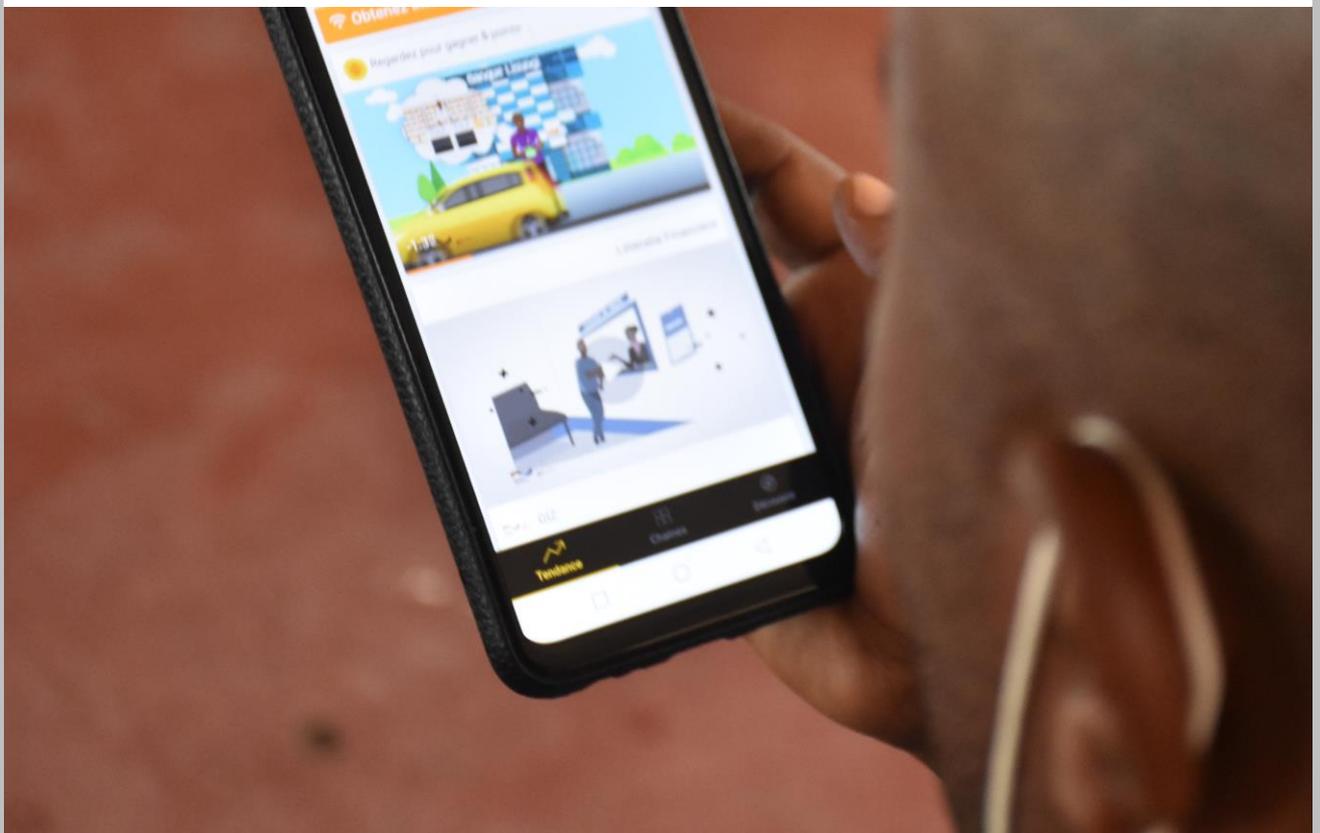


Analyse sur les opportunités et risques des services financiers numériques

Cas de la RDC



**Espérance N'SARHAZA M.
Blaise BANGABUTU N.**

Coopération technique allemande, GIZ

Projet pour la promotion de la Finance Inclusive (ProFI)

Mai 2022

Les propos et avis exprimés dans ce présent rapport ne constituent pas absolument les points de vue de la GIZ.

Quelques abréviations

ACTIF	: Action, Changement, Transformation par l'Inclusion Financière
ARPTC	: Autorité de Régulation des Postes et Télécommunication
ASBL	: Association Sans But Lucratif
BCC	: Banque centrale Centrale du Congo
COOPEC	: Coopérative d'Épargne et de Crédit
Covid-19	: maladie à Coronavirus 2019
EME	: Emetteur de Monnaie Électronique
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
Fintech	: Technologie financière
FNM	: Fonds national National de la Microfinance
FPI	: Fonds pour la promotion Promotion de l'Industrie
FPM	: Fonds pour l'Inclusion Financière en RD Congo
GIZ	: Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération technique Allemande)
GSM	: Global System for Mobile Communications
IF	: Institution financièreFinancière
IFC	: International Finance Corporation
IFOD	: Institution Financière pour les Œuvres de Développement
IMF	: Institution de microfinance
IT	: Information Technology (Technologie de l'Information)
MAP	: Making Access Possible
MPME	: Micro, Petites et Moyennes Entreprises
NTIC	: Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication
ORM	: Opérateur de Réseau Mobile
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
ProFI	: projet pour la Promotion de la Finance Inclusive
PSF	: Prestataires des Services Financiers
RDC	: République Démocratique du Congo
SA	: Société Anonyme
SIG	: Système d'Information et de Gestion
SMICO	: Société de Microfinance du Congo
SOFIDE	: Société Financière de Développement
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TMB	: Trust Merchant Bank
TPE	: Terminal de Paiement Electronique
UKAID	: United Kingdom Agency for International Development
UNCDF	: United Nations Capital Development Fund
USSD	: Unstructured Supplementary Service Data (Service supplémentaire pour données non structurées)

Liste des tableaux

Tableau 1 : Structures participantes aux entretiens -----	5
Tableau 2 : Logiciels les plus utilisés par les IMF non digitalisées et intégrations possibles-----	10
Tableau 3 : Logiciels les plus utilisés par les IMF digitalisées, intégrations possibles et limites -----	10
Tableau 4 : Eléments nécessaires pour l'analyse interne et externe -----	16
Tableau 5 : Barrières à l'accès au portail USSD -----	18
Tableau 6 : Choix d'options par les IMF en RDC -----	21
Tableau 7 : Catégories des partenariats en lien avec la digitalisation. -----	25
Tableau 8 : Risques identifiées et gestion -----	27
Tableau 9 : Recommandations aux IMF et COOPEC -----	30
Tableau 9 : Recommandations aux régulateurs-----	31
Tableau 11 : Recommandation aux bailleurs de fonds et partenaires au développement-----	32

Liste des figures

Figure 1 : Taux de pénétration des services financiers par ville (Altai consulting, 2016)	7
Figure 2 : Inclusion financière en RDC par sexe (MAP, 2015)	8
Figure 3 : Analyse SWOT des institutions de microfinance traditionnelles	15
Figure 4 : Options de digitalisation	20
Figure 5 : Catégories des options de digitalisation.....	20
Figure 6 : Stratégie de transformation digitale	22
Figure 7 : Catégorie des risques	27

Table des matières

Quelques abréviations.....	i
Liste des tableaux.....	iii
Liste des figures	iii
Quelques terminologies en finance digitale.....	v
Remerciements	vi
Résumé exécutif	vii
1 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Présentation de ProFI et objectifs de l'analyse	3
1.3 Méthodologie et activités clés.....	4
1.3.1 Méthodologie	4
1.3.2 Etapes-clés	4
2 Paysage de l'inclusion financière en RDC et analyse FFOM liés à la transformation numérique	7
2.1 Paysage de l'inclusion financière en RDC	7
2.2 Analyse FFOM des institutions financières en lien avec la transformation digitale	8
2.1.1 Forces	9
2.1.2 Faiblesses	9
2.2.3 Opportunités	11
2.2.4 Menaces	13
3 Facteurs clés à considérer pour la transformation numérique réussie.....	16
3.1. Analyse de la situation interne et externe	16
3.2. Options de digitalisation	20
3.2.3. Services bancaires mobiles	20
3.2.2. Services bancaires via les agents	20
3.2.1. Mobile en tant que service	20
3.3. Stratégie digitale	22
3.3.1. Gouvernance et leadership	23
3.3.2. Expérience client	23
3.3.3. Expérience collaborateur	23
3.3.4. Technologie	24
3.3.5. Réglementation et partenariat	24
3.4. Risques liés à la transformation digitale	26
4 Recommandations et conclusion	30
4.1 Recommandations.....	30
4.2. Conclusion.....	33
Bibliographie/ webographie	35
Annexes.....	35

Quelques terminologies en finance digitale

Agent	Tout tiers agissant au nom d'une banque ou d'un autre prestataire de services financiers (y compris un émetteur ou un distributeur de monnaie électronique) pour traiter directement avec les clients.
B2W/W2B	Une solution permettant au client de lier son compte bancaire à son compte "Mobile Money"
Core Banking ou système bancaire de base	Un logiciel utilisé pour prendre en charge les transactions les plus courantes d'une institution.
DAB, Distributeur Automatique des Billets	Une machine permettant au titulaire d'une carte bancaire de retirer des espèces et/ou de consulter son compte bancaire après avoir composé un code confidentiel.
Fintech ou technologie financière	Terme désignant les entreprises qui fournissent des logiciels, des services et des produits pour les services financiers numériques : souvent utilisé au sujet de technologies récentes.
Interopérabilité ou interconnectivité	La capacité de permettre une connexion technique entre deux ou plusieurs systèmes ou modèles économiques, comme une banque ou un prestataire de services de paiement à un réseau de paiement local, national, régional ou international.
Opérateur de réseau mobile	Entreprise qui vend des services téléphoniques mobiles, y compris la communication vocale et de données
Plate-forme	Terme utilisé pour décrire le logiciel ou service utilisé par un fournisseur, un mécanisme ou un commutateur pour gérer les comptes des utilisateurs finals et pour envoyer et recevoir des transactions de paiement.
POS ou point de vente	Lieux ou dispositifs utilisés pour procéder à un paiement ou le recevoir.
Transfert des fonds immédiats ou à temps réel	Paiement numérique reçu par le bénéficiaire presque immédiatement après que le payeur a lancé la transaction
USSD « Unstructured Supplementary Service Data » ou service supplémentaire pour des données non structurées.	C'est une connexion en temps réel entre l'utilisateur et la plateforme de l'EME pour fournir les services financiers mobiles aux clients à faible revenu. D'où l'utilisateur renseigne un numéro court du type #xxx# et accède à un menu contextuel dans lequel il peut naviguer grâce aux touches de son téléphone. C'est un canal qui fonctionne sur pratiquement tous les types de téléphones et ne nécessite pas de données pour fonctionner ; tout ce dont il a besoin est une connexion au réseau GSM.

Remerciements

Les auteurs de cette étude, **Espérance N'sarhaza M.**, conseillère technique à la coopération technique allemande dans le projet pour la Promotion de la Finance Inclusive (ProFI) et **Blaise Bangabutu**, consultant indépendant, expert en inclusion financière expriment leur gratitude au projet ProFI pour l'initiation et le financement cette analyse.

Les remerciements sont également adressés à la Banque Centrale du Congo (BCC), au partenaire au développement United Nations Capital Développement Fund (UNCDF) à travers son projet Action, Changement, Transformation pour l'Inclusion Financière (ACTIF), au fintech L-Soft, aux institutions de microfinance et coopératives d'épargne et de crédit (FINCA, GUILGAL, IFOD, VISION FUND, BAObAH, SMICO, CAHI, BAGIRA, AKIBA YETU, BONNE MOISSON, PAIDEK, TUJENGE PAMOJA), à l'émetteur de monnaie électronique Orange money qui ont fourni des données essentielles à cette analyse à travers leurs participations actives aux entretiens.

Individuellement, les remerciements s'orientent aussi vers ceux qui ont examiné et fournies des commentaires pertinents à l'amélioration de ce rapport : Francis Nzondomyo, Yannick Moloba, tous deux conseillers techniques à la GIZ.

Résumé exécutif

Le taux d'inclusion financière en République Démocratique du Congo (RDC) reste encore faible comparativement à ses pairs d'Afrique. Pour repousser les frontières d'accès aux services financiers, Making Access Possible (MAP) a tracé une feuille de route nationale relative à l'inclusion financière¹. Les acteurs du secteur financier (privés et partenaires au développement) s'y sont alignés en développant des initiatives axées sur la digitalisation. La Banque Centrale du Congo, de son tour, a accompagné et encouragé ces initiatives par l'élaboration et la mise en place des lois et instructions pour l'encadrement des activités financières numériques. Les opérateurs de monnaie mobile et les fintechs ont aussi contribué énormément à l'inclusion financière.

L'avènement de la pandémie de la covid-19 a été un vrai catalyseur de la transformation numérique des institutions financières. Ainsi, la majorité, même les plus petites, ayant compris les avantages de la digitalisation, n'ont pas hésité à s'intéresser et débiter le processus. Cependant, les défis pour y parvenir sont nombreux : exigences réglementaires, techniques et technologiques, qualifications et compétences des ressources humaines, exigences financières, etc et constituent des risques d'échec pour celles qui ne sont pas suffisamment avertis et préparés. D'où la nécessité de mener une analyse contextualisée à la RDC sur les opportunités et risques des services financiers numériques.

Les objectifs poursuivis par l'étude consistent en premier lieu, à déterminer, les caractéristiques du paysage de l'inclusion financière en RDC et d'effectuer une analyse SWOT des institutions financières traditionnelles avant leur transformation numérique. En second lieu, rappeler les facteurs-clés à considérer par les institutions financières pour une bonne transformation numérique. En dernier lieu, faire des recommandations pratiques.

Trois techniques ont permis de collecter des données et des informations, particulièrement qualitatives : technique documentaire, technique d'entretien semi-structuré et technique d'analyse des contenus des fiches. Les entretiens ont été tenus à Kinshasa, Goma et Bukavu avec les représentants des structures suivantes : BCC (direction des systèmes des paiements et direction de surveillance des intermédiaires financiers), partenaire au développement, émetteur de monnaie électronique, institutions financières (4 à Goma, 3 à Bukavu et 5 à Kinshasa) et fintech.

Les résultats obtenus :

- En termes de paysage de l'inclusion financière, la répartition des institutions et leur taux de pénétration par province et par ville sont encore faibles. La situation des femmes non incluses est importante.
- L'analyse SWOT des institutions financières traditionnelles démontre :
 - les forces : base de la clientèle et expérience ; mission sociale
 - les faiblesses : SIG rudimentaire, faible expertise technologique interne, résistance au changement
 - les opportunités : augmentation de la portée, réduction des coûts, meilleure expérience-client, switch national;

¹ La feuille de route pour la période de 2016 à 2021

- les menaces : coût d'investissement élevé, risque d'échec, atteinte à la réputation, pression concurrentielle, réglementation.
- Les facteurs clés à considérer :
 - Analyse interne et externe
 - Options/modèles de digitalisation
 - Stratégie digitale
 - Analyse des risques

Au vu des résultats de l'étude et dans le souci de réussir la transformation digitale, les recommandations s'adressent à la fois aux régulateurs (BCC et ARPTC), aux institutions financières et aux partenaires au développement et bailleurs des fonds. Le cadre de collaboration entre régulateurs, la communication transparente sur le processus d'obtention du code ussd, la sensibilisation sur les conditions et processus d'intégration du switch national, la sensibilisation sur l'éducation numérique, la mutualisation des efforts pour l'acquisition d'un système de gestion bancaire adaptée et efficace, le diagnostic approfondi des risques liés à la digitalisation, la préparation et formation du personnel sur la transformation digitale et ses risques, le recours aux expertises externes, etc sont autant des recommandations pour la réussite de ce processus de transformation numérique des institutions financières en RDC.

1 Introduction

1.1 Contexte

La République Démocratique du Congo (RDC) est le quatrième pays le plus peuplé en Afrique avec une population de plus de 89 000 000² après le Nigéria, l’Ethiopie et l’Egypte. Son taux d’inclusion financière reste très faible la plaçant ainsi au bas de l’échelle parmi ses pairs d’Afrique. En 2018, alors qu’il est évalué autour de 33%³ en RDC, la majorité des pays africains (86% d’entre eux) ont un taux d’inclusion inférieur mais autour de 50%⁴. Pourtant, l’accès à des services financiers favorise le développement économique en permettant à une part croissante des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et ménages d’accéder à une large palette de services financiers à un coût raisonnable ; et ainsi améliorer leur bien-être en facilitant l’accès à des services sociaux de base tels que la santé, l’éducation, le transport, etc.

Afin de repousser des frontières d’accès aux services financiers en RDC, Making Access Possible (MAP⁵) a tracé une feuille de route nationale relative à l’inclusion financière pour la période de 2016 à 2021. La stratégie nationale d’inclusion financière étant inexistant en RDC, de nombreux acteurs du secteur financier, des privés et des partenaires au développement ont fourni l’effort de s’y aligner en développant des initiatives basées sur la digitalisation, comme moyens d’accès rapide et à coûts abordables aux services financiers.

Du côté de la réglementation, la Banque Centrale du Congo (BCC) s’est livrée à l’élaboration et la mise en place des lois et instructions pour organiser l’offre des services financiers numériques. Ainsi de 2016 à ce jour, la réglementation a connu une évolution⁶ marquée par quelques lois et instructions : loi N° 18-019, Instruction N° 24, Instruction N° 29, Instruction N° 42, Instruction N° 43, Instruction N° 44. Nous y reviendrons en détails ultérieurement dans le point portant sur la stratégie digitale. Par ailleurs, le Gouvernement a mis en place un plan national du numérique en 2019 ; avec la vision de faire du Numérique congolais un levier d’intégration, de bonne gouvernance, de croissance économique et de progrès social. Cependant, il aura des effets induits pour la croissance de l’inclusion financière.

Pour lutter contre le blanchiment des capitaux et le financement de terrorisme, le conseil de Cellule Nationale des Renseignements Financiers (CENAREF) assure aussi la mission de recueillir et de traiter les renseignements financiers liés aux réseaux de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.

² Données de la Banque Mondiale en 2020 :

<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?locations=CG-CD>

³ FPM, inclusion financière : 10 ans après : aperçu macroéconomique et impact.

⁴ <https://www.cairn.info/accellerer-l-inclusion-financiere-dans-les-pays--9782376873112-page-35.htm>

⁵ https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf, MAP est une initiative multi-pays qui sert d’appui à l’inclusion financière. En RDC, MAP constitue un partenariat regroupant en son sein le Fonds d’équipement des Nations Unies (UN Capital Development Fund), le Centre pour la réglementation et l’inclusion financière (CENFRI) et FinMark Trust, qui vise l’élaboration d’un Cadre stratégique en faveur de l’Inclusion financière.

⁶ http://www.bcc.cd/index.php?option=com_content&view=article&id=977&Itemid=123

Les partenaires au développement tel que Elan RDC, un projet de développement des systèmes de marchés financé par UKAID et mis en œuvre par Adam Smith International, a créé en son sein un département de banque à distance visant l'inclusion financière au moyen de la technologie de la communication du mobile. Le programme Action, Changement et Transformation par l'Inclusion Financière (ACTIF) financé par la Suède, le PNUD et UNCDF, a construit sa stratégie autour des nouvelles technologies pour accroître l'accès à l'épargne, au crédit, aux transferts, et à la micro-assurance pour contribuer à une meilleure inclusion financière. Le projet pour Promotion de la Finance Inclusive (ProFI) de la coopération technique allemande (GIZ) a une composante dédiée à l'appui aux institutions de microfinance pour le développement des canaux de distribution digitaux adaptés aux Micro, Petites et Moyennes entreprises ainsi que les ménages à faible revenu⁷. Le fonds pour la promotion de l'inclusion financière (FPM) ASBL et SA appuient les institutions financières dans leur processus de transformation numérique.

Plusieurs banques commerciales et institutions de microfinance se sont positionnées dans le digital. Ainsi, les institutions financières telles que Equity-BCDC, TMB, Ecobank, Rawbank, FINCA rivalisent déjà d'innovations pour digitaliser leurs processus, produits et services. Les Émetteurs de monnaie électronique comme Airtelmoney, Vodacash et Orange money, ont de plus en plus un grand encrage sur le marché qui a ramené le taux d'inclusion financière au-delà du double du taux de bancarisation en RDC.

Au cours des dernières années, les fintechs participent aussi activement à la hausse de l'inclusion financière. En plus des partenariats tissés avec les institutions financières et les émetteurs de monnaie électronique, ils offrent des solutions de paiement aux entrepreneurs, agriculteurs, éleveurs, bergers, femmes, jeunes, étudiants, commerçants, start-ups etc. qui permettent de toucher une grande partie de la population.

En outre, l'avènement de la pandémie de la Covid-19 a mis en évidence les effets positifs de la transformation numérique au sein de l'économie congolaise, surtout l'utilisation de la monnaie électronique. Une des mesures encouragées par la BCC pour contenir la propagation de la Covid-19, consiste à limiter le contact avec l'argent en espèces dans les transactions financières, au profit du mobile money, l'e-paiement et du mobile banking. Les quatre (4) établissements de monnaie électronique en RDC ont tous pris des dispositions pour renforcer leurs services à distance : réduction ou suspension des frais sur les transactions de transfert d'argent entre particuliers, expansion des plafonds des transactions gratuites, etc. sont autant de mesures adoptées. Les start-up fintechs ont trouvé une bonne opportunité de bien développer des solutions de paiement digital, afin de réduire la circulation du cash. Le Gouvernement ainsi que d'autres acteurs au développement ont organisé des événements, salons de discussions pour accorder une place importante aux fintechs, en vue de participer encore plus activement à l'inclusion financière. Avec l'incitation de la BCC à recourir au digital, de plus en plus, les institutions financières s'alignent à cette logique, avec le développement des services financiers numériques, pour continuer à servir leur clientèle. Les institutions de microfinance tentent de relever les défis de fournir des produits et canaux de distribution numériques adaptés et abordables à grande échelle, notamment aux ménages à faible revenu qui sont moins servis par le système financier classique. La Covid-19 est donc un catalyseur qui impulse un changement positif des comportements des agents économiques, dans un

⁷ *Un ménage qui gagne moins de 200 USD par mois (UNCDF, 2016. Presentation to stakeholders: Making access possible, Diagnostic findings and priorities in Democratic Republic of the Congo).*

horizon d'expansion des relations étroitement liées aux Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication (NTIC).

L'adoption des produits et services numériques par plusieurs acteurs justifie par elle-même ses multiples avantages. La finance numérique est un véritable accélérateur de l'inclusion financière. Les outils numériques constituent une grande opportunité pour les institutions financières dans la mesure où ils permettent de toucher plus de clients en fournissant des services (paiement, épargne, crédit, assurance), de manière efficace et abordable, surmontant des restrictions géographiques, réduisant des coûts de transaction et améliorant la transparence et la confiance dans le système financier.

Cependant, la migration est fastidieuse, et le succès se façonne progressivement. Les défis liés aux exigences réglementaires, techniques et technologiques, compétences internes faibles, ressources humaines limitées, budget limité, planification stratégique de mise en œuvre non coordonnée s'érigent souvent en obstacles majeurs justifiant l'échec des plusieurs projets mis en œuvre. La résistance au changement est une grande barrière à ne pas ignorer dans le processus de transformation, car nombreux employés, habitués à la routine ont peur de l'incertitude et s'imposent souvent à la nouvelle façon de travailler. Par conséquent, certaines institutions financières avisées, se contentent de demeurer dans les approches traditionnelles de fonctionnement, au moment où les forces du marché basculent vers la technologie numérique à l'ère de la mondialisation.

1.2 Présentation de ProFI et objectifs de l'analyse

Le projet pour la « Promotion de la Finance Inclusive (ProFI) » a pour objectif d'accroître l'utilisation des produits et services financiers formels par les Micros, Petites, et Moyennes Entreprises (MPME) et les ménages à faible revenu. Cet objectif est réalisé à travers trois (3) composantes : (1) Education financière ; (2) Développement et offre des produits et services financiers adaptés et canaux de distribution numériques ; (3) Recherche–Action dans cinq (5) provinces minières de la RDC notamment Haut Katanga, Haut–Uele, Lualaba, Nord–Kivu et Sud–Kivu.

Conscient des défis auxquels sont confrontés les institutions financières et dans le cadre de ces deux (2) dernières composantes, ProFI s'engage à réaliser une « **analyse des opportunités et risques des produits et services financiers numériques en RDC** », dans le but de fournir des conseils pratiques susceptibles d'aider les institutions financières, en particulier celles de microfinance à améliorer leur planification stratégique en termes des facteurs à considérer, et activités préalables requises pour la transformation numérique réussie.

Afin d'atteindre cet objectif, cette analyse s'articule autour de trois (3) questions majeures dont les réponses constituent les objectifs spécifiques :

- a. Quelles sont les caractéristiques du paysage de l'inclusion financière en RDC : les forces et faiblesses des institutions financières traditionnelles et les opportunités et menaces pour leur transformation numérique ?
- b. Quels sont les facteurs–clés à considérer par les institutions financières pour une transformation numérique réussie ?
- c. Quelles sont les recommandations pratiques pour orienter les institutions financières ?

1.3 Méthodologie et activités clés

La méthode utilisée pour cette étude s'est basée sur trois (3) techniques qui ont permis de collecter les données, essentiellement qualitatives : documentation, entretien semi-structuré et analyse du contenu.

1.3.1 Méthodologie

a. Technique documentaire

Elle a permis d'effectuer des recherches et sélectionner ce qui est écrit en lien avec le domaine de recherche et en tirer des informations pertinentes. Les instructions et lois de la BCC, divers rapports et études sur la digitalisation ont été consultés.

b. Technique d'entretien

Basée sur des guides d'entretien semi-structurés élaborés et validés par la GIZ. Ces guides administrés aux institutions de microfinance, aux régulateurs (deux directions de la BCC), aux fintechs, aux EME, aux partenaires au développement, ont été conçus dans le but de répondre aux objectifs poursuivis. Il a été effectué l'analyse SWOT des institutions financières dans le contexte de la digitalisation, tout en ressortant les facteurs à considérer pour une transformation digitale réussie. Cette technique a permis de dégager les meilleures pratiques mais aussi les lacunes à combler dans le secteur.

c. Technique d'analyse du contenu

L'analyse a combiné et complété la compréhension des catégories des participants aux entretiens aux questions similaires : institutions digitalisées, institutions non digitalisées, régulateur, fintech, partenaires au développement, opérateur de mobile money.

1.3.2 Etapes-clés

Trois (3) grandes étapes ont été mises en œuvre à savoir :

a. Préparation

Après la revue documentaire, la détermination et l'identification des structures pertinentes et personnes-ressources pour entretiens afin d'atteindre les objectifs poursuivis, ont constitué la deuxième tâche.

Ainsi, il a été convenu de discuter avec :

- Les institutions de microfinance digitalisées ;
- Les institutions de microfinance en cours de digitalisation ;
- Les partenaires au développement
- Les régulateurs : BCC et ARPTC
- Les fintechs
- Les opérateurs de mobile money

- Toute autre personne–ressource

Concernant les institutions de microfinance, le choix a été plus porté aux provinces du Nord-Kivu, Sud-Kivu et Kinshasa pour des raisons liées au fait que ces provinces détiennent plus de 80% du total bilantaire du secteur et plus de 50% du nombre d’institutions de microfinance agréées en 2019. La représentativité des IMF en RDC était bien assurée à travers ces provinces.

La troisième tâche était de fixer les critères de sélection des institutions de microfinance :

- Etre partenaire de la GIZ à travers son projet pour la Promotion de la Finance Inclusive (ProFI) ou institution de microfinance présente dans les villes ciblées;
- Avoir son siège dans une des localisations suivantes : Nord-Kivu, Sud-Kivu ou Kinshasa
- Etre dans une zone accessible : Goma, Bukavu, Kinshasa pour des raisons sécuritaires et du temps alloué à la recherche.
- Etre de taille moyenne ou grande en fonction du nombre de clients. 1000 clients minimum⁸.
- Etre engagé dans la transformation digitale : encours ou effectif

La quatrième tâche a consisté à fixer le calendrier, demander des rendez-vous et recevoir des confirmations.

Le tableau ci-dessous décrit les participants aux entretiens :

Tableau 1 : Structures participantes aux entretiens

Structure	Nord-Kivu	Sud-Kivu	Kinshasa	Total
Institutions de microfinance	4	3	5	12
BCC	-	-	1 ⁹	1
Partenaires au développement	-	-	1	1
Fintech	-	-	1	1
EME	-	-	1	1

b. Collecte des données proprement dites

La collecte des données a été effectuée du 07 au 18 mars 2022, concomitamment à Goma, Bukavu par le consultant en appui à cette étude et à Kinshasa par la conseillère technique.

Les fiches d’entretien envoyés au préalable aux structures concernées ont été remplis antérieurement ou complétés ensemble au moment des entretiens.

La durée maximum d’entretien était de 2 heures pour les institutions financières digitalisées et 1 heure pour toutes les autres structures.

c. Traitement et analyse des données

⁸ Un critère défini et convenu entre les analystes de cette étude

⁹ Il s’agit de la Direction des Systèmes de Paiement (DSP) et la Direction de Surveillance des Intermédiaires Financiers (DSIF).

Le traitement et l'analyse ont permis de croiser ou regrouper les questions administrées aux diverses structures pour ressortir les informations essentielles recherchées.

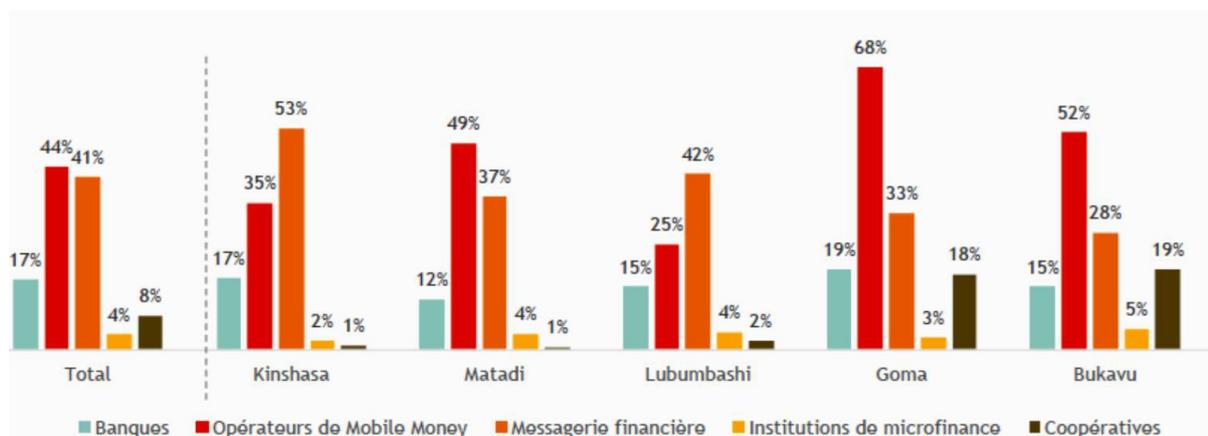
2 Paysage de l'inclusion financière en RDC et analyse FFOM liés à la transformation numérique

2.1 Paysage de l'inclusion financière en RDC

La RDC offre un large potentiel d'implantation et développement pour plusieurs prestataires des services financiers. Avec ses 89.000.000 d'habitants en 2020, seuls 28.400.000 personnes (soit 32 %) possédaient un compte, soit dans une institution financière, soit auprès d'un émetteur de monnaie électronique. Au-delà de ce faible taux d'inclusion financière, l'utilisation de ces comptes représente une moyenne de 25% en comparant les données de 2009, 2014, 2018 et 2020. Soulignons que cette moyenne d'inactivité des comptes de 75% en 2020 était située à 82% en 2018 ; ce qui marque une évolution positive quoiqu'encore faible.

Malgré la superficie de 2.345.000 km² de la RDC, les établissements de crédit sont constitués de 15 banques commerciales, 21 IMF et 73 COOPEC¹⁰, 3 institutions financières spécialisées¹¹, 4 Etablissements émetteurs de monnaie électronique, 1 société financière. Ils sont concentrés en majorité dans cinq (5) provinces du pays, dont Kinshasa, Nord-Kivu, Sud-Kivu, Haut Katanga et Kongo-Central. Considérant les banques, cette situation se traduit par 1 agence bancaire et 1,38 DAB pour 100.000 adultes (FPM, 2019). Il est aussi constaté que la majorité d'institutions financières restent concentrées à Kinshasa et dans l'est du pays, laissant les autres provinces dans l'exclusion financière.

Figure 1 : Taux de pénétration des services financiers par ville (Altai consulting, 2016)

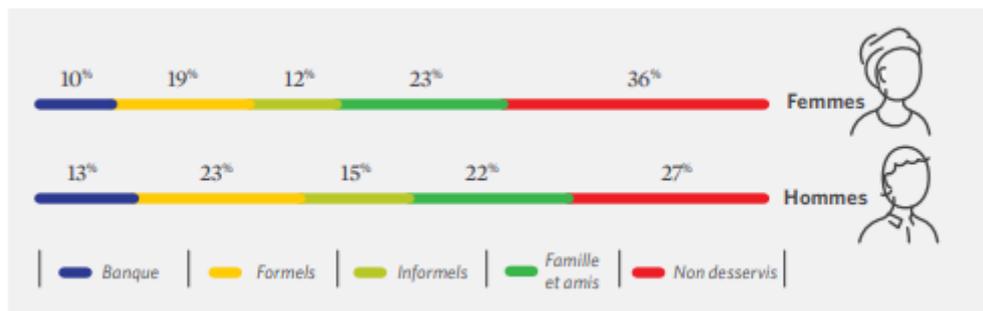


Cette situation laisse encore à désirer quant au nombre de femmes bancarisées. MAP, dans la feuille de route dressée en 2015 pour la période de 2016 à 2021, souligne cet état d'inclusion financière des femmes.

¹⁰ <https://www.bcc.cd/intermediaires-financiers/etablissements-de-credit/operationnels>

¹¹ Fonds pour la promotion de l'industrie (FPI), Société Financière de Développement (SOFIDE) et Fonds National de la Microfinance (FNM)

Figure 2 : Inclusion financière en RDC par sexe (MAP, 2015)



2.2 Analyse FFOM des institutions financières en lien avec la transformation digitale

L'inclusion financière ouvre un potentiel de réussite pour les institutions financières, surtout lorsqu'elles essaient de tirer avantage de la digitalisation. En effet, les technologies digitales réduisent les coûts opérationnels, accroissent la portée et rendent les services plus conviviaux pour les clients. Cependant, la digitalisation offre des larges bénéfices pour les institutions financières, mais elle arrive aussi avec des défis et risques. Alors que le risque lié à la technologie occupait la 4^{ème} place en 2016 pour les institutions de microfinance, l'étude de Banana Skins (2018) l'a placé en 1^{ère} position¹². Cette étude qui a interrogé plusieurs groupes-cibles, dont les prestataires des services financiers, les investisseurs, les associations professionnelles et les régulateurs, a souligné les préoccupations suivantes :

- Les fournisseurs des services financiers craignent de ne pas réussir à comprendre et exploiter les opportunités technologiques, en raison de leur complexité, des coûts d'investissement élevés et de la perturbation de leur mode actuel de faire des affaires ;
- Une autre préoccupation majeure est la dérive de la mission dans l'industrie et la perte de l'intervention humaine provoquée par les nouveaux entrants à vocation commerciale et à court terme. Cela peut conduire à une prise de risque excessif et encourager le surendettement, comme certains ont déjà prouvé ;
- Grâce à la quantité massive de données disponibles, l'intégrité des données, c'est-à-dire le maintien et la garantie de l'exactitude et de la cohérence des données, est considérée comme un énorme défi, en particulier dans les pays dont les cadres juridiques et réglementaires sont faibles ;
- Les parties prenantes voient un risque financier et de réputation associé aux pannes de système et au piratage que la numérisation entraîne ;
- En plus, le rythme de l'innovation technologique exige que les institutions financières changent plus rapidement qu'ils ne peuvent s'adapter à cette évolution. Les institutions qui évoluent trop lentement risquent d'être exclues des nouveaux marchés, face à la concurrence croissante et à l'évolution des attentes des clients.

Il est important que les institutions financières fassent les diagnostics de leurs structures et soient conscientes de leurs faiblesses, afin de prendre des mesures correctives avant de s'engager dans le processus de transformation digitale.

¹² <https://www.csfi.org/financial-inclusion-banana-skins>

En interviewant quelques institutions, nous avons remarqué :

2.1.1 Forces

a. *Clientèle et expérience*

Les institutions financières possèdent une bonne base des clients existants et une bonne expérience en servant les personnes à faible revenu. Grâce à des relations étroites avec leurs clients, les institutions de microfinance connaissent généralement très bien leur groupe-cible, par exemple leur situation économique, leurs besoins financiers et leurs capacités de remboursement. Elles disposent des données internes précieuses de leurs clients, qui peuvent être exploitées pour réduire les coûts.

Les IMF pensent à l'unanimité qu'elles ont des facteurs qui les rendraient fort vis-à-vis de n'importe quel type concurrent. Ces facteurs sont :

- Le cible (avec de crédit à partir de 100 USD) ;
- Le positionnement ;
- La proximité et l'ancrage dans la population ;
- L'expérience de gestion face à des retraits massifs ;
- La confiance des clients/membres liée à l'historique des institutions ;
- La qualité du service : serviabilité, transparence et professionnalisme ;
- La notoriété dans les zones d'intervention.

Une IMF a fait aussi allusion à l'infrastructure, les bâtiments, la qualité de services comme raison.

b. *Mission sociale*

Grâce à leur mission sociale, elles ont pu attirer des investisseurs et des donateurs pour avoir un impact social. La majorité a bénéficié des appuis techniques et/ou subventions des bailleurs/partenaires au développement : GIZ, FPM, UNCDF (ACTIF) ; SOS Faim, SPTF, ADA Luxembourg, ...

2.1.2 Faiblesses

a. *Systèmes de gestion rudimentaires*

Beaucoup d'IMF, surtout le type COOPEC ont tendance à avoir des systèmes très rudimentaires en place, voire à fonctionner en grande partie sur papier. En RDC, Il y a une disparité des core Banking utilisés par les IMF et COOPEC. Alors que les IMF qui ne sont pas encore engagées dans le processus de digitalisation, présentent plusieurs les avantages liés à leur core banking en termes d'intégration, et celles qui le sont reconnaissent déjà leurs limites.

Tableau 2 : Logiciels les plus utilisés par les IMF non digitalisées et intégrations possibles

Core Banking System	Intégrations possibles
ABC Pro	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion des agents bancaires • Le Mobile money • L'interopérabilité avec les monnaies mobiles • Le paiement des factures • L'intégrations de plusieurs API • Le Distributeurs, ...
PERFECT VISION	<ul style="list-style-type: none"> • Le mobile money • Le réseau d'agents bancaires • Le B2W/W2B • Les application mobile, ...
Microfinance, validé par la BCC et PNUD	<ul style="list-style-type: none"> • API Télécoms, • La caisse mobile, • Le réseau d'agents Mobiles, • La collecte d'épargne à la carte • Le mobile money, ...

Du fait qu'elles n'ont pas encore fait l'expertise de leurs systèmes, les performances et limites ne sont pas encore très bien connues.

Tableau 3 : Logiciels les plus utilisés par les IMF digitalisées, intégrations possibles et limites

Core Banking System	Intégrations/menus possibles	Limites
Temenos 24	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec le Mobile money • Intégration du réseau d'agents bancaire • Facilitation du Bulk Paiement avec le Mobile money 	
GUILOG (produit localement)	Intégrations avec tous les autres systèmes	Très peu connu du public et des partenaires. D'où, la difficulté de trouver des bons partenaires pour sa gestion.
ABC Pro	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la file d'attente dans les agences, • Gestion du personnel • Gestion d'agents bancaires, • Réduction des paperasses sur l'analyse de crédit • Ouverture de compte à distance (puis synchronisation) 	Logiciel en développement localement et besoin d'adaptation pour automatiser certaines opérations (les états financiers, les indicateurs de performances, la gestion de taux de change)
Parfait Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Forte capacité d'interconnexion • Beaucoup d'applications disponibles • Gestion des agents bancaires 	Un nouveau logiciel d'où le besoin de le maîtriser
Perfect Version 6.3	<ul style="list-style-type: none"> • Permet toutes les intégrations par rapport à la stratégie mise en place 	<ul style="list-style-type: none"> • Clôture des exercices comptables, • Soucis de faire la maintenance, • Surcharges du système • Besoin de deux (2) jours pour clôturer le mois • Recours récurrents au fournisseur

b. Faible expertise technologique en interne

La mise place du changement a duré au moins six (6) mois dans toutes les IMF et COOPEC interviewées. Cependant, il est nécessaire de souligner que la digitalisation s'inscrit pour ces entreprises comme un processus qui a commencé et qui pourra s'étendre sur des dizaines d'années. Il aura toujours d'innovations à apporter en fonction de l'évolution technologique et du marché. D'où la difficulté d'évaluer le besoin financier total.

Les institutions de microfinance manquent souvent de personnel expérimenté possédant le savoir-faire technologique nécessaire, pour lancer et faire avancer le processus de transformation numérique. Nombre d'entre elles n'ont pas l'expertise nécessaire pour comprendre dans quelles technologies, elles devraient investir, ni les ressources pour assurer le suivi. Pour faire face à cette faiblesse rencontrée dans plusieurs structures, le besoin de renforcement de capacité des agents appelés à superviser la transformation digitale, s'est imposé.

Certaines ont carrément débauché par exemple les agents IT des autres institutions financières. Les autres se sont tournés vers leurs partenaires pour l'accompagnement : GIZ (ProFI), UNCDF (ACTIF), ADA Microfinance et FPM.

c. Résistance au changement par le personnel

Déclenchée par des structures rigides et une mentalité descendante, le personnel des IMF peut être hésitant, voire résistant, au changement. En réponse au processus de transformation digitale, chaque IMF/COOPEC a eu son expérience en termes de réaction et gestion du personnel.

Les expériences de quelques institutions : *« le passage au digital n'a pas été facile avec le personnel ; le changement y est allé progressivement : dans un premier temps, la direction a identifié des agents pour accompagner le changement au lancement de la phase-pilote de la digitalisation »* ; *« le personnel avait très peur du changement. Avec le temps et grâce à des séances de sensibilisation, il a compris le bien fondé. Il faut noter que les changements auprès des concurrents ont aussi influencé systématiquement ce changement »*, *« la première résistance au changement a été remarquée lors du changement du logiciel. Certains agents avaient été remerciés car il a été constaté qu'il y avait des raisons cachées derrière leur refus »*.

2.2.3 Opportunités

Les services financiers digitaux présentent plusieurs opportunités pour les prestataires des services financiers :

a. Augmentation de la portée et de la clientèle

Grâce aux facteurs suivants, les institutions ont certifié les ouvertures/réactivation des comptes et l'utilisation de services par des clients habitant dans des zones plus éloignées des centres-villes.

- La diversification de gamme de produits et services (canaux) nouveaux répondant aux besoins des clients ;
- L'élargissement des heures d'accès : il y a une augmentation des opérations dans les heures de fermeture des agences par exemple : les salariés dans les provinces et durant les week-ends ;
- La possibilité d'effectuer des opérations de dépôts à distance ;
- L'avènement de la Covid-19 et les mesures de lutte.

L'expérience des IMF de Goma durant la période l'éruption volcanique est parlante : une augmentation du nombre de transactions et du portefeuille d'épargne, grâce aux opérations hors agence. En effet, les agences ont été fermées durant une semaine alors que les agents bancaires ont repris le service juste après les 48 heures qui ont suivi cette catastrophe naturelle. Cela a permis de continuer les services aux clients à distance.

b. Augmentation des revenus et réduction des coûts

Le cabinet de conseil McKinsey estime que la digitalisation permet aux institutions financières d'augmenter de 45 % leurs revenus annuels nets : 15 % grâce à une meilleure pénétration des produits et 30 % grâce à une réduction des coûts d'exploitation¹³. Les institutions reconnaissent une baisse des coûts en termes d'investissement en infrastructure et des coûts opérationnels, malgré qu'elles n'aient pas des chiffres exacts étant donné que les processus ne sont pas complètement au bout. Elles savent par exemple, le coût de l'utilisation de dispositifs numériques et de l'intervention d'agents bancaires est environ 25 % inférieur à celui d'une agence traditionnelle.

c. Meilleure expérience client

Le gain de temps (plus besoin de passer du temps dans le fil pour le client), les heures d'accès (possibilité d'effectuer des transactions même dans des heures tardives, les week-end). Aussi, grâce aux données collectées, les besoins des clients sont facilement identifiés et permettent d'adapter les produits et services en conséquence.

Les témoignages des clients les plus encourageants viennent des salariés, qui ne sont plus obligés de quitter leur lieu de travail seulement pour retirer de l'argent dans les agences.

L'autre catégorie très satisfaite de l'avènement de la digitalisation concerne les commerçants, qui ne sont plus contraints soit de ramener l'argent des ventes journalières à la maison, soit de fermer un peu tôt pour aller déposer l'argent à la banque. Ils se permettent d'effectuer leur dépôt en dehors des heures d'ouverture des agences. Une manière pour eux de limiter les risques liés à la détention de l'argent liquide.

Cependant pour certains IMF, la digitalisation à travers les réseaux d'agents bancaires suscite d'autres types de réclamations des clients : l'augmentation de nombre d'agents bancaires.

¹³ <https://www.convergences.org/la-digitalisation-de-la-microfinance-entre-risques-et-opportunités/>

Il faut noter que la population–cible des IMF n’est pas habituée à la technologie. Il faudra beaucoup plus communiquer pour les aider à comprendre l’utilisation, les avantages en termes de gain de temps et en transport.

d. Possibilité d’accès au switch monétique national, Mosolo

Cette plateforme monétique nationale est une infrastructure composée d’un environnement de traitement des transactions par carte ou par monnaie électronique et des automates d’acquisition des instruments de paiement (TPE, DAB, GAB). En RDC, il s’inscrit dans le cadre du processus de modernisation du système national de paiement et a été testé pour la première fois le 23 décembre 2020¹⁴.

La plupart de dirigeants d’IMF et COOPEC reconnaissent le bienfait du switch national pour l’effectivité de l’inclusion financière en RDC et facilité de l’interopérabilité.

Cependant, ils se plaignent de deux (2) soucis majeurs :

- L’absence de communication par la BCC sur les conditions et préalables nécessaires, afin d’y accéder. « *On parle de parrainage par une banque, seules les banques et/ou les grandes IMF qui seront concernées, etc.* »
- Les exigences financières en termes de développement de l’interface très élevées pour cette catégorie d’institutions financières : plus de 100.000 usd.

Pour la BCC, la raison de non engouement au switch national s’explique par la résistance. Au départ, certaines banques commerciales étaient déjà interconnectées entre elles. En outre, les difficultés d’approvisionnement des institutions financières en plastique des cartes (mosolo) et l’insuffisance des terminaux de paiement.

De l’état des lieux, six (6) banques (Multipay et 3 grandes banques) et une IMF sont déjà connectées et sont testées avec succès. Elles sont en production. En plus, 9 autres banques sont prêtes à se connecter.

2.2.4 Menaces

a. Coûts d’investissement élevés

Bien qu’il existe un soutien financier au sein de la communauté des donateurs et des investisseurs d’impact social, les IMF ont tendance à avoir peu d’argent disponible pour se permettre une refonte technologique, alors que la technologie nécessite généralement des investissements initiaux élevés. Donc, l’utilisation des ressources limitées pour des projets de nouvelles technologies, est un pari risqué.

¹⁴ <https://zoom-eco.net/economie/rdc-la-bcc-met-en-place-le-switch-monetique-national-denomme-mosolo/>

b. Risques d'échec

Les IMF, longtemps concentrées sur un modèle de contact direct avec peu de technologie, sont confrontées à plusieurs risques :

- Le manque souvent de l'expertise et de l'expérience nécessaires pour gérer les projets de digitalisation qui implique la technologie ;
- La sécurité informatique des cas de cyber attaque ;
- Les SIG non adaptés ;
- La connexion internet insuffisante ;
- Les partenariats avec les EME ;
- Le manque d'identifiant unique poussant les clients à jeter leurs SIM ;
- L'absence de loi dans le pays pour aider à tracker les clients en délinquance sur le digital ;
- La reconnaissance de la signature électronique en RDC ;
- La crainte du rejet par le membre et/ou client de la solution W2B/B2W (ceci concerne plus les IMF et COOPEC à l'Est avec le phénomène des Kidnappeurs qui utilisent plus les SIM télécom)
- Le développement d'un système auquel ne s'attendait pas l'institution
- Le choix de bons agents bancaires

c. Atteinte de la réputation

Les pannes de système, les failles de sécurité, la rupture des contrats avec les opérateurs de monnaie mobile peuvent nuire à la réputation et la confiance des clients existants.

d. Pression concurrentielle

Des IMF craignent de partager le marché avec les opérateurs de mobile money et l'évolution des attentes des clients. Du coup, elles ne se permettent pas d'avancer trop lentement, car la concurrence est rapide. Pourtant, les investissements importants nécessitent une prise de décision judicieuse, alignée sur la stratégie institutionnelle globale.

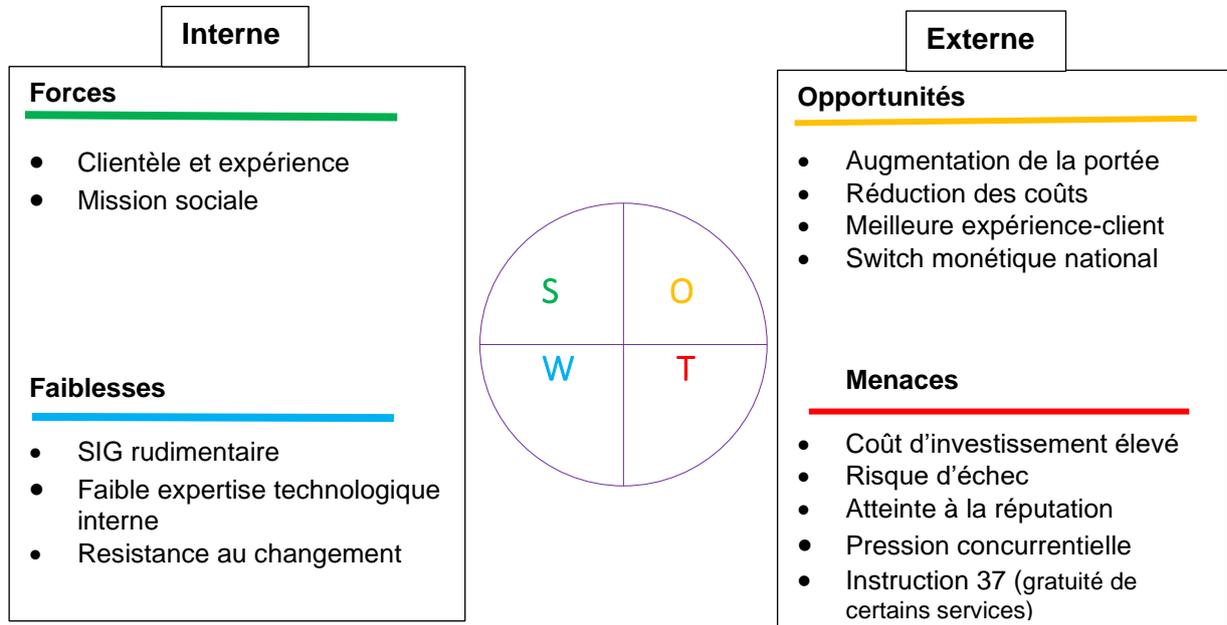
e. Règlementation un peu défavorisant (instruction 37)

L'instruction 37 de la BCC impliquant la gratuité des services bancaires en RDC est aperçue comme un frein pour l'inclusion financière par certaines IMF. Elles supposent son application pourra freiner quelques élans pris par les institutions financières, pour se lancer dans l'inclusion financière en proposant des solutions digitales. C'est le cas du modèle d'affaire pour le réseau d'agents bancaires, qui consiste à rémunérer les agents à partir des commissions payées par les clients.

En anticipation à la décision d'application par la BCC, les IMF et COOPEC prévoient de solutions variées :

- Revoir la tarification de leurs produits et services ;
- Continuer des discussions au niveau de la corporation/association professionnelle avec la BCC.

Figure 3 : Analyse SWOT des institutions de microfinance traditionnelles



3 Facteurs clés à considérer pour la transformation numérique réussie

Il est important pour les IF d'examiner attentivement les processus de transformation numérique. Celui-ci prend du temps et doit être aligné sur la stratégie globale de l'institution.

Pour déterminer le succès du processus de transformation numérique, il est indispensable pour les IF de :

- Analyser et comprendre la situation interne et externe de son environnement ;
- Connaître les options/modèles possibles de digitalisation, leurs avantages et leurs limites ;
- Mettre en place une stratégie numérique qui est au cœur de tout le processus de transformation numérique ;
- Connaître les risques inhérents à la transformation numérique.

3.1. Analyse de la situation interne et externe

L'analyse SWOT développée dans le point précédant a donné les détails de manière générale pour le secteur de la microfinance. Cependant, chaque institution financière devra être en mesure de déterminer le niveau de ses capacités et maturités, mais aussi de bien évaluer l'environnement de son marché avant d'entrer dans ce processus.

Cet ensemble d'éléments représentés dans le tableau ci-après, donne les directives sur les analyses à effectuer pour une bonne évaluation d'opportunité de digitalisation.

Tableau 4 : Eléments nécessaires pour l'analyse interne et externe

Analyse interne	Analyse externe
1) Vision et mission	5) Besoin de la clientèle et demande
2) Produits et services	6) Concurrence
3) Environnement IT et stratégie	7) Paysage informatique
4) Ressources financières, humaines et opérationnelles	8) Partenariat stratégique
	9) Règlementation

Les institutions participantes à l'étude présentent les résultats suivants condensés en ces points :

- 1) Les quelques institutions qui ont conçu la stratégie digitale l'ont fait en alignement à leurs missions, qui consistent pour la plupart à servir leurs cibles souvent composées des populations exclues du système classique, en leur facilitant l'accès rapide et souple à leurs produits et services. Elles espèrent aussi atteindre une portée importante, en servant les zones éloignées de leurs agences physiques, mais aussi rurales.
- 2) Alors que quelques institutions interrogées ont pensé à développer les canaux de distribution digitaux, pour répondre à une demande existante, mais pas encore ou mal servi par elles à cause des problèmes d'infrastructures permettant d'atteindre la clientèle. Les autres ont trouvé intérêt à simplement réduire les coûts des transactions pour leurs clients existants. Par exemple, l'IMF IFOD qui se charge de la paie des enseignants dans plusieurs provinces de la RDC, a souvent eu du mal à organiser le paiement parce qu'elle

n'y est pas présente, et n'a pas nécessairement des structures d'appui pour le faire. Ainsi, le développement de son réseau d'agents bancaires avait non seulement l'objectif de réduire les coûts de transaction, mais plus celui d'atteindre avec satisfaction un grand nombre de fonctionnaires dans les zones rurales.

- 3) Six (6) sur 12 institutions participantes à l'étude ont bénéficié de l'appui des partenaires au développement et bailleurs des fonds, pour l'implémentation et la mise en œuvre de leur stratégie digitale. Concernant les finances, certaines ont obtenu des subventions en ajout à leurs fonds propres, alors que les autres n'ont compté que sur des subventions. Ceci démontre que les finances peuvent réellement être un vrai blocage pour se lancer dans la digitalisation. Au sujet des ressources humaines, c'était soit l'appui du groupe pour les institutions internationales comme Baobah, FINCA, etc., soit l'appui technique des partenaires au développement. Certaines ont aussi recruté des consultants à temps partiel, pour les appuyer dans la conception et le processus de leur transformation.
- 4) Sans exception, toutes les institutions ont mentionné que les compétences humaines internes en matière de digitalisation ne sont pas encore à la hauteur. D'une part, car il s'agit d'un nouveau métier qui s'intègre dans les opérations habituelles des banques. D'autre part, c'est un domaine évolutif rapide. Ce qui justifie cette tendance remarquée de recourir à l'extérieur, soit à l'expertise et expérience du groupe, soit au recrutement dans d'autres structures supposées avancées sur la question de digitalisation.

L'analyse de l'environnement externe a permis aux institutions de dégager ces résultats :

- 5) L'objectif d'accroître leur portée pousse les institutions à étendre leurs activités auprès des différentes cibles (clients existants/nouveaux, urbain/rural, moyen/pauvre). Les institutions en RDC ont compris, à travers des études de marché menées, que le marché présentait un réel besoin en réduction de temps, de distance et de réduction des autres coûts de transaction. Cependant, nombreuses ont mentionné que les clients des zones rurales n'ont pas forcément des téléphones, malgré leur bonne volonté de payer les coûts supplémentaires causés par les nouveaux canaux alternatifs.
- 6) En même temps, certaines institutions estiment que les EME et les fintechs ne représentent aucune menace concurrentielle contre elles parce que, selon elles, il y a complémentarité, les autres les qualifient carrément des concurrents. L'avis de la BCC quant à ce point, est qu'il existe une réelle rivalité sur le marché congolais entre les IF et les EME, car leurs revenus proviennent majoritairement des transactions des dépôts, retraits, transferts, consultation de solde, etc. La raison de l'instruction 37 de la BCC sur la gratuité de certains services était pour casser cette rivalité, en poussant les institutions financières à vouloir capitaliser plus sur leur activité principale consistant à la collecte des épargnes et l'offre des crédits. Les EME sont très souples et expérimentés dans les transactions numériques, et gardent une avance par rapport aux institutions financières. Le partenariat entre ces acteurs devrait être construit dans le but de bénéficier des ventes croisées, et de faciliter aux clients à l'accès rapide et souples aux produits des IF. Cependant, malgré ces points divergents, les institutions financières sont fières de faire la différence des autres prestataires des services financiers par le contact physique qu'elles entretiennent avec les clients.
- 7) Concernant le paysage technologique, les études menées ont permis aux institutions de saisir la disponibilité sur le marché des dispositifs tels que les téléphones de base (plus répandus en zones rurales), des smartphones, des tablettes, des POS. En termes d'application, les SMS et les applications mobiles sont les plus habituels. Toutes les

institutions ont estimé que l'application USSD¹⁵ présente beaucoup d'avantages, et serait la plus appropriée pour mieux servir leur clientèle, mais elles ont du mal à l'obtenir, à l'exception de FINCA.

Quelques avantages¹⁶ reconnus à ce canal sont :

- Fonctionnement sans connexion internet ou données
- Fonctionnement sur tous types de téléphones portables
- Interactivité à temps réel
- Sécurité
- Economique
- Communication bidirectionnelle rapide (7 fois plus rapide que les sms)
- Satisfaction des clients qui se servent eux-mêmes

Les différents participants à l'étude, à savoir institutions financières, l'EME et la fintech, ont mentionné les barrières suivant à l'entrée de ce canal :

Tableau 5 : Barrières à l'accès au portail USSD

Barrières	Différentes compréhensions			
	BCC	EME	Fintech	Institutions financières
USSD est la possession des opérateurs de télécommunication qui peuvent accepter ou refuser de collaborer	Ils sont régulés par l'ARPTC qui est une autorité différente de la BCC	Les IF, et surtout les fintechs ne garantissent pas la sécurité nécessaire (structuration, conformité) pour se connecter à leur système	Les prix imposés pour l'accès à l'USSD sont très élevés	Le temps d'obtention du code auprès de l'ARPTC est souvent indéterminé et très long ; Du fait que les EME sont des filiales appartenant aux opérateurs de télécommunication, il est sous-entendu que le blocage vienne des EME qui considèrent les IF comme des concurrents
Faible niveau de sécurité informatique des institutions de microfinance		Nombreuses institutions financières ont des corebanking qui nécessitent encore beaucoup de développements	Ils estiment que nous n'avons pas de sécurité appropriée, ce qui n'est pas le cas	

¹⁵ USSD « Unstructured Supplementary Service Data » ou service supplémentaire pour des données non structurées. C'est une connexion en temps réel entre l'utilisateur et la plateforme de l'EME pour fournir les services financiers mobiles aux clients à faible revenu. D'où l'utilisateur renseigne un numéro court du type #xxx# et accède à un menu contextuel dans lequel il peut naviguer grâce aux touches de son téléphone.

¹⁶ <https://telecoms.adaptit.tech/fr/blog/what-is-ussd/>

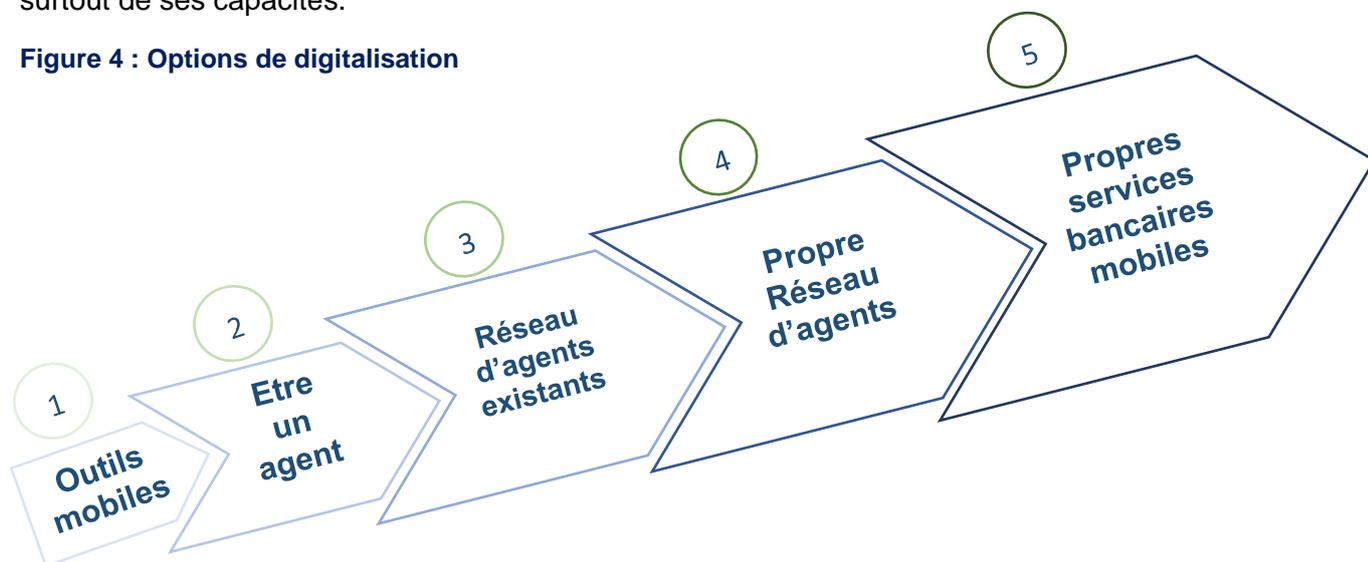
Pas de politique de tarification claire au niveau des opérateurs de télécommunication		Tarification multiple et dépendante de chaque opérateur comme le canal USSD n'était destiné à l'origine qu'à l'utilisation en interne	Les coûts sont élevés selon les moyens techniques de tarification de chaque opérateur	Le modèle de tarification des opérateurs entraîne un coût important chez le consommateur final
---	--	---	---	--

- 8) Les institutions ont tissé des partenariats stratégiques avec les fintechs et les EME.
- 9) La réglementation sur les services financiers digitaux est en pleine évolution en RDC. La communication avec la BCC est fluide et permet aux institutions financières de se conformer rapidement à la réglementation, qui est encore encourageant quant aux projets de la digitalisation.

3.2. Options de digitalisation

La pression d'innovations chez les institutions financières s'accroît du jour au jour. Il existe plusieurs options de la digitalisation pour accroître l'inclusion financière. D'où l'importance de les connaître, afin d'opérer des bons choix en lien avec son état de préparation en interne et surtout de ses capacités.

Figure 4 : Options de digitalisation



Ces différentes options se résument en 3 catégories¹⁷ :

Figure 5 : Catégories des options de digitalisation

3.2.1. Mobile en tant que service

1) Outils mobiles

- Transactions avec appareils mobiles (TPE, portable, tablette) par le personnel de l'IF
- Services : inscription des clients, collecte d'épargne, gestion de compte

2) Etre agent

- Agent pour un opérateur de monnaie électronique, distribution mobile money, Cash In Cash Out (CICO)

3.2.2. Services bancaires via les agents

3) Utiliser un réseau d'agents existants

- Transactions sur le compte IF par le client dans un réseau tiers
- Services : dépôts, retraits, transferts, paiements, vérifications de solde

4) Développer son propre réseau d'agents

- Transactions sur le compte IF par le client dans le réseau d'agent propre à l'IF

3.2.3. Services bancaires mobiles

5) Développer ses propres services bancaires mobiles (USSD, B2W/W2B)

- Transactions sur le compte IF par le client avec appareils mobiles
- Services : transferts porte-monnaie électronique à banque, banque à porte-monnaie, déboursement et remboursements de prêts, paiement, gestion de compte

¹⁷ <https://www.unCDF.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>

La tendance de choix d'options par les institutions de microfinance en RDC tiré à partir d'un échantillon, se présente de cette manière.

Tableau 6 : Choix d'options par les IMF en RDC

Options Institution	Outil mobile	Etre un agent	Utiliser un réseau d'agents existants	Développer son propre réseau d'agents	Développer ses propres services bancaires mobiles
FINCA	*	*	*	*	*
VISION FUND				**	***
BAOBAH				**	
GUILGAL	**			**	
IFOD				*	
CAHI	***			*	**
PAIDEK	**			**	
BAGIRA	*		***	***	***
TUJENGE PAMOJA			**		
SMICO	**			*	**
BONNE MOISSON				***	*
AKIBA YETU	***		***		

* : la technologie déjà effective

** : un projet en cours

*** : un projet en perspective

Plus de la moitié d'IMF ont compris la pertinence de recourir aux outils mobiles, afin de rationaliser les opérations de terrain. A l'exemple de FINCA, au lieu qu'un agent de crédit saisisse les données sur le client et les demandes de prêt sur papier, ensuite se rendre en agence pour les saisir dans le système, la tablette permet à l'agent et son supérieur de tout faire sur terrain : saisir les informations relatives aux clients, saisir les demandes de prêt, prendre des décisions en matière de prêt ou surveiller et recouvrer les prêts directement sur le terrain.

Développer son propre réseau d'agents bancaires est une option préférée par beaucoup d'institutions et cela pour des raisons suivantes avancées :

- Réduire les charges liées à l'ouverture d'agences physiques en accroissant le nombre de points d'accès pour les clients ;
- Contribuer à l'acquisition et la rétention des clients ;
- Désengorger les agences.

Il se dégage alors l'importance pour les institutions financières de bien étudier les divers modèles de déploiement d'un réseau d'agents bancaires, de s'assurer de sa bonne gestion en insistant sur la sélection, la formation, la gestion de liquidité, le suivi et la gestion des risques.

Toutefois, il est nécessaire de noter que le contexte de digitalisation expose les IMF et COOPEC à divers risques de partenariat quelques soit l'option choisie. Le point 3.3.5 au niveau de la stratégie digitale en parle plus.

3.3. Stratégie digitale

Pour bien mettre en place sa stratégie numérique, l'institution doit se rassurer d'avoir effectué une analyse interne et externe de son environnement, et avoir sélectionné l'option nécessaire à sa transformation numérique. Ainsi, la stratégie conçue sera en adéquation avec les besoins de la clientèle et utile pour faire face aux défis.

La stratégie technologique n'est pas égale à la stratégie digitale. Les questions auxquelles, elles répondent :

- La première : comment le digital peut aider l'institution à prospérer ? c'est la mise en place des outils pour rendre efficaces certaines tâches précises.
- La seconde : comment l'institution doit évoluer et prospérer dans un environnement numérique en adaptant une culture institutionnelle impliquant fortement la dimension humaine (client/collaborateur), dont les enjeux sont de l'amener à gagner en innovation et en agilité pour être performante et proactive ? C'est une transformation complète.

De la définition précédente de la stratégie de transformation digitale, la dimension humaine prend une place importante, car elle implique d'instaurer une culture institutionnelle. Montin, 2019 recommande quatre (4) axes importants et indissociables pour une stratégie réussie.

Figure 6 : Stratégie de transformation digitale



En RDC, peu d'institutions de microfinance ont des compétences et des ressources nécessaires, pour concevoir des stratégies efficaces. En effet, trois (3) sur cinq (5) institutions digitalisées ont recouru à une assistance externe, soit des partenaires au développement soit des cabinets conseil/consultants qui ont l'expertise en finance numérique. Les institutions en

cours de digitalisation recourent soit à leur groupe, soit aux partenaires de développement ou recrutent dans des banques commerciales.

3.3.1. Gouvernance et leadership

La direction générale a un rôle important à accomplir pour s'assurer de la réussite du processus de transformation digitale. Ce rôle consiste à s'appropriier de la culture digitale, la communiquer et l'implémenter à tous les niveaux de l'institution. Ainsi, l'implication du middle management semble incontournable dans la démarche stratégique.

Alors que certaines IMF digitalisées ont déjà la bonne compréhension des enjeux managériaux, technologiques, etc. liés aux services financiers numériques, les autres (en cours de digitalisation) traînent à concilier tous les éléments obligatoires pour assurer cette transformation. Heureusement que la plupart reçoivent les accompagnements des cabinets-conseils ou experts indépendants pour la préparation et/ou pour faire face.

3.3.2. Expérience client

Quoique certaines institutions n'ont pas effectué des études de marché, pour mieux capter les besoins du marché et de leur clientèle, elles se sont basées sur leurs connaissances, les retours et les pressions souvent reçus de la concurrence et leurs clientèles.

Quelques exemples des pressions

La fuite de client pour aller vers d'autres IMF et/ou COOPEC digitalisées. L'opportunité offerte par un fournisseur de solution digitale et décision de tenter l'expérience : COOPEC Bonne Moisson

Il n'y a pas eu une étude proprement dite, mais les exigences liées à l'évolution du marché : BAGIRA

La satisfaction du client en réduisant le temps et les coûts de transaction est une priorité pour toutes les institutions. Le souci de construire une bonne expérience client est bien réelle en RDC, bien qu'il paraisse encore être heurté à des capacités internes des agents, qui comprennent en quoi elle consiste, dans certaines institutions.

SMICO projette de digitaliser le processus de l'expérience client avec CRM (Customer Relationship Management), ou GRC pour Gestion de la Relation Client.

3.3.3. Expérience collaborateur

Cet axe n'est pas complètement bien exploité. Les institutions sont conscientes qu'il s'agit d'une étape cruciale, qui implique tout le personnel de l'institution mais la mise en pratique traîne à venir.

Le passage au digital n'était pas facile pour le personnel. Le changement vient progressivement : COOPEC Bonne moisson.

Le personnel avait la peur du projet. Avec le temps, ils comprennent le bien fondé, surtout en observant le changement chez les concurrents : COOPEC CAHI

En termes de renforcement des capacités par des formations et accompagnement des collaborateurs, la tendance est de se limiter sur les seules personnes en charge de digitalisation et innovation. La confusion entre l'informaticien et le responsable digital persiste dans certaines institutions.

Cependant, quelques institutions ont mis en place une communication efficace impliquant chaque membre du personnel et qui le prépare au changement.

SMICO a anticipé la réaction du personnel en sensibilisant en interne avant chaque lancement d'un nouveau produit de sorte qu'en comprenant les problématiques du changement, les agents s'impliquent davantage. Elle a mis en place un comité digital dans lequel participe les responsables au niveau de chaque agence. Ainsi, ils sont impliqués dès le départ, et pourront facilement sensibiliser leur agence.

3.3.4. Technologie

L'assistance/le conseil reçus par des institutions a permis de bien exploiter cet aspect sur l'axe informatique. Les différentes institutions comprennent les bonnes raisons de leurs choix, par rapport aux dispositifs, aux applications et même le mode d'identification.

Il est noté que certaines institutions se sont engagées dans le processus sans une bonne évaluation au préalable de la capacité de leur corebanking, en adéquation aux produits et services digitaux qu'elles souhaitaient offrir. Mais ce n'est pas le cas général, les autres comprennent leurs limites en amont et cherchent des solutions en avant.

PAIDEK aurait souhaité avancer très vite avec sa transformation digitale parce qu'il estime que le plus grand blocage ou préalable a déjà été résolu, à savoir l'implémentation d'un logiciel capable d'intégrer le module de la digitalisation.

A ces quatre (4) axes précédents, MICROLEAD, 2017¹⁸ recommande l'axe sur la réglementation et le partenariat comme point important à intégrer dans la stratégie digitale.

3.3.5. Réglementation et partenariat

La Banque Centrale du Congo (BCC) s'adapte à l'évolution de la technologie et met en place des lois et instructions, pour la réglementation et supervision du secteur dans ce domaine :

- La loi numéro 18-019 relative aux systèmes de paiement et de règlement-titres promulguée en Juillet 2018, par la BCC introduit des innovations majeures se rapportant, au fonctionnement du système de paiement électronique, d'une part et aux instruments de paiement, d'autre part ;
- L'instruction numéro 24 relative à l'émission de la monnaie électronique et aux établissements de monnaie électronique, qui fixe les conditions d'accès et d'exercice de l'activité d'émission de monnaie électronique ;

¹⁸ PHB Academy and MICROLEAD : How to Succeed in Your Digital Journey.

- L'instruction numéro 29 aux établissements de crédit et institutions de micro finance sur l'activité des agents bancaires ;
- L'instruction numéro 43 de Mars 2020 adressée aux établissements de crédit et institutions de microfinance relative à la promotion de la monnaie électronique et à l'assouplissement des opérations dans le système ATS (système de transfert automatique) pour limiter les effets néfastes de la pandémie du Covid-19 sur le secteur financier ;
- L'instruction numéro 44 publiée en Mars 2020 aux établissements de crédit et institutions de microfinance relative à la suspension de l'application de certaines dispositions réglementaires à la suite de la pandémie du coronavirus Covid-19 qui encourage l'usage du digital pour assurer la continuité des activités.

Les institutions quant à elles cherchent à se conformer avant de se lancer dans le processus.

D'une part, le partenariat avec les entreprises technologiques cause encore des problèmes. Lié au fait que certaines IMF n'ont pas encore la maîtrise parfaite des enjeux technologiques rattachés à leur digitalisation, le contrat avec ces entreprises ne prévoit pas l'essentiel pour s'assurer de la bonne matérialisation de ses attentes. D'autre part, pas assez de connaissances pour évaluer leurs capacités en amont.

Microsave Helix Institut de finance digitale présente, dans son cours d' « introduction à la transformation digitale et à la gestion des risques », les différentes catégories de partenariats avec lesquels l'institution est souvent obligée à conjuguer pour réussir son processus de digitalisation.

Tableau 7 : Catégories des partenariats en lien avec la digitalisation.

Partenaires pour les infrastructures	Partenaires pour appui à l'activité	Partenaires pour l'évolution du produit
<ul style="list-style-type: none"> • Ce sont des partenaires centraux • L'institution et le produit ne pourraient pas survivre de façon durable sans ce genre de partenariats • Ex : Plateformes centrales, comptes séquestres, réseaux de GSM 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces partenaires offrent des services intermédiaires • En général des partenaires de type agences • Ex : des partenaires de gestion des canaux et de réseaux d'agents, agents, master agents, super agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit de partenaires qui apportent une plus-value au principal produit • Il s'agit des acteurs tels que les prestataires de service, les agrégateurs technologiques • Ex : Agrégateurs indépendants
Fondations	Intermédiaires	Évolution

Toutes ces implications des tierces parties dans la conduite des opérations s'accompagne des risques qu'il est bon de connaître. Il s'agit des risques de fraude, de conflits d'intérêt, de faible produit/conception de système, de corruption, d'interruption du service, de discrétion /confidentialité des données.

3.4. Risques liés à la transformation digitale

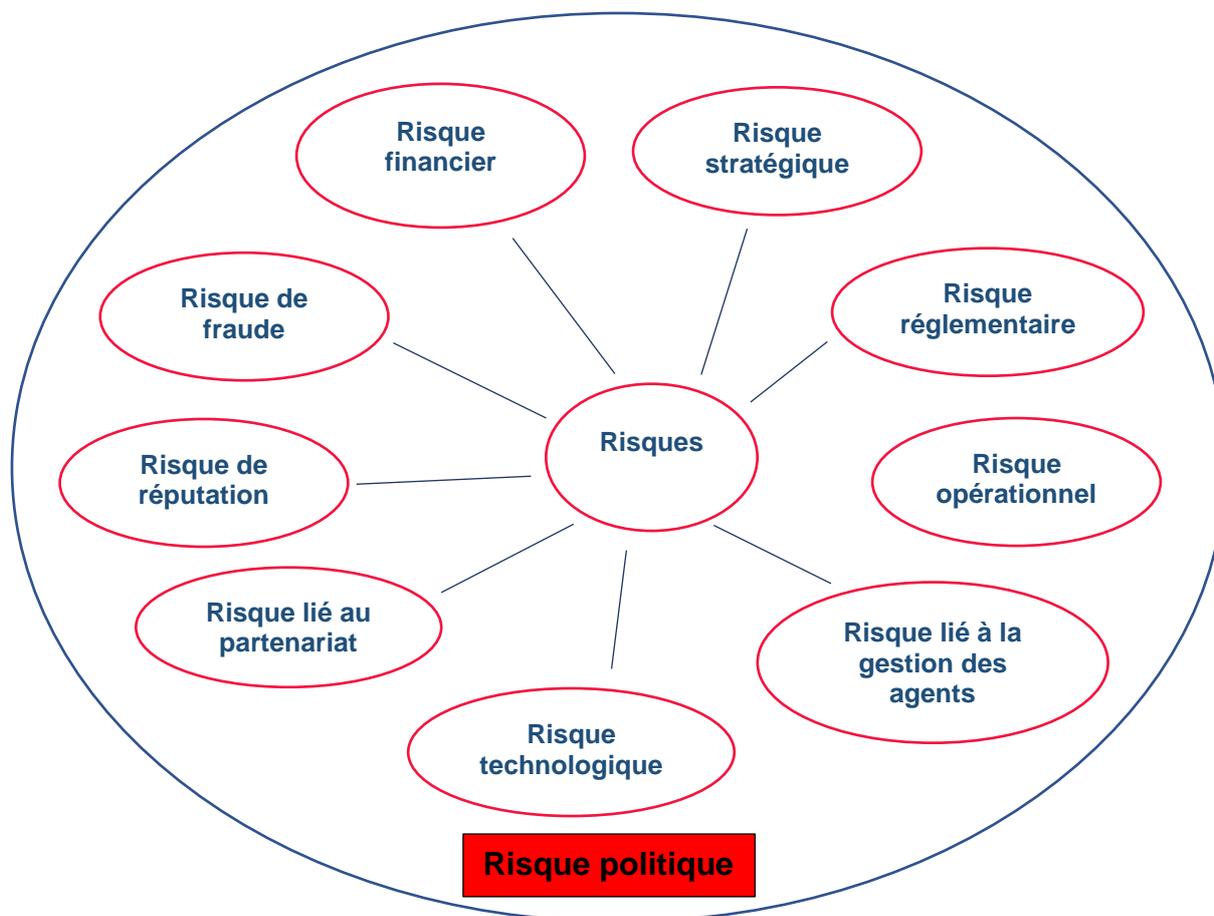
Pour profiter des avantages qu'offre la transformation numérique, les institutions de microfinance traditionnelles s'engagent désormais dans des activités qui n'étaient pas auparavant attachées à leur cœur de métier. Ainsi, le développement des services financiers qui concernent les produits, les processus et les canaux entraînent des risques qui vont au-delà de la sphère technique ou opérationnelle.

Mais les risques, ou effets de l'incertitude sur les objectifs de l'institution, ne sont pas à craindre. L'importance est de les identifier, comprendre et traiter de manière appropriée.

Le manuel sur les services financiers numériques et la gestion des risques d'IFC¹⁹ proposent cette catégorisation des risques.

¹⁹ <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5a150b19-7fe6-41a3-a501-667511ebedcf/IFC+Risk+managment+Handbook+FRENCH+FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IHhfpua>

Figure 7 : Catégorie des risques



L'analyse en RDC a détecté ces risques auxquelles les institutions ont fait face.

Le tableau ci-dessous résume la compréhension de ces risques ainsi que les mesures prises par les IMF.

Tableau 8 : Risques identifiées et gestion

Risques	Cas pratique	Mesure de gestion
Risque stratégique	Faible performance de certains produits digitaux dû au manque de communication Interne et externe.	<ul style="list-style-type: none"> Formation des agents internes sur les nouveaux produits et services Série d'informations et de sensibilisations aux clients externes : sms et campagnes publicitaires via différents médias
	Mauvaise planification découlant de mauvaise maîtrise de la stratégie lors du lancement des produits	Appui technique pour l'accompagnement
Risque réglementaire	Non-conformité des produits/services lancés à la réglementation en vigueur	Informations et demande d'autorisations requises à la BCC avant tout lancement

Risques	Cas pratique	Mesure de gestion
	Blanchiment d'argent lié au problème d'identification des clients propriétaires des comptes mobiles & numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Implémentation d'un processus d'identification des clients à travers un processus de connaître son client (Know Your Customer : KYC) light dès l'ouverture du compte qui sera migré lors de l'identification entière du client en agence. • Obligation d'identification complète dans les 90 jours pour éviter le blocage des comptes.
	Difficulté de conformité à l'instruction numéro 37 de la BCC	Demande de délai de grâce et conception d'un autre modèle d'affaire
	Non-respect de conformité sur le montant maximum de retrait journalier par client, suite à la mauvaise conciliation entre la solution de gestion des agents bancaires et le logiciel	Contrôle physique et renvoi de la doléance au concepteur du SIG
Risque opérationnel	Pertes dues à l'absence de réconciliation des transactions mobiles et digitales	Mise en place des processus de réconciliation journalière des transactions et implémentation d'un contrôle bihebdomadaire de l'effectivité des réconciliations
Risque financier	Risque de crédit lié à la difficulté de recouvrer les crédits mobiles en souffrance	Discussion avec les partenaires opérateurs de télécommunication pour améliorer le recouvrement de ces crédits
	Coût d'investissement élevé	Surveillance et réaction rapide à tout risque d'échec
Risque technologique	Défaillance des remboursements liés aux prêts mobiles	Correction en collaboration avec le fournisseur du système et révision du processus de test avant lancement.
	Non conciliation des informations de la solution de gestion des agents bancaires avec celles des SIG	Correction en collaboration avec le fournisseur du système
	Cyber-attaque : violation de la base des données de l'institution	Système de back-up journalier
Risque lié à la gestion des agents bancaires	Absence de staff ayant des compétences pour fournir un support adéquat en cas de réclamation.	Mise en place d'une équipe digitale bien outillée pour monitorer les fonctionnements du produit et apporter le support nécessaire aux utilisateurs.
	Inactivité des agents	Politique de motivation par la communication et le suivi régulier, les commissions compétitives et de retrait de contrat
	Manque des liquidités par les agents	Politique de découvert/facilité de caisse
Risque lié au partenariat	Choix d'un partenaire non-habilité et incapable de fournir les services souhaités ;	Implémentation d'un processus d'évaluation du partenaire comprenant les diligences raisonnables

Risques	Cas pratique	Mesure de gestion
	Non-respect des délais par le partenaire.	Communication et suivi permanents des délais à respecter.
	Mauvaise formulation des attentes de la part de l'IMF	Sollicitation d'un appui externe
Risque de réputation	Manque d'informations adéquates sur les nouveaux services digitaux entraînant la méfiance et la non-utilisation des produits par les clients	Formation des agents et des clients sur les différents produits et communication à travers différents canaux de communication
Fraude	Fraude des clients ayant compris la faille de conciliation entre les SIG et la solution des agents bancaires.	Correction de la faille par le fournisseur.
Risque politique	Importation des équipements complexes à l'entrée du pays avec d'innombrables taxes	

Ces exemples cités ne représentent que quelques exemples des risques et ces mesures ne sont pas exhaustives. C'est qui importe est de poser des bons processus capables d'établir le contexte, d'identifier et classer les risques, de les analyser et évaluer, d'y répondre et de les réévaluer. C'est le processus de gestion des risques.

4 Recommandations et conclusion

4.1 Recommandations

Au vu des résultats des entretiens avec les IMF et COOPEC, le régulateur (Banque Centrale du Congo, les partenaires au développement, les opérateurs de monnaie mobile, les fintechs), cette analyse ressort les recommandations suivantes :

Tableau 9 : Recommandations aux IMF et COOPEC

Acteurs	Constats	Recommandations	Effets escomptés
IMF et COOPEC	Difficulté dans le choix de bons partenaires (manque d'expertise interne sur les enjeux technologiques pour bien élaborer le cahier des charges)	<ul style="list-style-type: none"> - Recourir aux experts/consultants externes et/ou aux appuis des partenaires au développement pour l'élaboration de cahier des charges - Recruter des agents en externe et développer graduellement des capacités internes sur ces aspects. 	Choix pertinents des partenaires et mitigation des risques de partenariat
	Ressources humaines et compétences internes limitées pour la gestion des enjeux organisationnels entraînés par la digitalisation	<p>Recruter en externe et développer l'expertise interne pour la gestion des nouveaux métiers qui se créent par la transformation digitale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordonnateur ou project management officer ; - Gestionnaire des projets marketing-chef des produits ; - Chef de projet informatique - Gestionnaire commercial et de vente - Gestionnaire de l'expérience client 	Bonne gestion des enjeux organisationnels et réussite du processus de la transformation digitale
	Idée imprécise sur les risques liés à la transformation digitale et par conséquent sur la manière de les anticiper	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostiquer profondément les risques provenant de la digitalisation. Pour le cas du SIG, important qu'il soit effectué par des experts indépendants ; - Préparer et former le personnel sur la gestion de ces risques en lien avec la transformation digitale. 	Anticipation et gestion efficace des risques par les IMF

	Option de mise en place de son propre réseau d'agents bancaires	Posséder un SIG capable d'accepter les intégrations avec une solution externe et bien préparer tous les éléments concurrents à la réussite du réseau d'agents (recrutement, formation, contractualisation, gestion des liquidités, monitoring, etc.) tout en tenant compte des risques, parmi tant celui de partenariat qui y est lié.	Modèle du réseau d'agents durable
--	---	--	-----------------------------------

Tableau 10 : Recommandations aux régulateurs

Acteurs	Constats	Recommandations	Effets escomptés
BCC et ARPTC	Difficulté de nouer le partenariat entre les IMF, COOPEC et fintechs avec les opérateurs de réseau mobile	Développer un cadre de collaboration entre les deux (2) régulateurs dans le but d'assurer : <ul style="list-style-type: none"> - La compréhension mutuelle des faits à la base de blocage à ces partenariats ; - Initier des séances de communication et sensibilisation des IMF/fintechs pour les préparer à dénouer ce blocage Mettre en place des mesures encourageant les ORM pour la collaboration avec ces types d'entreprises.	Accroissement de l'offre des produits et services financiers, accessible sur des téléphones basiques à la population à faible revenu, surtout au contexte persistant de la pandémie Covid – 19.
	Difficulté d'accès au code USSD	ARPTC : Clarifier et communiquer de manière claire et transparente les conditions et le processus d'accès à ce code	Partenariats développés facilement
	Peu d'informations sur le switch par les IMF et COOPEC	BCC : Sensibilisation et communication efficace sur le bienfait, les conditions et le processus d'intégration au switch monétaire national	Adhésion massive au switch, interopérabilité, inclusion financière, économie au cash réduit
	Manque/peu d'éducation digitale adéquate pour la population ²⁰	Sensibilisation et formation de la population sur les options de banque à distance et argent mobile, les moyens d'accéder, les coûts, les risques, etc. afin	Adoption des services financiers numériques et amélioration de l'expérience-client

²⁰ Ce constat est tiré de la réponse donnée par la BCC sur la préoccupation : « Pourquoi la demande des clients pour les paiements numériques au détail est-elle souvent insuffisante et comment peut-on accélérer son absorption (quels sont les leviers sur lesquels il faut travailler pour l'accélérer ?) ». Cette recommandation est valable pour chaque acteur qui travaille pour l'inclusion financière.

		de les amener à l'adoption des services financiers numériques et l'amélioration de leur expérience-client	
--	--	---	--

Tableau 11 : Recommandation aux bailleurs de fonds et partenaires au développement

Acteurs	Constats	Recommandations	Effets escomptés
<i>Aux partenaires au développement et bailleurs de fonds</i>	Accompagnement soutenu des partenaires sur les aspects techniques	Renforcer cet accompagnement de la digitalisation au-delà des simples aspects techniques. La transformation digitale impliquant l'intégration du numérique dans toute la stratégie institutionnelle, ne doit pas se limiter aux dimensions techniques et technologiques mais aussi tenir fortement compte de la dimension humaine (client/collaborateur) qui joue un rôle capital permettant de gagner en innovation et en agilité.	Accompagnement complet pour une transformation réussie

4.2. Conclusion

La digitalisation joue un rôle important pour l'inclusion financière de tous. Son importance s'aperçoit bien au niveau des opportunités qu'elle offre aux institutions et aux clients.

Aux institutions financières, elle leur accorde :

- La possibilité de l'extension de la portée géographique,
- La satisfaction de la clientèle,
- La réduction des coûts et l'augmentation des revenus,
- Les opportunités de croissance, l'interopérabilité, etc.

Aux clients, elle offre :

- L'accessibilité liée à la réduction de temps et de distance ;
- L'accès aux produits et services adaptés ;
- L'amélioration de l'expérience client, etc.

Cependant, la connaissance de ces avantages et la volonté d'y parvenir ne suffisent pour prendre la décision de se lancer dans un processus transformationnel. En effet, ce processus impliquant le changement de la culture institutionnelle qui se manifeste au niveau des enjeux organisationnels. Il y'a des nouveaux métiers qui se créent par suite du processus de transformation digitale (Coordonnateur ou project management officer, Gestionnaire des projets marketing-chef des produits, Chef de projet informatique, Gestionnaire commercial et de vente, Gestionnaire de l'expérience client) et qui doivent bien être pris en compte pour la réussite du processus.

Les défis naissants avec la digitalisation peuvent submerger toute l'institution s'ils sont mal gérés. A l'exemple de quelques institutions de microfinance en RDC, il est noté :

- Des systèmes de gestion rudimentaires ;
- La difficulté de nouer de partenariat avec les ORM ;
- Des budgets limités ;
- L'atteinte à la réputation de l'institution ;
- Des faibles expertises technologiques internes ;
- Une résistance au changement ;
- Le besoin de développer une main d'œuvre spécialisée.

Les limites institutionnelles en termes des ressources humaines internes, compétentes et expertes, pour bien mener ce processus est un aspect à ne pas négliger. Ce qui dégage un grand besoin de, soit recourir aux experts/consultants externes soit recruter des agents en externe et développer graduellement des capacités internes sur ces aspects.

La gestion des risques qui surviennent de la transformation digitale est un aspect important pour les IMF. D'où, la nécessité de renforcer et bien développer le cadre de gestion des risques afin de les anticiper et bien les mitiger.

La Banque Centrale du Congo (BCC), le régulateur, accompagne ce changement à travers des lois et instructions dans le but de mieux encadrer les activités et le développement de ces

IMF. La CENAREF intervient dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPTC) intervient aussi au niveau d'octroi d'agrément des services de valeur ajoutée. Il s'agit exclusivement du code USSD, qui permet le partenariat entre les institutions de microfinance et les sociétés de télécommunication. Cependant l'accès au canal USSD reste une grande contrainte pour des IMF et COOPEC.

Cette transformation des IMF et COOPEC nécessite des ressources financières pour les investissements dans la technologie et ressources humaines, afin de définir la bonne stratégie, nouer des partenariats bénéfiques et faire adopter par la clientèle. L'accompagnement des bailleurs de fonds s'est avéré essentiel pour renforcer les ressources et les capacités des IMF et COOPEC afin de mener à bien cette évolution, surtout les plus petites IMF qui ne font pas partie d'un groupe.

Bibliographie/ webographie

- Altai consulting, 2016. Opportunités offertes par le mobile money pour les institutions financières en RDC
- Cours d'expert en Finance numérique : Franckfurt School Finance & Management
- Cours d'expert en Gestion des risques : Franckfurt School Finance & Management septembre 2018
- Cours sur Les Principaux marchés monétaires numériques : Digital Frontier Institute Décembre 2020 Cours sur Les opérations de monnaie mobile : Digital Frontier Institute Mars 2020
- Cours sur La monnaie digitale : Digital Frontier Institute Décembre 2019
- Cours sur L'introduction à la transformation digitale et à la gestion des risques : Helix Institut de finance digitale
- FPM, 2019. Inclusion financière en RDC, 10 ans après : aperçu macroéconomique et impact
- Nassima Montin, 2016. La transformation numérique : quelles mutations pour les métiers des ressources humaines ?
- PHB Academy and MICROLEAD : How to Succeed in Your Digital Journey: <https://www.unCDF.org/microlead/download-the-dfs-toolkits-from-microlead>
- Portail Findev : <https://www.findevgateway.org/fr>

Annexes

- Fiche d'entretien avec les IMF digitalisées
- Fiche d'entretien avec les IMF en cours de digitalisation
- Fiche d'entretien avec le régulateur
- Fiche d'entretien avec la fintech
- Fiche d'entretien avec les opérateurs de monnaie mobile
- Fiche d'entretien avec les partenaires au développement
- Programme de rendez-vous