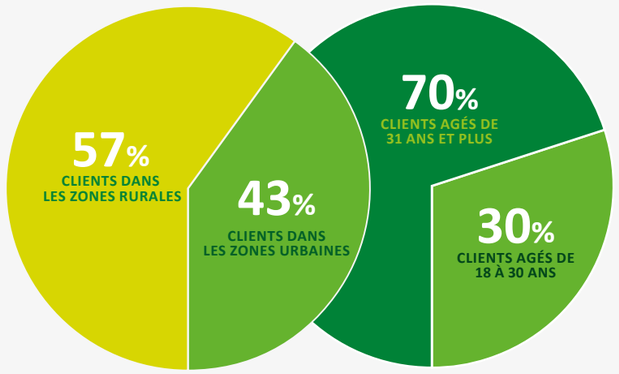


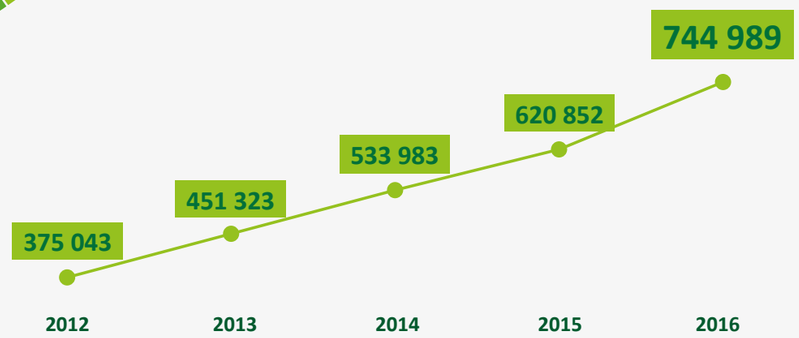
Statistiques clients, 2016



744 989
CLIENTS
+20%
vs 2015

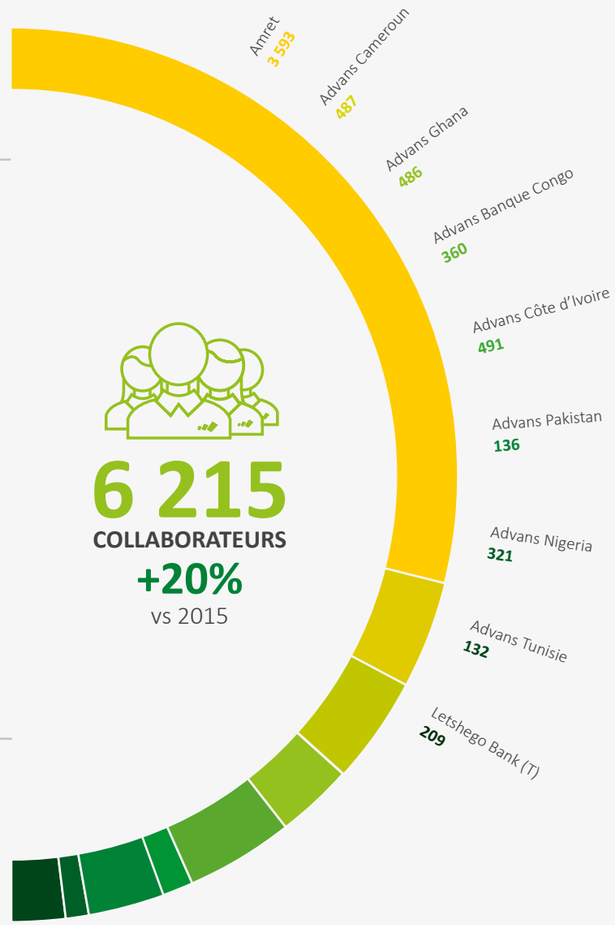




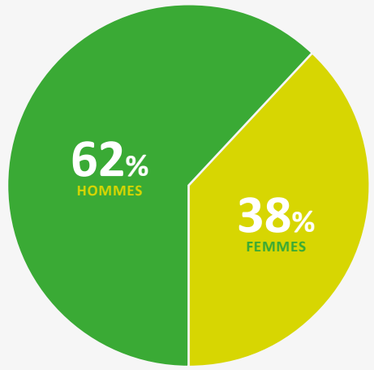


NOMBRE DE CLIENTS
2012 - 16

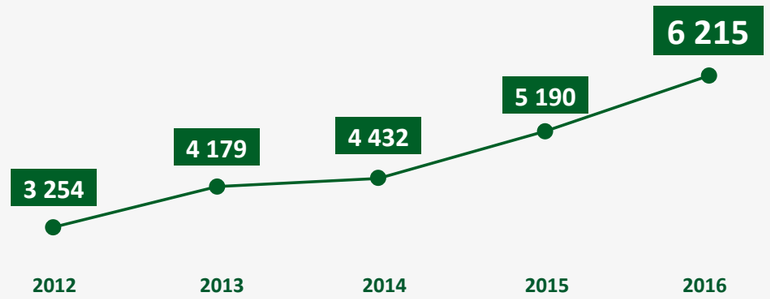
Statistiques des collaborateurs, 2016



6 215
COLLABORATEURS
+20%
vs 2015



GENRE DES COLLABORATEURS



NOMBRE DE COLLABORATEURS GROUPE
2012 - 16

Évènements clés

(AVRIL 2016 – DÉCEMBRE 2016)

Mai

- Lancement des campagnes « Héros » à la radio, à la TV et sur panneaux d'affichage pour Advans Cameroun, Advans Ghana et Advans Nigeria.
- Advans Banque Congo a inauguré sa deuxième agence hors de Kinshasa, à Tshikapa.

Juillet

- Advans Nigeria a ajouté les chèques émis par des tiers aux moyens de paiement disponibles pour les comptes courants. Les clients peuvent désormais déposer des chèques émis par une autre banque sur leur compte courant.
- Advans Côte d'Ivoire a effectué plusieurs dons en faveur du service maternité de l'hôpital de Grand Bassam.

Septembre

- Le 15 septembre 2016, Advans Tunisie a inauguré sa cinquième agence à Kairouan, qui devient la deuxième agence d'Advans Tunisie en dehors de Tunis après celle de Sousse, inaugurée en Avril.
- Advans Côte d'Ivoire lance ses « crédits-camion », des crédits aux conditions flexibles qui donnent aux coopératives de cacao la chance d'acheter de nouveaux véhicules pour la collecte de leurs produits grâce au soutien de partenaires clés tels que des fabricants de camions ou encore des compagnies d'assurance. Les coopératives peuvent ainsi réduire leurs dépenses en termes de location de transports et réinvestir les fonds restants au profit de la coopérative elle-même. Advans CI a sélectionné dix coopératives pour participer à ce test de lancement, pour un coût total de 222 millions de francs CFA (soit 338 000 euros).
- En partenariat avec Suzuki, Advans Ghana a lancé la campagne « Accélérez votre vie » pour permettre à ses clients de se procurer des véhicules grâce aux emprunts.

Novembre

- Advans Nigeria a ouvert sa huitième agence dans la ville de Saki, une zone semi-rurale de l'Oyo, afin de fournir des solutions de crédit, d'épargne et de services financiers aux populations de la région qui disposent d'un accès limité aux services financiers.
- Advans Cameroun a lancé son projet pilote d'agents tiers, avec l'ouverture de trois agents, donnant ainsi la possibilité aux clients d'effectuer dépôts, retraits et virements.

2016 — **2017**

Avril

- Le 15 avril 2016, Advans Tunisie a ouvert la quatrième agence de son réseau à Sousse, c'est aussi sa première agence située en dehors de Tunis, où Advans Tunisie avait lancé ses opérations en mars 2015.
- Advans Cameroun a octroyé un crédit de 25 millions de francs CFA (environ 40 000 euros) à Camagrob, une coopérative de cacao qui encadre environ 1 500 producteurs de cacao dans la région du Centre du Cameroun et dépend de l'agence Advans de Yaoundé Madagascar.
- Advans Côte d'Ivoire a signé un partenariat avec l'ONG CARE International afin de trouver des solutions adaptées pour les femmes issues de milieux défavorisés à Abidjan et en zone rurale. Ce partenariat a pour but de faciliter l'accès des femmes à l'épargne, à l'éducation financière et au crédit.
- Avec le soutien des Fonds pour l'inclusion financière, Advans Banque Congo a conduit une évaluation de ses performances sociales au moyen d'un audit SPI4.

Juin

- Rachat d'Advans International, faisant d'Advans International un membre à part entière du Groupe Advans. Advans International continue de superviser et d'établir les normes du groupe à travers ses conseils, ses ressources et son expertise. Une nouvelle société, Advans Invest, a également été créée. Elle deviendra un véhicule d'investissement pour les employés, rapprochant ainsi les intérêts des actionnaires, de la direction et des employés.
- Le 17 juin 2016 Amret a été récompensée par la Certification de Protection des Clients de la campagne SMART. Cette certification confirme l'engagement d'Amret envers ses clients et sa volonté de les traiter de manière responsable. Elle atteste du respect d'Amret des sept principes de protection des clients.

Août

- Advans Ghana a procédé à l'ouverture d'une nouvelle agence à Tafo, Kumasi.
- Advans Banque Congo a inauguré une nouvelle agence à Mbuji-Mayi.

Octobre

- Le service Family + d'Amret a remporté le concours SHIFT Challenge Fund du Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU). Ce service permet aux employées d'usines de zone urbaine d'effectuer gratuitement des virements vers les comptes bancaires des membres de leur famille vivant en zone rurale, l'objectif à long terme étant d'apporter aux familles une stabilité financière.
- Advans Ghana a participé au programme du Sommet sur l'Education en collaboration avec le Digital Education Group du Ghana afin de promouvoir ses services dédiés au financement de l'éducation.
- Advans Myanmar a reçu sa licence temporaire d'exercice.

Décembre

- Amret a introduit l'utilisation de distributeurs automatiques de billets pour ses collaborateurs avant d'ouvrir le service au public.
- L'équipe est parti au Myanmar pour lancer la phase préparatoire de la neuvième institution « greenfield » d'Advans.

Ce que disent nos clients et nos collaborateurs

Vong Eng

Cliente, Amret

« Je m'appelle Vong Eng et j'ai 46 ans, je suis mariée et j'ai une fille. J'emprunte auprès d'Amret depuis 1997. Je suis propriétaire d'une épicerie où je vends des denrées alimentaires et du jus de canne à sucre. Je tiens l'épicerie avec l'aide de mon mari et de ma fille. Mon premier crédit avec Amret était un prêt collectif pour un petit montant (250 dollars, soit 190 euros). Je ne vivais pas dans de très bonnes conditions à l'époque. Aujourd'hui, j'ai un prêt personnel de 8 000 dollars (7 590 euros) destiné à l'amélioration de mon logement et à la croissance de mon entreprise. J'aime le prêt individuel proposé par Amret car il offre des solutions de remboursement flexibles. Je peux rembourser par anticipation lorsque mes revenus sont plus élevés et ce, sans pénalité. L'équipe d'Amret est toujours très chaleureuse, je recommande souvent les services d'Amret à mes voisins et à ma famille ! »

Yves Bertrand Dissake

Responsable des Relations Clients, Advans Cameroun

« Je suis actuellement Responsable des Relations Clients spécialisé dans le financement rural et agricole. Chaque jour, je mène de nombreuses activités de prospection, de suivis client, j'organise des réunions, en un mot je m'occupe de la promotion des services d'Advans. J'aime être en contact avec les clients, cela me permet de rencontrer chaque jour de nouvelles personnes et de découvrir de nouvelles activités, ce qui me permet d'améliorer mes compétences ainsi que d'enrichir mon expérience. J'ai été embauché en janvier 2013 comme Responsable des Relations Clients junior et je me suis spécialisé dans le financement rural en 2014 après avoir suivi un programme de formation. Puis, j'ai été promu à l'échelon intermédiaire en avril 2016. J'ai acquis une très grande expérience professionnelle chez Advans, en particulier en termes d'analyse financière des activités, à la fois classiques et agricoles. J'ai aussi formé des responsables-clients juniors sur le processus de prêt pour les micros, très petites et petites entreprises. »

Afshan Shaikh

Responsable des Opérations Clients, Advans Pakistan

« Mes tâches quotidiennes incluent l'utilisation de rapports de crédit dans le but de réaliser différentes analyses auprès des clients et de vérifier leurs documents d'identité. Je gère les demandes de prêt et les contrôles de remboursement de crédits. J'aide également à former les équipes des nouvelles agences, je fournis un soutien opérationnel et m'assure que les conditions des coffres forts et des guichets respectent les normes imposées. J'ai commencé ma carrière chez Advans en tant que Responsable Service Client, j'ai ensuite été promue à mon poste actuel. Advans m'a donné l'opportunité d'apprendre, d'explorer et de développer mes compétences. La devise d'Advans est « Grandir ensemble » et pour moi, le groupe a bel et bien respecté cet engagement. Je suis vraiment fière de faire partie du Groupe Advans parce qu'ici tout le monde a les mêmes chances d'évolution. »

Adeniyi Adijat

Cliente, Advans Nigeria

« Je suis propriétaire de deux boutiques, je gère l'une avec un employé et un autre de mes employés s'occupe de la seconde, avec trois autres salariés. Je bénéficie de solutions de crédit et de divers services financiers tels que les virements bancaires. Advans m'a été d'une aide précieuse, sans leurs services, il m'aurait été impossible de continuer mes activités. J'étais très réticente à l'idée d'engager un crédit auprès d'une banque, jusqu'au jour où j'ai connu Advans. Advans est beaucoup plus ouvert au financement des petites entreprises comme la mienne. J'en suis actuellement à mon huitième cycle. Mon entreprise a connu une croissance considérable, j'ai pu augmenter le volume d'achat des marchandises pour répondre à la demande, j'ai pu inscrire mes enfants à l'école, mener à bien des projets personnels et satisfaire mes besoins. L'expérience client chez Advans est exceptionnelle, l'équipe est agréable et professionnelle, j'apprécie vraiment leur attitude. J'ai bénéficié d'un accompagnement de qualité, c'est donc tout naturellement que j'ai recommandé Advans à mes amis. »

Samira Balbouli

Cliente, Advans Tunisie

« Je suis responsable d'une agence de communication et j'ai connu Advans Tunisie grâce à une campagne d'affichage à Tunis. J'ai contacté l'agence Advans locale et j'ai soumis une demande de crédit de 10 000 dinars (4 100 euros). J'ai reçu mon crédit très rapidement, en 10 jours seulement ! J'aime beaucoup la simplicité des procédures chez Advans Tunisie. L'équipe est très aimable et absolument transparente. Les 10 000 dinars que j'ai pu emprunter grâce à Advans m'ont permis d'embaucher plus d'employés et de améliorer l'activité de mon agence. Je réfléchis maintenant à un deuxième prêt de 20 000 dinars (8 200 euros) pour pouvoir financer mes propres impressions numériques. Mon expérience avec Advans Tunisie m'a permis de mener à bien mes projets et d'accroître mon expertise. Je ferais de nouveau appel à Advans sans hésiter ! »

Rachelle Odia Ndambi

Responsable des Relations Clients PME, Advans Banque Congo

« Ma journée type est la suivante : le matin je contacte mes clients actuels concernant remboursement de leur prêt, puis je commence à prospecter de nouveaux clients. Je visite les entreprises et domiciles de mes clients, j'évalue les demandes de prêt et je présente mes dossiers au comité de crédit. Etre en contact permanent avec les clients me permet d'avoir une vision globale de leurs activités. Cela me donne aussi le sentiment d'être utile à la communauté en aidant les populations plus défavorisées et en leur offrant les moyens de développer leurs activités. Mon expérience avec Advans Banque Congo m'a permis de développer des compétences et des qualités que j'ignorais posséder comme le fait d'être présente pour les autres (pour mes clients mais aussi mes collègues) par exemple, de savoir rester professionnelle même dans des situations délicates, d'atteindre mes propres objectifs et même de les surpasser, ou encore de savoir partir optimiste. La chose la plus satisfaisante dans mon métier est de savoir que j'ai aidé mes clients à faire grandir leur entreprise et que j'ai pu contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie. »

Nii Lantei Lamptey

Responsable Relations Clients, Advans Ghana

« Je mène des actions de prospection de nouveaux clients au quotidien, j'effectue le suivi de crédits en cours pour nos clients actuels, j'appelle les clients pour leur rappeler les échéances de remboursement et je m'occupe également des recouvrements de prêts. Ce que j'aime dans mon métier c'est d'avoir la possibilité d'aider un client à développer son entreprise en lui fournissant les services financiers adaptés qui répondront à ses besoins. J'ai d'abord été formé par un autre chargé de clientèle à l'agence d'Accra, puis j'ai été transféré à Darkuman pour reprendre la gestion d'un portefeuille. J'ai participé à un certain nombre de sessions de formation à Advans Ghana, dont une formation d'intégration, une formation à la vente ainsi qu'une formation sur le comité de crédit. J'ai acquis énormément de connaissances techniques sur l'analyse d'activités de différents secteurs tels que le commerce ou les services. Gérer un portefeuille a également contribué à améliorer mes compétences en gestion, et interagir avec des clients d'horizons culturels différents a développé mes compétences culturelles. Désormais, je comprends réellement mes clients et je sais communiquer avec eux de manière efficace. »

Ousmane Bogoubri

Client, Advans Côte d'Ivoire

« Je suis propriétaire d'une société de transport urbain. J'ai découvert Advans Côte d'Ivoire en 2014 lorsqu'un chargé de clientèle d'Advans m'a rendu visite à l'entreprise. J'ai obtenu mon premier prêt avec Advans la même année. Aujourd'hui j'en suis à mon quatrième cycle de prêt, avec un prêt de 150 millions de Francs CFA (230 000 euros) et une autorisation de découvert. Au même titre que mon crédit, j'utilise beaucoup mon compte courant ainsi que mon compte épargne qui me permet de tirer profit de mes recettes et d'épargner pour les années à venir. Advans m'a réellement aidé à relancer mes activités, je suis reconnaissant de la confiance que l'on m'a accordée. J'ai beaucoup apprécié l'accueil chaleureux de l'équipe ; elle se montre toujours disponible, à l'écoute des clients, et fait surtout preuve d'un grand sérieux dans son travail. De nombreux services proposés, tels que la possibilité de consulter le solde de ses comptes à distance, sont très utiles au quotidien. Je recommanderais Advans sans hésiter ! »

3. UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE CLIENT

Placer le client au coeur de ses préoccupations

Parce que maintenir notre position sur le marché de la microfinance pour les dix années à venir est une priorité pour Advans, nous savons qu'il est indispensable d'être en mesure de répondre aux exigences et aux besoins changeants de nos clients. Cela passe par l'assurance d'une procédure centrée sur le client à tous les niveaux et implique, entre autres, de renforcer la prise en compte des retours clients, de mieux comprendre les attentes et les besoins des clients en menant régulièrement des enquêtes de satisfaction et en adaptant nos produits et nos services aux besoins spécifiques de chaque segment de marché.

Advans a identifié deux étapes clés afin de placer le client au cœur de son organisation :

La première étape consiste à transformer notre culture d'entreprise et notre attitude : Notre but est de rendre le client final visible à tous les niveaux afin de souligner l'impact de chaque action et de chaque projet sur nos clients, et de prendre systématiquement en compte les retours clients pour améliorer nos produits et nos services.

La seconde étape concerne notre organisation : Nous avons également prévu de faire en sorte que l'ensemble des politiques de la société soient axées sur le client ou, en d'autres termes, qu'elles soient organisées dans l'intérêts des clients tout en respectant les régulations internes spécifiques à nos activités.

Pour les années à venir et au sein de toutes ses filiales, Advans a pour objectif de se concentrer sur les activités suivantes, dans l'intérêt du client :

Transformer notre culture managériale :

- En nous engageant à fournir au client un service de qualité grâce à une Charte d'engagement dont nous assurerons la mise en application.
- En définissant le rôle et les missions de chaque collaborateur qui entre en contact avec le client, et en l'inscrivant précisément sur la description de poste correspondant chez Advans.
- En encourageant et en reconnaissant les initiatives utiles : la rémunération, les bonus et les promotions prendront en compte certains critères définis par la satisfaction client.

Mettre en place une véritable culture client à tous les niveaux de la société :

- En donnant la priorité aux questions liées aux clients durant les conseils du Comité Exécutif, les réunions internes et les réunions d'agences.
- En organisant des activités de promotion et de sensibilisation à la satisfaction client destinées aux employés.
- En mettant en place les meilleures pratiques possibles à travers des échanges entre agences et entre filiales et une communication interne efficace à l'échelle du groupe.

Mettre en place une stratégie de segmentation :

- Détailler les besoins et les attentes de nos clients segment par segment le plus clairement possible. Cela nous permettra d'identifier les éléments clés dans le parcours client et de comprendre comment le satisfaire et le fidéliser. Cette approche nous permettra également de créer et de développer nos produits et services de manière efficace.
- Revoir les procédures de prospection et de gestion de portefeuille afin de les adapter aux différents segments.
- Adapter nos systèmes d'information et de reporting afin de pouvoir mesurer les performances de chaque segment.

Développer une variété de points de contact et mettre en place des méthodes d'évaluation de la satisfaction client via :

- La définition de points de contact professionnels, par exemple des agents de terrain formés, des centres d'appel, des pages dédiées sur les réseaux sociaux, des boîtes à suggestion, des forums de discussion etc.
- L'analyse de la satisfaction client à travers des enquêtes de satisfaction, des focus groupes, et des questionnaires ainsi qu'à travers la mise en place d'une échelle de satisfaction. Nous devons répondre aux retours clients de manière positive et surtout nous appuyer sur les réclamations pour améliorer nos produits et nos services.
- La mise au point de systèmes de mesure de la satisfaction client pour chaque point de vente (agence, bureau, guichet, libre-service, etc.), grâce à des indicateurs spécifiques.

EXEMPLES DE PROJETS CLIENT QUI METTENT LE CLIENT AU PREMIER PLAN AU SEIN DE NOS FILIALES :

ADVANS BANQUE CONGO DIVERSIFIE SA STRATÉGIE D'ÉCOUTE DE LA CLIENTÈLE

Afin que les clients puissent interagir directement avec Advans Banque Congo, la banque a mis un certain nombre de points de contact en place, à savoir un centre d'appel, une page Facebook, un service client par SMS ainsi qu'une adresse email. Elle a également lancé une campagne de communication pour sensibiliser les clients sur leurs droits d'exprimer leur avis. L'institution mène régulièrement des enquêtes de satisfaction, organise des forums de discussion sur les produits et les services et met en place des visites de clients-mystères. Ces multiples canaux de communication permettent à la banque d'être accessible en permanence et de recevoir différents types de retours clients. Advans Banque Congo fait tout son possible pour s'assurer que les clients partagent leurs expériences avec l'agence en toutes circonstances, afin qu'elle puisse se montrer à l'écoute et réagir immédiatement pour améliorer ses services.

ADVANS NIGERIA LANCE UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

Après une année 2016 marquée par un contexte macroéconomique difficile et une concurrence accrue dans l'État d'Oyo, Advans Nigeria a décidé d'augmenter sa satisfaction client afin de se démarquer sur le marché de la microfinance nigériane. En 2017, la filiale lancera donc son programme de fidélité pour récompenser ses clients les plus fidèles, en particulier ceux ayant un bon historique de remboursement des prêts et utilisant régulièrement leurs services. En mettant en place ce programme, Advans Nigeria cherche à encourager ses clients à revenir et à bénéficier de ses nouvelles offres de services financiers, et par conséquent, augmenter son taux de rétention client et promouvoir la marque au maximum en créant un Club Ambassadeurs de Marque Advans pour les clients ayant atteint leur 10ème cycle de crédit.

Marketing d'entreprise : vers une stratégie client et une stratégie de marque harmonisées

Zo Andriamampianina,

Responsable Marketing du Groupe Advans depuis l'été 2016, nous fait part de sa vision du marketing dans le groupe.

Quel est le rôle du marketing groupe ?

Chez Advans, l'objectif final de la fonction marketing est d'offrir la meilleure expérience client possible à travers nos différents produits, services, réseaux sociaux, canaux de distribution et autres points de contact. Le département marketing assure l'attractivité, la visibilité et l'accessibilité de la marque, et garantit que celle-ci tienne ses promesses grâce à plusieurs facteurs : l'amélioration constante de son service client, le développement de ses outils de fidélisation et d'éléments permettant de mieux comprendre le marché, et la mise en place d'outils permettant d'évaluer la satisfaction ainsi que les besoins variables des clients. Le marketing d'entreprise a pour rôle de soutenir les responsables produit et les équipes réseaux dans l'atteinte de leurs objectifs. Pour ce faire, une approche axée sur le client est utilisée afin de s'assurer que les filiales réalisent des supports de communication dont le contenu vise chaque segment de clients.

Le marketing d'entreprise accompagne également les filiales dans la structuration des départements marketing déjà existants selon les différents niveaux d'activités marketing. Cela comprend la différenciation entre le marketing stratégique, où le travail se fait en coopération avec la direction, l'expertise marketing, spécifique au département marketing, et le marketing opérationnel, qui concerne la collaboration entre les différentes lignes de metier et les équipes du réseau. Afin de garder un œil attentif sur nos activités marketing et leur rentabilité, notre rôle consiste également à aider nos filiales à fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairs et à mettre en place des outils simples pour analyser les impacts de leurs campagnes.

Quels sont les principaux défis du marketing d'entreprise en 2017 ? Quels sont les effets attendus ?

Cette année, deux objectifs majeurs se dessinent pour le marketing du groupe :

- Le premier, notre projet axé sur le client, consiste en une feuille de route indiquant les sept étapes clés pour aider chaque filiale à adopter une approche totalement centrée sur le client. Cette année, nous nous efforçons d'aider nos filiales à privilégier certaines étapes de cette feuille de route en fonction des priorités et des stratégies locales. Une fois celles-ci déterminées, nous leur fournissons l'appui et les outils nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. Ce projet centré sur le client sera achevé d'ici fin 2018, date à laquelle nous visons à devenir une entreprise dont l'activité sera totalement centrée sur le client, avec ces derniers au cœur de notre stratégie.
- Le second, notre stratégie de marque, elle aura lieu en 2017 pour renouveler notre image de marque actuelle avec une nouvelle charte graphique. Ce projet a pour but de montrer, après dix années d'activité, notre évolution et notre maturité en tant que groupe tourné vers l'avenir, mais aussi d'harmoniser et de rassembler nos filiales autour d'une nouvelle image de marque. En d'autres termes, nous voulons améliorer notre visibilité en tant que marque internationale adaptée à chaque marché local.

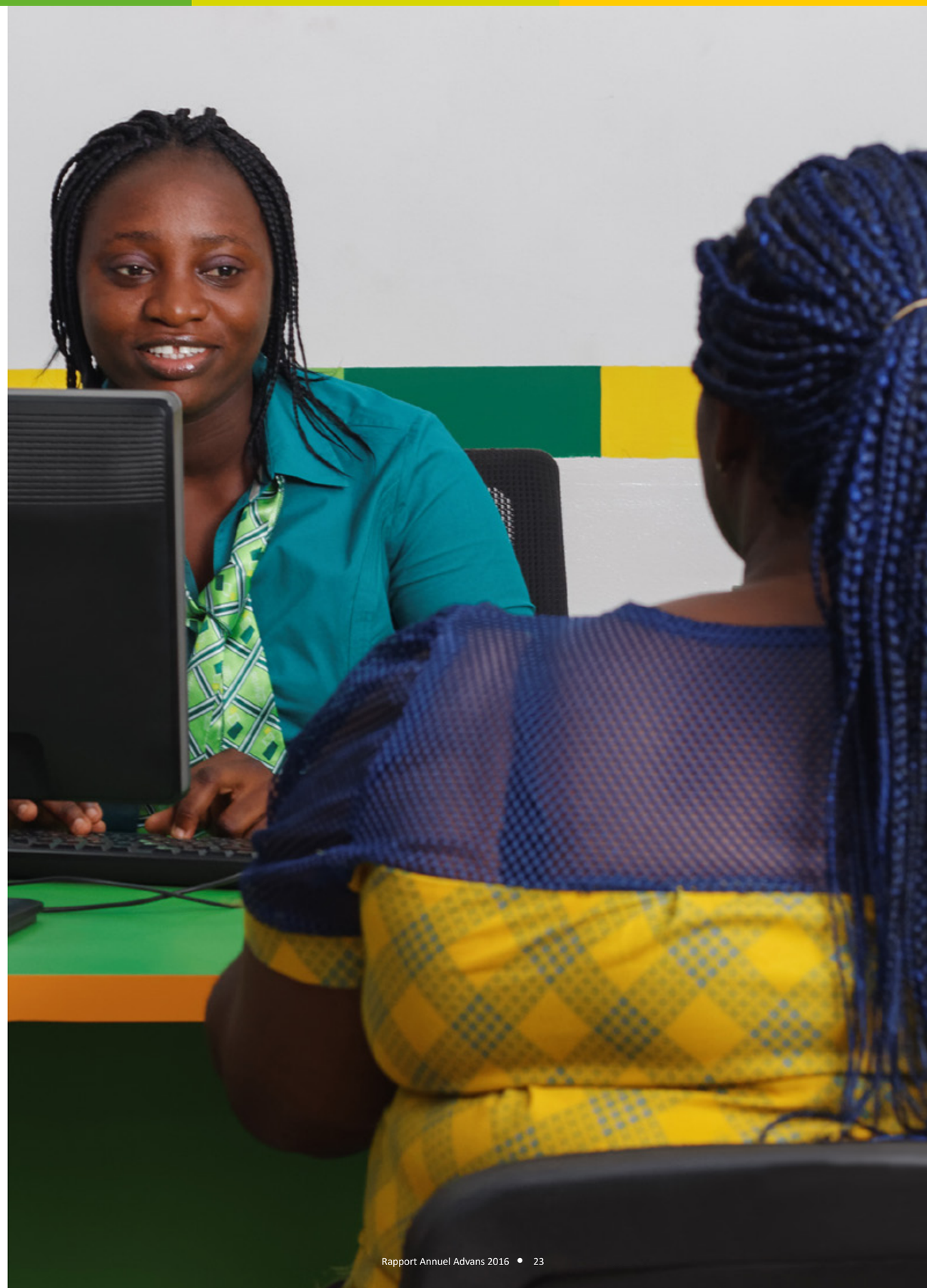
En 2018, nous aurons donc achevé notre projet axé sur le client ainsi que la mise en place de notre nouvelle identité de marque. Ces deux projets nous permettront d'améliorer notre taux de fidélisation, d'accroître la notoriété de la marque et ainsi d'augmenter notre rayonnement et notre influence dans les régions visées.

Quels sont les principaux défis ou avantages du développement d'une stratégie marketing centralisée pour un groupe international dont les activités recouvrent plusieurs pays distincts et ciblent des populations différentes ?

Disposer d'une stratégie et d'un service marketing centralisés représente plusieurs avantages. Une fonction marketing de groupe nous permet de :

- Tirer profit du partage des bonnes pratiques au sein du groupe ;
- Faciliter le développement des projets organisationnels au sein du réseau (c.-à-d. des centres d'appels, de la segmentation) ;
- Créer une image de marque standardisée, élaborée de façon claire et dont la charte graphique est soumise à des systèmes de contrôle ;
- Faire preuve d'une certaine harmonisation des outils et procédures applicables, mettre en place des activités marketing nous permettant de créer des études de marché fiables pour nos filiales ;
- Enfin, compter sur la mutualisation et l'optimisation des coûts marketing avec, par exemple, le partage de supports créatifs.

Cependant, en tant que groupe international et multiculturel, il convient de trouver un juste équilibre entre la stricte application des règles de l'entreprise, et l'autonomie nécessaire aux différentes entités locales pour qu'elles puissent s'adapter efficacement à la stratégie marketing globale selon leurs besoins.



Financement des chaînes de valeur : Advans et le cacao

L'expansion des activités vers les zones rurales constitue l'un des axes stratégiques clés du Groupe Advans.

Une fois qu'une base solide a été construite dans les centres urbains par les filiales 'greenfield' Advans, celles-ci accroissent leurs activités et développent leur influence dans les zones semi-rurales et rurales, où le potentiel de croissance et d'impact est fort, en particulier dans le secteur agricole. Dans les pays où Advans est implanté, en Afrique subsaharienne par exemple, l'agriculture contribue à environ 20/23 % du PIB et représente 30/50 % des emplois. Afin de répondre aux besoins des clients de ces régions de manière responsable et durable, Advans vise à : i) développer des produits de crédit et d'épargne sur-mesure pour les agriculteurs et autres clients dans leurs chaînes de valeurs, avec une gestion de risque adapté, ii) fournir des comptes d'épargne, assurances et formations pour les familles issues du milieu rural, et iii) mettre en place des canaux de distribution innovants et appropriés pour servir les clients dans les zones reculées. En Côte d'Ivoire par exemple, Advans a mis cette stratégie en pratique avec l'expérimentation et le déploiement d'un mécanisme de financement de chaîne de valeur pour les cultivateurs de cacao. Ayant fait ses preuves, ce projet inclut désormais d'autres services (paiements numériques et services bancaires par téléphone mobile, produits d'épargne, etc.). Le groupe cherche à utiliser l'expertise ainsi gagnée afin de financer le cacao et diverses chaînes de valeurs dans les autres marchés d'Advans, notamment au Cameroun et au Ghana. D'ici 2019, nous espérons fournir plus de 70 000 agriculteurs de cacao sur ces trois marchés.

Le cacao en Côte d'Ivoire

Plus de 600 000 petits agriculteurs cultivent le cacao en Côte d'Ivoire : ils contribuent ainsi à 15 % du PIB et produisent plus de 36 % de la production de cacao mondiale. Près de 6 millions de personnes vivent indirectement des revenus générés par la culture de cacao. Cependant, bien que la consommation de cacao ait considérablement augmenté entre 1980 et 2010, la production ivoirienne de cacao n'a pas suivi la croissance du marché, en grande partie parce que les récoltes sont largement inférieures à leurs potentiels. Cette sous-performance est en général liée au manque d'engrais et de produits phytosanitaires, principalement dû au fait que les cultivateurs de cacao n'ont pas accès aux services financiers qui leur permettraient d'investir dans ces intrants. Les fournisseurs de services financiers négligent souvent cette population, considérée comme coûteuse et trop risquée à approvisionner : les villages où pousse le cacao sont souvent situés dans des régions isolées, disposant d'infrastructures de transport et de communication peu développés. En outre, plus de 50 % des agriculteurs sont illettrés et leurs revenus sont condensés sur quelques mois de l'année.

Malgré ces défis, la chaîne de valeur du cacao en Côte d'Ivoire est bien structurée ; elle comprend de nombreuses coopératives bien établies et organisées, fortes d'un

personnel compétent qui travaille sur des activités à la fois liées au commerce, à la formation et au lobbying. Plusieurs d'entre elles sont d'ailleurs certifiées, et le prix au kilo du cacao est fixé à la fin de chaque saison. Au sein du secteur, le nombre de fournisseurs et d'exportateurs d'intrants est limité, ce qui signifie que le marché est stable et qu'il facilite les relations commerciales. Enfin, le secteur du cacao représente un secteur stratégique de développement pour le gouvernement et les partenaires du pays.

En 2012, Advans Côte d'Ivoire a donc décidé de se donner les moyens de devenir le premier partenaire financier des cultivateurs de cacao du pays. L'objectif est d'accroître leurs récoltes à l'aide d'un mécanisme financier personnalisé permettant aux cultivateurs d'acquérir les intrants dont ils ont besoin.

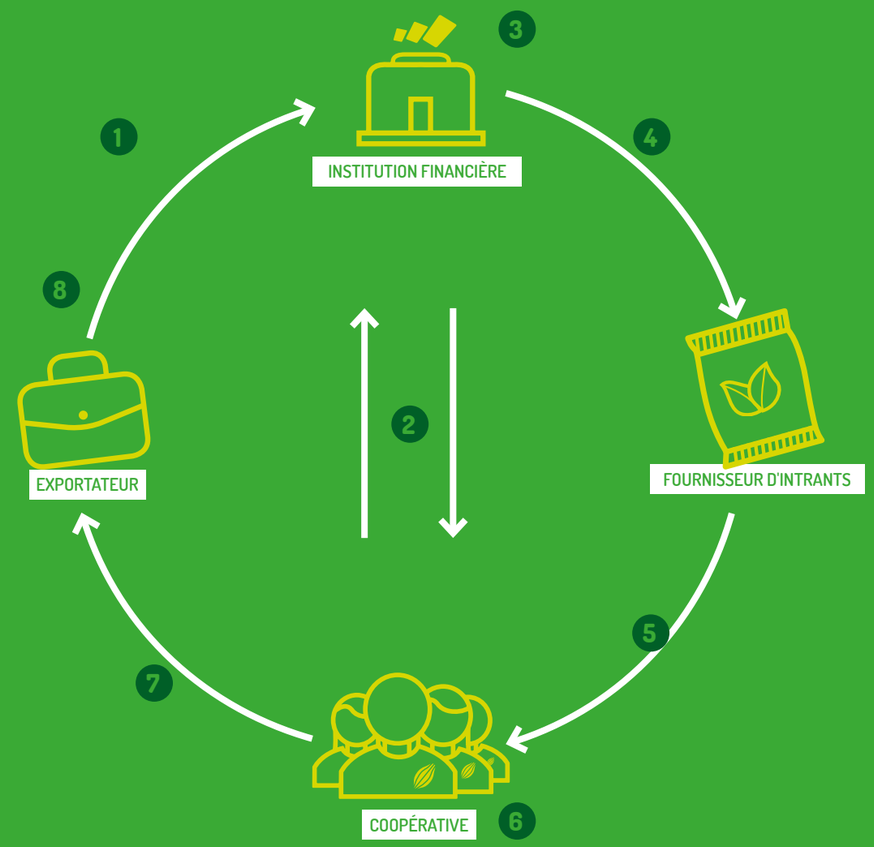
Les avantages du mode de financement de la chaîne de valeur d'Advans Côte d'Ivoire...

Le mécanisme de financement mis en place permet à Advans de servir les producteurs de cacao de façon responsable et durable :

- Des coopératives, fournisseurs et acheteurs d'intrants participent activement dans le mécanisme, réduisant ainsi les coûts de transaction et d'information.
- Une équipe spécialisée en cacao a été créée : grâce à leur expérience dans le domaine, les chargés de clientèle cacao soutiennent les coopératives, évaluent leurs besoins en termes de financement, et forment à la fois les cultivateurs et les coopératives sur la bonne gestion financière.
- Des prêts sont octroyés en lots d'intrants de qualité certifiée, et les fournisseurs assurent directement la formation des cultivateurs sur leur utilisation.
- Le processus d'évaluation du crédit est mené de février à mars afin que les intrants puissent être livrés à temps pour le début de la saison de pulvérisation.
- Advans Côte d'Ivoire recherche actuellement à intégrer de nouveaux canaux de distribution alternatifs ainsi que de nouveaux systèmes de saisie permettant d'améliorer son service et d'accroître sa productivité.

FINANCEMENT DU CACAO CHEZ ADVANS CÔTE D'IVOIRE 2012-16

30 000 CULTIVATEURS FOURNIS	
120 COOPÉRATIVES	**8M€** VERSÉS



LE SYSTÈME DE CHAÎNE DE VALEUR DE BASE UTILISÉ EN CÔTE D'IVOIRE

1. Advans CI et/ou les exportateurs identifient les coopératives éligibles au financement.
2. Les coopératives sélectionnent et enregistrent les producteurs éligibles et collectionnent les dépôts de garantie.
3. Advans collecte et analyse les demandes de prêts correspondantes et définit le niveau d'exposition pour chaque coopérative.
4. Advans paye directement le fournisseur d'intrants les montants correspondants.
5. Les fournisseurs d'intrants livrent les produits aux coopératives. Les producteurs reçoivent des formations par le fournisseur d'intrants sur les bonnes pratiques agricoles et la bonne utilisation des produits.
6. Les coopératives sont formées par Advans CI sur la bonne gestion du crédit d'intrants (incluant la mise à disposition d'un kit de gestion de crédit).
7. Les coopératives collectent le cacao et livrent ensuite le cacao aux exportateurs.
8. Les exportateurs prélèvent directement sur chaque livraison un montant fixe par kilos de cacao afin de rembourser le crédit directement à Advans CI.

Diversification de l'offre d'Advans Côte d'Ivoire pour les cultivateurs de cacao

2014: À l'heure des récoltes, les cultivateurs peuvent choisir d'économiser en vue de leurs dépenses familiales et agricoles pendant la basse saison. Cela leur permet également d'épargner pour le dépôt de garantie de leur prêt suivant. Des formations dédiées aux avantages de l'épargne sont dispensées aux agriculteurs.

2015: Les prêts sont directement proposés aux coopératives, sans partage des risques avec les exportateurs.

2016:

- L'épargne des cultivateurs est rattachée à une nouvelle solution mobile, en partenariat avec l'opérateur mobile MTN et avec le soutien du Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP). Celle-ci permet aux coopératives et aux représentants du secteur de payer une partie du salaire des producteurs sur un compte Advans Côte d'Ivoire. Les cultivateurs peuvent également faire des virements depuis leur compte Advans vers leur portefeuille MTN, ce qui permet aux producteurs de récupérer leur argent auprès des agents MTN locaux.
- Advans Côte d'Ivoire pilote un nouveau crédit pour l'achat de camions pour les coopératives, leur permettant ainsi d'acquérir de nouveaux véhicules pour récupérer les produits agricoles pendant la période des récoltes.

2017: Advans Côte d'Ivoire cherche à diversifier ses produits financiers pour les cultivateurs de cacao, avec notamment l'introduction de prêts scolaires.

Reproduction du système de financement du cacao au Cameroun et au Ghana...

... Au Cameroun, une méthodologie au cas par cas, avec des groupes de taille limitée

RÉSULTATS DE L'INITIATIVE ADVANS CAMEROUN 2016

542 CULTIVATEURS CONCERNÉS	PROVENANT DE **20** ASSOCIATIONS
298 CARTONS D'INTRANTS ACHETÉS	**70 000 €** DE PRÊTS ACCORDÉS

Au Cameroun, l'organisation du secteur du cacao est différente de celle de Côte d'Ivoire. Le marché, entièrement libéralisé, contient un grand nombre de petits producteurs. Les coopératives sont peu nombreuses, et lorsqu'elles existent, possèdent des structures organisationnelles et des capacités financières limitées. Les certifications, quant à elles, sont encore au stade de développement. De plus, les exportateurs sont relativement peu intéressés par les systèmes de financement.

Afin de surmonter ces difficultés organisationnelles, Advans Cameroun a créé un outil d'évaluation permettant d'identifier deux approches possibles de financement :

- Si, d'après l'évaluation, les coopératives font preuve d'une bonne organisation, Advans choisit de remettre le prêt à l'échelle de la coopérative, un système semblable à celui utilisé en Côte d'Ivoire.
- Si, au contraire, les coopératives ne disposent pas d'une organisation suffisante pour gérer les prêts de leurs membres, Advans opte pour une approche de petit groupe : quelques producteurs forment un groupe pour obtenir un crédit.

Dans les deux cas, Advans Cameroun travaille en partenariat avec des fournisseurs d'intrants de façon à partager les risques inhérents, mais aussi à acheter en gros, à livrer les intrants directement et à former les cultivateurs à l'utilisation des intrants. Advans propose également aux coopératives des crédits à court terme pour leur permettre de financer leurs activités pendant la saison d'achat du cacao (achats directs aux cultivateurs, transport des produits, etc.).

Au Ghana, commencer par épargner plutôt que prêter

Au Ghana, la chaîne de valeur du cacao est fortement régulée et résulte du prix fixe du cacao. Cependant, il existe plusieurs différences avec la Côte d'Ivoire. Tout d'abord, il existe peu de coopératives bien organisées. Bien qu'un certain nombre d'entre elles soient certifiées, peu de coopératives ont un rôle commercial ; le système de financement utilisé en Côte d'Ivoire serait donc impossible à appliquer. Ensuite, l'Office du cacao ghanéen, une organisation publique, distribue gratuitement chaque année des intrants pour le cacao, et puisque les compagnies de négoce officielles achètent le cacao directement auprès des producteurs, les exportateurs ne sont donc pas directement liés aux agriculteurs et n'ont par conséquent pas réellement d'intérêt pour un système de financement. Enfin, le contexte macroéconomque du pays demeure difficile, le cédi ghanéen est en constante fluctuation et les coûts de refinancement restent très élevés pour les fournisseurs de services financiers.

RÉSULTATS DE L'INITIATIVE ADVANS GHANA 2016

544 CULTIVATEURS CONCERNÉS	PROVENANT DE **20** ASSOCIATIONS
189 ONT COMMENCÉ À ÉPARGNER AVEC ADVANS	**22** SÉANCES DE FORMATION ORGANISÉES

En raison de ces divers défis, Advans Ghana a décidé de commencer par construire une relation avec les producteurs de cacao en collectant leurs épargnes et en leur offrant des produits adaptés à leurs besoins, comme des plans d'épargne individuels et de groupes utilisés pour les frais de scolarité et les achats d'intrants. En termes de plans d'épargne pour les intrants, les producteurs de cacao bénéficient d'un taux d'intérêt préférentiel sur leur épargne, leur permettant d'épargner davantage, et de profiter de prix réduits sur les intrants via la négociation de prix de gros d'Advans Ghana. Avec Advans Ghana, les clients peuvent effectuer des versements hebdomadaires sécurisés directement sur leur compte Advans depuis leur lieu de travail grâce à ses caissiers mobiles qui utilisent une solution mobile permettant de créditer les comtes en temps réel. L'institution de microfinance travaille également sur l'intégration de portefeuilles mobiles afin d'offrir aux agriculteurs une plus grande flexibilité d'accès à leurs épargnes.

Cette phase d'essai permettra à Advans Ghana de :

- Tester la capacité organisationnelle des groupes de producteurs ;
- Évaluer l'intérêt et l'implication des producteurs concernant l'épargne pour un but commun ;
- Mieux comprendre les différents types de producteurs dans les groupes et estimer leurs potentiels besoins de financement futurs.

Diversifier nos crédits afin de répondre aux besoins individuels de nos clients

Dans le cadre de sa stratégie visant à diversifier les offres de crédit pour mieux répondre aux besoins de ses clients, le Groupe Advans a choisi de se concentrer sur deux domaines pour les prochaines années à venir : l'éducation et le logement. Pour Advans, l'éducation représente l'un des contributeurs principaux du développement social et économique. Quant au logement, celui-ci reste un élément déterminant pour garantir des conditions de vie décentes. Ces deux facteurs contribuent de façon significative à l'amélioration de la qualité de vie des MPME et leurs familles ainsi que pour d'autres populations à faible revenu des pays dans lesquels Advans opère.

Pourquoi mettre l'accent sur l'éducation et le logement ?

Il va de soi que l'éducation fait partie des droits de l'Homme ; assurer une éducation inclusive et de qualité représente l'un des 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Cependant, il existe bel et bien un fossé entre les besoins financiers et les moyens réellement investis dans l'éducation chaque année (écart estimé à 30 millards de dollars à l'échelle mondiale). Quant au logement, le nombre d'individus mal logés s'élève à 1,6 milliard dans le monde. Ce chiffre, qui devrait doubler d'ici 2030, est le résultat de la croissance des populations urbaines dans les pays en développement. Les états peinent à satisfaire la forte demande de logements sociaux. C'est donc au secteur privé d'intervenir, mais ce dernier rencontre plusieurs difficultés, parmi lesquelles : le manque de preuves formelles de propriétés et de garanties foncières, le manque de capital disponible à long et moyen terme, la difficulté à combiner prêt rentable et taux d'intérêt accessible sur le long terme, ainsi que la difficulté à créer des mécanismes adéquats entre le soutien public (subventions) et le financement privé.

Une approche de groupe pour la conception, l'essai et le lancement de produits

En tant que groupe intégré, Advans souhaite partager les savoir-faire entre les filiales et élaborer un modèle de groupe de bonnes pratiques à utiliser dans tout le réseau. Les deux nouveaux types de produits financiers pour l'éducation et le logement, suivront cette approche : l'unité de crédit groupe s'inspirera des différents projets du groupe en insistant particulièrement sur l'amélioration et la redéfinition des services lors de leur conception, de leur évaluation et de leur lancement. L'approche progressive du financement de l'éducation, détaillée ci-dessous, garantit que le groupe profite au maximum de chacune des expériences de financement à l'éducation ainsi que de l'expertise accumulée par l'unité crédit et par chaque filiale, afin d'en développer un modèle viable. En ce qui concerne le logement, le groupe utilisera le savoir-faire d'Amret en adaptant sa stratégie selon le contexte local : bien que tous les pays soient confrontés aux mêmes problématiques, les solutions peuvent varier d'un pays à l'autre en fonction de la loi, des acteurs du secteur, des coutumes concernant le logement... Le Groupe Advans ainsi que plusieurs de ses filiales sont actuellement en pleine négociation en vue de potentiels partenariats avec des organisations dans les secteurs du logement ou de la construction (par exemple, des fournisseurs de ciment au Cameroun et au Nigéria). L'autre option du groupe serait de construire sa propre expérience en interne à l'aide de l'assistance technique externe d'experts en la matière, comme pour le financement de l'éducation.

Grâce à une approche progressive dans le lancement de ces produits, Advans garantit de trouver la meilleure solution financière en termes d'éducation et de logement pour les pays dans lesquels il est implanté. Par conséquent, Advans participera à réduire le fossé de financement existant dans ces deux domaines.

Programme de financement à l'éducation dans trois filiales d'Afrique subsaharienne

FINANCEMENT À L'ÉDUCATION CHEZ ADVANS CAMEROUN FIN 2016

ÉCOLES	
75 ÉCOLES COUVERTES	**449 000 €** DE PORTEFEUILLE D'ENCOURS
95 000 € D'ÉPARGNE TOTALE	**45 000** ÉLÈVES INSCRITS DANS LES ÉCOLES COUVERTES

FAMILLES	
222 FAMILLES COUVERTES	
100 000 € DE PORTEFEUILLE DE PRÊTS EN COURS	**111 000 €** D'ÉPARGNE TOTALE

En 2015, Advans Cameroun et le REFFA (le Fonds régional de financement de l'éducation pour l'Afrique), s'allient pour lancer un programme de financement à l'éducation chez Advans Cameroun. Le projet a pour objectif de mieux structurer et d'adapter l'offre de crédit existante, la méthodologie et l'approche commerciale afin de les rendre conformes aux demandes des différents acteurs du secteur de l'éducation (écoles et parents). Dès le début de la procédure, l'unité de crédit groupe a été impliqué afin de tirer profit de l'expertise acquise lors de la phase pilote et de fournir un soutien sur la conception et la mise en place des produits. Les produits conçus lors de la première étape ont été les suivants :

- Prêts à l'investissement à destination des écoles pour les aider à améliorer leurs infrastructures ou à augmenter leurs ressources (crédits de plus longue durée, flexibilité des remboursements selon la fréquentation et la conjoncture économique) ;
- Prêts accordés aux parents pour les frais de scolarité.

Au cours de la phase pilote initiale, Advans Cameroun s'est aperçu que les écoles avaient également besoin de fonds pour le paiement des salaires des enseignants lors de la basse saison. En 2016, l'IMF a par conséquent mis en place des prêts à court terme, ou encore remboursables en une fois à l'échéance avec le soutien de l'unité de crédit groupe. Elle a également élaboré des produits d'épargne pour les écoles et les familles.

FINANCEMENT DE L'ÉDUCATION CHEZ ADVANS GHANA FIN 2016 (ACTION LANCÉE EN AOÛT 2016)

PRÊTS	
62 ÉCOLES COUVERTES	**307 000 €** DE PORTEFEUILLE D'ENCOURS
16 000 ÉLÈVES/ÉTUDIANTS INSCRITS DANS LES ÉCOLES COUVERTES	

ÉPARGNE	
183 ÉCOLES COUVERTES	**46 000 €** D'ÉPARGNE TOTALE

Après l'introduction du financement de l'éducation au Cameroun, le groupe a pu transmettre ses expériences au Ghana, où Advans Ghana a formé un partenariat semblable avec le REFFA en 2016. Grâce à une mission de partage des connaissances au Cameroun, l'équipe d'Advans Ghana a pu assister au financement de l'éducation sur le terrain. En prenant en compte l'expérience du groupe, Advans Ghana a adapté son approche vis-à-vis de la phase d'essai, notamment par :

- Une étude de marché à plus grande échelle afin de prendre en compte :
  - i) Davantage d'acteurs de la chaîne de valeur éducative (enseignants, fournisseurs de ressources éducatives, etc.),
  - ii) Une zone géographique plus vaste (Accra et les autres régions rurales et urbaines couvertes par Advans).
- Une focalisation non seulement sur les crédits, mais également sur des offres d'épargne spécifiques en lien avec l'éducation (plans d'épargne).
- Une plus grande importance accordée à la formation de la force de vente quant aux caractéristiques des produits de financement à l'éducation.
- Une optimisation de son approche commerciale, de sorte à développer la clientèle concernée par le projet.

Cela a permis à l'IMF de lancer les produits de façon plus efficace, et d'atteindre une plus large clientèle rapidement. En 2017, la phase pilote continuera au Ghana.

Le Groupe Advans et Advans Côte d'Ivoire réfléchissent actuellement à l'extension du programme de financement de l'éducation en Côte d'Ivoire, en partenariat avec le REFFA. Tout comme au Cameroun et au Ghana, le groupe travaillera sur le projet en étroite collaboration avec la filiale, afin d'assurer un échange optimal des bonnes pratiques et d'améliorer le modèle groupe. Si le lancement de ce projet s'effectue avec succès, des améliorations visibles auront lieu en Côte d'Ivoire :

- La sélection d'un nouveau fournisseur AT avec plus d'expérience dans les produits innovants de financement à l'éducation et une approche commerciale plus adaptée, avec l'assurance que le financement ait des effets positifs sur la qualité de l'éducation ;
- L'amélioration de la conception des différentes étapes du projet afin de mieux s'adapter aux fluctuations saisonnières du secteur éducatif et d'optimiser les chances de réussite du lancement ;
- Une meilleure intégration du projet à la structure organisationnelle des filiales et une meilleure identification des synergies avec d'autres projets clés – par exemple, la conception d'un service de prêt numérique afin d'aider les cultivateurs de cacao à payer les frais de scolarité de leurs enfants.

L'EXPÉRIENCE D'AMRET EN FINANCEMENT DU LOGEMENT : RÉUSSITES ET FUTURES ÉVOLUTIONS

Amret est la première filiale d'Advans à proposer des produits de financement du logement. Depuis 2008, l'IMF propose avec succès un prêt d'amélioration résidentielle (HIL ou Housing Improvement Loan) dédié à la rénovation des logements actuels des clients (peinture, fenêtres, etc.). En 2016, 23 469 prêts ont été octroyés, équivalant à 84 millions d'euros, avec un prêt moyen de 2 300 euros. Les montants des HIL vont de 95 à 14 200 euros pour une durée de 3 à 48 mois. Une étude de marché a cependant révélé que ce produit ne couvrait pas totalement les besoins de nos clients en matière de logement, puisque certains d'entre eux utilisaient ces fonds pour se construire un nouveau logement.

Afin de répondre à ce besoin, Amret a conçu un autre produit de financement du logement au deuxième trimestre 2016, avec le soutien de l'unité de crédit groupe. Des études de marché ont été menées afin de permettre à Amret de mieux cerner les attentes du client, telles que leur vision de l'achat et de la construction, mais aussi de déterminer la meilleure période de l'année pour entreprendre un projet de logement et les contraintes culturelles inhérentes… Au terme de cette phase préalable de recherche et de développement, les petits prêts immobiliers (SHL ou Small Housing Loan), conçus pour les clients voulant construire ou acheter un logement pour eux ou pour leur famille (hors acquisition de terre afin d'éviter la spéculation ou la rente) ont été présentés à l'essai pendant 6 mois. Le niveau de financement est plus élevé que pour le HIL (jusqu'à env. 19 000 euros), la durée est également plus longue (jusqu'à 60 mois), et il est possible de diviser le prêt en plusieurs acomptes en fonction du rythme de construction.

Jusqu'à présent, les résultats de l'initiative se sont montrés probants – 269 prêts ont été octroyés pour un total de 1,5 million d'euros, le prêt moyen s'élevant à env. 4 700 euros. Pendant la phase d'essai, Amret a effectué quelques changements sur le produit, finalement le prêt à été lancé dans tout le réseau à partir de novembre 2016. Cette phase a également prouvé que : i) les SHL attirent un nouveau type de clients : 63 % des PPI ont été accordés à une nouvelle clientèle qui n'avait jamais eu affaire à des IMFs ou à des banques, et ii) le respect des méthodes de construction traditionnelles et des coutumes des populations est primordial pour garantir le succès du produit.

Le développement d'Advans en Asie du sud-est : UNE NOUVELLE OPPORTUNITÉ AU MYANMAR

En 2017, le Groupe Advans ouvrira sa neuvième filiale et dixième institution : Advans Myanmar. Enregistrée en 2015, Advans Myanmar reçoit sa licence pour être opérationnelle en octobre 2016.

L'IMF a été fondée par Advans SA, Norfund, la banque de développement norvégienne, et Amret. Avec 50 % du capital, Advans SA en est l'actionnaire majoritaire, tandis que Norfund en détient 40 % et Amret 10 %. La dixième institution d'Advans est unique puisqu'elle sera en partenariat avec Amret, la plus grande IMF du Groupe Advans, et l'une des premières IMFs du Cambodge. Le Groupe Advans fournira une assistance technique à la nouvelle filiale et Amret fournira des managers pour le développement du réseau et des activités crédit.

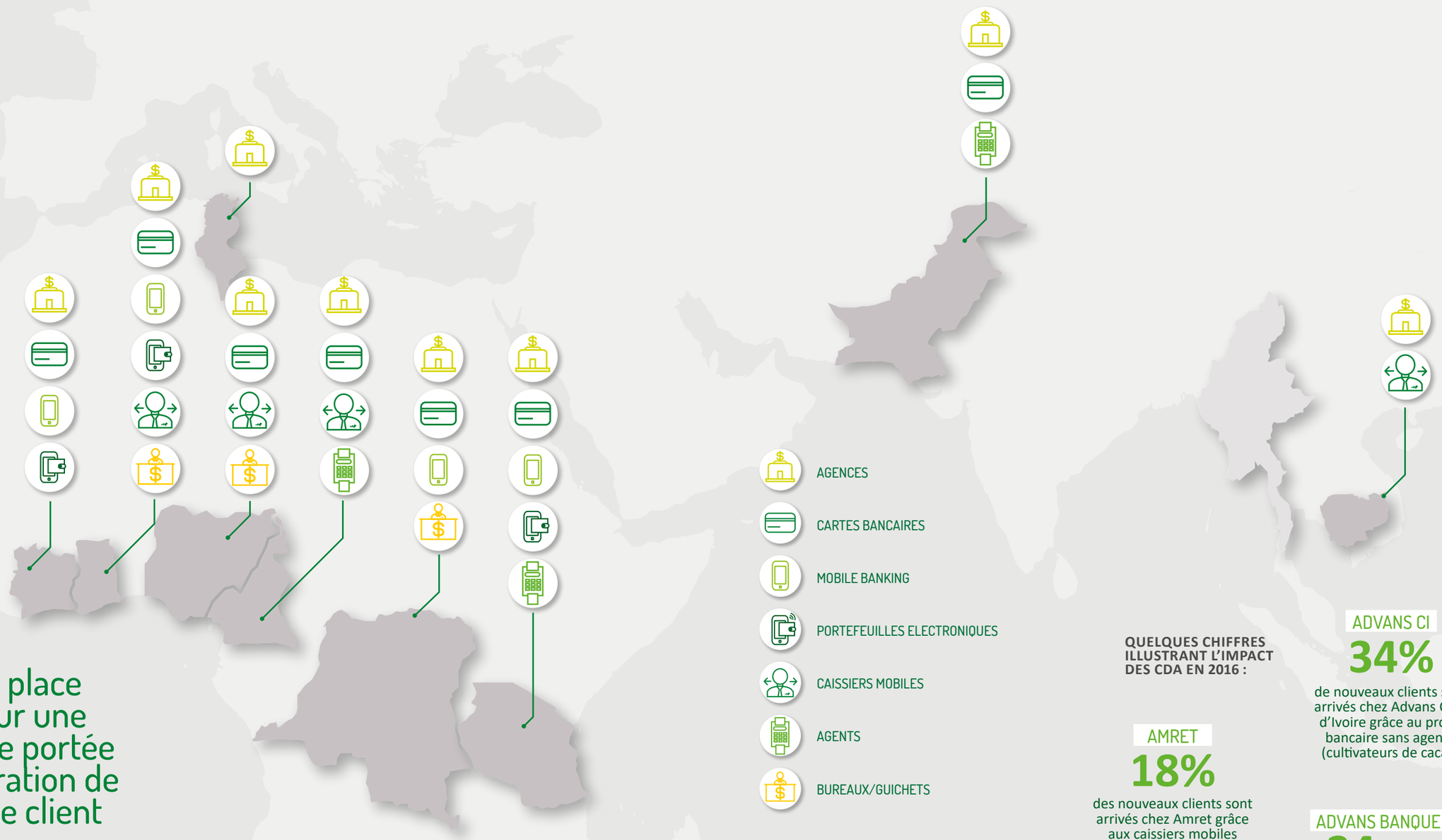
Le Myanmar compte environ 54 millions d'habitants, dont 66 % vivent en zones rurales. En 2016, la croissance du PIB s'élevait à 7 % (chiffres de la Banque mondiale). En termes d'inclusion financière, le rapport Global FINDEX 2014 a déterminé que seuls 23 % des adultes ont déclaré détenir un compte bancaire auprès d'une institution formelle. Seulement 17 % des femmes et 16 % des gens provenant des populations les plus pauvres ont un compte bancaire formel. La loi sur la microfinance de 2011 a encouragé l'expansion des services de microfinance dans le pays, et un certain nombre de nouveaux acteurs locaux et internationaux ont investi dans ces services au cours des dernières années.

En février 2017, le secteur des IMFs au Myanmar était constitué de 162 IMFs au service de 2 millions de clients, pour un portefeuille de crédits atteignant un total de 300 millions d'euros environ. Le secteur s'est fortement développé : ce portefeuille a enregistré une croissance annuelle de 72 % entre les mois de février 2016 et février 2017.

Le siège social d'Advans Myanmar sera situé dans la ville de Mandalay, la deuxième plus grande ville du pays. En partant de ce point, la filiale pourra étendre ses activités vers la « région sèche », située au centre du pays, en commençant par la région de Mandalay et par la suite, celle de Sagaing. Advans Myanmar ouvrira sa première agence en avril 2017 dans la commune d'Amarapura, située à 11 km au sud de Mandalay.

Le petit crédit de groupe, le premier crédit d'Advans Myanmar, aura pour cible les petits commerçants et les travailleurs salariés qui possèdent des épiceries riches en poissons, fruits, thés et rafraîchissements, ainsi que les producteurs de petite échelle qui travaillent les tissus traditionnels (coton, soie). Au vu de la forte demande non satisfaite en matière de services financiers dans les zones rurales, l'IMF mettra également en place le modèle économique de banque villageoise d'Amret, qui a su faire ses preuves, dans les zones rurales de la région de Mandalay.

En fournissant des solutions de prêts simples et efficaces aux clients qui ont un accès réduit, voire inexistant, aux services de prêt traditionnels, Advans Myanmar a pour objectif d'accélérer le processus d'inclusion financière dans ses lieux d'implantation et d'agir positivement sur le développement économique et social de long terme au Myanmar.



La mise en place de CDA pour une plus grande portée et l'amélioration de l'expérience client

Chez Advans, les canaux de distribution alternatifs (CDA) sont vus comme des facteurs essentiels à l'expansion de l'activité vers de nouvelles régions pour atteindre davantage de clients ; la commodité de ces circuits permet de satisfaire la clientèle actuelle et donc de la fidéliser.

Advans a donc mis en place plusieurs CDA dans ses pays d'implantation. Parmi eux : cartes de crédit, caissiers mobiles équipés de solutions mobiles, guichets et points de service à faible coût, intégration de portefeuilles mobiles, agents et solutions mobiles en libre-service. Afin de pouvoir offrir des services de qualité, Advans cherche à s'associer à différents réseaux et structures lors du lancement de nouveaux CDA, pour des questions à la fois techniques et commerciales. Ceux-ci comprennent notamment les opérateurs de réseaux mobiles, mais également les réseaux tels que les coopératives, les stations-service, les postes, les supermarchés, les autres banques, ou encore divers fournisseurs techniques. Advans vise à adapter son mode de distribution grâce à une compréhension approfondie des besoins de chaque type d'utilisateur, mais aussi des obstacles ayant précédemment entravé leur accès aux services bancaires. La stratégie des CDA est par conséquent fondée sur l'identification du canal adéquat en fonction de la zone géographique et du segment de clientèle visé, conformément à l'intérêt que nous portons aux services financiers axés sur le client. La carte illustre les CDA actuels présents dans les pays d'implantation d'Advans.

QUELQUES CHIFFRES ILLUSTRANT L'IMPACT DES CDA EN 2016 :

ADVANS CI
34%
de nouveaux clients sont arrivés chez Advans Côte d'Ivoire grâce au projet bancaire sans agence (cultivateurs de cacao)

AMRET
18%
des nouveaux clients sont arrivés chez Amret grâce aux caissiers mobiles

ADVANS BANQUE CONGO
24 POINTS DE VENTE
à Kinshasa en comptant les magasins et les petits points de vente

ADVANS NIGERIA
17%
des nouveaux clients sont arrivés chez Advans Nigeria grâce aux caissiers mobiles

ADVANS GHANA
41%
des transactions ont été réalisées par le biais de CDA

Lucien N'Goran Koffi
cultivateur de cacao qui a bénéficié du projet bancaire sans agence d'Advans Côte d'Ivoire.

"Avec mon compte Advans, mon argent est mieux surveillé. Je ne fais pas de dépenses impulsives parce que je n'ai pas tout mon liquide sur moi, je m'en sors mieux."

Le centre de formation Advans : adapter l'effectif des équipes à la croissance

Le centre de formation Advans (ATC ou Advans Training Centre) a été fondé et lancé en 2016, après que tous les parcours, programmes et équipes de formation du Groupe Advans ont été évalués.

Jusqu'alors, Advans a assuré avec succès la transmission de compétences auprès de jeunes talents prometteurs. Une grande majorité des cadres locaux d'Advans ont commencé leur carrière au sein du groupe avant de gravir les échelons de la hiérarchie grâce au système de promotion interne, et en apprenant sur le terrain avec le soutien et l'encadrement d'experts techniques disponibles sur place ou à distance. Chaque filiale du groupe était en charge de son propre programme de formation, ceux-ci gravitant essentiellement autour d'objectifs commerciaux et de la connaissance des produits.

Cependant, l'expansion du Groupe Advans et de ses filiales a fait naître de nombreux défis d'une complexité croissante ; dès lors, l'expertise technique et managériale est devenue primordiale pour garantir la pérennité des filiales Advans. Former sur le terrain ne permet pas toujours d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer les situations complexes. Il est donc devenu essentiel pour le groupe de renforcer les qualifications de ses équipes, en mettant notamment en place une formation continue sur les aspects techniques, managériaux et transversaux dans le but d'accompagner les cadres intermédiaires et supérieurs dans leur progression hiérarchique.

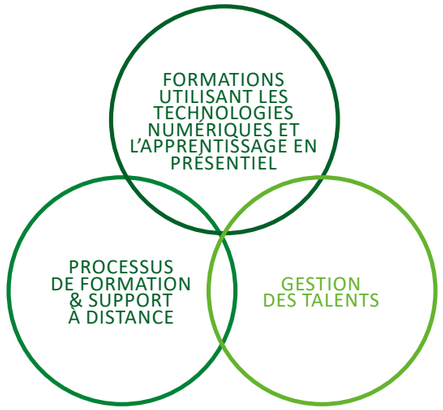
Telle est la logique du centre de formation : il s'agit pour le Groupe Advans de se différencier afin de servir au mieux les clients visés à l'aide du développement de nos talents, de l'anticipation et de l'acquisition des compétences nécessaires pour croître, et l'encouragement des dynamiques de changement et d'innovation dans nos modes de fonctionnement. Enfin, le centre de formation Advans est un projet de long terme que nous espérons voir progresser au fil des années, tandis que le Groupe Advans poursuit son développement et son expansion. Une culture d'entreprise propre et un socle de connaissances commun ne font qu'assurer la cohérence du réseau Advans.

Organisation du centre de formation

Les parcours proposés par le centre de formation Advans (ATC) portent sur quatre domaines de compétences : techniques, inter fonctionnels, comportementaux et managériaux. À l'heure actuelle, l'ATC ne possède pas d'infrastructures ; l'équipe est composée d'un Responsable formation collective et développement des talents, en charge de coordonner la création de modules, de mettre au point des solutions d'apprentissage et de développement sur-mesure, et de concevoir des processus essentiels en termes de gestion des compétences. Des experts en la matière issus du groupe et des filiales ont ensuite pour mission de créer le contenu des modules, avec le soutien et les conseils du Chargé de Supervision Formation et Développement. Les chefs de projet, issus du groupe ou des filiales, définissent les objectifs pédagogiques de chaque module de formation et valident les étapes-clés du processus de production.

Premiers stades et défis

CHAMP D'APPLICATION DE L'ATC ACTUEL



PROFESSIONNALISER LES UNITÉS DE FORMATION ADVANS :

Professionnaliser la formation et améliorer les compétences des formateurs d'Advans sont les deux conditions préalables essentielles pour la poursuite des objectifs d'apprentissage et de développement d'Advans, de sorte que toutes les filiales puissent dispenser des formations collectives avec confiance et professionnalisme. En 2016, l'ATC a élaboré un kit de « formation des formateurs » afin que tous les formateurs Advans puissent recevoir des conseils adaptés sur les méthodes de formation et d'encadrement, les techniques pédagogiques et les modalités d'enseignement. En 2017, le CFA diffusera le kit des formateurs à l'ensemble des filiales ; les participants se verront décerner un certificat attestant de leur degré d'expertise et leur offrant des perspectives d'amélioration.

ÉTABLIR UNE POLITIQUE DE GESTION DES TALENTS POUR LE GROUPE :

Chez Advans, beaucoup de cadres sont des jeunes talents. Afin d'améliorer les compétences des cadres supérieurs du réseau, l'ATC définira une politique de gestion des talents. Pour cela, des formations spécifiques seront nécessaires afin de renforcer la culture générale et les compétences managériales des talents de l'équipe.

Un centre de formation pour le bien de toutes les filiales

Sreng Teang,

Responsable Formation et Développement chez Amret

Quel poste occupez-vous chez Amret ? Comment avez-vous pris part au centre de formation Advans ?

En tant que Responsable formation et développement, mon rôle est de gérer le plan et le budget de formation annuels tout en veillant à ce qu'ils répondent aux besoins d'Amret et de sa stratégie d'ensemble. Je contrôle la qualité des programmes de formation et d'encadrement des employés ayant fait l'objet d'un recrutement ou d'une promotion récente, afin de m'assurer qu'ils acquièrent la formation et les compétences dont ils auront besoin dans l'exercice de leurs fonctions chez Amret. Mes tâches comprennent également le suivi et l'amélioration du cursus de formation et la diversification des programmes. De plus, il me faut identifier les nouvelles compétences dont le groupe aura besoin et mettre en place une série de benchmarks et d'indicateurs de formations pour Amret. Enfin, je suis aussi en charge d'élaborer, au sein de l'organisation, une culture de formation et d'encadrement à travers le lancement d'un programme de coaching, d'un enseignement par visioconférence ainsi que du développement d'un système de gestion de formation. En 2016, j'ai eu l'occasion de collaborer étroitement avec le centre de formation Advans lorsque j'ai contribué à l'élaboration des contenus des cours de formation des formateurs de niveau 1 et 2, ainsi que d'autres documents de référence.

D'après vous, le centre de formation Advans va-t-il contribuer à améliorer la formation et les compétences au sein du Groupe Advans ?

Bien entendu ; je suis personnellement convaincu que l'ATC sera bénéfique à l'ensemble des équipes du Groupe Advans, notamment parce que celui-ci :

- Est un exemple de bonnes pratiques et d'expertise qui peut bénéficier à l'ensemble des filiales, surtout pour celles établies récemment ou qui cherchent à réaliser des benchmarks et à s'améliorer dans la gestion des opérations, la gestion des agences, les produits et services, la gestion des risques ou tout autre domaine d'expertise.
- Regroupera les programmes de formation de manière standardisée, afin que toutes les équipes puissent acquérir de nouvelles compétences, puis les appliquer dans un contexte professionnel concret dans leur pays d'implantation.
- Agira comme la pierre angulaire du groupe en matière de compétences et de développement : dès lors qu'un besoin en nouvelles compétences ou en développement sera identifié, l'ATC pourra fournir son soutien aux filiales.

De quoi le centre de formation a-t-il besoin pour rencontrer un succès ?

Selon moi, voici ce dont l'ATC a besoin pour réussir :

- L'ATC devra disposer d'un bon système de gestion des cours et de modules de formation numériques qui puissent être diffusés à l'ensemble du Groupe Advans,
- Les cours/programmes ciblés sur des groupes spécifiques d'employés devront être mis à jour régulièrement pour s'assurer que les compétences et les savoirs de l'ATC puissent s'appliquer à l'échelle locale du pays. L'ATC doit aussi faciliter et coordonner la personnalisation des modules afin de s'adapter aux situations locales de chaque filiale, combler le déficit de qualifications et répondre aux besoins réels,
- Toutes les filiales d'Advans devront contribuer au développement et au partage des bonnes pratiques afin d'enrichir les différents programmes,
- L'ATC devra relayer, disséminer et renforcer la culture d'entreprise du groupe.

Quelle expertise Amret peut-il apporter à l'ATC ?

Amret existe depuis plus de 20 ans, et s'est donc forgé une certaine expertise dans les domaines de la pédagogie et du développement. J'espère que nous pourrons contribuer à cette expertise à travers le partage de nos ressources, qu'il s'agisse de personnes, de connaissances, d'expérience ou de documents comme la réglementation en vigueur, les procédures et autres outils indispensables. De plus, nous espérons pouvoir lancer en 2017-2018 la formation par visioconférence et un système de gestion de formation ; nous pourrons alors partager simultanément ce savoir-faire avec le centre de formation Advans.

Pour vous, quels sont les avantages liés aux ressources pédagogiques numériques ?

Apprendre avec le numérique représente avant tout un gain de temps et de confort ; les équipes peuvent avancer à leur propre rythme et apprendre en autodidactes. Cette méthode est aussi plus efficace et plus efficiente, puisque les employés peuvent apprendre depuis leur lieu de travail, quel qu'il soit, sans être déconcentrés par leurs trajets ou par le fait de suivre un cours en direct. Enfin, cela permet à l'entreprise de développer une culture de l'apprentissage où chacun peut apprendre et acquérir de nouvelles compétences grâce aux ressources pédagogiques en ligne. Le groupe peut ensuite se constituer un éventail complet de compétences qui accompagne son développement, ce qui lui donne également un avantage compétitif sur le marché.

Développer des compétences solides de gestion des risques

Depuis la création d'une unité risques au sein du Groupe en 2015, le champ d'application de cette fonction n'a cessé de croître, à l'échelle du groupe comme à celle des filiales.

Consolidation de la gouvernance des risques

La consolidation de la gouvernance des risques à tous les niveaux de l'organisation représente l'un des aspects majeurs de l'évolution de la gestion des risques au sein du Groupe Advans. Afin de renforcer cette gestion des risques à l'échelle du groupe, le Comité de la gestion des risques (CGR) a été créé en 2016 et se réunit régulièrement pour discuter les questions de management des risques des filiales et du groupe. En parallèle, au niveau du conseil d'administration, des comités dédiés à la gestion des risques ont été mis en place dans toutes les filiales, en tant qu'entités indépendantes ou bien rattachées au comité d'audit existant. À tour de rôle, ces comités sont soutenus par ceux au niveau de l'équipe de management des filiales qui traitent des questions de gestion de l'actif-passif, de risque de crédit et de risque opérationnel.

De nouvelles ressources pour le groupe unité risques

Au cours des dernières années, le recrutement de nouveaux employés et la diversification des activités de l'unité a fait évoluer la gestion des risques au sein du Groupe Advans. En 2016, l'unité risques a nommé un Chargé des risques pour le groupe. Ce dernier travaille à temps plein sur la gestion des risques. Cette nouvelle organisation nous permet de mieux analyser les données de risques des filiales et de leur fournir un soutien supplémentaire. Nous travaillons actuellement sur la conception d'un module de formation de gestion des risques opérationnels destiné aux filiales qui sera lancé en 2017 en tant qu'initiative du Centre de formation Advans. De plus, l'unité risques a collaboré avec le CGR et le Comité d'audit et risque du conseil d'administration d'Advans SA sur l'identification et le reporting des indicateurs clés concernant les risques à l'échelle d'Advans SA.

Structure et développement des départements de gestion des risques dans les filiales

Dans le même temps, les départements de gestion des risques des filiales d'Advans continuent à se développer aux côtés des filiales elles-mêmes. Voici une illustration de l'évolution type d'un tel département : lorsqu'une filiale vient d'être créée, le département de gestion des risques se concentre essentiellement sur les risques opérationnels et de crédit. Le responsable du département joue alors un rôle significatif dans la réalisation des activités du département. Une fois que la filiale est plus développée, le département de gestion des risques évolue : il développe de nouveaux domaines d'activités tout en embauchant plus de personnel afin de s'adapter à l'expansion des opérations. Face à une équipe davantage spécialisée, les responsabilités du chef de département s'intensifient. Enfin, dans une filiale complètement développée, le responsable des risques devient directeur de la gestion des risques et gagne ainsi la supervision des risques financiers, gérés jusqu'alors par l'équipe finance de la filiale avec le soutien du service financier du groupe, et la supervision des risques stratégiques, jusqu'alors supervisés par le président-directeur général de la filiale et la structure de gouvernance de l'entreprise.

Si la structure du département se développe, les activités évoluent également. Pour ce qui est du risque opérationnel par exemple, les départements de gestion des risques de chaque filiale mettent au point des indicateurs de risques qui permettent de mieux localiser les risques, d'élaborer un solide processus de reporting des incidents de risques opérationnels, et de consolider et contrôler les dispositifs de surveillance.

Tout au long de cette évolution, l'objectif de la gestion des risques demeure inchangé : en tant que seconde ligne de défense, le département facilite et surveille la mise en place de pratiques de gestion des risques efficaces par l'équipe commerciale (la première ligne de défense), aide les propriétaires du risque, l'équipe de management et le conseil d'administration à définir l'exposition acceptable au risque, et diffuse les informations au sein de la filiale.

Chiffres clés

120,5 M€
TOTAL ACTIFS

115,9 M€
TOTAL FONDS PROPRES DES ACTIONNAIRES

18,4 M€
RÉSULTAT NET

Les performances financières d'Advans SA reflètent celles d'une entreprise de participation à fonds propres qui construit progressivement son portefeuille de start-ups de micro-banques et d'institutions de microfinance :

En euros

RECETTES pour l'exercice financier achevé le 31 décembre 2016	Décembre 2016	Mars 2016
Intérêts créditeurs	111 647	701
Revenus de dividendes	11 801	1 373 534
Autre bénéfice d'exploitation	372 051	235 762
Variations nettes de juste valeur sur les immobilisations financières	20 011 030	13 485 674
Total recettes	**20 506 529**	**15 095 671**
DÉPENSES		
Charges d'exploitation	1 828 188	2 013 320
Intérêts à payer et charges	212 450	927 230
Taxes	31 846	25 641
Total dépenses	**2 072 484**	**2 966 191**
RÉSULTAT NET	**18 434 045**	**12 129 480**

En euros

ACTIFS	Décembre 2016	Mars 2016
Immobilisations		
Parts dans les entreprises affiliées	112 894 618	82 178 783
Total immobilisations	**112 894 618**	**82 178 783**
Actifs circulants		
Créances dues par les entreprises affiliées payables à un an au plus	5 078 432	
Créances dues par les entreprises avec lesquelles la société est liée par des participations et qui sont payables à un an au plus		1 411 999
Autres créances dues et payables à un an ou plus	304 434	173 504
Avoirs en banque	2 197 313	4 080 825
Total des actifs à court terme	**7 580 179**	**5 666 328**
Total actifs	**120 474 797**	**87 845 111**
PASSIFS		
Taxe exigible à un an au plus	60 170	69 900
Montants dus à des établissements de crédit dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an	4 517 213	-
Autres créanciers exigibles et payables à un an ou plus	9 630	6 420
Total passifs	**4 587 013**	**76 320**
Actifs nets	**115 887 784**	**87 768 791**
CAPITAUX PROPRES		
Capital-actions libéré	65 914 000	56 600 000
Compte prime d'émission	512 949	142 000
Bénéfices non répartis	31 026 790	18 897 311
Bénéfices/(pertes) au titre de l'exercice	18 434 045	12 129 480
Total fonds propres des actionnaires	**115 887 784**	**87 768 791**

advans™

Avancer ensemble

NOTRE ENGAGEMENT

Dans le cadre de notre mission, nous avons défini 5 objectifs sociaux visant à garantir à nos clients un service responsable :

1 Avoir un impact positif sur les revenus et l'épargne des clients
en les accompagnant dans leurs activités et en renforçant leur stabilité financière

2 Atteindre des populations mal servies
avec des produits et des canaux appropriés

3 Fournir des services de qualité aux clients
de manière transparente, respectueuse et rigoureuse

4 Créer un environnement professionnel équitable, sain et dynamique
pour nos collaborateurs

5 Etre un acteur responsable et sensibiliser nos clients et nos collaborateurs
aux questions environnementales et sociales

En nous efforçant à atteindre ces objectifs, nos activités généreront un impact positif sur le développement économique et social des pays dans lesquels nous sommes présents.

Advans SA SICAR
Centre Etoile
11/13 Boulevard de la Foire
L-1528 Luxembourg - Luxembourg
contact@advansgroup.com

Advans International
39, rue La Fayette
75009 Paris - France
Tél : (+33) 1 53 32 75 75
contact@advansgroup.com

in

www.advansgroup.com

GLANUM Crédit photos : Advans SA.