

Capitalisation d'expériences

Septembre 2021

Créer des stratégies de transformation digitale axées sur le client :

Expériences en Amérique centrale
et en République dominicaine



AMARANTE
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Contents

1. Liste d'acronymes	2
2. Introduction	3
3. Résumé de la méthodologie et des outils pour le diagnostic, la conception et le développement des initiatives	4
3.1. Distinction des méthodologies utilisées dans le cadre du programme de réponse apportée à la crise Covid-19 par ADA	5
4. Principaux résultats de l'écosystème financier digital	6
4.1. Similitudes au niveau régional	6
4.2. Données par pays sur les télécommunications et les utilisateurs	7
5. Principaux résultats et similitudes entre les différents types d'institutions	7
5.1. Similitudes	7
5.1.1. Similitudes entre les banques	9
5.1.2. Similitudes entre les entités ayant un profil intermédiaire	9
5.1.3. Similitudes entre les ONG et les fondations	9
5.2. Distinctions importantes à faire par pays	9
5.2.1. Guatemala	9
5.2.2. Salvador	10
5.2.3. Honduras	10
5.2.4. Nicaragua	10
5.2.5. Panama	10
5.2.6. République dominicaine	10
6. Résultats du projet	10
6.1. Similitudes entre les banques	10
6.2. Similitudes entre les entités ayant un profil intermédiaire	10
6.3. Similitudes entre les ONG et les fondations	11
7. Résultats obtenus par les IMF par rapport à leur stratégie de transformation digitale	11
8. Conclusions	12
8.1. Conditions préalables à l'élaboration d'une stratégie de transformation digitale	12
8.2. Leçons apprises de la mise en œuvre du programme	13
8.3. Facteurs clés de succès pour la mise en œuvre du programme	13
8.4. Recommandations pour les projets futurs	14

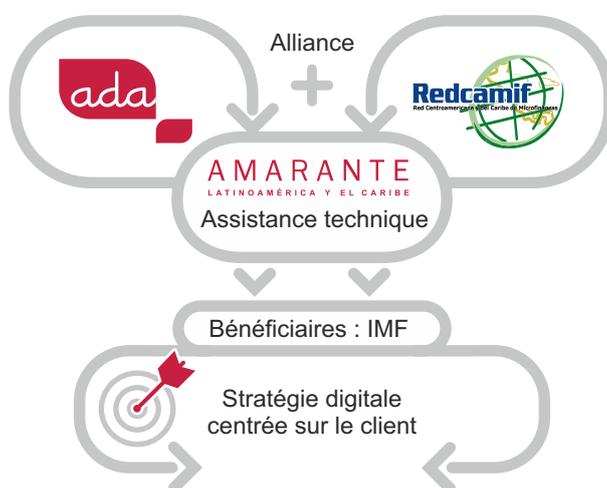
1. Liste d'acronymes

ADA	Appui au Développement Autonome
AT	Assistance technique
BI	Business Intelligence
DAB	Distributeur Automatique de Billets
CBS	Core Banking System
EFD	Écosystème financier digital
IMF	Institution de microfinance
ONG	Organisation non gouvernementale
OPDF	Organización Privada de Desarrollo Financiera (Organisation privée de développement financier)n
PMO	Project Management Office (Bureau de gestion de projet)
REDCAMIF	Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (Réseau d'institutions de microfinance d'Amérique centrale et des Caraïbes)
SAC	Sociedad de ahorro y Crédito (société d'épargne et de crédit)
TD	Transformation digitale

2. Introduction

Dans le cadre du programme intitulé « Renforcer la valeur ajoutée sociale de la microfinance », ADA et REDCAMIF ont lancé en septembre 2018 le programme de transformation digitale destiné aux institutions de microfinance (IMF) affiliées à REDCAMIF avec pour objectif de mettre en exergue des belles réussites de développement de stratégies digitales viables et efficaces pour répondre aux besoins des IMF, et rendre leurs offres financières et non financières plus attractives et compétitives. La durée initialement prévue du programme était de trois ans, avec une approche axée sur le client et les aspects digitaux et technologiques comme piliers essentiels. ADA et REDCAMIF ont décidé d'inviter Amarante Consulting (Amarante) à participer en tant que société de conseil exécutante du projet, compte tenu de l'aptitude au leadership dont ils ont fait preuve dans la région Amérique centrale et Caraïbes et plus généralement dans le monde entier. La mise en œuvre du programme a consisté en un premier volet articulé autour des points suivants : 1) soutenir le processus de sélection d'un groupe de sept IMF affiliées à REDCAMIF ; 2) développer une stratégie digitale pour chaque entité alignée sur leur stratégie d'entreprise et commerciale ; et 3) soutenir les institutions sélectionnées dans la mise en œuvre de leur stratégie digitale.

De plus, en raison de l'urgence sanitaire due à la Covid-19, l'équipe ADA a conçu en avril 2020 un programme d'intervention en réponse à la crise visant à soutenir un groupe d'IMF affiliées à REDCAMIF dans la gestion de leurs activités pendant cette période difficile. À travers ce deuxième volet du programme, l'objectif était d'aider les IMF participantes à concevoir une stratégie digitale pour la gestion immédiate de la crise.



Les IMF ayant bénéficié de ces deux composantes sont les suivantes :

MFI	Pays	Statut juridique	Solde du portefeuille en USD	Nombre de clients	Indice de maturité digitale	Catégorie
FAFIDESS	Guatemala	ONG	\$23 028 052	26 095	N/D	
Hermandad de Honduras	Honduras	OPDF	\$41 824 066	28 954	N/D	
Banco Ademi	République dominicaine	Banque	\$218 019 541	173 736	60	Contributeur
Banco Popular	Honduras	Banque	\$127 044 269	56 933	72	Contributeur
ODEF Financiera	Honduras	Financière	\$66 729 551	35 537	57	Adoptant
Banco Delta	Panama	Banque	\$197 097 348	22 966	55	Adoptant
Integral SAC	Salvador	Société d'épargne et de prêt	\$149 536 080	20 373	64	Contributeur
FUSAI*	Salvador	ONG	\$2 087 591	7 312	46	Adoptant
Finsol*	Honduras	Financière	\$45 099 536	15 584	N/D	
FUDEMI*	Nicaragua	ONG	\$928 744	1 618	41	Adoptant
Vision Fund*	Guatemala	ONG	\$8 791 509	4 700	N/D	
Credicampo*	Salvador	Coopérative	\$52 413 400	28 954	52	Adoptant
CDD	République dominicaine	Coopérative	\$2 135 460	2 910	N/D	
ADRA	Honduras	ONG	\$4 130 356	2 283	N/D	

* Soutien aux IMF dans la conception d'une stratégie digitale pour une gestion immédiate de la crise

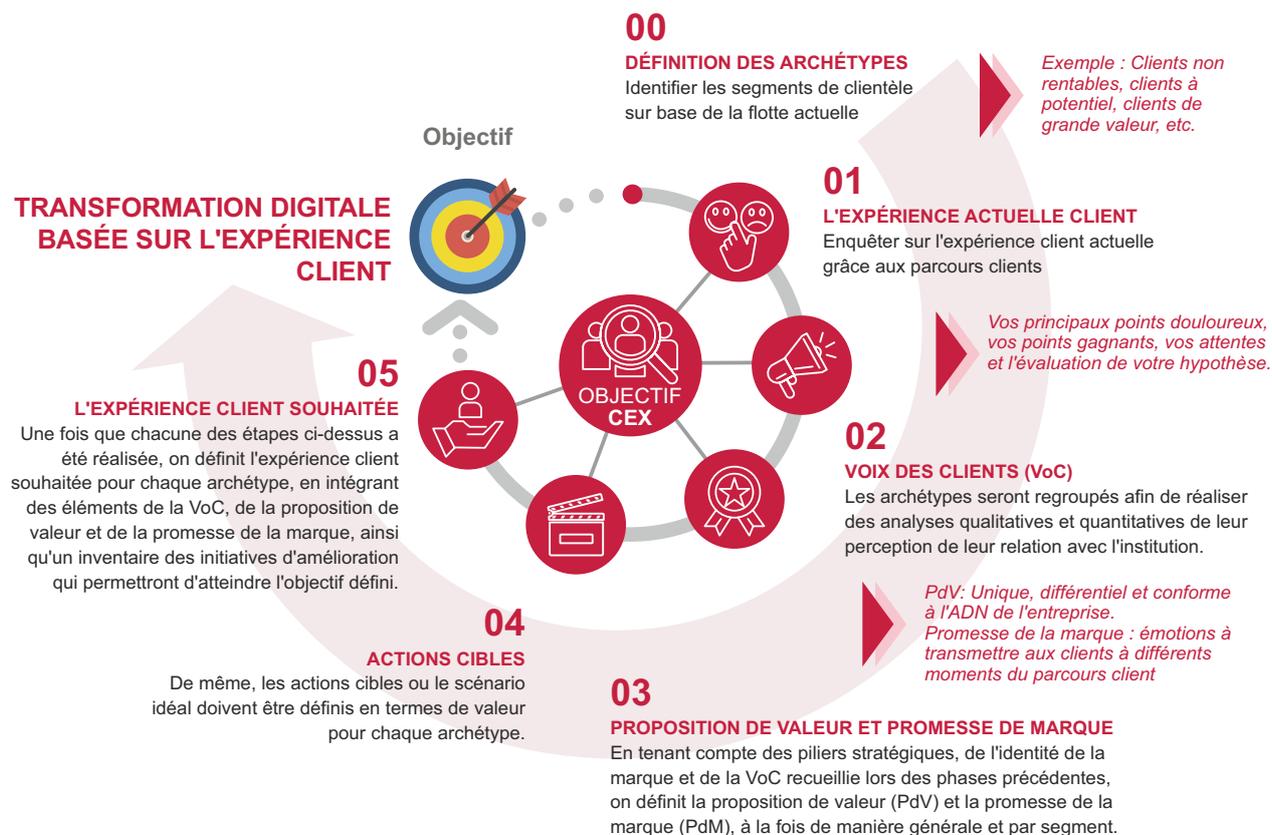
3. Résumé de la méthodologie et des outils pour le diagnostic, la conception et le développement des initiatives

Le programme de transformation digitale d'un groupe d'IMF a été développé grâce à une méthodologie basée sur le Design et le Lean Thinking, en privilégiant l'analyse préalable des objectifs et des conséquences, en remettant en cause les approches précédentes. Cela permettrait d'aligner chacun des projets sur les besoins réels de l'institution, à la fois dans un contexte terrain et orienté vers la réponse aux besoins et exigences réels.

De plus, il est apparu nécessaire de demander et d'analyser les informations stratégiques en matière de processus organisationnels, de technologie, d'expertise digitale, de risques, de projets et de stratégie commerciale. Des réunions ont également été organisées avec le personnel clé de l'institution à ce sujet.

En ce qui concerne l'environnement concurrentiel, une analyse de l'environnement financier digital du pays dans lequel opère chaque IMF a été effectuée, portant notamment sur les solutions de marché, l'état des lieux du secteur des télécommunications, l'offre Fintech et la position concurrentielle, l'examen du cadre réglementaire, les canaux et les technologies digitales.

Parmi les instruments de recherche utilisés, on peut citer : l'examen et l'analyse de documents, l'observation directe, les entretiens semi-structurés et la définition d'opportunités d'amélioration (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entité). L'analyse et la cartographie de l'expérience client ont constitué l'un des principaux éléments de la méthodologie.



Par ailleurs, l'analyse de la culture digitale du personnel de chaque IMF, les capacités internes et le dynamisme digital externe de l'institution ont fait l'objet d'une attention toute particulière.

L'étape suivante consistait à identifier les opportunités ou initiatives digitales et à les classer par ordre de priorité, ce qui a permis de définir la stratégie et le parcours digital des entités. Ces initiatives visent à promouvoir un modèle commercial innovant et agile, à améliorer l'expérience client, à renforcer l'efficacité opérationnelle et à utiliser les données comme un atout stratégique.

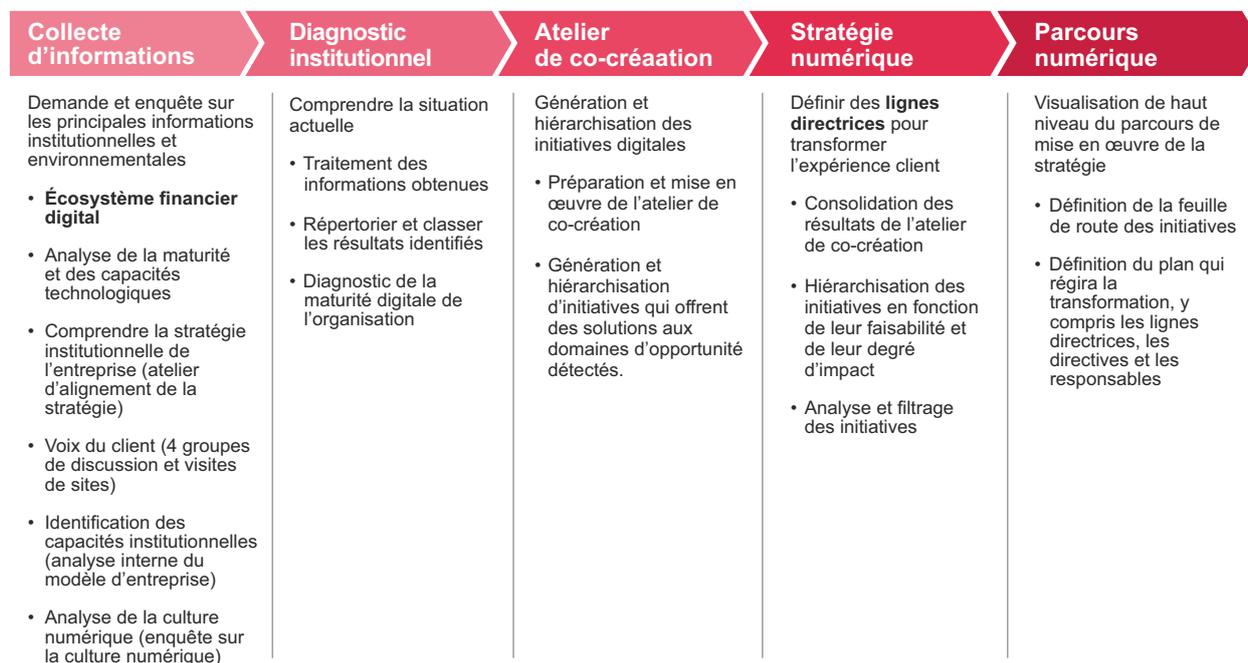
Cette étape a permis de dégager des lignes directrices pour la mise en œuvre de la feuille de route digitale et de la stratégie, en mettant l'accent sur les initiatives « Quick Win » (actions à gain rapide – peu d'efforts, impact fort) et les initiatives stratégiques.

Il est également important de noter que des outils et des cadres de référence issus du programme de transformation digitale ont été utilisés dans le cadre du programme de réponse à la crise Covid-19. De plus amples renseignements sur la distinction entre les méthodologies figurent dans la section suivante.

Pour en revenir à la méthodologie utilisée dans le cadre du programme de transformation digitale, REDCAMIF a appelé ses affiliés à participer, en leur demandant de remplir une demande en ligne, puis un comité de sélection formé par REDCAMIF et ADA a choisi, en fonction d'une série de critères, les entités qui bénéficieraient d'une assistance technique.

Une méthodologie en cinq phases, décrite et analysée ci-après, a été développée pour cette étape du programme.

Phases du projet de stratégie digitale



3.1. Distinction des méthodologies utilisées dans le cadre du programme de réponse apportée à la crise Covid-19 par ADA

Le programme de réponse à la crise de la Covid-19 apportée par ADA est né de la nécessité de soutenir un groupe d'IMF d'Amérique centrale (et d'autres pays) afin de contrer les effets de la pandémie, tels que les quarantaines très strictes, l'absence de contact entre le personnel des IMF et ses clients, l'obligation de travailler à distance, et en général la stabilisation des IMF dans la gestion du portefeuille, le placement et les recouvrements, ainsi que l'utilisation des canaux digitaux disponibles sur le marché.

Alors que le groupe d'entités susceptibles de bénéficier d'un soutien par le biais de ce programme a été sélectionné par ADA, Amarante a démarré presque en parallèle sept projets en Amérique centrale. Deux parmi ces projets (ADRA au Honduras et CDD) ont consisté à valider l'achat de solutions digitales pour répondre à des besoins immédiats en matière de transformation numérique. Les deux solutions ont été jugées efficaces et opportunes et l'assistance technique apportée par Amarante a permis d'aligner les attentes des équipes informatiques, commerciales et de gestion des risques, et de fournir des directives essentielles pour un déploiement rapide des solutions.

Les autres projets (cinq) suivaient un schéma et une méthodologie communs et, dans une certaine mesure, similaires à la méthodologie de la stratégie de transformation digitale. Dans ces projets, l'approche consistait en premier lieu à réaliser un diagnostic approfondi de chaque entité en utilisant la même méthodologie que celle employée dans les sept projets mis en œuvre avant la crise : les capacités de la direction de l'institution ont été évaluées moyennant un examen des documents et d'entretiens ; il a été procédé à l'analyse de l'expérience des clients externes et internes. Ces résultats ont ensuite été présentés et analysés avec les entités. Un atelier de cocréation a également été organisé, qui a permis de proposer des initiatives à court terme (Quick Win) et à long terme (stratégiques). Toutefois, l'accent a été mis sur les initiatives à effet rapide permettant à l'institution de se maintenir ou se redresser, et de continuer à servir ses clients aussi efficacement que possible, en tirant parti de la technologie.

Presque tous les projets comprenaient une phase de mise en œuvre de solutions rapides. Des efforts ont donc été faits en vue de leur mise en œuvre. Dans certains cas, les mises en œuvre ont pris la forme de conseils approfondis pour des initiatives pilotes que les institutions implémentaient déjà. Les banques avaient notamment apporté des changements considérables à certaines de leurs politiques de placement et de recouvrement, conclu des partenariats avec des fournisseurs d'argent mobile, ou pris d'autres mesures.

4. Principaux résultats de l'écosystème financier digital

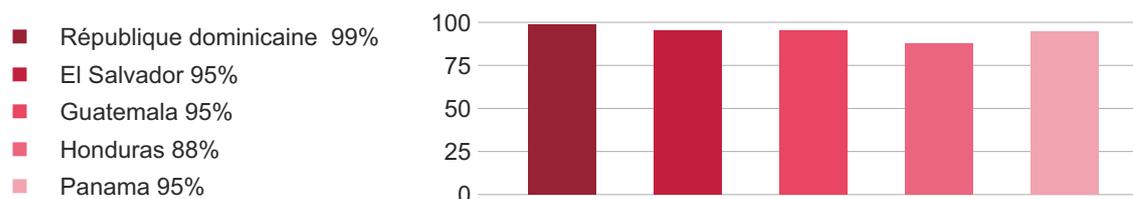
4.1. Similitudes au niveau régional

Voici les principaux résultats, similitudes et tendances au niveau régional se dégageant des études sur l'Écosystème financier numérique (EFN) menées en 2019 dans les pays d'Amérique centrale et en République dominicaine dans lesquels opèrent les IMF sélectionnées pour bénéficier du programme de transformation digitale.

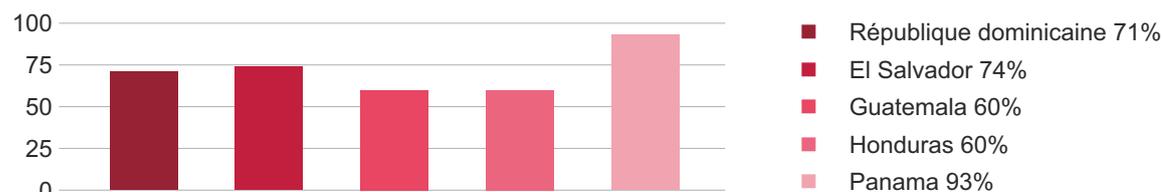
- ▶ Les régulateurs de l'écosystème financier digital s'intéressent à la transformation digitale et à l'innovation. Des tables rondes ont ainsi été régulièrement organisées pour aborder ces sujets et s'ouvrir à de nouvelles tendances mondiales et à mieux les comprendre.
- ▶ Des cadres réglementaires en matière de services d'agents bancaires, les correspondants non bancaires et les réseaux d'argent mobile sont en place dans tous les pays analysés. Certains ont déjà mis en place une réglementation ou sont en train d'envisager la mise en place des signatures numériques.
- ▶ Une absence d'échange et de réglementation sur des questions plus complexes de transformation digitale financière, telles que la cybersécurité, la réglementation des entreprises Fintech, l'interopérabilité, l'Open Banking et les services financiers dans le Cloud a été identifiée.
- ▶ Certains pays ont développé des stratégies nationales d'inclusion financière. Certaines disposent de mécanismes de mise en œuvre très solides, impliquant à la fois le secteur public et le secteur privé.
- ▶ Le lancement récent d'associations Fintech dans chaque pays a suscité l'intérêt pour les EFN. On peut également observer des alliances entre des entreprises Fintech et d'autres membres de l'EFN, comme des institutions financières ou des entreprises de télécommunications.
- ▶ On observe une tendance à élargir l'accès aux services financiers par le biais de canaux électroniques, tels que les guichets automatiques, les points de vente (dans les zones urbaines) et les correspondants non bancaires (dans les zones rurales).
- ▶ La tendance est de continuer à utiliser l'argent liquide comme premier moyen de paiement ou d'effectuer des opérations.
- ▶ Dans ces pays, la pénétration de la téléphonie mobile est élevée et les utilisateurs se connectent à l'internet sur leurs appareils. Les infrastructures sont acceptables dans les zones urbaines, mais nécessitent des améliorations majeures dans les zones rurales.
- ▶ L'accès aux services financiers a augmenté dans cette région, tant par le biais des institutions bancaires que de la microfinance. Malgré cette augmentation constante, la région reste en dessous de la moyenne latino-américaine (à l'exception de la République dominicaine).
- ▶ Il existe une tendance à inclure et à renforcer les programmes d'éducation financière qui incluent le digital. Dans certains pays, il existe une intention d'inclure ces éléments dans le programme scolaire et académique.

4.2 Données par pays sur les télécommunications et les utilisateurs

Couverture de la connectivité mobile 3G (en pourcentage de la population), données pour l'année 2019



Accès à un smartphone (en pourcentage de la population), données pour 2019.



Source : GSMA intelligence : <https://www.mobileconnectivityindex.com>. Dernier accès le 29 octobre 2021.

5. Principaux résultats et similitudes entre les différents types d'institutions

5.1 Similitudes

Selon l'analyse effectuée par Amarante, il existe un groupe d'au moins quinze résultats similaires dans presque toutes les institutions analysées, dont voici le détail :

- ▶ Les entités ont une expérience de niveau élémentaire à intermédiaire dans la mise en œuvre.
- ▶ Les décaissements se font par des moyens numériques.
- ▶ Des alliances avec des correspondants sont en place pour que les clients puissent effectuer leurs paiements de frais par des canaux alternatifs.
- ▶ On observe une tendance à l'interconnexion entre les agences et les sièges.
- ▶ Le conseil d'administration et les dirigeants soutiennent l'innovation.
- ▶ L'agent de terrain est un élément clé du modèle économique et certaines IMF utilisent déjà des EFN.
- ▶ Les banques utilisent différents outils d'évaluation du crédit.
- ▶ Les entités ont une longue tradition et des antécédents dans leurs marchés respectifs.
- ▶ Les entités ont la possibilité d'optimiser l'utilisation de leurs systèmes centraux respectifs.
- ▶ Les clients sont fidèles aux institutions.
- ▶ Des programmes de formation pour le personnel et les clients sont en place.
- ▶ Le personnel fait preuve d'un engagement social et d'un attachement à l'institution dans laquelle il travaille.
- ▶ Les entités disposent de programmes de recrutement et d'initiation adéquats pour les conseillers.
- ▶ Il existe des conseillers spécialisés par méthodologie (dans le cas de méthodologies mixtes).
- ▶ Dans le processus de recrutement du personnel clé, il est désormais tenu compte de la transformation digitale.

En outre, un ensemble de domaines d'opportunités a été réuni dans le groupe d'institutions ciblées par les programmes, répartis entre domaines d'opportunités digitales et non digitales. Celles qui ne sont pas digitales pourraient être considérées comme nécessaires pour préparer le lancement de la mise en œuvre d'une stratégie et d'une feuille de route digitales. Elles sont présentées ci-dessous :

Domaines d'opportunités digitales

- Faible adoption d'application client
- Améliorations de l'application (emplacement des points de paiement)
- Absence de BI (Business Intelligence)
- Les clients préfèrent payer dans les agences
- Rapprochements manuels (pas en ligne) avec des tiers
- L'application terrain manque de fonctionnalités (suivi des prospects, pas d'informations spécifiques sur le crédit, les recouvrements)
- Élimination des processus manuels
- Nécessité d'introduire des dossiers clients digitaux
- Les rapports doivent être renforcés (en ligne, dans toutes les agences, avec la BI).
- Absence d'omnicanalité (approche marketing qui mobilise l'ensemble des canaux de distribution)
- Faible utilisation, voire absence d'utilisation des canaux de promotion digitaux (site web, réseaux sociaux).
- Double saisie de données (nouveau client ou renouvellement)
- Pas de renouvellements automatiques
- Absence de système d'alerte, de notifications automatiques
- Manque de communication avec le client par SMS
- Adoption de WhatsApp par les conseillers et les clients internes
- Plateformes digitales de formation et d'apprentissage
- Le personnel dispose d'outils digitaux, mais ne les utilise pas
- Pas de réseau ATM

Domaines d'opportunité non digitales

- Les entités continuent d'utiliser le support papier, les processus manuels et l'Excel comme principal outil de bureau
- Peu ou pas de processus cartographiés
- Aucun domaine de gestion de processus d'affaires ou de projets
- Pas de segmentation de la clientèle
- Aucun programme de fidélité ou de récompense
- De nombreux projets existent, mais il n'existe pas de feuille de route
- Création d'une équipe de gestion de l'innovation et des canaux de distribution
- Des améliorations doivent être apportées à la structure organisationnelle
- Se concentrer sur le monoproduit
- Des goulots d'étranglement dans l'approbation des crédits se forment certains jours du mois
- Une importante rotation du personnel
- Centralisation exagérée de la prise de décision dans une agence centrale
- Les équipes informatiques sont dépassées par des exigences
- Seuls les crédits approuvés vont au CBS (traçabilité)
- La qualité du service n'est pas évaluée. Des enquêtes de satisfaction, groupes de discussion et cartographie du parcours client font défaut
- Aucune promotion des canaux alternatifs, des applications de l'entité, etc..
- Mauvaise qualité d'informations collectées et donc retard des crédits
- Aucune différenciation dans l'octroi de nouveaux crédits et de crédits renouvelés
- Le centre d'appels doit être repensé et rationalisé
- Absence de processus de gestion du changement
- Les entités font appel à plusieurs fournisseurs de technologie, ce qui complique l'intégration de systèmes.

5.1.1. Similitudes entre les banques

Les similitudes générales constatées entre les banques du programme sont les suivantes :

- ▶ Les banques disposent déjà d'outils digitaux, mais les clients internes sont quelque peu réticents à les utiliser.
- ▶ Les clients externes expriment une méfiance à l'égard des agents non bancaires concernant le paiement de leur dû.
- ▶ La création d'unités d'innovation chargées de conduire le processus de transformation digitale et de conduite du changement est en attente.
- ▶ Une gestion plus efficace et plus complète des initiatives digitales est nécessaire pour permettre une bonne gouvernance.
- ▶ Les banques ont besoin de mesurer les indicateurs clés de performance liés au changement de culture et d'obtenir des outils de gestion du changement.

5.1.2. Similitudes entre les entités ayant un profil intermédiaire

Les entités ayant un profil intermédiaire sont considérées comme étant celles non soumises à la réglementation bancaire et qui n'ont pas le profil d'une ONG ou d'une fondation. Toutefois, elles sont autorisées à accepter les dépôts du public. Parmi ce groupe figurent deux sociétés financières du Honduras (ODEF et Finsol), une société coopérative d'épargne et de crédit (Credicampo), une société d'épargne et de crédit (Integral) et une organisation privée de développement financier (HDH). Les similitudes dans ce groupe d'entités sont les suivantes :

- ▶ Il existe un intérêt pour l'exploitation des données et des informations via l'utilisation d'outils d'intelligence économique.
- ▶ Les opérations de crédit reposent encore largement sur l'utilisation du support papier et les processus manuels.
- ▶ Elles ont beaucoup investi dans la technologie, notamment pour faciliter et rationaliser leurs opérations internes et l'accueil de leurs clients.

5.1.3. Similitudes entre les ONG et les fondations

Les similitudes que l'on peut trouver parmi le groupe des ONG et des fondations sont les suivantes :

- ▶ Bien qu'il s'agisse de petites entités, elles disposent de systèmes centraux (CBS) performants et, dans certains cas, sous-utilisés et sous-exploités.
- ▶ Il est urgent de revoir, de normaliser, d'améliorer et de cartographier les processus fondamentaux.
- ▶ Ces entités cherchent à s'adapter aux défis externes à tout moment et leur principale réponse consiste généralement à modifier les politiques pour permettre une plus grande agilité.

5.2. Distinctions importantes à faire par pays

Voici quelques traits distinctifs importants qu'il convient de souligner pour chaque pays où des projets d'assistance technique ADA-REDCAMIF ont été mis en œuvre.

5.2.1. Guatemala

Au Guatemala, le niveau considérable d'adoption des technologies dans les zones rurales et par les femmes autochtones a été identifié comme un trait distinctif.

5.2.2. Salvador

Le Salvador dispose déjà d'une réglementation sur les signatures électroniques, mais les entités ne sont pas encore décidées à les mettre en œuvre.

5.2.3. Honduras

D'autre part, il existe déjà des exemples réussis de mise en œuvre de la signature électronique au Honduras.

5.2.4. Nicaragua

Un niveau élevé de communication entre l'entité et le client par le biais des canaux digitaux a été déterminé.

5.2.5. Panama

Le trait distinctif au Panama était l'absence d'une unité de gestion de projet (PMO), nécessaire pour la gestion des projets d'innovation.

5.2.6. République dominicaine

En République dominicaine, il s'agit de l'absence d'un réseau de caissiers chez les participants au programme, ainsi que l'absence d'un système de notification automatique par SMS.

6. Résultats du projet

Les résultats du programme ont consisté en une série d'initiatives organisées sous la forme d'un parcours digital pour chacune des entités faisant partie du programme ADA-REDCAMIF. Ces initiatives ont été dégagées lors d'un atelier de cocréation entre les consultants et les différentes équipes des entités.

Il est important de noter qu'elles ont été définies dans le cadre de la stratégie et de la feuille de route digitales, mais qu'elles n'ont pas nécessairement toutes été mises en œuvre par les entités.

Ci-dessous les initiatives similaires qui constituent les parcours de transformation digitale définis avec chacune des entités par type d'institution.

6.1. Similitudes entre les banques

- ▶ Analyse de la segmentation de la clientèle
- ▶ Campagnes de communication pour l'utilisation et l'adoption des canaux destinées aux non-utilisateurs
- ▶ Crédit digital
- ▶ Communauté virtuelle de type marché.
- ▶ Flux de travail pour la gestion du processus de crédit
- ▶ Développement d'une application pour le recouvrement de créances

6.2. Similitudes entre les entités ayant un profil intermédiaire

- ▶ Adoption d'outils d'intelligence économique et de messagerie SMS
- ▶ Gestion des opérations avec les agents correspondants
- ▶ Mesurer l'expérience client
- ▶ Programmes de fidélisation des clients
- ▶ Adoption de méthodes souples
- ▶ Application d'éducation financière

6.3. Similitudes entre les ONG et les fondations

- ▶ Application digitale sur le terrain, fonctionnant en ligne et en temps réel, intégrée au système CBS et permettant de consulter la centrale de crédit sur le terrain
- ▶ Développement d'applications pour les clients
- ▶ Développement d'un système de communication Chatbot basé sur l'intelligence artificielle
- ▶ Lancement de l'unité de gestion de projet
- ▶ Digitalisation du processus de crédit
- ▶ Développement d'une stratégie de canal
- ▶ Digitalisation des dossiers de crédit

7. Résultats obtenus par les IMF par rapport à leur stratégie de transformation digitale

La stratégie digitale ne suffit pas à initier la mise en œuvre de la transformation digitale, d'autres éléments précèdent et complètent la stratégie, à savoir, la planification budgétaire, la préparation à l'exécution de plans pilotes, l'alignement stratégique, l'adhésion de la direction générale et du conseil d'administration, et le fait de disposer d'une équipe pour diriger la mise en œuvre de la stratégie.

Voici un rapport d'étape sur les initiatives de certaines IMF participant aux deux programmes, dans la mise en œuvre de leur stratégie de transformation digitale.

Entité	Statut juridique	Quels avantages le projet d'AT a-t-il apporté à la mise en œuvre du parcours digital ?	Quelles initiatives ont été mises en œuvre ?
HERMANDAD DE HONDURAS	Institution réglementée	Nous a permis de définir la vision et la stratégie dans le développement de processus modernisés et d'outils digitaux qui ciblent et répondent efficacement aux besoins des clients.	1. Les initiatives existantes, HDH MOVIL, HDH MOVILCEL, HDH PUNTOFACIL ont été réévaluées.
FAFIDESS	Fondation	Nous a permis d'établir dans un premier temps la stratégie de transformation digitale de l'institution et de fixer la feuille de route pour orienter les actions dans le domaine du digital.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place des canaux de communication digitaux pour soutenir ses clients et son personnel face à l'impact de la Covid-19. 2. Mise en œuvre de l'amélioration des processus commerciaux de base de la Fondation FAFIDESS, respectivement dans les bureaux régionaux de Sacatepéquez et Chimaltenango. 3. Transformation digitale des rapprochements bancaires dans FAFIDESS, grâce à l'automatisation robotisée des processus. 4. Mise en œuvre du système mobile Precredit, qui permet d'obtenir les références en matière de crédit des clients par l'intermédiaire des conseillers en crédit sur le terrain, via les moyens digitaux. 5. Actuellement en train de mettre en œuvre le journal digital mobile pour faciliter la gestion des crédits.
FUSAI	Fondation	Des contributions significatives en termes de rationalisation, d'efficacité et de productivité.	1. Incorporation de certains nouveaux modules dans le système transactionnel : QR code, code-barres, service web de paiements en ligne.
FUDEMI	ONG	S'est avérée essentielle pour définir la stratégie à suivre et les priorités dans le temps.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Application pour la gestion du portefeuille et l'octroi de nouveaux prêts. 2. Mise en place d'un agent conversationnel (chatbot) afin de faciliter la communication avec les clients.
CREDICAMPO	IMF	Une meilleure proximité avec le client, un service à la clientèle plus ciblé.	1. Développement d'une interface en ligne pour établir la communication entre le réseau de paiement et le système central.
Banco Delta	Banque	Croissance rentable grâce au développement de nouvelles alternatives de paiement.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intégration avec le centre de paiement 2. Mise à jour des données dans la banque mobile et la banque en ligne (en cours de développement).
BANCO ADEMI	Banque multilatérale	Sensibilisation accrue de l'équipe dirigeante à la réalité et à la nécessité de mettre en œuvre la feuille de route numérique. A permis une mise en contexte pour commencer le processus.	1. Initiatives en cours dans le cadre de la stratégie de transformation digitale. Pas encore terminé.
ODEF FINANCIERA	Institution Financière	Développement du plan de numérisation.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en œuvre de l'outil de crédit mobile. 2. Mise en œuvre d'un chatbot pour le service clientèle.
BANCO POPULAR	Banque commerciale	Qualification du produit.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Services bancaires mobiles 2. Banque sur Internet 3. Authentification via la génération de jetons dans les produits numériques
FINSOL	Société financière	Grâce au soutien financier apporté, nous avons développé un outil technologique qui a facilité la gestion du portefeuille de crédits des conseillers ; cet outil a été développé à l'interne et nous l'améliorons continuellement.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place d'un agenda électronique pour les conseillers en crédit 2. Mise en place d'un Chatbot et réflexion sur les outils de banque en ligne pour construire notre écosystème numérique.

8. Conclusions

Nous présentons ci-après les conclusions les plus importantes de ce processus de systématisation des expériences.

8.1. Conditions préalables à l'élaboration d'une stratégie de transformation digitale

- ▶ Travailler avec des entités disposant d'équipes en place pour le processus de mise en œuvre de la transformation digitale ou ayant pris l'engagement ferme en ce sens. Il ne sert à rien d'élaborer une stratégie digitale en l'absence d'équipes capables de la mettre en œuvre.
- ▶ Avant de se lancer dans l'élaboration de la stratégie digitale, il est souhaitable d'avoir obtenu l'aval et l'adhésion des instances dirigeantes et du conseil d'administration en matière de transformation digitale.
- ▶ En tant que contrepartie du projet, l'entité s'engage à recruter un chef de projet expérimenté, capable de gérer de multiples activités.
- ▶ Dans l'ensemble, l'organisation doit faire preuve d'une volonté manifeste et des attentes positives en matière de passage au digital, aux processus souples et à l'orientation client.
- ▶ L'entité doit être curieuse de la technologie. Elle doit le prouver en développant ou en faisant acquisition de solutions dans l'optique d'une mise à l'échelle.
- ▶ L'entité doit avoir la capacité d'exécuter des projets pilotes et de massifier les solutions qui ont bien fonctionné.
- ▶ Une condition préalable importante consiste pour l'entité à envisager de faire de la stratégie digitale qui en résulte une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.
- ▶ L'entité doit disposer d'un budget défini et affirmer son intention de l'utiliser à des fins de réaliser des investissements nécessaires au processus de transformation digitale.
- ▶ Disposer d'un système central (CBS) stabilisé, fonctionnel et à jour, afin de ne pas retarder le processus de mise en œuvre de la stratégie.

8.2. Leçons apprises de la mise en œuvre du programme

▶ Hiérarchisation des initiatives

La hiérarchisation des initiatives s'est faite sur la base de deux critères fondamentaux, à savoir, le bénéfice et le niveau de complexité de chaque initiative. Ceux-ci présentaient à leur tour des sous-niveaux qui constituaient le score. Cette méthodologie a permis de localiser et de cartographier efficacement les différentes initiatives en fonction de ces deux critères. Il en est ressorti quatre quadrants : les initiatives à succès rapide, à fort impact, à impact moyen et à faible priorité.

Au cours des ateliers de cocréation avec le personnel, celui-ci a exprimé son intérêt et sa curiosité à l'égard des critères de hiérarchisation. Il a également été agréablement surpris à la fin des ateliers par les résultats obtenus.

▶ Développement du parcours numérique

Dans l'élaboration du parcours digital, nous avons utilisé différents critères de catégorisation des initiatives, estimé le temps de mise en œuvre et avons tenu compte des éléments externes afin de proposer un parcours ordonné. L'utilisation de cette méthodologie a été efficace pour fournir aux entités un aperçu rapide de leur parcours digital.

▶ Mettre en œuvre des gains rapides sans stratégie digitale.

Un enseignement important qui ressort de ces expériences est la possibilité de mettre en œuvre des Quick Wins sans avoir nécessairement élaboré une stratégie digitale. Les initiatives à gain rapide sont celles qui demandent moins d'efforts et qui offrent un rendement élevé. Dans le cas des projets d'urgence, la mise en œuvre de ces Quick Wins s'est avérée efficace pour fournir une réponse rapide permettant aux entités de réagir à l'imprévu.

8.3. Facteurs clés de succès pour la mise en œuvre du programme

Tout au long de la mise en œuvre des deux programmes, un certain nombre de facteurs clés de réussite ont été identifiés comme essentiels à la mise en œuvre des programmes ADA-REDCAMIF.

▶ Méthodologie appliquée

La méthodologie (Design & Learn Thinking) utilisée par le cabinet de conseil Amarante a été la clé de la réussite de la mise en œuvre de ces deux programmes. La méthodologie oriente le processus de formation et d'évaluation des initiatives, étape par étape, pour aboutir à des propositions d'initiatives classées par ordre de priorité dans un parcours digital.

► **Approche axée sur le client**

L'approche axée sur le client s'est manifestée à travers l'analyse du parcours du client par le biais de deux approches différentes. Tout d'abord, les informations sur ce parcours ont été recueillies d'un point de vue des conseillers, qui ont été interrogés dans le cadre d'un atelier interactif. Deuxièmement, des groupes de discussion, des enquêtes et des entretiens individuels ont été menés avec des bénéficiaires de services financiers afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs usages et leurs habitudes, ainsi que leurs caractéristiques démographiques. Les initiatives proposées lors des ateliers de cocréation intégraient cette approche axée sur le client, et les initiatives les plus pertinentes étaient précisément celles qui visaient à optimiser la valeur pour le client et à réduire au minimum les points de douleur du client au cours de son parcours.

► **Profil et expérience des consultants fournissant l'assistance technique**

Le programme faisait appel aux consultants hispanophones ayant une expérience dans des pays de la région d'Amérique latine. Tous les consultants ont une longue expérience de l'inclusion financière, de la transformation digitale et des services financiers digitaux.

► **Relation entre la société de conseil et ADA-REDCAMIF**

La relation entre la société de conseil Amarante et ADA-REDCAMIF concernant la coordination et la communication durant toutes les étapes des deux programmes a été efficace et efficiente.

► **Soutien logistique des entités**

Ce soutien organisationnel a été essentiel à la réussite des projets. Les IMF ont apporté leur soutien dès le début en envoyant des informations, en coordonnant des entretiens avec le personnel et les conseillers, des entretiens en face à face ou par WhatsApp avec les clients, en organisant des groupes de discussion et en coordonnant des visites dans les entreprises des clients.

8.4. Recommandations pour les projets futurs

- Étendre la visite sur place pour inclure des visites et des entretiens plus approfondis dans plusieurs zones rurales. Les clients externes des zones rurales sont plus complexes à étudier et à comprendre, de même que la manière de proposer des solutions qui augmentent l'adoption et l'utilisation des outils et des formes de communication digitale.
- Dans un contexte post-Covid-19, il est recommandé de revoir les visites in-situ. Bien que les activités à distance présentent un niveau élevé d'efficacité et de réussite, les consultants doivent analyser et comprendre l'environnement, se familiariser avec le travail de terrain des conseillers et s'entretenir en personne avec le personnel des entités.
- L'enquête de maturité digitale doit être adressée à tous les collaborateurs de l'entité dès son lancement. Cela permet d'obtenir un échantillon représentatif permettant davantage de certitudes quant au niveau de maturité digitale de l'entité. C'est aussi un moyen de prendre en compte l'avis des employés sur la transformation digitale et la digitalisation de manière démocratique.
- Prévoyez des démonstrations des principales solutions technologiques déjà en place dans les entités. Cela permettrait aux consultants de connaître les fonctionnalités des outils que les conseillers utilisent déjà et d'identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration.
- Continuer à utiliser les différents outils destinés à recueillir et à analyser les informations sur les clients externes.
- L'atelier d'alignement stratégique s'est avéré essentiel pour comprendre les attentes concernant la transformation digitale de l'organisation du point de vue de la direction générale et de certains membres du conseil d'administration. Il est recommandé de poursuivre cette bonne pratique dans les projets futurs.
- Lors de la préparation des calendriers de projets, il est nécessaire de prendre en compte les délais de révision des livrables par le client. Des révisions et des mises à jour périodiques des calendriers sont également recommandées, et les étapes suivantes devraient être proposées en cas de retard de quelque nature que ce soit.
- Il pourrait être opportun d'inclure 1 à 2 ateliers de formation sur des sujets associés à la transformation digitale et aux méthodologies agiles. Parmi les sujets qui pourraient être proposés, citons : l'innovation, la conduite du changement, l'utilisation d'outils de connaissance du client, les méthodologies agiles, les indicateurs de performance de la transformation digitale, les directives de mise en œuvre, entre autres.
- Envisager d'inclure un budget pour élaborer un plan d'affaires de haut niveau qui permette aux entités de comprendre les avantages financiers potentiels des initiatives clés. Cela permettrait aux entités d'avoir une meilleure compréhension des avantages de la mise en œuvre de la feuille de route numérique en termes de croissance et de rendement, ainsi qu'une meilleure compréhension de la structure des coûts des initiatives proposées.
- Envisager d'inclure dès le départ un budget pour le soutien à la gestion de projet pour la mise en œuvre de la stratégie. Cette recommandation s'adresse spécifiquement aux donateurs qui parrainent ces programmes.



ADA – Appui au développement autonome

39 rue Glesener

L-1631 Luxembourg

Tél.: +352 45 68 68 1

www.ada-microfinance.org



REDCAMIF – Red Centroamericana de Microfinanzas

Carretera a Masaya km 4 ½, del Tip Top Los Robles 25 varas abajo, Edificio Car III piso.

Managua, Nicaragua

Tél.: (505) 2278 1017

www.redcamif.org

A M A R A N T E
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Amarante LAC

Punto Polanco - Oficina 645

Calle Alberto 319, Col. Granada

Del. Miguel Hidalgo - CDMX

CP. 11520

Tél.: +52 (55) 4124 0676

contacto@amarantelac.com