



# Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique

Une étude de cas sur la digitalisation  
comme moyen d'entrer en contact avec  
les clients à faible revenu

Août 2021



## Table des matières

<b>1. Synthèse</b>	<b>3</b>
<b>2. Introduction</b>	<b>4</b>
<b>3. Les services bancaires à l'heure de la digitalisation en Afrique</b>	<b>5</b>
<b>4. Les huit clés d'une transformation digitale réussie</b>	<b>7</b>
4.1. Al Barid Bank – Maroc	8
4.2. Equity Bank – Kenya	10
4.3. Consolidated Bank – Ghana	12
<b>5. Aspects à considérer lors de l'élaboration d'une stratégie de digitalisation pour un PSF</b>	<b>14</b>
<b>6. Bibliographie</b>	<b>15</b>
<b>7. À propos des partenaires du rapport</b>	<b>16</b>

## Glossaire

- API Interface de programmation d'applications (« Application programming interface »)
- DAB Distributeur automatique de billets
- TCAC Taux de croissance annuel composé
- CBG Consolidated Bank Ghana
- PSF Prestataire de services financiers
- KYC Connaissance du client
- MPME Micro-, petites et moyennes entreprises
- POS Point de vente

# 1. Synthèse

---

La digitalisation révolutionne la manière dont les industries exercent leurs activités, mais par-dessus tout leurs interactions avec les clients et les fournisseurs. Dans de nombreux pays développés, les prestataires de services financiers ont progressivement digitalisé leurs activités à mesure que s'est généralisé l'accès à Internet et l'acquisition de tablettes et de téléphones mobiles. La montée en puissance des téléphones mobiles en Afrique ces deux dernières décennies a vu l'arrivée de nouvelles formes de transactions mobiles. Mais la transformation digitale des prestataires de services financiers africains franchit désormais un nouveau cap, l'utilisation extensive des téléphones mobiles pour accéder à Internet permettant de déployer des services digitaux rentables pour les clients à faible revenu.

La question qui se pose aujourd'hui à de nombreux prestataires de services financiers n'est pas tant de savoir s'ils doivent se mettre au digital mais plutôt comment digitaliser leur institution au mieux. Cette série d'études de cas s'appuie sur la documentation en matière de conseil de gestion pour évaluer de manière pragmatique les stratégies de digitalisation. Au regard de ce cadre, trois PSF africains de premier plan sont ensuite analysés afin de mettre en évidence les mécanismes mis en œuvre pour encourager la digitalisation au sein de leur institution. Ce cadre consiste notamment à évaluer si l'institution a :

- Investi dans les moyens d'exploiter l'analyse des données
- Enrichi l'expérience client grâce à la digitalisation
- Favorisé l'innovation afin de soutenir des initiatives de digitalisation
- Tiré parti des technologies modernes
- Mis à niveau ses systèmes et processus pour se préparer à une approche digitale
- Aligné son leadership et sa culture en vue du monde digital de demain
- S'est mise en conformité avec les initiatives et politiques nationales - en particulier en faveur de l'inclusion digitale.

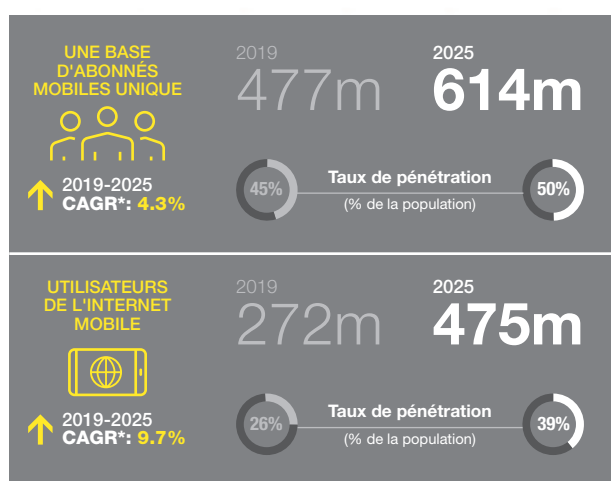
Après avoir comparé les initiatives menées avec succès en Afrique à l'aune de ce cadre, ces études de cas dressent un ensemble d'enseignements à l'attention des dirigeants du secteur. Ces enseignements sont les suivants :

- La digitalisation est aujourd'hui la principale force de transformation des services financiers, que la pandémie de Covid-19 a contribué à accélérer. Cette transformation est flagrante chez les PSF, tous segments de marché et tous types et classes de produits confondus.
- La digitalisation offre de multiples facettes et il est préférable d'adopter une stratégie de transformation digitale progressive et plus large à long terme.
- Les PSF qui obtiennent de bons résultats opèrent des choix stratégiques concernant leur positionnement sur le marché et leur gamme de produits et n'essaient pas nécessairement de satisfaire tous les besoins de l'ensemble de leur clientèle, en particulier au tout début de la transformation digitale de leur institution.
- Les clients sont au centre des initiatives de digitalisation qui portent leurs fruits.
- Les PSF qui obtiennent de bons résultats ont conscience de faire partie d'un écosystème qui englobe les régulateurs financiers, d'autres PSF ainsi que des prestataires de services non financiers actifs au sein de l'écosystème, et cherchent activement à coopérer avec d'autres acteurs, en particulier à mesure que la plateforme de la banque s'intensifie.

## 2. Introduction

Cette étude de cas s'inscrit dans la quatrième série de recherches commandée par le WSBI visant à dresser un état des lieux du secteur des caisses d'épargne et de la banque de détail en Afrique. Cette série se concentre sur les services financiers offerts aux clients à faible revenu. Les précédents rapports étaient consacrés aux thèmes suivants : l'impact du Covid-19 (2020), les solutions mobiles (2021) et les modèles économiques innovants (2021).

According to the Gartner Group, “digitalisation is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business”. It is the complete end-to-end process of optimising, digitising, and linking processes and activities within an FSP, and is typically data-driven.



Source : GSMA (2020), *The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2020*.

\* Taux de croissance annuel composé (TCAC)

La digitalisation est l'un des moteurs les plus puissants de la transformation des services financiers en Afrique, comme partout ailleurs. Les conséquences sociales et économiques de la crise sanitaire ont considérablement accéléré cette tendance de fond. Il n'y a pas si longtemps encore, nombre d'Africains ne pouvaient accéder à Internet faute d'équipement et d'infrastructures suffisamment robustes. Mais aujourd'hui, avec l'utilisation généralisée de la technologie mobile, l'accès digital prend de l'ampleur sur le continent, qui compte désormais plus d'abonnés mobiles que les États-Unis ou l'Europe. Et cette croissance soutenue semble partie pour durer.

La généralisation rapide de l'accès à Internet dans tous les segments de la population offre aux prestataires de services financiers maintes possibilités d'élargir leur transformation digitale. Entre-temps, de nouveaux acteurs, généralement axés sur la technologie, font leur entrée sur le marché des services financiers, accentuant la concurrence, y compris auprès de la clientèle à faible revenu.

Ces dynamiques ont conduit les prestataires de services financiers (PSF) historiques à développer ou à adopter de nouveaux modèles économiques pour préserver leur position sur le marché et saisir les nouvelles opportunités qui s'offrent à eux. Nous avons consacré une étude<sup>1</sup> à l'émergence des nouveaux modèles économiques les plus importants. Cette nouvelle étude se concentre sur la manière dont les PSF ont exploité divers aspects de la digitalisation dans leurs activités pour renforcer leur position concurrentielle et servir de manière plus efficace le marché à faible revenu.

Dans le cadre de la série de recherches sur l'état du secteur des caisses d'épargne et de la banque de détail en Afrique, cette étude vise à informer les PSF des dernières évolutions dans le secteur affectant les services aux clients à faible revenu et à fournir des exemples de bonnes pratiques.

1 <https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/S2S-Case-study-on-innovative-business-models%20FINAL.pdf>

# 3. Les services bancaires à l'heure de la digitalisation en Afrique

Partout dans le monde, les dirigeants bancaires se concentrent sur la transformation digitale de leur institution. Plus de 75 % des personnes ayant répondu à une récente enquête mondiale menée auprès de banques de toutes tailles ont déclaré que la transformation digitale de la banque était une priorité absolue<sup>2</sup>. Avec des spécificités propres à chacune, les institutions se démarquent les unes des autres par leurs stratégies d'engagement sur le marché, leurs capacités digitales, leur structure organisationnelle et leur culture. Mais les principaux aspects à prendre en compte dans cette transformation sont les suivants<sup>3</sup>.

Figure 1 - Les 7 clés d'une transformation digitale réussie



Source : Efma et Infosys, *Innovation in Retail Banking 2020*

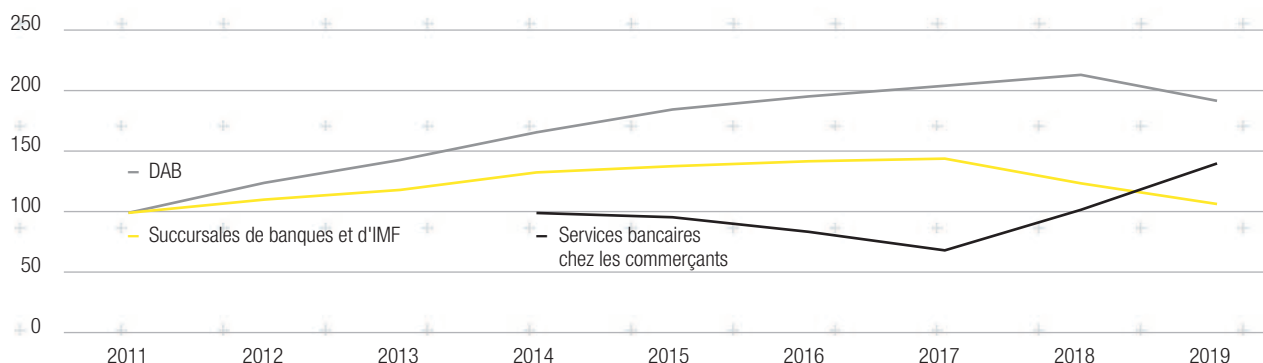
Traditionnellement, les banques en Afrique ont tendance à adopter des stratégies relativement prudentes, mais la transformation digitale commence à s'inviter dans leur engagement actuel et leur planification. Ces dix dernières années, elles se sont attelées à élargir leurs capacités en termes de prestations digitales. Une enquête menée en 2020 auprès de banques en Afrique a révélé qu'elles poursuivent leurs efforts pour développer leur activité de banque digitale et mobile<sup>4</sup>.

« Les banques performantes adopteront les nouvelles technologies disruptives et se protégeront contre les perturbations et la concurrence. Elles investiront dans la recherche et l'innovation, aux niveaux des canaux de distribution et du développement de produits, et exploiteront les percées technologiques pour mettre à exécution les résultats de leurs recherches »<sup>5</sup>

Dr James Mwangi, CEO d'Equity Group

Le développement des capacités de distribution digitales dans le secteur bancaire en Afrique a coïncidé avec la progression du « mobile money », comprenez les services de paiement mobile, et la multiplication des opérateurs dans ce domaine. Conséquence de ces évolutions, le nombre de nouvelles succursales diminue, et dans certains pays, des succursales ferment.

Graphique 1 - Croissance indexée des canaux de distribution des services bancaires en Zambie



Source : Enquête du FMI sur l'accès aux services financiers, édition de 2020. Les chiffres ont été indexés (base=100) sur les données de la première année

2 Efma et Infosys (2020), *Innovation in Retail Banking 2020*

3 Ibid

4 BEI (2020), *le secteur bancaire en Afrique : financer la transformation sur fond d'incertitude*

5 PWC (2019), *enquête sur la banque en Afrique de l'Est en 2019*

Le constat est le même pour les distributeurs automatiques de billets (DAB). Les tendances dans le secteur des services financiers en Zambie, illustrées ci-dessous, et l'essor des services bancaires offerts dans des points de vente au détail (différents des opérateurs de paiements mobiles), sont caractéristiques.

Dans le même temps, le nombre d'opérateurs de mobile money a bondi en moyenne de 87 % par an. On en dénombrait 15 234 en 2019. Le mobile money joue un rôle essentiel dans la progression des services financiers. Mais, parce qu'il ne répond pas à tous les besoins financiers des consommateurs, le recours actif aux paiements mobiles et les flux de revenus qui en découlent sont souvent décevants. Étant donné que les banques africaines exploitent relativement peu de succursales et de distributeurs de billets, la digitalisation leur offre la possibilité d'atteindre davantage de clients avec une gamme plus large de services financiers sur les marchés à faible revenu.

Les banques en Afrique doivent se concentrer sur les clients et s'assurer que leurs offres de services sont adaptées aux préférences des grands groupes de clients. Ces préférences tendent à se diversifier et pour y répondre, les banques devront accroître leurs capacités internes. Les banques doivent concevoir leurs produits et services digitaux de manière à répondre aux attentes de ces consommateurs.

*« Les services bancaires entrent de plus en plus dans les mœurs, étant donné les innovations technologiques et les nouvelles habitudes de consommation, en particulier chez les jeunes. D'ici dix ans, la majorité des millénials, alors dans leur trentaine ou leur quarantaine, auront plus de pouvoir d'achat.*

*Pour cette génération férue de technologies, le confort passe avant la marque. La banque de détail devra innover et être pratique, en mettant l'accent sur la diversification de services bancaires alternatifs, pour capter et fidéliser ce groupe dynamique de clients ».*<sup>6</sup>

Abdulmajid Mussa Nsekela, Directeur général, CRDB Bank

La digitalisation peut améliorer l'expérience client et augmenter l'accès des clients aux produits et services qui leur sont utiles. Elle peut également simplifier les processus de connaissance du client (KYC) et réduire les coûts opérationnels. La digitalisation ouvre la voie à de nouvelles façons de servir le marché à faible revenu en Afrique (et ailleurs). Elle place l'organisation dans l'optique d'explorer les possibilités de coopération avec d'autres prestataires de services, car elle permet de partager et d'intégrer plus facilement les informations, les processus et les interactions avec les clients, et facilite la mise en place de structures adaptées en termes de gestion des risques et de gouvernance.

Une digitalisation bien structurée permet de proposer de nouveaux services ou d'améliorer les services existants. Par exemple, les prestataires de services financiers doivent garder à l'esprit que la digitalisation est déterminante dans la création d'une chaîne de valeur agricole efficace. Il est également important d'obtenir la bonne expertise, de travailler avec les bons partenaires et d'établir les bonnes structures et procédures. Parce que les agriculteurs constituent un large pan de la société dans de nombreux pays africains, et qu'ils sont la pierre angulaire de nombreuses économies, il est important d'adapter les produits financiers à leurs besoins spécifiques en matière de transactions et de financement ainsi qu'à ceux d'autres acteurs économiques et de les soutenir sur le plan commercial<sup>7</sup>.

*« D'une manière générale, les transactions passent de plus en plus par les canaux digitaux. L'expérience client sur nos canaux digitaux est donc cruciale. Chez Bank of Kigali, nous restons attentifs à l'expérience client lorsque nous concevons des solutions digitales parce que nous savons que l'expérience vécue sur nos canaux digitaux compte désormais autant que les interactions dans nos succursales physiques ».*

Dr Diane Karusisi, CEO de Bank of Kigali

6 PWC (2019), enquête sur la banque en Afrique de l'Est en 2019

7 BEI (2020), le secteur bancaire en Afrique : financer la transformation sur fond d'incertitude

# 4. Les huit clés d'une transformation digitale réussie

Dans son rapport intitulé « *Innovation in Retail Banking 2020* », Efma et Infosys dressent la checklist des clés à réunir pour une transformation digitale réussie. Nous avons ajouté une 8ème dimension, à savoir la mise en conformité avec la politique nationale, étant donné l'importance de ce facteur dans le développement de produits performants à travers le continent - en particulier s'agissant des paiements publics à destination des personnes. Nous donnons notre interprétation de ces règles ci-dessous et suggérons quelques pistes pour développer un écosystème digital adapté. C'est à l'aune de ce cadre que nous évaluons certaines transformations digitales en Afrique afin de dresser un ensemble de lignes directrices pertinentes que nous invitons les PSF africains à prendre en considération.

## Aperçu des clés pour réussir sa transformation digitale<sup>8</sup>

### 1. Devenir un champion des données et de l'analyse.

Le PSF devient un champion de l'analyse de données dès lors que les données et les analyses viennent en soutien de ses stratégies à visée plus large. Utilisée à bon escient, l'analyse permet d'offrir une expérience client exceptionnelle et un engagement personnalisé, renforce la sécurité et la confidentialité et améliore la productivité et la rentabilité.

### 2. Enrichir l'expérience client.

Plus les clients interagissent avec les plateformes digitales au sein du secteur financier et même en dehors, plus leurs attentes vis-à-vis de l'expérience digitale sont fortes. Les médias sociaux restent le modèle de référence en la matière, avec leurs algorithmes avancés pour fidéliser les utilisateurs grâce à des contenus extrêmement ciblés : cette expérience digitale sur mesure est la norme attendue par les clients.

### 3. Favoriser l'innovation.

La technologie et son accès ne suffisent pas à favoriser l'innovation. Le leadership et la culture d'entreprise sont essentiels pour tirer le meilleur parti de la technologie au service de l'innovation. Les technologies digitales sont certes sources d'opportunités, mais pour les saisir et faire évoluer les processus et les solutions, les collaborateurs de l'organisation doivent être ouverts à l'innovation.

### 4. Tirer parti des technologies modernes.

Une digitalisation efficace passe par une culture de l'innovation qui s'appuie sur un socle technologique solide. Les organisations doivent comprendre ce que les clients peuvent - et ne peuvent pas - faire en ligne ou via leur téléphone, et essayer de répondre à différents publics au travers de différentes technologies.

### 5. Mettre à niveau les systèmes et processus.

La transformation digitale implique de surmonter les contraintes des systèmes hérités, ce qui se fait généralement par étape. Les processus doivent être repensés du point de vue de la prestation digitale des services. Les PSF doivent donc se concentrer sur l'expérience client et s'aventurer au-delà de l'interface utilisateur pour s'assurer que tous leurs processus facilitent et accélèrent les interactions.

### 6. Requalifier les collaborateurs.

La digitalisation nécessite que le personnel acquière de nouvelles compétences. Si certaines compétences peuvent s'obtenir par le biais de recrutements, les PSF doivent fournir à l'ensemble de leurs collaborateurs les compétences nécessaires à la transformation digitale en les formant et en les incitant à travailler avec les autres fonctions.

### 7. Aligner le leadership et la culture en vue du monde digital de demain.

Les six clés de la transformation digitale détaillées ci-dessus constituent des catalyseurs. Mais les dirigeants de l'entreprise doivent insuffler une culture digitale dans toute l'organisation - de la formation du personnel aux moyens d'encourager l'adoption de nouvelles technologies.

### 8. Se mettre en conformité avec les initiatives et les politiques nationales.

Connaître et être un acteur de l'écosystème financier sont essentiels, en particulier en Afrique. Bien comprendre les initiatives nationales visant à développer l'accès digital ou l'inclusion financière peut aider l'organisation à opérer sa transformation digitale et est un gage de réussite dans son environnement national.

<sup>8</sup> Points 1 à 7 tirés du rapport d'Efma et d'Infosys (2020)

## 4.1. Al Barid Bank - Maroc

Al Barid Bank offre un parfait cas d'école en matière de déploiement des composantes essentielles à la réussite d'une transformation digitale. Au nombre de huit, ces composantes sont clairement mises en évidence par la transformation digitale opérée par Al Barid Bank. La banque se distingue toutefois par le développement cohérent de sa transition digitale, en accord avec le cadre national pour l'inclusion financière de la Banque Centrale du Maroc ainsi que par la création d'un système et d'un cadre dédiés pour faire avancer l'initiative.

### ABB's checklist of the components of successful digital transformation

Leader de l'analyse des données	Favoriser l'innovation	Mettre à niveau les systèmes et processus	Aligner le leadership sur la digitalisation de demain
Meilleure expérience client	Tirer parti des technologies modernes	Requalifier les collaborateurs	S'aligner sur les initiatives et les politiques nationales

- Solide maîtrise
- Maîtrise exceptionnelle

#### a. Origines et développement digital d'Al Barid Bank

Créée en 2010, Al Barid Bank a vocation à fournir des services bancaires à la population marocaine avec une offre produits variée, segmentée et adaptée spécifiquement à chaque cible de clientèle. Depuis sa création, Al Barid Bank se positionne comme un acteur clé de l'inclusion financière au Maroc. Sa première innovation majeure a été son service de banque mobile « Barid Bank Mobile » (BBM), aujourd'hui utilisé par 1,8 million de clients.

La banque a créé en 2014 sa filiale « Barid Cash », spécialisée dans le transfert de fonds et autres services financiers connexes, afin de répondre aux besoins de ses clients avec une solution flexible. Depuis 2018, Barid Cash a été agréée par la Banque Centrale du Maroc, en tant qu'Etablissement De Paiement. Ce nouveau statut, permet à Barid Cash d'ouvrir des comptes de paiement, d'enrôler des commerçants et d'offrir des services d'acquisition mobile et monétique. A fin juin 2021, plus de 1 million de comptes de paiement Barid Cash ont été ouverts.

Barid Cash a également développé un service de paiement mobile, « m-Wallet », qui permet aux clients de payer avec leur téléphone mobile. Lié à un compte de paiement ou à un compte bancaire, le portefeuille permet de traiter digitalement les paiements chez les commerçants et d'effectuer des virements, des retraits et des dépôts d'espèces. Lancée en 2019, l'application mobile « Barid Pay » fait désormais partie de l'offre de compte de paiement Barid Cash. Elle est simple et sécurisée avec de multiples fonctionnalités de paiement accessibles en français et en arabe.

D'entrée de jeu, Al Barid Bank a adopté une approche stratégique fondée sur l'inclusion financière et le développement du Digital. Cela lui a permis de structurer son engagement envers le marché de manière systématique en développant progressivement le contenu de son offre digitale.

À l'instar de la transformation digitale de la banque, la transition digitale de Barid Cash a suivi les mêmes principes directeurs, qui ont été essentiels à sa réussite. Ces principes, bien que formulés différemment, ont guidé la transformation digitale et couvrent plusieurs des éléments décrits dans la liste de contrôle en matière d'innovation présentée en page 7, tels que la transformation des processus et l'utilisation des technologies modernes.



## Les principes directeurs de la stratégie digitale d'Al Barid Bank et de Barid Cash

- **Le développement de la « banque à distance » (banque mobile et digitale)** - Implique un effort continu visant à développer des services et à utiliser les canaux à distance.
- **Transformation des processus** - Restructurer les processus opérationnels en vue d'opérer leur digitalisation, de la meilleure manière possible.
- **Innovation** – Surveiller, identifier et tester en permanence de nouveaux débouchés pour la banque digitale.
- **Promouvoir une culture de la digitalisation au sein de l'établissement** – Évoluer vers une culture digitale au sein de l'établissement par le biais de formations et de séminaires.
- **Devenir une « Digital factory » (pépinière digitale)** - Adopter un modèle organisé par projet basé sur une approche agile permettant de développer et de créer rapidement les prototypes de nouveaux produits et de nouveaux modes de fonctionnement.
- **Le développement des paiements au point de vente (PDV) et du commerce électronique** - Implique de capter les nouveaux modes de paiement chez les commerçants (comme l'utilisation de codes QR) en nouant de nouveaux partenariats pour enrichir le commerce électronique et en les intégrant au sein des communautés et des TPE/PME.
- **Développement des terminaux transactionnels** - Enrichissement des services de paiement aux distributeurs automatiques ; développement d'espaces de libre-service au sein des agences et utilisation de distributeurs automatiques multifonctionnels pour mettre à disposition des communautés davantage de services.

### b. Al Barid Bank aujourd'hui

Al Barid Bank a connu une croissance phénoménale ces dix dernières années, grâce à sa stratégie cohérente et à son analyse du marché. Première banque en nombre de clients au Maroc (avec une part de marché de 25 %), Al Barid Bank compte le plus grand nombre de comptes mobiles (1,8 million) et est le deuxième émetteur de cartes bancaires (avec une part de marché de 22 %).

Ses efforts centrés sur la digitalisation ont produit des résultats mesurables :

- Les paiements digitaux sont passés de 1 % des transactions en 2016 à 29 % des transactions en 2021.
- La banque digitale a permis à la banque et à ses clients de poursuivre leurs opérations financières malgré la crise sanitaire. Le nombre de transactions digitales continue de progresser : les volumes de transactions digitales ont augmenté de 140 % de juin 2019 à juin 2021.
- La banque a accompagné les clients dans l'adoption de ces nouveaux comportements en déployant davantage de collaborateurs pour répondre à leurs besoins, en élargissant la disponibilité de son Centre de Relation Clients et en proposant aux clients novices dans le digital des tutoriels. Ces efforts témoignent de l'engagement de la banque à offrir une meilleure expérience au client grâce aux interactions digitales.

Al Barid Bank a collaboré avec la Banque Centrale marocaine et a soutenu ses initiatives politiques majeures :

- Al Barid Bank soutient et contribue à la Stratégie nationale pour l'inclusion financière. En tant que plus grande banque en nombre de clients, Al Barid Bank est un acteur majeur de la mise en œuvre de cette stratégie.
- Barid Cash et ses projets de paiement digital s'inscrivent dans le cadre du Projet national pour les paiements mobiles de la Banque Centrale, un des axes de la stratégie nationale pour l'inclusion financière.
- En tant que fournisseur de premier plan, Al Barid Bank est un partenaire clé dans la mise en œuvre de paiements interopérables.

### c. Se concentrer sur l'avenir

Les TPE/PME recourent encore trop peu aux paiements mobiles pour être considérées comme des acteurs incontournables de l'écosystème du paiement mobile. L'enjeu est donc important sachant que la plupart des consommateurs font affaire avec des TPE/PME et que leur préférence pour les espèces ou d'autres méthodes de paiement freine la croissance des paiements digitaux. Al Barid Bank à travers sa filiale Barid Cash, travaille actuellement à rendre ses produits de paiement plus attractifs pour les TPE/PME et à recruter davantage pour son réseau de paiements.

La digitalisation d'Al Barid illustre la manière dont la banque entend aligner son leadership et sa culture de manière à être prête pour la société digitale de demain. Elle se concentre sur les composantes essentielles de la transformation digitale, en particulier en favorisant l'innovation, en tirant parti des technologies modernes, en modernisant ses systèmes et processus et en requalifiant ses collaborateurs.

## Les enseignements à retenir de l'exemple Al Barid Bank

- La clé pour une stratégie de digitalisation réussie et une transformation digitale efficace réside dans le choix des segments du marché à cibler en priorité et dans l'adoption d'une stratégie cohérente.
- Il est nécessaire d'adapter la structure organisationnelle pour faciliter la digitalisation, comme en témoigne la création de Barid Cash.
- Coopérer avec le régulateur est à la fois bénéfique pour le prestataire de services financiers et au régulateur dans la poursuite de ses efforts de développement.
- Certains clients ont besoin d'être accompagnés pendant la transition digitale, à l'instar de la prise en charge proposée par Al Barid Bank pendant la crise sanitaire.

## 4.2. Equity Bank - Kenya

Equity Bank illustre à merveille l'alignement du leadership et de la culture de la banque en vue de la société digitale de demain. La banque a amorcé son virage technologique en 2004 avec des innovations majeures dans la banque mobile et en ligne. Poursuivant sur sa lancée vers la digitalisation - ou ce qu'elle appelle désormais virtualisation - la banque déploie une stratégie fondamentale qui s'attache à « donner vie à la virtualisation d'Equity Bank »<sup>9</sup>.

### Checklist des composantes clés de la transformation digitale réussie d'Equity Bank

Leader de l'analyse des données	Favoriser l'innovation	Mettre à niveau les systèmes et processus	Aligner le leadership sur la digitalisation de demain
Meilleure expérience client	Tirer parti des technologies modernes	Requalifier les collaborateurs	S'aligner sur les initiatives et les politiques nationales

- Solide maîtrise
- Maîtrise exceptionnelle

### a. Origines et croissance d'Equity Bank

Equity Bank est née d'Equity Building Society<sup>10</sup>, PSF de portée limitée déclaré techniquement insolvable par la Banque centrale du Kenya en 1992. Accumulant les pertes, le PSF ne comptait que 12 000 clients. Après avoir pris les rênes de l'entité en difficulté, le CEO d'Equity Bank, James Mwangi, a engagé l'organisation dans un processus de transformation qui se poursuit encore aujourd'hui.

La société en reconstruction se recentre ainsi sur la micro-finance en 1996. En 2004, l'entreprise est rebaptisée Equity Bank, adoptant une approche centrée sur le client en réponse au marché de masse. La prestation digitale de services s'inscrit alors au cœur de l'approche de la banque, pionnière dans les offres de banque en ligne et mobile. La banque a digitalisé et encouragé l'innovation au sein de son organisation.

Ces efforts ont donné naissance à Equitel<sup>11</sup>, opérateur de réseau mobile virtuel au sein du groupe Equity. Inspirée d'un modèle d'écosystème fonctionnant à la manière d'une plateforme, l'approche actuellement déployée reste concentrée sur le pouvoir disruptif des technologies émergentes. Le graphique ci-dessous illustre la croissance soutenue du nombre de comptes de clients.

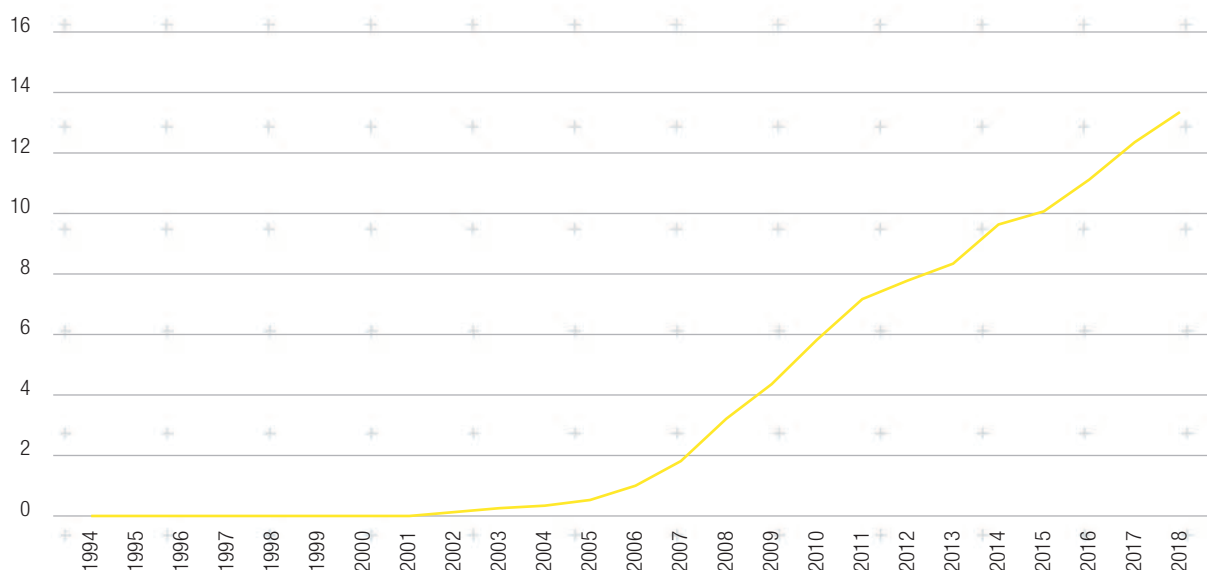
<sup>9</sup> Equity Group (2019), *From Humble Beginnings to Market Leader*

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> <https://www.theafricareport.com/11255/kenyas-equity-bank-relies-increasingly-on-digital-services/>

Equity s'est développée dans toute l'Afrique de l'Est, ouvrant des succursales en Ouganda, en Tanzanie, au Rwanda, au Soudan du Sud et en RDC. Une holding, Equity Group, a été créée en 2019.

Graphique 2 - Clientèle d'Equity Group (en millions)



Source : Equity Group (2019), *From Humble Beginnings to Market Leader*

## b. Equity Bank aujourd'hui

Equity Bank sert tous les segments du marché des particuliers et des petites entreprises, en restant axée sur le segment à faible revenu. Ses efforts de développement se concentrent aujourd'hui sur :

- Les femmes et les jeunes, y compris par le biais de prêts collectifs.
- Son écosystème de services bancaires chez les commerçants - en formant les commerçants et en suivant et en soutenant la croissance de ces emplois indirects. La banque a formé 40 000 agents.
- Le soutien des petits exploitants agricoles, en s'impliquant de plus en plus dans le financement des chaînes de valeur agricoles. La banque finance à la fois les agriculteurs et les fournisseurs d'intrants avec des crédits et des prêts abordables.
- La micro-assurance, afin d'améliorer la résilience économique des clients, ce qui passe également par la couverture des activités informelles et l'offre de garanties de protection des cultures et de couvertures santé familiales.
- Un modèle économique de prospérité solidaire : investir dans des incubateurs d'entreprises technologiques, soutenir les start-ups, encourager les développeurs à créer des applications pertinentes, former et soutenir les agents et épauler les propriétaires.

Cette transformation est facilitée par la digitalisation continue de la prestation de services, présentée ci-dessous, qui soutient les efforts déployés par la direction d'Equity Bank pour s'assurer que la banque continue d'enrichir l'expérience client. Grâce aux initiatives digitales :

- L'opérateur de réseau mobile virtuel interne Equitel et l'application de banque mobile d'Equity Bank représentent désormais 77 % des opérations du groupe bancaire.
- Sur le marché des crédits, 93 % des demandes de prêts se font via le mobile et 89 % des prêts ont été initiés via les canaux mobiles.
- Grâce à l'intégration des technologies financières, les envois de fonds de la diaspora d'Equity Bank ont progressé de 27 %, soit 1,42 milliard de dollars, soit plus de 50 % de part de marché au Kenya<sup>12</sup>.
- La banque a également lancé EazzyFX, plateforme électronique destinée aux transactions digitales en devises étrangères.

12 <https://www.euromoney.com/article/b1lzg1gdq5d5h9/africas-best-digital-bank-2020-equity-bank>

La philosophie de la banque repose sur :

- Une forte orientation technologique, en identifiant les nouvelles tendances et les bouleversements à venir, et en saisissant les opportunités.
- L'identification de la concurrence comme étant l'argent liquide, les FinTech et les opérateurs de télécommunications.
- Son auto-révolution en se convertissant à la virtualisation.
- La convergence : devenir un guichet unique pour les services financiers et les paiements.
- La redéfinition des services financiers et des paiements : donner vie à la virtualisation d'Equity Bank.
- La conclusion de partenariats et d'alliances stratégiques.
- Le développement de son modèle d'écosystème à la manière d'une plateforme.
- L'activité à fort volume de transactions de faible montant.

### Enseignements à retenir de l'exemple d'Equity Bank

- L'activité à fort volume de transactions de faible montant peut être rentable et gratifiante dans le domaine digital.
- Investir dans les capacités digitales et transformer le PSF grâce à la digitalisation contribue à une organisation agile et résiliente.
- Le passage de l'institution de la distribution digitale à la digitalisation peut être une évolution naturelle.
- En restant socialement pertinent, le PSF contribue à la croissance de son activité, mais a besoin d'être en permanence soutenu par le marché.
- La plateformesation permet d'élargir la gamme de services.

## 4.3. Consolidated Bank - Ghana

L'exemple de Consolidated Bank of Ghana illustre la manière dont la mise en conformité avec les initiatives et les politiques nationales permet d'apporter des solutions innovantes pour l'inclusion financière. La banque s'appuie également sur les technologies des acteurs de la FinTech pour développer ses propres innovations et offrir à ses clients une meilleure expérience en ligne.

### Checklist des composantes clés de la transformation digitale réussie de Consolidated Bank

Leader de l'analyse des données	Favoriser l'innovation	Mettre à niveau les systèmes et processus	Aligner le leadership sur la digitalisation de demain
Meilleure expérience client	Tirer parti des technologies modernes	Requalifier les collaborateurs	S'aligner sur les initiatives et les politiques nationales

- Non évoqué
- Solide maîtrise
- Maîtrise exceptionnelle

#### a. Origines et objectif de Consolidated Bank of Ghana

Consolidated Bank of Ghana (CBG) est née de la fusion de cinq banques qui n'ont pas pu satisfaire à l'augmentation des exigences minimales en matière de fonds propres imposées par la Banque du Ghana en 2017. Les actifs et passifs sélectionnés de ces banques ont été fusionnés pour constituer CBG en 2018. Après l'arrivée de deux autres banques, la banque est aujourd'hui détenue à 100 % par l'État.

D'emblée, l'objectif de la banque a été d'améliorer l'accès aux services financiers, en se concentrant plus particulièrement sur les personnes à faible revenu et les petites entreprises. Forte de capacités digitales adaptées, la banque voit dans les services financiers mobiles le principal catalyseur permettant d'atteindre le marché à faible revenu. Dans un premier temps, CBG a consolidé les systèmes informatiques hérités en un seul système. Pour Daniel Addo, CEO de CBG, « (...) la riche fonctionnalité bancaire, la technologie avancée du Cloud et l'architecture de l'API-first forment la parfaite alliance pour ce projet de consolidation ambitieux et passionnant »<sup>13</sup>.

13 <https://www.finextra.com/pressarticle/80411/consolidated-bank-of-ghana-goes-live-with-temenos-t24-transact>

## **b. Une approche fondée sur les risques pour les comptes bancaires de faible valeur**

CBG a obtenu l'autorisation du régulateur bancaire d'entrer en relation d'affaires avec les clients avec seulement un document d'identité et un numéro de téléphone mobile valide, mettant fin à l'obligation de présenter une adresse et un numéro d'identification du contribuable. CBG a ainsi pu recruter beaucoup plus de clients à faible revenu. Le solde des comptes ouverts dans le cadre de cette procédure de Connaissance du Client simplifiée ne doit pas dépasser 1 000 dollars environ. En cas de dépassement, les clients sont invités à opter pour un compte « pleinement renseigné » auquel la procédure exhaustive de Connaissance du Client s'applique.

## **c. Travailler avec les acteurs de la FinTech pour la société digitalisée de demain**

CBG a confié à Digital Credit Management (DCM), société FinTech ghanéenne, la mission de fournir une plateforme digitale consacrée aux prêts. Le processus d'octroi de crédit est entièrement digitalisé et passe par l'exploitation des données d'utilisation mobiles pour calculer la solvabilité du client.

CBG travaille toujours à la configuration de son offre pour les PME. L'entrée en relation se fait de manière digitale, en recourant aux services d'une société FinTech. Les informations sont automatiquement vérifiées en consultant la base de données des entreprises du gouvernement. Des prêts sont en cours, mais le processus doit encore être digitalisé.

Les efforts de digitalisation de la banque ont déjà fourni un avantage significatif : CBG a pu ainsi accueillir un million de nouveaux clients pendant la période de confinement en pleine crise sanitaire, portant le total de clients particuliers à près de trois millions.

Les prochaines étapes pour la banque consisteront à renforcer son offre de services financiers digitaux aux particuliers et à développer une offre digitale plus complète à destination des PME. L'initiative en faveur des PME comprendra l'automatisation du traitement des prêts, de nouveaux types de prêts (y compris l'affacturage pour les PME) et la mise en place de solutions de paiement digitales pour les PME basées sur un ensemble de services intégrés alimentés par la technologie financière.

## **Enseignements à retenir de l'exemple de Consolidated Bank of Ghana**

- Profiter d'un nouveau départ pour lancer des offres de services digitales ciblées.
- Faire les bons investissements dans la digitalisation - services de technologies de l'information basés dans le cloud, FinTech et capacités mobiles.
- Mettre à profit les premiers succès et continuer à étoffer son offre de services, de manière digitale.
- Travailler avec le régulateur pour créer un environnement dans lequel les exigences du régulateur et les objectifs du PSF convergent afin de faciliter la mise en œuvre.

# 5. Aspects qu'un PSF doit prendre en considération au moment d'élaborer sa stratégie de digitalisation

Cette série d'études de cas s'est penchée sur les diverses facettes d'une digitalisation réussie en présentant l'exemple de certaines institutions africaines ayant su mener à bien leur stratégie de digitalisation. Trois constats se dégagent de cette étude de cas :

- La digitalisation est plus qu'indispensable ;
- La digitalisation peut prendre diverses formes selon les besoins de l'institution et ;
- Il n'existe pas de formule universelle.

 <b>Besoin critique</b>	 <b>Multiples facettes</b>	 <b>Pas de formule universelle</b>
<b>75 % des institutions</b> considèrent la digitalisation comme une priorité absolue en termes <b>d'économies de coûts</b> et de <b>pertinence future</b>	<b>La digitalisation peut concerner l'engagement vis-à-vis du client, la gestion des clients, l'octroi de prêts</b> ou tout autre aspect de la banque	La digitalisation doit <b>s'inscrire dans le contexte particulier</b> de l'institution et se concentrer sur la <b>création de valeur</b> dans ce contexte précis

Toutefois, les PSF et les autres parties intéressées qui souhaitent accélérer le développement des services financiers numériques en Afrique peuvent trouver dans les meilleures pratiques des enseignements limpides. Ces enseignements sont les suivants :

- **La popularité du digital et la transition vers la digitalisation s'accroissent** : La digitalisation est la principale force de transformation des services financiers, que la pandémie de Covid-19 a contribué à accélérer. La digitalisation est flagrante chez les PSF, tous segments de marché et produits confondus. Les PSF qui n'ont pas encore entamé leur transformation devraient étudier de près les pistes à explorer dans ce domaine. Les clés d'une transformation digitale réussie présentées dans ce document peuvent aider les PSF à passer au digital.
- **Identifier son cœur de métier est essentiel pour une digitalisation réussie.** Prendre une décision stratégique concernant le positionnement sur le marché et la gamme de services, idéalement en s'appuyant sur l'analyse de données, est crucial pour opérer une transformation digitale et faire en sorte qu'elle demeure pertinente. Les PSF qui digitalisent à la fois leur organisation et leur engagement vis-à-vis du marché ont une idée claire de l'objectif vers lequel ils tendent.
- **L'automatisation des processus est importante, mais les clients sont essentiels.** Les clients doivent s'inscrire au cœur des initiatives de digitalisation. Étant donné que la digitalisation passe, entre autres éléments, par l'automatisation, les PSF auraient tort de penser qu'il leur suffit d'automatiser leur processus. Ils risqueraient de passer à côté de l'aspect le plus important : la digitalisation a pour vocation première de simplifier les démarches du client. Les PSF doivent donc étudier avec attention les priorités de leurs clients et tester en permanence leurs connaissances du marché.
- **Les PSF sont les maillons d'un écosystème auquel ils doivent rester rattachés.** Les politiques en matière de Connaissance du client et les autres réglementations limitent l'accès aux services financiers de nombreux clients africains potentiels. La digitalisation offre aux PSF un moyen viable de surmonter ces limites en adoptant une approche digitale fondée sur le risque pour l'entrée en relation d'affaires. Mais les régulateurs devront faire preuve de plus de souplesse pour permettre la mise en œuvre de telles solutions. Les PSF doivent s'engager auprès des institutions chargées de fixer des règles, à la fois pour assurer la conformité, mais aussi pour obtenir des évolutions réglementaires qui facilitent l'innovation financière au profit des exclus.

Les PSF performants plaident au plus haut niveau de leur direction en faveur d'un avenir digital. Cet engagement se manifeste à travers leur recours à l'analyse, l'expérience du client au cœur de leurs stratégies de digitalisation, l'innovation, leur exploitation de la technologie et la conclusion de partenariats technologiques, la modernisation de leurs systèmes pour assurer des processus de bout en bout fluides et la responsabilisation de leur personnel qu'ils dotent des compétences requises pour le service client digital. Les dirigeants des grandes institutions ont conscience que leur organisation fait partie d'un écosystème et cherchent activement à coopérer avec d'autres acteurs. À mesure que la plateforme de la banque s'accélère, une telle coopération est nécessaire pour offrir des offres de services de premier ordre.

## 6. Bibliographie

---

- Deloitte (2017), *Leveraging digital to unlock the base of the pyramid market in Africa*; [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/africa/za\\_Digital\\_BoP.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/africa/za_Digital_BoP.pdf)
- Efma et Infosys (2020), *Innovation in Retail Banking*; <https://www.efma.com/study/5227-innovation-in-retail-banking-report-2020>
- BEI (2020), *le secteur bancaire en Afrique : financer la transformation sur fond d'incertitude* ; <https://www.eib.org/en/publications/economic-report-banking-in-africa-financing-transformation-amid-uncertainty>
- Equity Group (2019), *From Humble Beginnings to Market Leader*; <https://equitygroupholdings.com/wp-content/uploads/2020/01/From-Humble-Beginnings-to-Market-Leader.pdf>
- Finances News (2020), *Barid Cash lance sa solution de paiement mobile "Barid Pay"*; <https://www.fnh.ma/article/boursenews/barid-cash-lance-sa-solution-de-paiement-mobile-barid-pay>
- GSMA (2020), *The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2020*; [https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA\\_MobileEconomy2020\\_SSA\\_Eng.pdf](https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA_MobileEconomy2020_SSA_Eng.pdf)
- McKinsey (2018), *Roaring to life: Growth and innovation in African retail banking*; <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/african%20retail%20bankings%20next%20growth%20frontier/roaring-to-life-growth-and-innovation-in-african-retail-banking-web-final.ashx>
- Mufudza Online (2019), *Here's how FNB eWallet has been improving South African Lives*; <http://www.mufudza.co.za/heres-how-fnb-ewallet-has-been-improving-south-african-lives/>
- PWC (2019), *enquête sur la banque en Afrique de l'Est en 2019* ; <https://www.pwc.com/ug/en/assets/pdf/east-africa-banking-survey-2019.pdf>
- Sangeet Paul Choudary, Jonathan Lamb & Kent Marais, Standard Bank (2020), *Can Africa Take the Platform Economy Forward?*; [https://corporateandinvestment.standardbank.com/static\\_file/CIB/PDF/2020/Insights/African%20Platform%20Business%20Economies/African%20Platform%20Business%20Economies%20Paper.pdf](https://corporateandinvestment.standardbank.com/static_file/CIB/PDF/2020/Insights/African%20Platform%20Business%20Economies/African%20Platform%20Business%20Economies%20Paper.pdf)
- Simnikiwe Mzekandaba, ITWeb (2020), *FNB 'aggressively' repositions for platform-based future*; <https://www.itweb.co.za/content/VgZeyvJApeBqjX9>

# 7. À propos des partenaires du rapport

## À propos du WSBI et du programme Scale2Save

Le World Savings and Retail Banking Institute (WSBI) a établi en 2016 un nouveau programme en partenariat avec la Mastercard Foundation visant à « garantir la viabilité des comptes d'épargne à faible solde et à utiliser des approches centrées sur le client pour lever les obstacles à l'accès, l'utilisation et l'accessibilité des services d'épargne ».

Baptisé Scale2Save, ce programme a pour toile de fond des problèmes tels que les taux de pauvreté élevés et l'exclusion financière en Afrique subsaharienne ainsi que la faiblesse des taux d'épargne formels. Les PSF comprennent mal le potentiel d'épargne des populations de divers segments à faible revenu. Les besoins des clients existants et potentiels - et les moyens financiers dont ils disposent pour répondre à ces besoins - ne sont pas bien pris en compte par les modèles économiques des PSF, leurs interfaces et leurs interactions avec les clients. La mauvaise expérience client qui en résulte entraîne des taux extrêmement élevés de dormance et d'inactivité des comptes bancaires. Cela représente un coût important pour les PSF et nuit à la rentabilité potentielle et durable de la fourniture de services financiers accessibles à ces segments.

Principales missions du programme Scale2Save :

- Apporter aux prestataires de services financiers une assistance technique en vue de développer des services d'épargne propres appréciés des clients à faible revenu. Le WSBI travaille avec onze prestataires de services financiers au développement et à la fourniture de produits d'épargne qui non seulement améliorent l'accès aux services financiers mais favorisent également l'utilisation continue de ces services. Les banques sont situées en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Maroc, au Nigeria, au Sénégal et en Ouganda. En Tanzanie, une banque intervient comme partenaire de transfert de connaissances.
- Mener des recherches et partager les enseignements tirés entre banques partenaires. Le rapport annuel « Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique » publié par le WSBI a pour objectif de faciliter l'apprentissage et la diffusion des connaissances entre pairs. L'association réfléchit également à de nouveaux modèles de tarification pour aider à garantir la rentabilité des comptes d'épargne à faible solde et mène des recherches auprès des ménages pour contribuer à consolider les connaissances des ménages sur les flux de trésorerie.
- Faire profiter le secteur dans son ensemble des enseignements tirés. Le WSBI a élaboré et mis en œuvre une stratégie de communication ciblée pour partager les connaissances acquises dans le cadre du projet avec les principales parties prenantes.
- Suivre et évaluer le programme. Le WSBI suit l'avancement du projet chez les banques partenaires et supervise les évaluations à mi-parcours et en fin du projet. Le programme a débuté en septembre 2016 et se poursuivra jusqu'en août 2022.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur : [www.wsbi-esbg.org](http://www.wsbi-esbg.org)

Pour plus d'informations sur Scale2Save, rendez-vous sur :

[www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/Scale2Save/Pages/EmptyHomepage.aspx](http://www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/Scale2Save/Pages/EmptyHomepage.aspx)

## À propos de la Mastercard Foundation

La Mastercard Foundation travaille avec des organisations visionnaires pour permettre aux jeunes en Afrique et dans les communautés autochtones du Canada d'accéder à un travail digne et épanouissant. En tant qu'une des plus grandes fondations privées au monde, son travail est guidé par sa mission de faire progresser l'apprentissage et de promouvoir l'inclusion financière pour créer un monde inclusif et équitable. La Fondation a été créée par Mastercard en 2006 en tant qu'organisation indépendante dotée de son propre conseil d'administration et de sa propre direction.

Pour plus d'informations sur la Fondation : [www.mastercardfdn.org](http://www.mastercardfdn.org)



## À propos de FinMark Trust

Trust indépendant à but non lucratif, Finmark Trust « milite en faveur de marchés financiers utiles aux pauvres en défendant l'inclusion financière et l'intégration financière régionale ». Cet objectif est poursuivi par le biais de deux programmes. Premièrement, il crée et analyse des données sur les consommateurs de services financiers pour fournir des informations approfondies sur les consommateurs desservis et non desservis des pays en développement. Deuxièmement, il met en œuvre des programmes systématiques d'inclusion et de renforcement du secteur financier pour surmonter les divers obstacles - réglementation, fournisseurs et marché - qui entravent la fourniture efficace de services. Ces programmes favorisent l'inclusion financière et le développement sectoriel grâce à une symbiose entre la collecte rigoureuse de données et les activités de recherche. Leurs travaux se concentrent en Afrique du Sud, dans toute la Communauté de développement de l'Afrique australe et à travers le monde.

Pour plus d'informations sur FinMark Trust, rendez-vous sur : <https://finmark.org.za/>



Photo © Vic Josh/Shutterstock





Pour en savoir plus sur Scale2Save, rendez-vous sur  
[www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/scale2save](http://www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/scale2save)



WSBI