European Investment Bank
The EU bank

Making Finance Work for Africa

This project is funded by the European Union

ipc
partner for development

HORUS
DEVELOPMENT FINANCE

iecd
Semeurs d'avenir

ACADÉMIE DE LA BEI DÉDIÉE AUX BANQUES DE PME ET À LA MICROFINANCE EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE 2021

THE EIB WEST AND CENTRAL AFRICA SME BANKING AND MICROFINANCE ACADEMY 2021

Astrid de Germay & André Oertel

Numérisation et digitalisation - La clé pour des processus et produits efficaces et centrés sur le client

HORUS
DEVELOPMENT FINANCE

www.msmefinanceta.eu/eib-academy-event

SOMMAIRE

1. Qu’entend-on par « numérisation » et « digitalisation »?
2. Que peut-on numériser ou digitaliser ?
3. Comment est créée la valeur ajoutée pour les clients et les employés et comment les modèles d'affaires sont-ils affectés?
4. Comment analyser un projet de digitalisation?
5. Aperçu de la gestion et de la gouvernance des données

Qu’entend-on par « numérisation » et « digitalisation »?

- **« Numérisation »: Processus de conversion des données physiques dans un format numérique.** Exemples:
  - Saisie des données client dans le SIG
  - Création d’un document en format PDF à partir d’un contrat de prêt sur support papier scanné ou scan d’une carte d’identité
  - Création d’une signature numérique

- **« Digitalisation »: Intégration de technologies numériques dans les processus commerciaux.** ***Condition préalable: Numérisation des données*****.** Exemples:
  - Recherche de contrats de prêts stockés sur un « cloud » à partir d’un critère de recherche (numéro de client, nom de client,…)
  - Appui à la commercialisation de produits à l’aide d’un algorithme de catégorisation de clients construit à partir de données de comportement (achats, utilisation de produits financiers, …) et de données socio-économiques (âge, revenu, lieux,…)

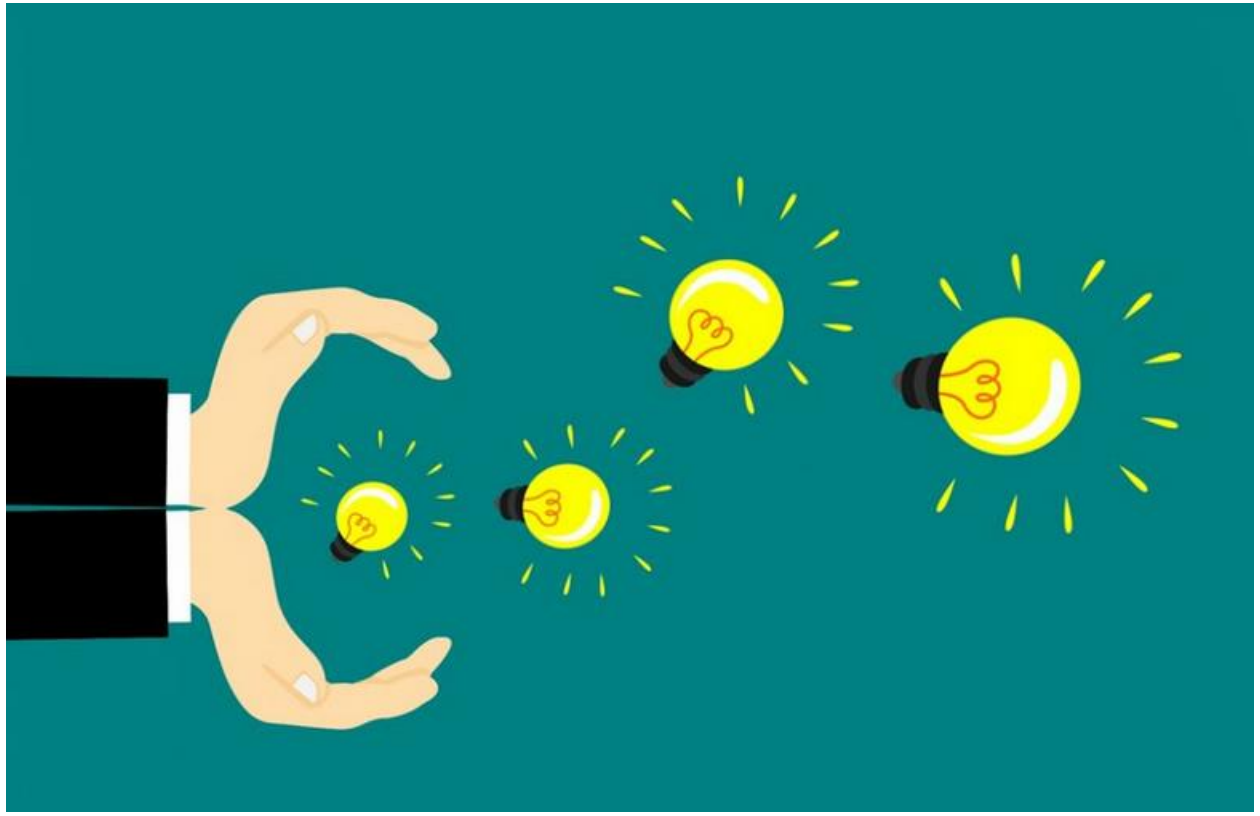
Que peut-on numériser ou digitaliser ?

- **Numériser des données ➔ Possibilités accrues d'analyses avec des objectifs divers.** Exemples:
  - ✓ Nom, prénom, adresse, genre, âge,…
  - ✓ Date, nature, montant d'une transaction, nature d'une plainte, sujet d'une question client
- **Digitaliser des processus (opérations, décisions) ➔ Réduction de coûts, augmentation de l'efficacité, de la fiabilité, réduction du risque, augmentation des revenus.** Exemples:
  - ✓ Processus clients: Processus d'ouverture d'un compte (avec vérification KYC, vérification de l'inscription ou non sur une liste noire, …), traitement d'une demande de financement, envoi d'information à un profil de client,…
  - ✓ Processus internes: Optimisation de la liquidité, élaboration d'un rapport sur le risque de liquidité, attribution d'un score, listing de candidats pour une formation,…

Que peut-on digitaliser ?

- **Digitaliser des services ➔ Réduction de tâches à faible valeur ajoutée, réorganisation des tâches en agence, diversification des profils.** Exemples:
  - ✓ Demande de solde du compte en temps réel
  - ✓ Renouvellement automatique de prêt
- **Digitaliser des canaux de distribution ➔ Accès facilité (instantanéité et proximité) grâce à de NOUVEAUX canaux.** Exemples:
  - ✓ Décaissement du crédit sur le porte-monnaie électronique du client
  - ✓ Demande de financement via un site de e-commerce
  - ✓ Demande de financement via un opérateur télécom
  - ✓ Services financiers délivrés par les agents tiers équipés de terminaux

Comment est créée la valeur ajoutée pour les clients et les employés et comment les modèles d'affaires sont-ils affectés ?



- Qui sont les bénéficiaires de la digitalisation?

Les clients

- Souscriptions : Ouverture de compte, crédit, assurance, …
- Transactions plus rapides / plus faciles / coûts de transaction réduits
  - ✓ Décaissements et remboursements de crédits
  - ✓ Transferts d'argent nationaux et internationaux: P2P, B2B, via Wallet ou banque
  - ✓ Dépôts, épargne
  - ✓ Paiements
- Informations financières: Crédit, solde compte
- Communication / Accès à des contenus
- Identification (cas de clients sans documents d'identité)

- Qui sont les bénéficiaires de la digitalisation?

Les employés

- ✓ Gain de temps sur des tâches sans grand intérêt ➔ plus de temps pour des tâches à valeur ajoutée
- ✓ Meilleure gestion RH (promotions et mobilité)
- ✓ Accès à des informations, à des formations

L'institution

- ✓ Gains en efficacité opérationnelle ➔ Réduction des coûts et des risques opérationnels
- ✓ Décisions mieux guidées par des facteurs objectifs ➔ Réduction des risques; augmentation des revenus

Comment est créée la valeur ajoutée pour les clients et les employés et comment les modèles d'affaires sont-ils affectés ?

3 exemples

- *Valeur ajoutée pour les clients: Exemple des « nano prêts » automatisés*

Problématique

- ✓ Les très petits prêts sont relativement chers et longs à produire avec des méthodes « manuelles » (ex. crédit à des groupements solidaires)
- ✓ Demande importante de la part de la population non bancarisée pour des petits prêts à court terme

Solution digitale

- ✓ ***Décision*** automatique : Données clients + données transactions air time et transferts d'argent ➔ scoring ➔ prêt automatiquement accordé si score ≥ x
- ✓ ***Processus*** digitalisés: Demande client, notification, décaissement et rembourse-ment via le porte-monnaie électronique

- *Valeur ajoutée pour les clients: Exemple des « nano prêts » automatisés*

Exemples réels

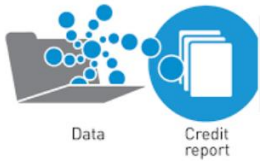
- ✓ Partenariat Safaricom et Commercial Bank of Africa: M-Shwari
- ✓ Partenariat Orange Money – Première Agence de Microfinance
  - ✓ A Madagascar depuis 2018; au Mali entre 2018 et 2019

Valeur ajoutée pour les clients: **Instantanéité et proximité**

✓

1. Le client demande un crédit via son Wallet

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



3. Le client est notifié de manière instantanée

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

- Valeur ajoutée pour les clients: Exemple des « nano prêts » automatisés

- **Transformation du modèle d'affaire: l'IF prête sans avoir accès à son client**
  - ✓ L'opérateur Télécom utilise les données de ses clients pour communiquer un score à l'IF à partir d'un algorithme. L'IF n'a généralement pas accès aux données de son « nouveau » client
  - ✓ Disparition de la « proximité » typique de la microfinance
  - ✓ Arrivée d'opérateurs Télécom dans le secteur financier, riches de donnée clients
- **Risques**
  - ✓ Surendettement des clients possible
  - ✓ Non contrôle des données clients, ni éventuellement de l'algorithme, contrôle du parcours client réduit
  - ✓ Forte dépendance à l'opérateur Télécom (« terms of trade » entre l'IF et l'opérateur Télécom)

- Valeur ajoutée pour les employés: Exemple de la personnalisation des carrières et des promotions

Problématique

- ✓ Nombre élevé d'employés
- ✓ Domaines cloisonnés; vision partielle des opportunités

Solution digitale

- ***Aide à la décision***
  - ✓ Données sur les employés (âge, profil, évaluations; performances,…)
  - ✓ Données sur les besoins en termes de postes à occuper / de profils souhaités
  - ✓ Données sur les formations disponibles

Propositions de formations et de plans de carrière

- Valeur ajoutée pour les employés: Exemple de la personnalisation des carrières et des promotions

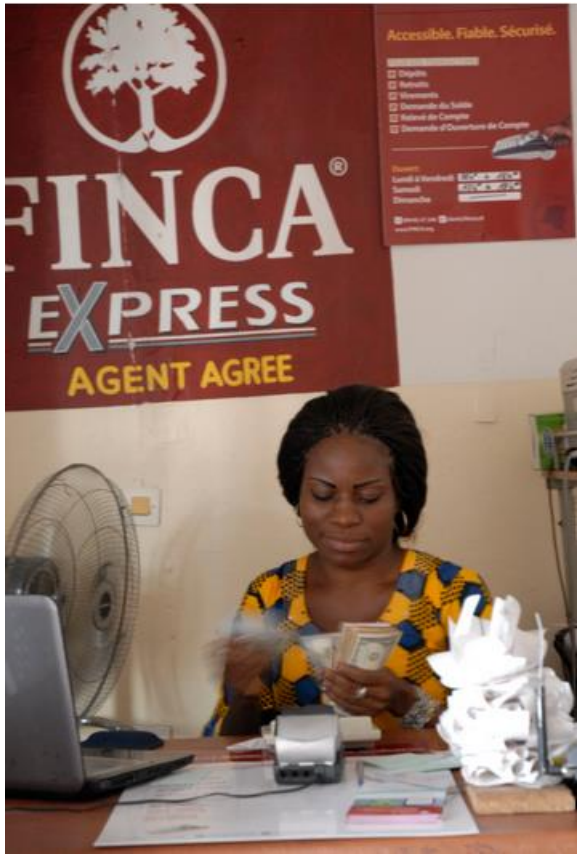
- **Solution digitale (suite)**
  - ***Processus***
    - ✓ Inscription en ligne à des formations
    - ✓ Processus d'évaluation assisté en ligne
    - ✓ Expression d'intérêt pour des postes en ligne
- **Valeur ajoutée pour les employés: Information sur les opportunités; transparence des décisions**
- **Transformation du modèle d'affaire:** Apparition d'un « marché du travail interne »
- **Risques:** Culturels

- Valeur ajoutée pour l'institution: Exemple de la recherche ciblée d'agents tiers

Problématique

- ✓ Plus des ¾ des transactions avec les clients via le réseau d'agents tiers mais très concentré dans les 2 plus grandes villes
- ✓ Comment étendre le réseau d'agents tiers dans le reste du pays sur la base d'une présélection des meilleurs profils afin de gagner du temps?

Exemple réel: FINCA RDC



- Valeur ajoutée pour l'institution: Exemple de la recherche ciblée d'agents tiers

Solution digitale

- Données socio-démographiques agents
- Données activités agents (nb. transactions)
- Données financières agents (cash-flow)
- Données comportementales agents (utilisation du cash flow; accueil client)
- Données observations agents FINCA (accueil, comportement,…)

- Digitalisation données
- Data warehousing
- Standardisation données collectées
- Outil BI; modèle prédictif « bon agent »: Critères corrélés avec « bonnes performances ») ➔ Genre, type de commerce, réinvestissement des profits

Recru-tement ciblé d'agents

- Valeur ajoutée pour l'institution: Exemple de la recherche ciblée d'agents tiers

- **Valeur ajoutée pour l'institution:** **Décisions basées sur des critères objectifs; économie de temps**
- **Transformation du modèle d'affaire:** Pas de transformation mais nécessite la mise en place d'un dispositif de gestion et de gouvernance des données
- **Risques:** -

- Comment est créée la valeur ajoutée à partir de la donnée: Autres exemples

Objectifs	Domaine de la gestion	Exemples d'utilisation de la donnée	Niveau de sophistication
(Re-) Activation de clientèles	Marketing	Test de messages via un chatbot client	Prescriptif
LAB/FT	Contrôle interne / contrôle permanent	Identification de transactions suspicieuses	Prédictif
Gestion du risque crédit	Gestion des risques	Elaboration de scorecards sur base données clients et comportements passés; exploitation de données crédit bureau	Prédictif
Gestion du risque de liquidité	Trésorerie	Analyse des comportements des déposants ➔ modèle ALM	Prédictif
Gestion des coûts et des revenus	Contrôle de gestion	Analyse des déterminants de sous- ou de surperformances par familles de produits: Marchés (prix, volumes, structure); Risques (niveau, structure); coûts	Diagnostic

- Comment est créée la valeur ajoutée à partir de la donnée: Autres exemples

Objectifs	Domaine de la gestion	Exemples d'utilisation de la donnée	Niveau de sophistication
Optimisation des performances opérationnelles	Opérations	Surveillance des charges de travail par agents; des temps par processus	Descriptif
Identification d'employés avec un risque élevé de départ	RH	Exploitation de données des opérations (charge de travail, erreurs,..), employé (âge, profil, évaluation,…); mouvements passés	Prédictif
Comprendre les raisons de la non-utilisation de services	Marketing / Opérations	Données des opérations; des caractéristiques clients; des plaintes/questions des clients	Diagnostique / Prédictif

Comment analyser un projet de digitalisation?

A. **Alignement stratégique**
B. **Valeur ajoutée**
C. **Contrôle / capacités**
D. **Coûts/bénéfices**
E. **Partenariat**

- *Alignement stratégique*

- **A quels objectifs stratégiques le projet contribue t-il?**
  - ✓ Accroissement des parts de marché
  - ✓ Clientèle visée
  - ✓ Réduction des coûts, des risques
  - ✓ Augmentation des revenus
- **Les « perturbations » attendues du modèle d'affaire sont-elles acceptables et gérables?**
- **Le projet et ses implications sont-ils bien compris et soutenus par les plus hautes instances de l'institution?**

- Valeur ajoutée, Contrôle / capacités, Coûts / bénéfices

Modèle d'affaire

Proposition de valeur

Quelle clientèle ciblée?

A qui appartiennent la relation client et la marque?

Quelle proposition de valeur pour la clientèle ciblée?

Chaîne de valeur

Comptes → Data → Canaux digitaux → Canaux physiques →

Quelles parties de la chaine de valeur est gérée en interne et quelles parties gérées par des tiers?

- Contrôle total
- Contrôle partagé
- Pas de contrôle

★ Priorisation

Coûts / bénéfices

Revenus additionnels ou rétention de clients?

Réduction des coûts (y compris coût du risque) ou augmentation de l'efficacité opérationnelle?

- Partenariat

- Quels sont mes atouts vis à vis du partenaire? Pourquoi/en quoi a-t-il besoin de moi? (loi/réglementation, accès à mes clients, accès à mon expertise...)?
- Quelles ressources apporte le partenaire que je ne pourrais pas obtenir dans des temps et à des coûts raisonnables?
- Quels sont les précautions à prendre pour s'assurer que le partenariat sera équitable ? / que le partenaire respectera ses obligations (contrats)?

Exemple partenariat banque - Fintech

Aperçu de la gestion et de la gouvernance des données

- Pourquoi un dispositif de gestion et de gouvernance des données?

(I) La banque consiste principalement à gérer de l'information

(II) La donnée est l'or du 21ème siècle

➔ **Tendance: Dispositifs de gestion des données**

(III) Les données sont dispersées, dans des systèmes qui ne communiquent pas bien entre eux

	CBS	CRM	CI	Crédit bureau
Nom	Ayonde	Ayonde	Ndadi	Ayonde
Prénom	Raïssa	Raissa	Raissa, Elsie	Raissa
Numéro de tel.	+237 222 21 87 12	222 21 87 12		(237)222218 712
Branche	Particulier	Commerce		Détaillant

- ✓ Permettre de croiser des données venant de plusieurs sources pour aider à la ***décision***
- ✓ S'assurer de la ***fiabilité*** des données
- ✓ Assurer la ***protection*** des données

- Principales dimensions d'un dispositif de gestion des données

Stratégie	• Objectifs, valeur ajoutée • Impératifs, priorités, calendrier, ressources
Gouvernance	• Structures en charge de la gestion des données, responsabilités et habilitations • Règles pour l'acquisition, la distribution, l'archivage et la destruction de données • Gestion des flux et cycle de vie des données • Protection des données / confidentialité
Qualité des données	• Ensemble des mesures organisationnelles et technologiques prises pour assurer que les données sont correctes, complètes et à jour
Usage des données	• Spécification des bénéfices tirés du dispositif de gestion des données: Réduction des risques; meilleures décisions; spécification des cas d'usages,…
Architecture des données	• Spécification des domaines logiques (données-maître, données de référence, données transactionnelles; données modifiées) et physiques des données (dépôts de données) • Spécification des données (dictionnaire) et de leurs formats
Architecture des éléments techno.	• Spécification des outils pour la collecte, la sauvegarde, le transfert/échange, la distribution et le traitement des données: Bases de données (interne, cloud,…); outils d'analyse (BI, ETL, AI,…); piste d'audit;…
Sécurité	• Protection des données / cybersécurité

- Une organisation fréquente pour la gestion des données

Data Team
- Gestionnaires des données: Gestion du dispositif de gestion des données
- Data scientists: Développement de modèles, par exemple machine learning
- Analystes: Analyse des données pour des applications commerciales

Extraction des données

IT
- Développements
- Exploitation

Cas II: Organisation mature: Mise à disposition d'outil

Cas I: Organisation débutante: Mise à disposition de tableaux de bord

Utilisateurs
- Utilisateurs des données
- Organisation mature: « Propriétaires » et/ou « responsables » des données

Numérisation et digitalisation - La clé pour des processus et produits efficaces et centrés sur le client

Merci de votre aimable attention !