

SUIVEZ  
LE LEADER

 Afriland First Bank



**Flash**  
**Leasing**  
by Afriland First Bank

Du 1<sup>er</sup> nov 2022 au 31 jan 2023

[www.afrilandfirstbank.com](http://www.afrilandfirstbank.com)

[qualite@afrilandfirstbank.com](mailto:qualite@afrilandfirstbank.com)

222 51 80 50

680 05 80 05

Bénéficiez de l'offre exceptionnelle **Flash Leasing** :

1<sup>er</sup> loyer  
allégé à

**5%**

Mois de  
différé

**3**

Plus de souplesse  
avec une durée de

**48 mois**

Offre valable pour l'ensemble des fournisseurs agréés

LE MAGAZINE DE LA BANQUE ET DE LA FINANCE DE L'APECCAM

**BANQUES**  
du Cameroun

# BANQUES

du Cameroun

N° 018 • Octobre - Novembre - Décembre 2022  
ISSN 4777-9827

**GRAND ENTRETIEN**

**Gordon Acha, DG Citibank**

**EXPÉRIENCE CLIENT**

**Pilier créateur  
de valeur**

**FINANCE ISLAMIQUE**

Une nouvelle réglementation  
pour doper les affaires

**ÉCONOMIE**

La Caisse des dépôts bientôt  
opérationnelle

**AVIS D'EXPERT**

■ O. Djaba, Banquier & Expert Digital Banking

**CORPORATE**

Activités & résultats

**FOCUS**

**BEAC - UNE INSTITUTION ADAPTÉE  
AUX RÉALITÉS DU 21ÈME SIÈCLE**





Nous sommes **Allés Loin** pour bâtir **votre avenir**

**JFN** Hightech University Institute

# JFN-IT devient JFN HighTech University Institute

**JFN SESI** École Supérieure d'Ingénieurs

**JFN SEME** École de Management et de l'Entrepreneuriat

**JFN SENI** École du Numérique et de l'Innovation

DEUG / BTS / HND / DUT / LICENCE / BACHELOR / MASTER / CERTIFICATIONS INTERNATIONALES



Santa Barbara, Bonamoursodi  
3712 Douala, Cameroun



<https://www.jfn-iti.com/>

**IMMEUBLE BICEC**

B.P.: 133 Yaoundé - Cameroun  
T.+237 222 23 54 01  
F.+237 222 23 54 02  
www.apeccam.africa

**DIRECTRICE DE PUBLICATION**

Gwendoline Abunaw

**IDÉES & DÉVELOPPEMENT**

Alfred Ndengue

**ÉDITEUR, COORDONNATEUR DE LA RÉDACTION**

Sylvestre Tetchiada

**COLLABORATION**

Pierre Kam  
Pierre Bertin Simbafo  
Paul-Rayann Dipoko  
Héloïse Desgranges T.  
Marcel Pouhe  
Hervé Njoh Same  
Vincent Balla  
Elsa Wandji

**ABONNEMENTS**

Alfred Ndengue

**RÉALISATION, PRODUCTION & COMMUNICATION**

Afrique Leadership Press Group-ALPG  
**DIRECTEUR:** Sylvestre Tetchiada  
T.+237 242 13 37 46 ● 677 63 26 60  
+33 6 43 31 91 00  
e-mail: redaction@afriqueleadership.com

**DISTRIBUTION**

Apeccam

**IMPRESSION**

Imprimerie Villière  
ZA du Juge Guérin  
Rte d'Annemasse  
F-74160 Beaumont  
T.+33 450 04 46 86  
F.+33 450 04 47 84  
www.imprimerie-villiere.com

**ISSN**

4777-9827  
Trimestriel

Dépôt légal : décembre 2022

©2022 - APECCAM

**GRAND ENTRETIEN**  
Gordon Acha, DG Citibank

**EXPÉRIENCE CLIENT**  
**Pilier créateur de valeur**

**FINANCE ISLAMIQUE**  
Une nouvelle réglementation pour doper les affaires

**ÉCONOMIE**  
La Caisse des dépôts bientôt opérationnelle

**AVIS D'EXPERT**  
■ O. Djaba, Banquier & Expert Digital Banking

**CORPORATE**  
Activités & résultats

**ÉDITORIAL**

- 05** Expérience client; pivot de croissance et de rentabilité

**BRÈVES**

- 06** SGC & SCB : 9Mds pour financer la croissance de SogimCam-Cfao
- Commercial Bank: le parc des agences s'agrandit
- Afriland First Bank accompagne les entreprises sous programme financier
- BGFIBank certifié ISO 9001 et labélisée RSE
- Leadership féminin : G. Abunaw donne des leviers pour son développement

**FOCUS**

- 10** Cinquantenaire de la Beac - Une institution adaptée aux réalités 21ème siècle

**CONJONCTURE**

- 10** Finance Islamique - Une nouvelle réglementation pour doper les affaires

**DOSSIER**

- 17** Expérience client, levier créateur de valeur
- 18** Pourquoi l'expérience client est-elle un levier de croissance

**INVITÉ DE LA RÉDACTION**

- 20** Gordon Acha, DG, Citibank Cameroun

**RETOUR D'EXPÉRIENCE**

- 26** Ecobank, une expérience client unifiée à l'échelle de l'entreprise

**DÉCRYPTAGE**

- 28** Briser les silos pour offrir une expérience client optimale

**ANALYSE**

- 32** Pour une expérience client sans couture

**PROSPECTIVE**

- 34** Anticiper les nouveaux usages

**AVIS D'EXPERT**

- 38** Olivier Djaba, Banquier

**CORPORATE**

- 40** Banques - Activités & résultats

# BANQUES *du Cameroun*

AU COEUR DE LA BANQUE ET DE LA FINANCE

## L'Expérience client, le pivot de croissance et de la rentabilité des banques



**A**ujourd'hui, le secteur bancaire vit en pleine mutation contraignant les enseignes à rivaliser de stratégies, pour attirer les clients et faire face à la concurrence. Celle-ci s'est considérablement accrue ces dernières années, avec l'émergence des Fintechs et autres agrégateurs. Au cœur de la problématique, les clients, qui, autrefois, très attachés à leur banque, se montrent de plus en plus volatils et n'hésitent plus à passer en *full web* ou à changer de réseau bancaire.

Dans ce contexte clivant, les banques travaillent leur positionnement, avec une valeur commune : la satisfaction et l'écoute du client. Les stratégies *Customer Centric* (centrées client) - certaines reposant sur un socle d'innovations pour proposer des expériences authentiques et sur mesure - mises en relief, chaque jour, par les établissements, en sont la parfaite illustration.

En réalité, l'objectif des banques n'est plus seulement orienté sur la vente d'un produit ou service,

mais davantage sur l'offre d'une expérience qualitative qui se nourrit des besoins et envies des clients.

L'enjeu ? Le besoin de reconnaissance de l'entreprise bancaire et du client. C'est ce duopole qui communique sur les priorités et les enjeux des métiers de la relation client de demain : suivre le rythme de l'évolution des attentes clients, se faire l'ambassadeur des engagements de la banque, digitaliser le métier sans le déshumaniser, recruter et fidéliser des talents, et, enfin, poursuivre l'accélération des investissements dans l'intelligence artificielle qui bouleverse (désormais) le service client. Notamment avec le déploiement des applis bancaires qui permettent aux professionnels de libérer du temps, et offrir une remarquable expérience client.

Et au niveau du capital humain, ce que l'on qualifiait autrefois de *petits boulots* devient, aujourd'hui, des métiers complexes pour lesquels la montée en compétences et le partage de la connaissance client deviennent des éléments clés.

De fait, le secteur bancaire fait partie de ceux qui font des avancées considérables dans le domaine de l'expérience client qui est l'un des pivots de la croissance et de la rentabilité des banques. Mieux, elle est l'une des clés de la résilience et de la réussite dont la pérennité se mesure à l'aune de la séduction des clients, à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes.

Aussi, nos institutions doivent-elles s'ajuster, s'adapter et satisfaire, autant qu'elles le peuvent, les besoins et attentes d'une clientèle de plus en plus pressée, informée et hyper-connectée.

En somme, une expérience client réussie génère un chiffre d'affaires en hausse et confère un avantage concurrentiel indéniable. Tout comme investir à fond dans l'expérience client permettra aux établissements de placer le client au centre de leurs préoccupations et de garantir une meilleure efficacité de leurs services. ●

**Gwendoline Abunaw**  
Présidente de l'APECCAM  
@GwendolineAbunaw

# BRÈVES

## SCB & SGC - NEUF MILLIARDS EN FAVEUR DE SOGIMCAM-CFAO



Fin octobre, les deux banques ont signé une convention pour le financement des activités de développement de la société Sogimcam-Cfao. L'argent récolté par cette entreprise servira à la construction du Centre commercial Playce de Yaoundé, au quartier Ekoudou et de l'hypermarché *Carrefour Market* de Bonaberi (Douala).

Le financement de 9 Mds de francs

CFA, réparti équitablement, entre la SCB et la Société Générale Cameroun (SGC), a été co-arrangé par Attijari Securities Central Africa (ASCA); la banque d'investissement du Groupe Attijariwafa Bank pour la sous-région Afrique Centrale. L'opération,

s'étend sur une maturité de 10 ans.

L'accord de prêt syndiqué a été approuvé le 31 octobre dernier entre Alexandre Beziaud, le directeur général de la SCB, Victor Noumoue, le directeur général adjoint de la SGC et Luc Demez, directeur général Cfao-Retail Cameroun.

Filiale du Groupe Attijariwafa Bank, SCB Cameroun, avec son capital de 10,54 Mds de francs CFA répond aux

besoins des entreprises, professionnels, salariés, retraités, collectivités locales et associations à qui elle propose une gamme de produits et services adaptés à leurs besoins spécifiques.

SGC, élue "*Meilleure Banque 2023 pour les PME (Best SME Bank)*" en Afrique - un prix décerné par *Global Finance Magazine*, lors de sa 2ème édition des *SME Bank Award 2023* - se présente comme la première banque du pays en termes de financement bancaire avec près de 23% des parts de marché sur l'octroi de crédits.

D'après les données issues de la Commission bancaire de l'Afrique centrale, fin juillet 2022, sur un volume global de prêts chiffré à 695,8 Mds, SGC a octroyé 434,1 Mds aux entreprises, soit 62,3% en valeur relative sur la période sous revue. ●

## COMMERCIAL BANK - LE PARC D'AGENCES S'AGRANDIT



Devenue un acteur clé du système bancaire, depuis sa restructuration opérée en 2016, Commercial Bank Cameroun (CBC) connaît, ces dernières années, une embellie financière traduite par des résultats nets positifs: 1,5 Mds (2017), 2,5 Mds (2019) et 3,6 Mds (2020) et un total bilan estimé, fin juillet dernier, au montant de 522,2 Mds, un produit net bancaire de 28,4 Mds et d'un bénéfice de 3,57 Mds.

De quoi élargir les horizons d'un éta-

blissement qui figure en 5ème position sur 15 banques, en matière de crédits distribués à la clientèle avec 327, 934 Mds. 8ème sur 15 en termes de ressources avec 341, 091 Mds.

Aussi CBC qui a porté son capital social de 12 Mds à 16, 5 Mds, depuis 2020, ne cesse-t-elle de multiplier des agences. De huit agences, il y a huit ans, elles sont passées à 19, en 2022. La plus récente étant l'agence de Messassi, à Yaoundé, qui est devenue opérationnelle depuis le 07 octobre dernier.

Qui plus est, "*Gold Space*" ouvert il y a quelques mois à l'agence de Yaoundé-Intendance, est un espace confortable et discret dédié à une clientèle VIP. Il bénéficie d'une offre de services et de conditions adaptées à leurs attentes.

De sources proches de la banque, l'ouverture d'autres nouvelles agences figu-

re en bonne place dans la stratégie de management. Notamment à Yassa (Douala), N'Gaoundéré et Limbe. «*Commercial Bank a enrichi son offre et assoupli ses conditions tarifaires pour satisfaire les attentes d'une cible diversifiée*», clame-t-elle dans une récente communication sur ses comptes sociaux. «*Ainsi, la banque permet l'ouverture du compte d'épargne à tout client à partir d'un versement initial de 10 000 francs CFA*».

CBC accompagne les grandes entreprises et les PME/PMI/EMF dans leurs opérations de financement et de placement. Elle dispose aussi de plusieurs solutions de banque à distance, à l'instar de *CB Online* pour les virements en ligne, *CB Infos* pour la réception des alertes à chaque opération en compte, *Speedoh* qui est un porte-monnaie électronique, etc. ●

# BRÈVES

## AFRILAND FIRST BANK ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES SOUS-PROGRAMME FINANCIER DU BMN



La convention de collaboration a été signée le 17 novembre 2022 entre Youssoufa Bouba et Chantal Elombat Mbedey, respectivement directeur général adjoint d'Afriland First Bank (AFB) et directeur général du Bureau de Mise à Niveau des entreprises (BMN). Ladite convention a pour objectif l'accompagnement des entreprises admises au Programme national de mise à niveau (Pnman).

Pour Elombat Mbedey, «*ce partenariat entend aider l'entrepreneur à trouver des financements auprès de Afriland First Bank, afin de mettre en œuvre son plan de mise à niveau volet matériel*». «*Le volet immatériel est pris en charge par le BMN à 80%*».

AFB est en tête du peloton des banques qui apportent davantage de concours financiers aux entreprises. Avec un encours de crédits estimé à 118 Mds de francs CFA sur l'industrie légère et 105 Mds sur l'industrie lourde (soit 224 Mds au total sur l'industrie) et 936 Mds sur l'économie, AFB entend poursuivre sa philosophie d'accompagnement des acteurs de l'écosystème entrepreneurial local. «*Notre mission reste la création de la valeur à travers la promotion de l'entreprise dans le but de les amener à relever les défis de la compétition internationale*», a édifié Bouba. «*Nous accompagnons les PME à travers des services financiers, la restructuration*».

De sources proches des deux entreprises, la collaboration envisagée à travers la convention donne l'avantage aux entreprises du portefeuille du BMN de bénéficier davantage d'égards auprès de la banque, à travers un accès préférentiel aux crédits. Pour cela des experts seront mis à leur disposition pour les aider à se mettre à niveau. ●

## UN POOL BANCAIRE MOBILISE 100 MDS EN FAVEUR DU PAD



Le 11 novembre dernier, **Access Bank Plc, Afriland First Bank, Bange Bank Cameroun, Bicec, Commercial Bank, CCA-Bank, Ecobank, SCB Cameroun et Société Générale** ont mutualisé leurs soutiens pour apporter une enveloppe de 100 Mds au Port Autonome de Douala (PAD), dans le cadre d'une convention de prêt syndiqué destiné au refinancement de l'endettement bancaire existant du PAD et au financement de projets d'investissements prioritaires.

D'une maturité de 12 ans, cet emprunt syndiqué a été structuré par Attijari Securities Central Africa (Asca), la filiale de Attijariwafa Bank (Maroc) dédiée aux activités de banque d'investissement dans la zone Cemac. Une partie des fonds, soit 45 Mds de francs CFA, sera affectée au refinancement de la dette bancaire du PAD. L'entreprise utilisera les 55 Mds restants pour financer ses projets d'investissements prioritaires identifiés dans le cadre du programme de modernisation des infrastructures portuaires.

Ce programme comprend le projet d'extension du Port de Douala hors de la zone industrielle de Bonabéri, en gestation depuis 2020 et que le PAD prévoit mettre en œuvre dès 2030.

Cette levée de fonds intervient alors que l'Etat, l'unique actionnaire de cette importante structure multimodale, se prépare à céder une partie des actifs à la Bourse des valeurs mobilières de l'Afrique centrale, dans le cadre du programme de dynamisation du marché financier régional.

Parmi les neuf banques citées ci-dessus, quatre font partie des établissements les plus actifs du marché du crédit au Cameroun et dans la Cemac. Il s'agit respectivement d'AFB, SCB Cameroun, SGC & Bicec. ●

# BRÈVES

## VERS LA MISE EN PLACE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS & CONSIGNATIONS

Le Cameroun - comme la plupart des pays de la zone Cemac - ne dispose pas d'une Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) opérationnelle. Or, ce pays avait créé, depuis 2008, par le biais de la *Loi n°2008/003 du 14 avril 2008 régissant les dépôts et consignations*, une CDC. Son utilité devait être traduite à travers les financements longs, la gestion et la sécurisation des ressources endogènes, stables et diversifiées. Leur transformation pouvant servir au financement des projets à forte valeur ajoutée.

Mais l'instance créée, il y a 12 ans, n'est pas opérationnelle. La crise de la dette actuelle, la crise sanitaire et les difficultés inhérentes à la collecte des ressources juxtaposées aux difficultés de certaines entreprises publiques relancent l'intérêt envers une telle institution.

Louis Paul Motaze, le ministre des finances et d'autres personnalités ont reçu une délégation du *Forum des CDC*; une instance itinérante qui a fait escale les 16 et 17 novembre à Yaoundé.

«*Le modèle des Caisses des dépôts repose sur la gestion et la sécurisation des ressources endogènes, stables et diversifiées, et leur transformation pour financer des projets à forte valeur ajoutée*», a affirmé le commis de l'Etat qui a ajouté que les CDC sont d'importants soutiens à l'économie.

«*Ce sont des partenaires de choix, au regard du potentiel des ressources mobilisables, de son impact en matière de création des richesses et d'emplois tout en garantissant en sa qualité de tiers de confiance, la sécurité des ressources transformées* », a poursuivi le Motaze.

Pour Lassina Fofana, directeur général de la Caisse des dépôts de Côte d'Ivoire, «*la création de la Caisse des dépôts en zone Cemac avait été vivement encouragée, à l'instar de la zone Uemoa*», lors de la précédente escale du forum des CDC, à Libreville, fin octobre. Mais, en zone Cemac, seul le Gabon dispose d'une telle institution.

La mise en place de la CDC du Cameroun permettra de rentabiliser les ressources «oisives» issues de l'épargne réglementée, des dépôts des notaires ou des professions juridiques, des consignations administratives et de cautionnements, des fonds des Caisses nationales d'épargne ou de Caisses de Sécurité sociale, des fonds de retraite et des régimes de retraite des fonds d'assurance et de garantie. Ceci à travers différents réseaux distributeurs et collecteurs comme la poste, des banques affiliées, des Caisses d'épargne, des guichets et plateformes dédiés. ●

## BGFIBANK CAMEROUN - PREMIÈRE BANQUE LABELISÉE "RSE"



La 8ème édition des *Corporate Awards* organisée par FabAfric Médias Group, le 11 novembre 2022, a primé BGFIBank Cameroun, pour son «*engagement à l'amélioration des conditions de vie des populations camerounaises*».

BGFIBank Cameroun a reçu le prix de la première entreprise en ce qui concerne le volet de la Responsabilité sociétale d'entreprises (RSE), après enquête et évaluation par un cabinet indépendant.

«*Cette première place est un message fort à l'attention de toutes les parties prenantes de notre activité au quotidien, ainsi qu'au personnel de BGFIBank Cameroun qui s'engage également dans la vision de la Fondation BGFIBank pour les générations futures*», a témoigné un responsable de BGFIBank.

Au cours des *Corporate Awards*, l'ensemble du processus de nomination, de vote et de recherche a été dévoilé. De même qu'un aperçu du *benchmarking* des histoires d'entreprise a été présenté à travers des photos et vidéos.

L'objectif de ce moment économique était de reconnaître et de récompenser les entreprises qui encouragent le changement et l'innovation, voire celles qui créent des modèles et offrent une plateforme permettant aux gens d'exceller, de créer une référence et de fixer des normes.

Pour les organisateurs, «*l'initiative vise à célébrer ces entreprises et à relever la barre des performances, en créant une concurrence saine qui place les entreprises sur le même piédestal que d'autres organisations internationales dans le monde*». ●

## BRÈVES

### LEADERSHIP FÉMININ - G. ABUNAW DONNE DES LEVIERS POUR SON DÉVELOPPEMENT



Lors du sommet *Corporate Women In Leadership 2022* tenu le 10 novembre à Douala, Gwendoline Abunaw, le directeur général de Ecobank Cameroun et Cluster Head Cemac, a abordé la question du leadership féminin et le développement du genre dans le monde professionnel. Notamment l'accès des femmes à des fonctions stratégiques, afin de piloter des projets, manager des équipes et diriger des services. Choisie par ses paires pour dire l'allocution liminaire, Abunaw s'est appesantie

sur la notion de leadership féminin. Un sujet sensible, comme toutes les questions qui touchent au genre, sur ce que les femmes doivent faire pour réussir et développer des compétences de leadership de base.

Le thème du sommet était «*Femme Alpha: Comment créer des stratégies à haute valeur pour la croissance*».

Manager d'expérience et femme leader, Abunaw a su trouver des mots justes pour motiver les autres participantes à faire face aux nombreux défis qui les interpellent dans leurs vies professionnelles et personnelles.

Pour elle, le parcours professionnel qui a commencé juste après l'université fut un facteur de motivation. «*Cela m'a donné l'occasion d'observer comment les chefs d'entreprise pensent, ce qu'ils font et comment ils parviennent à planifier leur croissance future, à partir des rôles qu'ils jouent*», se souvient-elle. «*Vous pouvez intentionnellement vous*

*tailler une niche, puis grandir, et cela ne se produit pas par magie [...]. Cela vous obligera à prendre du recul, à vous autoévaluer, à réévaluer, à réinitialiser et à aller de l'avant*», a-t-elle poursuivi.

Selon Abunaw, un succès constant est nécessaire pour créer un équilibre entre le travail, la vie et les autres relations. C'est un voyage constant pour rester au sommet. Ceci peut être réalisé en décrivant votre plan stratégique, en innovant, en sortant des sentiers battus et en se distinguant, a-t-elle dit.

Trouver, parler et travailler avec les personnes qui peuvent vous façonner, vous soutenir et vous aider à grandir est une excellent levier de réussite. De même que, conseille-t-elle, les femmes doivent s'adapter (à l'écosystème entrepreneurial ou managérial) et développer des stratégies qui fonctionnent pour elles. ●

### UBA RÉVOLUTIONNE LE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE AVEC "M2U MONEY"



Dans sa quête des solutions innovantes nécessaires à sa croissance, UBA a lancé, le 13 octobre, sa solution de paiement électronique *M2U Money*. À travers elle, UBA veut contribuer à l'inclusion financière qui représente une préoccupation pour le gouvernement camerounais et à la réduction de la manipulation des espèces, selon les mots

de Jude Anele, son directeur général.

«*J'ai le plaisir de vous annoncer le lancement de M2U Money notre solution Mobile Money. M2U vient contribuer de façon significative à l'inclusion financière du pays en apportant non pas une, mais plusieurs solutions innovantes et tout ceci sans Frais !*», a-t-il affirmé.

Pour Willy Brice Ngangue, Country Head *M2U Mobile Money*, le portefeuille électronique permet d'envoyer et de retirer de l'argent gratuitement.

«*Le réseau d'agents est constitué des call-boxeurs, des kiosques, des stations-service, des microfinances. Ça ne concerne pas juste les particuliers, mais aussi les entreprises qui ont eu l'habitude de payer au cash ou à la*

*caisse. Aujourd'hui, en un clic, vous pouvez payer jusqu'à un million de personnes de façon instantanée*», soutient Ngangue.

Marguerite Fonkwen, le directeur général adjoint d'UBA a ajouté que la solution a la particularité d'être innovante, simple et rafraîchissante.

Elle a conclu: «*UBA Cameroun existe depuis 15 ans dans ce pays, avec plus de 20 agences réparties sur le territoire national. Elle emploie plus de 500 jeunes Camerounais et a dans son portefeuille plus de 850 000 clients. Ces clients se retrouvent parmi les grandes entreprises, les entreprises commerciales, les entreprises locales, les PME, les individus, les étudiants, les professions libérales, le secteur informel*». ●

## CINQUANTENAIRE DE LA BEAC

# Une institution adaptée aux réalités du 21ème siècle

Les activités commémorant le cinquantenaire de la Banque des États de l'Afrique centrale (Beac) ont pris fin le 22 novembre à N'Djamena, au Tchad, après quatre jours de festivités. Lors de celles-ci, des ressortissants de la sous-région se sont associés aux cadres de l'institut d'émission, pour célébrer le jubilé. Le thème était : «*Beac, 50 ans au service de l'intégration des peuples de la Cemac*».

Par Sylvestre **Tetchiada**, à N'Djamena

**C**et anniversaire, qui coïncide avec la présentation officielle des spécimens de la gamme des billets de francs CFA qui seront mis en circulation à partir du 15 décembre, était l'occasion de jeter un regard analytique et prospectif sur l'évolution de la Beac. De même que l'évaluation d'autres défis à surmonter par les pays d'une sous-région Cemac résiliente. Précisément les récentes crises liées à la pandémie de la Covid-19 et les répercussions de la guerre en Ukraine.

«*Au cours des cinquante années qui viennent de s'écouler, la Beac a assumé, avec un succès certain, le rôle d'Institut d'Emission des six Etats membres de l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale, à savoir le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, la République gabonaise, la Guinée Equatoriale et le Tchad*», a écrit Abbas Mahamat Tolli, le gouverneur de la Beac, dans un document remis à

Banques du Cameroun par le Comité d'organisation. «*Elle a eu à faire face à bon nombre de défis pour garantir non seulement la stabilité de la monnaie qu'elle émet, mais aussi assurer son rôle moteur dans le renforcement de l'intégration régionale en Afrique Centrale*».

D'après lui, la Beac s'emploie ainsi à relever les défis actuels et futurs ; ceux inhérents à une transmission plus efficace des impulsions de sa politique monétaire, à la modernisation des systèmes et moyens de paiement à l'ère de la digitalisation, à l'implémentation complète de la réglementation des changes et une gestion optimale des réserves extérieures, à la promotion de l'inclusion bancaire, au renforcement de la supervision bancaire et de la surveillance macro-prudentielle, et, enfin, à la mise à disposition des signes monétaires plus sécurisés et sans cesse améliorés.

Il a renchéri : «*Au plan stratégique, le 50ème anniversaire sera l'occasion de*



*faire le point sur la résilience des économies de la Cemac à l'aune des réformes monétaires et financières, en vue de capitaliser les réformes mises en œuvre depuis 2017, afin de hisser la sous-région au rang de zone d'économie émergente et permettre à la banque centrale de consolider son ancrage sur les meilleurs standards internationaux en matière de gouvernance, de transparence, de conduite de la politique monétaire, et de conso-*



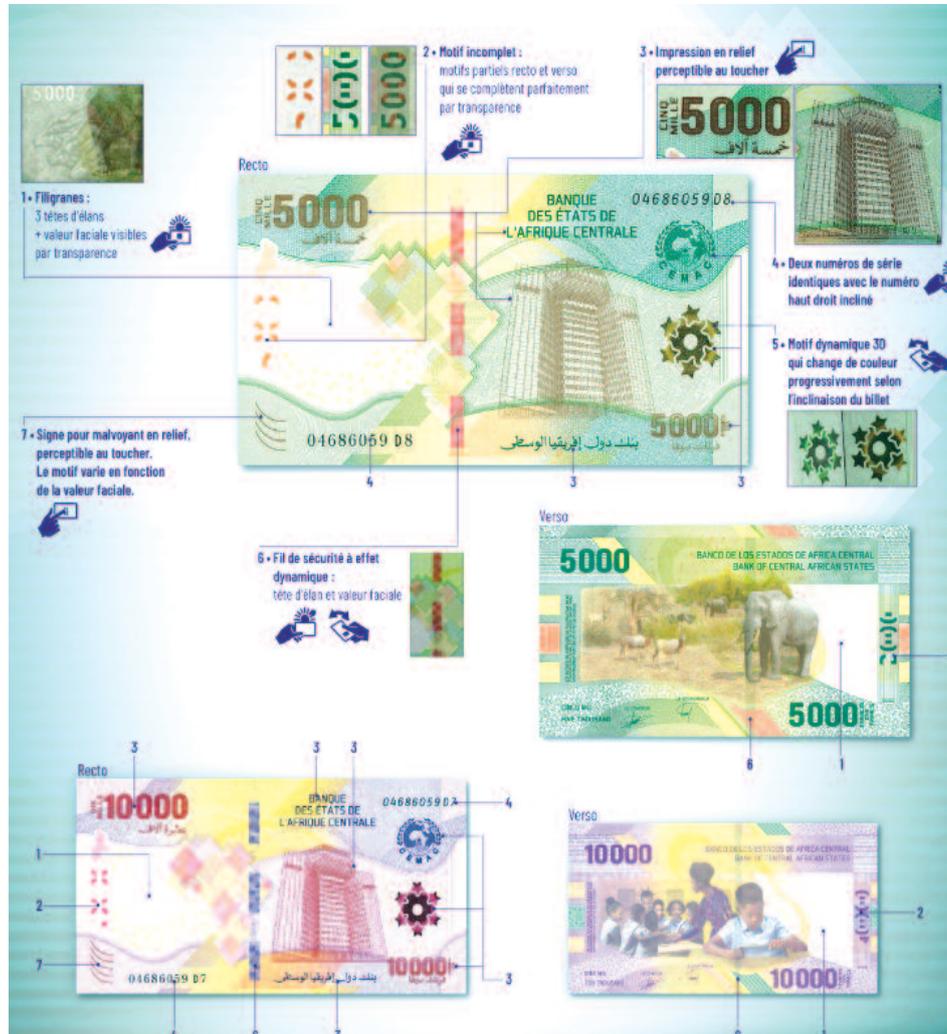
«...olidation de la stabilité financière».

Aussi, les festivités du cinquantenaire ont-elles rassemblé un faisceau d'événements. Du tournoi de football au semi-marathon, en passant par une exposition des différentes coupures de francs CFA depuis la création de la Beac jusqu'à aujourd'hui, la course hippique, un symposium, ou encore, l'apothéose qu'était la soirée gala.

### Quid de la réforme du franc CFA?

Le franc CFA - Communauté financière africaine (CFA) - est régulièrement pris à partie par certains critiques. Pour ceux-ci, il est perçu comme étant une violation de la souveraineté des pays





■ *Les nouveaux billets, hautement sécurisés et mis en circulation le 15 décembre, sont fabriqués par des procédés spécifiques d'impression qui leur confèrent un toucher unique.*

africains les empêchant de conduire une politique monétaire autonome. Cependant, d'après certaines sources officielles en zone Cemac, la stabilité procurée par le Trésor français a incité, jusqu'ici, les pays concernés à conserver le fonctionnement actuel du franc CFA.

C'est ainsi que le débat sur l'opportunité du maintien de cette monnaie créée le 26 décembre 1945 s'est invité à N'Djamena, lors de la conférence de

presse de clôture.

Encore que, pour nombre d'observateurs présents, la question s'inscrit aujourd'hui dans le *continuum* de la réflexion sur le financement de l'émergence des économies d'Afrique centrale et de ses prérequis, en matière de degré de liquidité des économies.

En réponse à ces préoccupations, notamment du point de vue d'éventuelles réformes du franc CFA,

Mahamat Tolli, a estimé que la stabilité de cette monnaie est cruciale dans un contexte d'économies fragiles.

«*La monnaie ne fait pas tout. Votre monnaie n'est que le reflet de ce que vos économies sont. C'est pourquoi nous n'avons pas de cesse de rappeler que ce dont nous avons besoin, c'est davantage de réformes structurelles, de réformes de gouvernance, une diversification de la base économique pour relancer la croissance, créer des emplois, résorber le chômage, permettre l'écoulement des biens et services dans le cadre de l'Union monétaire de l'Afrique centrale, parce qu'il a été rappelé que notre taux de commerce intra-Cemac n'est que de 3%*», a expliqué le gouverneur.

Par ailleurs, il a déploré le fait que, dans la zone Cemac, il n'est pas rare de voir «*un pays membre importer annuellement de la viande pour 400 milliards*», ou encore, qu'un autre «*continue d'importer ses produits alimentaires [hors Cemac, nldr] alors que nos sols sont riches et fertiles*».

Aussi, le franc CFA dispose-t-il d'une parité fixe avec l'euro auquel il est arrimé.

Pour certains spécialistes, cet arrimage a permis aux pays d'Afrique centrale d'un côté et de l'Ouest de l'autre d'avoir une monnaie distincte et une inflation d'une rare stabilité sur le continent.

Mais les critiques sont vives contre cette Zone franc qui priverait les pays africains d'une réelle souveraineté monétaire.

Certains économistes africains et d'ailleurs proposent de faire évoluer le franc CFA, en unifiant les deux francs CFA: celui de l'Afrique de l'Ouest et celui de l'Afrique centrale, aujourd'hui, non convertibles.



■ *D'après le Gouverneur de la Beac, cette instance, par ses actions en faveur de la coopération monétaire, participe au renforcement de l'intégration économique dans la Cemac. Sans remettre en cause son objectif premier de stabilité monétaire, la banque apporte son soutien aux politiques économiques mises en œuvre par les États.*

Ils veulent également l'arrimer non plus seulement à l'euro, mais aussi à un panier de devises : dollar, yuan, etc.

#### **Nouvelle gamme de billets**

Dans la perspective de son développement perpétuel, la Beac a saisi l'occasion des festivités de ses 50 ans pour dévoiler officiellement les nouveaux billets de banque de la zone Cemac.

La nouvelle gamme de billets *Type Beac 2020 (...)* est composée des cinq coupures suivantes : 500 francs CFA, 1000 francs CFA, 2000 francs CFA, 5 000 francs CFA et 10 000 francs CFA.

Pour le gouverneur de la Beac, Abbas Mahamat Tolli, cette nouvelle gamme de billets est plus compacte, plus moderne et plus sécurisée. Elle consacre le principe d'homogénéité des signes monétaires et d'intégration sous-régionale à l'avant et dans toutes les coupures. Elle valorise à travers ses iconographies au verso et toutes les dénominations, tous les vecteurs de l'émergence de la Cemac que sont l'éducation, la santé et l'agriculture moderne.

*« Cette exposition est à valeur pédagogique », réitère-t-il.*

*« C'est plus éloquent que tous les*

discours que nous allons tenir sur l'histoire, l'évolution de ces billets. Depuis plus de cinquante ans que nous sommes en union, et vous avez constaté que les billets ont changé, évolué (texture, substrat, dimension, qualité)», explique-t-il.

Il s'est agi pour la banque centrale de donner une occasion au public de découvrir, comprendre les contours des nouveaux billets qui mettent l'humain au centre.

«Il y a aussi des thématiques qui ornent ces billets, l'iconographie reflète la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale, ses figures emblématiques, l'économie de la sous-région. La Cemac, c'est une Union monétaire mais c'est d'abord l'intégration des personnes. C'est pourquoi nos billets donnent des dimensions particulières à l'humain», a commenté le gouverneur. «Par ses iconographies au revers et toutes les coupures, tous les vecteurs de l'apparition de la

Cemac que sont l'éducation, la santé et l'agriculture moderne, ainsi que les enjeux sociaux de l'heure que sont la protection de l'environnement et la place des femmes dans la société», informe la plus haute autorité de la Cemac, commentant les nouveaux billets

Qui plus est, les nouveaux billets mettent en exergue les langues officielles des pays de la Cemac que sont le français, l'anglais, l'arabe et l'espagnol, en les déclinant dans l'inscription de la Beac.

Cette initiative, conforme à l'article 33 des statuts de la Beac qui lui confère le pouvoir d'injecter de nouvelles coupures si nécessaires, intervient 20 ans après l'introduction de la dernière gamme de 2002, actuellement en circulation. Jusqu'à présent, les changements des billets dans la Beac se produisaient tous les 10 ans. Comme ce fut le cas en 1972, 1982, 1992, 2002, exception faite de 2012. ●

## BEAC - 10 DATES À RETENIR



La Beac a commémoré du 17 au 22 novembre son cinquantenaire. Voici dix dates à retenir de cette institution qui réunit six pays.

■ 14 avril 1959 : création de la Banque centrale des États de l'Afrique centrale et du Cameroun (BCEAEC) en remplacement de l'Institut d'émission de l'Afrique équatoriale française et du Cameroun (IEAEFC);

■ 22 novembre 1972 : signature des accords de Brazzaville et création de la Banque des États de l'Afrique centrale et du franc de la coopération en Afrique (FCFA);

■ 2 avril 1973 : début des activités de la Beac et lancement de la première série

de billets dite de «Type Beac» baptisée «Gamme 72»;

■ 1er avril 1978: nomination à la tête de la Beac d'un gouverneur et d'un vice-gouverneur africains: Casimir Oye Mba et Jean-Édouard Sathoud;

■ 1er janvier 1985 : entrée de la Guinée Équatoriale au sein de la zone d'émission de la Beac;

1er janvier 1999 : arrimage du Franc CFA à la monnaie unique européenne, l'euro, au taux officiel d'un euro. 1 euro = 655,957 FCFA;

■ 23 novembre 2003 : mise en circulation des billets de la gamme 2002 composée de cinq coupures : 500, 1000, 2 000, 5 000, 10 000 FCFA;

■ 1er octobre 2006 : fin de l'échange, aux guichets de la Beac, des billets des gammes Beac 72, Beac 82 et les billets de «type ancien» démonétisés à compter du 1er avril 2004;

■ 8 juin 2017 : adoption des nouveaux statuts de la Beac consacrant, entre autres, la conduite de la politique de change de la Communauté par la Beac et la nomination des directeurs centraux par le gouvernement de la Banque;

■ 22 novembre 2022 : cinquantenaire de la Beac et annonce de la mise en circulation, à partir du 15 décembre 2022, de la nouvelle gamme de billets. ●

## FINANCE ISLAMIQUE

# Une nouvelle réglementation pour doper les affaires

Le conseil d'administration de la Banque des Etats de l'Afrique centrale (Beac) a délivré, le 5 octobre, un avis conforme en vue de l'adoption, par le comité ministériel de l'Union monétaire d'Afrique centrale (Umac), du règlement Cemac relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de la finance islamique dans la région. Et le 09 novembre, le règlement relatif aux conditions d'exercice et au contrôle de cette activité a été adopté. Une nouvelle ère s'ouvre pour les affaires en Afrique centrale.

Par Elsa Wandji



**L**a finance islamique se distingue de la finance conventionnelle par le respect des principes de la loi islamique. Secteur méconnu de la finance mondiale, il y a encore quelque années, la finance islamique connaît, aujourd'hui, une forte progression, depuis plusieurs années. Selon le *Think Thank BSI Economics*, le secteur de la finance islamique représentait, en 2019, près de 2 400 Mds d'euros d'actifs à travers le monde. Il pourrait atteindre environ 3 100 Mds d'euros à l'horizon 2024. L'Afrique ne représente que 1,5% de ce marché. Aussi, le terme finance islamique recouvre-t-il l'ensemble des transactions et produits financiers conformes aux principes de la loi coranique qui supposent l'interdic-



■ La CCA-Bank, est une des rares institutions qui offre à sa clientèle une gamme adaptée de contrats de financements islamiques respectant les normes et principes de la charia. Et ceci à travers son vaste réseau de 42 agences disséminées dans les 10 régions du Cameroun.

tion de l'intérêt, de l'incertitude, de la spéculation, l'interdiction d'investir dans des secteurs considérés comme illicites (alcool, tabac, paris sur les jeux, etc.) ainsi que le respect du principe de partage des pertes et des profits.

Au sein de la Cemac, ce nouveau dispositif relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de la finance islamique entrera en vigueur le 1er janvier 2023. Son adoption intervient au terme d'un processus encadré par l'éthique et en conformité avec le droit islamique des affaires. Ce règlement est opposable aux établissements de crédit et de microfinance exerçant l'activité de la finance islamique ainsi qu'aux dirigeants, commissaires aux comptes et aux membres de leur comité de conformité.

### Secteur financier camerounais et finance islamique

Au Cameroun, c'est depuis plusieurs années que le ministère des finances souhaite s'appuyer sur la finance islamique, pour favoriser l'inclusion financière.

Le gouvernement est soutenu dans cette ambition par la Banque islamique de développement (BID) devenue un véritable partenaire financier du

Cameroun. Dans ce pays, la BID détient un portefeuille de 20 projets actifs pour environ 1 000 millions de dollars.

Mais en dépit de cela, on compte seulement quelques acteurs du secteur bancaire proposant ce type d'offre. Bien que la BID ait mis en place un programme de financement des PME au Cameroun. Ce programme est géré par une de ses branches : la Société islamique pour le développement du secteur privé (SID). En 2018, dans le cadre de ce programme, la banque avait octroyé une enveloppe de 15 millions d'euros de crédit à Afriland First Bank qui, au Cameroun, est pionnière de la finance islamique. Début juin 2022, en Égypte, Youssoufa Bouba, son directeur général adjoint, avait signé avec la SID du secteur privé une convention portant ouverture d'une ligne de crédit d'un montant de 40 millions d'euros (environ 26 Mds de francs CFA) destiné à accroître davantage son engagement sur le segment des PME et PMI et, d'autre part, de promouvoir le financement islamique dans le milieu de l'entreprise au Cameroun.

Par ailleurs, au cours de l'année 2016, Ecobank Cameroun l'a rejoint sur ce marché. Elle propose à sa clientèle un compte de dépôt islamique. Et, depuis peu, CCA-Bank qui, fort de son vaste réseau de 42 agences disséminées dans

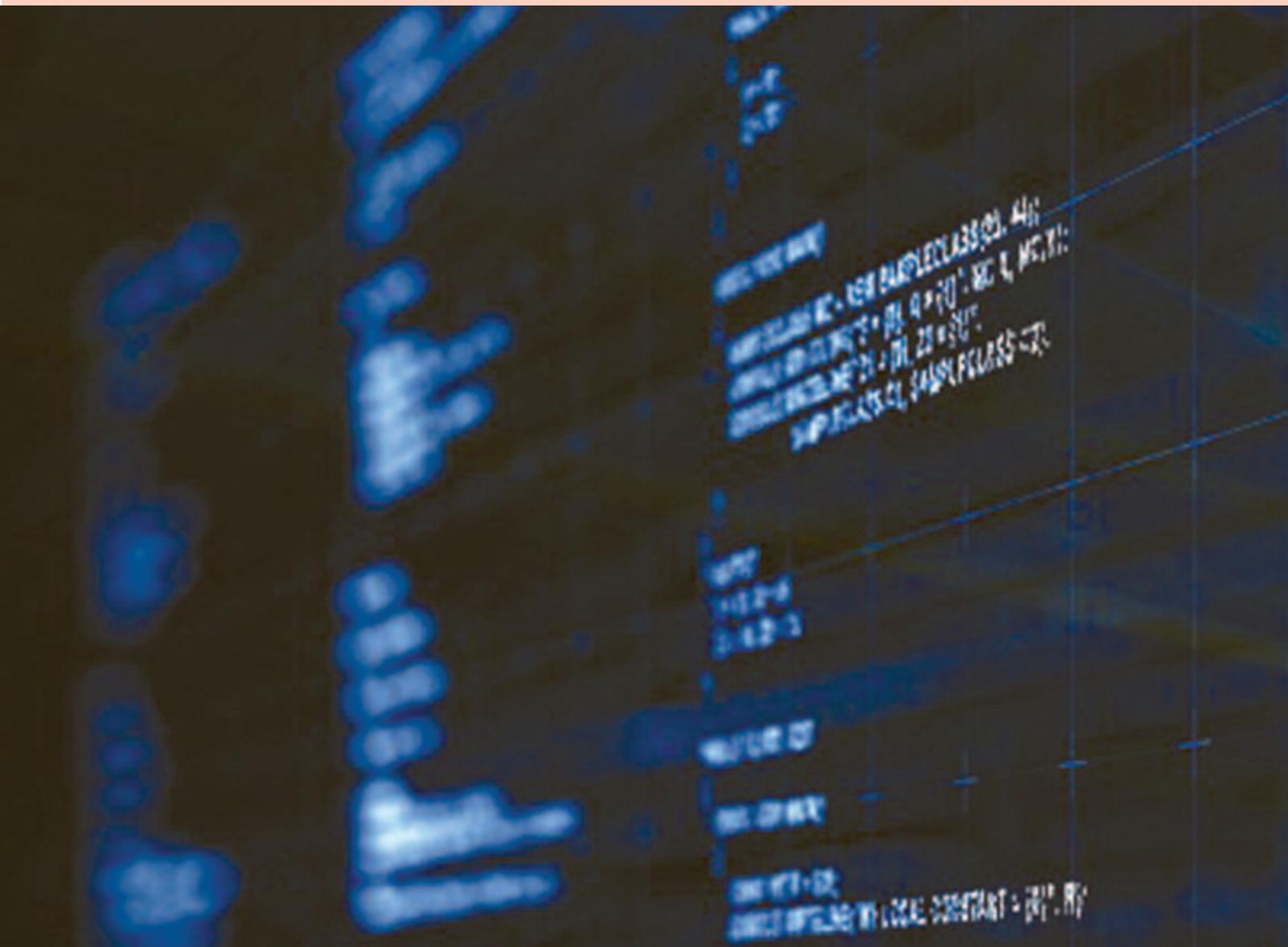
les 10 régions du Cameroun, innove et propose à sa clientèle une gamme adaptée de contrats de financements Islamiques respectant les normes et principes de la charia.

Par ailleurs, plusieurs établissements de microfinance exercent dans la finance islamique à travers le Cameroun.

L'adoption du règlement intervient alors que ce pays avait tenu le 11 décembre 2019, un Forum National de la finance islamique organisé par le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de la Finance Islamique en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement, dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'appui à la résilience économique.

Lors de ces assises, il était question de présenter le paysage de la finance islamique comme un atout majeur de l'inclusion financière; échanger sur les enjeux, les défis et les opportunités de la finance islamique; présenter les opportunités d'affaires offertes aux investisseurs du monde de la finance islamique, examiner le potentiel de développement des *Sukuks* (emprunts obligataires islamiques); et, enfin, formuler des recommandations, en vue de l'adoption d'un plan d'action du développement de la finance islamique. ●

# **d**ossier



**Expérience client, levier  
créateur de valeur**

## BANQUES

# Pourquoi l'expérience client est-elle un levier de croissance

Aujourd'hui, l'expérience client s'est progressivement transformée en atout de différenciation pour les banques. À tel point qu'il est considéré comme l'opportunité, la plus intéressante, à saisir pour les prochaines années. Axe stratégique, pour favoriser les ventes et déployer des actions marketing, son optimisation figure au rang des solutions pertinentes qui permettent aux établissements d'obtenir une meilleure rentabilité et de fidéliser leur clientèle dans la durée.

**Héloïse Desgranges T.**

 Dans une économie camerounaise de plus en plus tendue et où la concurrence est très forte, les banques doivent impérativement trouver des moyens de se démarquer», suggère, à Banques du Cameroun, Christian Elomo, banquier. «L'expérience client apparaît alors de nos jours

*comme le levier de croissance le plus puissant pour les prochaines années. Les banques qui concentrent leurs efforts et investissent sur le long terme sur ce sujet s'assurent la fidélisation de leurs clients et boostent leur chiffre d'affaires et leurs profits».*

«Déterminant de différenciation, l'expérience client ressasse l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service», surfe, quant à lui, Robert Wandji, cadre commercial dans une banque, à Douala.

Selon ce responsable, les banques doivent proposer aux clients des expériences et non plus seulement des produits et des services, afin de se démarquer de la concurrence et de faire naître un sentiment d'engagement.

«L'expérience client permet d'aller plus loin que la satisfaction et de prendre en compte la dimension émotionnelle recherchée dans la consommation de services. Plus empathique et plus proche de la vraie vie des gens, elle est le nouveau visage des stratégies centrées sur l'humain», justifie-t-il.

## Mutations sociales

Du fait de la généralisation du digital, les modes de consommation sont devenus virtuels et désincarnés, le consommateur éprouve de plus en plus le besoin de vivre de vraies expériences humaines, rassurantes, chaleureuses.

Pour Rolande Ayina, responsable

expérience client chez Central Media, à Douala, la concurrence sur les produits bancaires s'est intensifiée, obligeant les banques à introduire une dimension de service dans leur offre pour se différencier.

«Les consommateurs se défient des marques et de leurs messages publicitaires. La plupart des clients font désormais confiance à leurs proches plutôt qu'à des campagnes de communication. L'apparition de nouveaux business models nés d'une frustration des clients dans leur vie quotidienne et centrés sur eux forcent les banques à se réinventer», explique Ayina. « Les campagnes de communications s'attachent à délivrer une valeur ajoutée optimale tout au long du parcours pour créer l'effet de surprise et d'émerveillement chez les clients», enchaîne-t-elle.

Et Wandji de renchérir : «cette nouvelle approche oblige les banques à repenser leurs organisations, à casser les silos entre les services tels ceux des ventes, de la production, du marketing, de la recherche et développement, voire du crédit, etc. pour développer des pratiques transversales et encourager l'autonomisation des équipes».

En fait, en remettant les interactions, les perceptions et les émotions au cœur de son activité, la banque travaille sur les valeurs humaines (prévenance, empathie, générosité) avant les valeurs économiques (rentabilité, productivité). Elle assume alors pleinement la responsabilité sociale et environnementale attendue par ses clients et les différents acteurs de son



■ Des cadres de banque tels ceux de Commercial Bank (photo) pilotent, chaque jour, la stratégie client et impulsent une culture client à tous les niveaux de l'entreprise. Outre l'optimisation des parcours clients, ils effectuent un benchmark de la concurrence et des best practices pour être une force de proposition, afin de créer de nouveaux projets, concilier les objectifs de l'entreprise et les attentes des clients.

écosystème. Notamment les collaborateurs, et, en particulier, service client, marketing, management, investisseurs, actionnaires, fournisseurs, administration, etc.

### **Mobilisation des banques**

Les clients sont au cœur du business model des banques qui l'ont démontré, début octobre, lors de la semaine consacrée à l'expérience client. Pour elles, les clients constituent la raison d'être de la multitude de produits offerts et forment une communauté impliquée et prescriptrice des produits.

«L'objectif est de créer la marque idéale des consommateurs, et qu'ils aient l'impression de faire partie de la boîte», affirme un cadre de CCA-Bank interrogé par *Banques du Cameroun*. «Chaque jour le CCA-Bank se réinvente pour offrir les meilleurs services financiers. En passant par la rénovation de ses agences, l'extension de son réseau, la signature de partenariats stratégiques», enchaîne-t-il, reprenant quelques axes d'une récente campagne de communication de sa banque.

«Les banques de détail font face à un paradoxe avec, d'un côté, une accélération de la demande de services digitaux et, simultanément, une augmentation... de la demande d'accompagnement humain! Ce qui ne veut pas dire que l'on assiste à la substitution d'un besoin ou d'un canal par un autre, mais bien à une complémentarité des usages: le digital pour le quotidien, l'humain pour le conseil, la réassurance et la considération. Et concilier ces deux types de

demandes est un exercice exigeant qui nécessite à la fois beaucoup d'organisation et beaucoup d'agilité», professe Olivier Djaba, banquier, expert en banque digitale, dans une tribune parue récemment dans *Banques du Cameroun*.

«L'expérience client et collaborateur constituent un puissant levier de performance bancaire. Les banques qui investissent dans l'expérience client et collaborateur sont ainsi plus rentables et génèrent davantage de chiffre d'affaires par collaborateur», assure Elomo.

«Cette prise de conscience entraîne des bouleversements culturels, technologiques et organisationnels sans précédent au sein des entreprises. Comment insuffler une culture du service à tous les niveaux d'une organisation? Comment conjuguer intelligemment l'humain et la technologie? En bref: devenir une entreprise orientée expérience client est aussi indispensable que sensible», renchérit-il. Étonnamment, même si la plupart des acteurs de l'écosystème bancaire camerounais ont compris l'importance stratégique d'une expérience client de qualité, rares sont celles qui atteignent leur objectif.

Certains établissements pensent qu'ils offrent à leur client une excellente expérience, alors que seulement très peu des clients sont de cet avis. En dépit des avancées réelles, il reste encore du chemin à parcourir et donc des gisements de croissance à exploiter.

Pour y parvenir, la banque camerounaise doit repenser son fonctionnement, son organisation et remettre l'humain au cœur de ses préoccupations. ●

## Gordon Acha

Directeur Général de Citibank Cameroon

# Citi s'adapte aux nouvelles tendances du marché en gardant ses capacités de croissance

Citibank a remporté, récemment, une double récompense dont le "*Prix Global Finance de la meilleure banque numérique d'entreprise/institutionnelle*" et le "*Prix de la meilleure banque numérique au monde en 2022*". L'établissement bancaire récolte, pour ainsi dire, les fruits de la nouvelle gouvernance implémentée, depuis 2018, après sa nomination, par Gordon Acha, le directeur général. Et, dans un contexte mondial marqué par des tensions géopolitiques et une forte inflation, mais aussi par la résilience subséquente à la pandémie de la Covid-19, Le directeur général souligne dans cet entretien la triple capacité de sa banque: faire face à un ralentissement de la croissance, accompagner ses clients pour relever les défis, s'engager dans la finance verte... L'entreprise est colossale. Et la stratégie pour y parvenir l'est tout autant.

Ci-dessous, il livre son sentiment sur l'activité, l'avenir et les potentialités de sa banque. Ceci, à travers un tour d'horizon non-exhaustif de sa stratégie d'intervention en faveur des créateurs de richesse et de quelques-unes des solutions de financement à destination des filières d'activités les plus porteuses. Entretien. Par Sylvestre Tetchiada

**Directeur Général de Citibank, vous êtes l'architecte de la formulation de sa stratégie de transformation et de développement. Quelles stratégies de transformation aviez-vous implémentées, depuis votre nomination, en 2018, jusqu'à ce jour ?**

Notre stratégie de transformation repose sur la simplification et la modernisation de la façon dont nous menons nos activités bancaires, aujourd'hui, et, dans l'avenir, avec pour but l'amélioration du service à la clientèle, tout en faisant de Citi, un endroit où il est plus facile de travailler.

Citi a 210 ans, pour que nous soyons

pertinents vis-à-vis de nos partenaires et développons notre entreprise, nous devons non seulement nous adapter à un environnement en constant changement, mais également innover en permanence.

Nous acceptons les perturbations, investissons et collaborons pour générer de nouvelles idées. Aujourd'hui, nous faisons concurrence à des entreprises issues de l'industrie numérique.

Le paysage économique actuel, qui est en constant changement, nous pousse aussi à revoir régulièrement notre offre de produits et de services, pour répondre aux besoins de nos clients.

Nous sommes également conscients que nous devons simplifier notre façon

de travailler, pour rester efficace, tout en gérant les risques. De ce fait, nous nous appuyons sur les données pour créer une culture d'excellence. Adopter cet état d'esprit nous permettra de réaliser plus facilement notre mission et notre proposition de valeurs, en servant mieux nos communautés, nos clients et nos investisseurs.

**Le Cash Management est votre modèle d'affaires. Peu connu du grand public, cette activité possède pourtant un rôle majeur au sein des banques, et pour la vie des entreprises. Qu'est-ce que le Cash Management et comment le**



## métier évolue-t-il chez Citi ?

Le Cash Management ou pilotage de la trésorerie désigne l'optimisation des moyens de paiement des entreprises, le suivi de leurs comptes, la gestion de leurs opérations à distance et la centralisation de leur trésorerie. Il renvoie aussi à une approche logistique basée sur le bon équipement et les bons intervenants permettant de simplifier les procédures, de sécuriser les masses monétaires de l'entreprise, mesurer les risques et l'information concernant clients et fournisseurs, pour, *in fine*, baisser les coûts. Pour les banquiers, le métier repose sur quatre grands principes tels que :

- Les paiements au personnel, aux fournisseurs, aux services publics et aux taxes ;

- La collecte auprès des clients, distributeurs, grossistes et détaillants d'une entreprise ;

- La gestion du fonds de roulement par le placement des fonds excédentaires et le financement des positions courtes par des découverts et des prêts à court terme ;

- Les initiatives d'efficacité et solutions de gestion de trésorerie.

Traditionnellement, bon nombre de ces processus de gestion de trésorerie, en particulier les paiements et les recouvrements, étaient effectués au moyen d'espèces et de chèques. Cela est en train de changer et les entreprises utilisent désormais la technologie pour leurs opérations en raison du coût et de l'efficacité des processus que la technologie offre désormais.

La gestion de la trésorerie est l'épine dorsale de Citi. En moyenne, nous transférons plus de 3 000 milliards de dollars dans le monde au nom de nos clients, à travers nos plateformes intégrées mondiales. Un jour inhabituel nous pouvons transférer jusqu'à 9 000 milliards de dollars. Citi fournit des services de correspondances bancaires à la plupart des banques en Afrique, y compris au Cameroun, en compensant des euros, dollars et autres devises clés du G6. Nous four-

nissons également des lignes de confirmation commerciales aux banques sur le continent.

Tandis que les besoins des clients - secteurs public et privé - restent inchangés en ce qu'ils ont besoin de fonds de roulement pour fonctionner, la façon dont nous les fournissons a évolué. Le secteur bancaire est en train de passer rapidement des espèces aux solutions d'argent mobiles et numériques, qui s'avèrent plus efficaces, plus transparentes et surtout, plus sûres.

Cela étant, à l'exception du Kenya, du Nigeria et de l'Afrique du Sud, la plupart des pays africains dépendent encore de 60 à 70% de l'argent liquide. Une stratégie de gestion de trésorerie avancée et compétitive implique une infrastructure robuste avec des capacités mises à jour qui soutiendront les activités des clients. Citi a conçu et développé un certain nombre de plateformes bancaires en ligne, telles que nos plateformes primées *CitiDirect* et *Citi Velocity* - les deux applications les plus utilisées au Cameroun. Ces applications permettent aux clients de traiter l'essentiel des transactions de leur banque telles que les transferts de fonds directs (taxes, fournisseurs et paiements de tiers) et les transferts de fonds transfrontaliers. Plus récemment, Citi a développé une solution intégrée (*Galileo*) permettant aux clients de soumettre également leur documentation de conformité conformément aux exigences réglementaires sur la plateforme lors de la soumission de leurs transferts transfrontaliers pour traitement.

L'automatisation des retraits d'espèces aux guichets via *CitiDirect* et l'émission de chèques de gestion sont également possibles. Cela intègre aussi les systèmes comptables internes de nos clients et permet une réservation automatisée instantanée pour enregistrer des crédits dans les comptes clients. Les plateformes multi bancaires telles que *CitiDirect* donnent aux clients une vision complète de leurs opérations de trésorerie, car ces derniers peuvent voir leurs soldes bancaires dans toutes autres banques du Cameroun.

En guise de couronnement, Citi Cameroun a remporté le *Prix Global Finance de la meilleure banque numérique d'entreprise/institutionnelle*, et au niveau international, celui de la *Meilleure banque numérique au monde en 2022*.

### **Quels regards avez-vous du marché du financement des entreprises ? Quelles sont les perspectives et quels projets aviez-vous financé ?**

Les entreprises jouent un rôle fondamental de producteurs et d'employeurs dans la vie économique d'un pays, tant elles fournissent du travail et distribuent des revenus. Et au Cameroun, locomotive de la sous-région d'Afrique Centrale, ce sont ces entreprises; notamment les PME, qui sont reconnues comme l'élément incontournable du développement économique, dans la mesure où elles créent des emplois tout

***Avec la récente pandémie de la Covid-19 qui a accéléré la maturité digitale des banques, on remarque que l'innovation financière contribue de manière décisive au fonctionnement de l'économie et à la croissance.***

en restant moins consommatrices de capitaux, mais constituent le principal chaînon.

Le recours aux établissements bancaires reste incontournable pour la plupart des entreprises pour résoudre les problèmes liés à la trésorerie et pour mettre en

place de nouveaux projets à travers de nombreux services.

Cependant, certaines de ces entreprises, en raison de leur inadéquate structuration, souffrent d'un accès au financement limité qui contraint leur émergence et leur développement ultérieurs.

Dans un pays comme le Cameroun qui possède l'économie la plus diversifiée en Afrique Centrale, nous remarquons de nos jours une demande de crédit provenant de secteurs variés parmi lesquels: l'infrastructure, l'agriculture, l'industrie manufacturière, les télécommunications, le pétrole et le gaz, les transports et la logistique.

À Citi, le financement des entreprises fait partie de nos priorités d'autant plus que nous nous considérons comme un acteur clé de notre économie. Voilà pourquoi nous apportons un soutien constant aux entreprises locales de premier plan et des filiales de multinationales opérant au sein de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale. C'est ainsi que, récemment, nous avons collaboré sur des transactions syndiquées au Cameroun et nous avons été l'arrangeur principal mandaté par le gouvernement du Cameroun, dans l'émission d'euro-obligations l'année dernière. Citi finance indirectement les PME, par le biais du programme de financement de la chaîne d'approvisionnement. Nous avons également mis en place un programme de prêt aux institutions de microfinance pour les prêts ultérieurs à leurs clients tels que les "*bayam-sellam*".

Par ailleurs, il faut relever, à l'intention des créateurs de richesse, que tout financement est à la lumière des règles bancaires. En effet, ces dernières années, les banques ont pris de nombreuses mesures pour assurer la stabilité du système bancaire national. Les contrôles ont donc augmenté et les méthodes d'évaluation des risques, voire le niveau des exigences de fonds propres des banques sont autant de problèmes qui limitent souvent les capacités de financement. En outre, de nouvelles normes obligent à prévoir des dispositions supplémentaires qui ont une incidence directe sur les conditions des prêts. De même, la forte augmentation de la fiscalité spécifique des banques signifie également une réduction



**À Citi, le financement des entreprises fait partie de nos priorités d'autant plus que nous nous considérons comme un acteur clé de notre économie.**

tion de leur capacité financière. Tous ces éléments pourraient fort bien avoir un impact sur l'économie et sur les méthodes de financement des entreprises susceptibles de s'orienter de

plus en plus vers les marchés financiers.

Le défi actuel est de maintenir la force et la stabilité du secteur bancaire sans restreindre le financement de notre économie. Le financement de nos entreprises reste un défi majeur d'indépendance et de compétitivité pour le Cameroun. Dans cette optique, la réglementation bancaire tend à développer les marchés de capitaux de la Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique centrale, en vue de diversifier les méthodes de financement.

**L'innovation et le désir de rester le meilleur soumissionnaire en termes d'offres et d'expériences clients caractérisent votre secteur. Comment maintenez-vous votre leadership sur l'investissement et la banque d'entreprise ?**

Citi, comme toutes les autres banques, doit innover pour se

maintenir sur le marché, d'autant plus que notre secteur se caractérise par une vraie course à l'innovation et par la volonté de rester le mieux-disant en matière d'offres et d'expériences pour les clients. Avec un tel schéma, à Citi, nous pensons que la gestion d'actifs est appelée à innover et à se transformer. D'autant plus que la vague d'innovations qui déferle actuellement sur l'ensemble de l'économie atteint également le secteur de la gestion d'actifs et lui permettra de mieux répondre aux besoins des investisseurs d'aujourd'hui.

Cela peut sembler être une étrange prédiction. À Citi, nous pensons que, dans les prochaines

années, la gestion d'actifs ne ressemblera guère à ce qu'elle est aujourd'hui, et nous entendons jouer pleinement notre rôle dans sa transformation.

Depuis la crise financière de l'année 2008 et la récente pandémie de la Covid-19 qui a accéléré la maturité digitale des banques, on remarque que l'innovation financière contribue de manière décisive au fonctionnement de l'économie et à la croissance.

L'apparition du marché boursier a, par exemple, permis aux entrepreneurs de financer de nouvelles entreprises, au bénéfice de l'économie. Les organismes de placement collectif ont amélioré l'accès des épargnants aux marchés et aux services des professionnels de la gestion de fonds. Et, lorsqu'ils sont bien utilisés, les produits dérivés sont très efficaces pour couvrir le risque.

Si, dans le domaine financier, l'innovation éveille souvent les soupçons, c'est peut-être parce qu'elle est communément associée à la prolifération de produits de plus en plus complexes.

Pour Citi, l'innovation ne se résume pas, loin s'en faut, au lancement de nouveaux produits. Nous pourrions la définir comme le fait d'apporter un « plus » au client. Il peut s'agir d'une nouvelle approche de la gestion d'actifs, d'une optimisation d'un processus d'investissement, d'un nouveau service ou d'un meilleur processus opérationnel tels nos applis



*CitiDirect* et *Citi Velocity*, qui soutiennent notre croissance et celles de nos partenaires, en apportant plus de vitesse et d'agilité. Une innovation utile est, en définitive, une innovation qui améliore l'expérience de nos clients.

Par conséquent, nous considérons nos clients comme des partenaires en matière d'innovation. Nous sommes à l'écoute de leurs besoins et de leurs contraintes. Nous leur communiquons nos programmes de recherche et soumettons nos nouvelles idées à leurs critiques. Innover consiste à créer, en collaboration avec nos clients, les solutions d'investissement répondant à leurs besoins, en partant du principe que nous agissons « avec eux » plutôt que « pour eux ». En clair, pour nous, opérer une innovation orientée client n'est donc plus une option mais un *must have*. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il faudrait que le secteur bancaire contribue à l'émergence de nouveaux produits et de nouvelles solutions donc l'association permettrait de répondre aux besoins changeants des clients et de l'écosystème.

### **Comment voyez-vous évoluer le paysage bancaire camerounais dans les années qui viennent ?**

Au-delà des traits communs à beaucoup de pays d'Afrique subsaharienne qui se caractérisent par leur faible bancarisation, l'excès de liquidités des institutions financières, etc., on observe un certain dynamisme du paysage bancaire camerounais qui a accueilli de nouvelles banques récemment.

Et aujourd'hui, en pleine évolution technologique, opérationnelle et réglementaire, le paysage bancaire camerounais continue sa transformation. Il doit faire face à de nouveaux challenges, tenir compte de la transformation digitale, des nouvelles réglementations et de l'entrée de nouveaux acteurs. Qui plus est, les établissements bancaires doivent mettre les clients au centre de leurs préoccupations : ils ont de fortes attentes, aussi bien en termes de disponibilité des conseillers, que d'accessibilité aux données bancaires, ou encore, en termes de degré de personnalisation des offres qui leur sont adressées. La concurrence est quant à elle toujours plus intense sur le marché : Les Fintech et agrégateurs de comptes, par exemple, viennent bousculer le mode de fonctionnement des établissements dits « classiques » tandis que la diversification d'activités de grands groupes avec l'ajout d'une branche bancaire, *APIsation* des banques,...rendent le marché concurrentiel et dynamique pour les clients.

Aussi, faciliter quotidiennement les services bancaires nécessite-t-il pour les banques de faire évoluer leur modèle opérationnel, en imaginant de nouveaux moyens d'interaction. L'utilisation des *chatbots* ou des échanges via les réseaux sociaux deviennent la norme. Paiement instantané, applications digitales évoluées, vision 360° de l'épargne du client, les banques multiplient les initiatives visant à répondre aux nouveaux besoins des consommateurs.

Et demain, les banques, seront plus que hier, appelées à proposer davantage des interfaces de programmation non plus

seulement aux clients, mais aussi à des tiers agréés. L'accès aux données de paiement de leurs clients permet d'ouvrir le marché à d'autres acteurs. Cela se matérialise par des stratégies disruptives et innovantes mises en place par les Fintechs de gestion de finance personnelle et les prestataires de service, la diversification des activités, en apportant des services bancaires à leur panel d'offres (PSA, Amazon, Apple, Facebook notamment).

L'Open Banking devant changer la façon dont nous construisons et offrons des services via les systèmes bancaires centraux, les banques ne donneront plus simplement accès à une application, mais également un accès à un écosystème d'applications parmi lesquelles un utilisateur peut sélectionner et télécharger celles qui répondent le mieux à son besoin.

L'objectif est de s'adapter aux nouvelles tendances du marché tout en maintenant ses capacités de croissance.

Par ailleurs, en regardant de près les travaux de la 27ème Conférence des parties organisée par l'ONU, en Egypte, début novembre, on y a évalué les besoins mondiaux en matière de financement climatique à environ 2 600 milliards de dollars par an, avec un déficit d'investissement de 1 700 milliards de dollars. Cela met en évidence la nécessité d'une collaboration mondiale à grande échelle entre les nations et les continents et entre les secteurs publics et privés.

A cet égard, chez Citi, nous avons créé cette année un groupe de travail sur les critères ESG - Environnementaux Sociaux et de Gouvernance - pour le bassin du Congo, dans le but de mobiliser des ressources financières et de l'expertise dans toute la région. Au fur et à mesure que nous développerons cette activité, le Cameroun sera un pays prioritaire où nous aborderons les besoins de financement en matière de climat, de nature ou de biodiversité.

**L'année dernière, vous affichiez une forte croissance de vos revenus, de vos encours et un modèle bancaire rentable. Quelles sont vos perspectives pour 2023?**

Notre modèle bancaire rentable, pour reprendre votre expression, témoigne de la profondeur des relations que nous maintenons avec nos clients et de notre portefeuille de projets. Malgré les incertitudes économiques mondiales actuelles, la majorité de nos clients, dont bon nombre offrent des services essentiels, sont engagés dans l'accélération de leurs projets d'investissement et de transformation du pays ou de la sous-région. Nos résultats financiers de 2021 – soient un total bilan estimé à environ 180 milliards, près de 5 milliards de résultat net et un produit net bancaire établi à environ 11,39 milliards - reflètent également le rendement de nos employés, aidant ainsi nos clients à réaliser leurs projets tout en répondant à leurs besoins.

***Citi innove, pour se maintenir sur le marché, d'autant plus que notre secteur se caractérise par une vraie course à l'innovation et par la volonté de rester le mieux-disant en matière d'offres et d'expériences pour les clients.***

Citi demeure déterminée à l'égard de notre approche disciplinée et axée sur la qualité qui nous a permis de bâtir notre réputation de financier de confiance pour nos clients, alors qu'ils vont de l'avant dans leurs projets.

Et, en dépit des défis auxquels nous avons été confrontés ces der-

nières années, notre établissement bancaire a fait preuve d'une grande résilience. Nous poursuivons notre croissance en adéquation avec l'économie camerounaise. Tout comme nous nous réjouissons à l'idée d'une nouvelle année intéressante, car le secteur financier, en Afrique, traverse une période excitante avec de nombreuses innovations et nous aspirons à répondre aux besoins financiers de tous les secteurs de la société.

C'est ainsi que Citi entend continuer à jouer à fond sa partition dans l'accélération d'un rebond motivé, aussi bien par un impératif économique que par une quête de sens.

Pour se résumer, je dirai que Citi Cameroon et l'ensemble de ses collaborateurs ont désormais l'occasion - et même l'obligation - de devenir des architectes encore plus présents dans la formulation de la stratégie de leur croissance et de celle de nos clients. L'évolution des attentes clients et la digitalisation des opérations entraînent une nouvelle ère de connectivité directe entre Citi et ses clients.

Notre leitmotiv est d'aborder les problématiques essentielles pouvant aider les créateurs de richesse à redéfinir l'avenir de leur organisation. En effet, ceux-ci sont confrontés au défi de savoir comment mettre ou remettre leur entreprise sur la voie de la croissance tout en créant de la valeur sur le long terme, pour le plus grand nombre de parties prenantes.

Citi veut les aider à explorer comment ils peuvent planifier une croissance plus durable, en se concentrant sur les quatre pierres angulaires d'une stratégie de croissance axée sur : la confiance, le commerce, la technologie et la durabilité. Chacun de ces éléments étant centré sur les humains (collaborateurs et clients).

Pour l'avenir, Citi, en s'appuyant sur sa stratégie globale, veut aider sa clientèle de bout en bout, afin de mieux les servir. Et pour cela, nous nous appuierons sur la banque numérique, au développement des marchés secondaires et à porter notre attention sur la finance climatique. Car, nous pensons que tous ces aspects de la banque contribuent à construire une industrie financière durable favorisant la croissance et le développement du pays. ●

## ÉTUDE DE CAS

# Ecobank, une expérience client unifiée à l'échelle de l'entreprise

## Parallèlement à la simplification des points de contact du parcours client

Depuis 2016, Ecobank a mis l'accent sur l'amélioration de l'expérience utilisateur de ses clients. Privilégiant, aujourd'hui, les services bancaires numériques, la banque a lancé une vaste gamme de produits et autres services numériques novateurs, comme l'appli *Ecobank Mobile*, *Masterpass QR* et le *Compte Ecobank Xpress*. **Retour d'expérience.**

C'est ainsi que, grâce à son application *Ecobank Mobile*, le Groupe bancaire Ecobank s'affirme en banque 2.0, une tendance qui est décrite comme celle de la «prochaine génération de banques», se basant sur les développements technologiques comme les smartphones, la communication en champ proche (NFC) et les innovations Internet pour améliorer l'expérience client. Lancé officiellement en mars 2017, *Ecobank Mobile* est un service dédié aux clients particuliers et business notamment grâce à la fonctionnalité *Masterpass QR* qui veut révolutionner le paiement mobile.

### Ecobank Mobile, de quoi parle-t-on ?

*Ecobank Mobile* est une application innovante qui facilite la relation client. Il faut noter qu'elle s'adresse à toute personne souhaitant ouvrir un compte bancaire, avec tous les corollaires associés, et cela, de la manière la plus simple possible.

Ainsi Ecobank délivre un signal fort avec cette application qui permet d'optimiser les formes d'interactions entre les

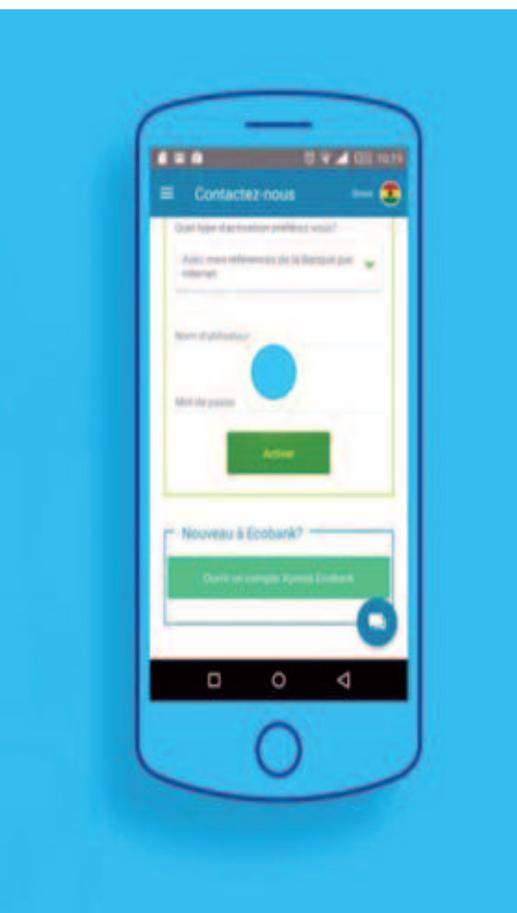
clients et la banque, en s'appuyant sur les progrès technologiques. Une démarche qui permet de fournir une gestion plus efficace du service à la clientèle, à une époque où il est de plus en plus décisif pour les banques de pouvoir utiliser différents canaux Internet de façon avantageuse.

Facile d'utilisation, mais surtout rapide, pratique, fiable, souple et sécurisé, les clients d'Ecobank peuvent compter sur *Ecobank Mobile* pour accéder à une panoplie de services dont : envoyer et recevoir de l'argent, payer des factures, acheter du crédit téléphonique, faire des transactions classiques, payer en ligne ou encore faire des suggestions de services.

### Comment fonctionne Ecobank Mobile ?

Elle est disponible en téléchargement sur Android et IOS et fonctionne gratuitement sur smartphone. Une fois installée, l'appli *Ecobank Mobile* donne au client la possibilité de:

- Envoyer de l'argent instantanément à toute personne ayant un porte-monnaie électronique ou un compte bancaire.
- Effectuer des achats sans sortir d'argent, grâce au *Masterpass™ QR*.



■ À Ecobank Cameroun, Mme le directeur général s'est engagée à offrir une expérience client de qualité à ses clients et valoriser ses collaborateurs.

■ Régler des factures, par exemple d'eau et d'électricité, les frais scolaires, etc.

### Masterpass QR, le PLUS de l'application Ecobank Mobile

Grâce au service *Masterpass QR*, Ecobank permet aux clients d'effectuer des achats en ligne ou en magasin à l'aide de leur téléphone, depuis leur compte bancaire. C'est également une méthode de paiement économique et sans contact pour les nombreux commerçants du secteur informel et les PME.

### Utile pour les usagers et les professionnels car plus facile d'utilisation que les TPE

En terme technique, le choix QR Code dans le paiement sans contact rend la

solution *Mastercard QR* plus avantageuse par rapport aux autres solutions "sans contact" sur le marché.

Si dans la technologie du NFC - *Near Field Communication* (la communication en champ proche) - l'échange d'informations n'est rendu possible qu'entre deux appareils compatibles (un téléphone compatible NFC et un TPE en l'occurrence) situés à moins de trois à quatre centimètres de distance; la technologie QR Code - code barre 2D ou Flash Code - elle, ne nécessite pas de TPE.

L'application *Ecobank Mobile* est une solution de banque mobile qui offre aux clients la possibilité de faire des transactions à distance. Ce qui répond aux besoins clients en gain de temps et pragmatisme.

La digitalisation est importante dans la stratégie d'Ecobank puisqu'étant un élé-

ment différenciant pour la qualité de service et, plus généralement, pour l'inclusion financière.

Résumant ce développement de sa banque, un responsable de la banque de détail à Ecobank a eu ces mots commentés en ces termes : «les banques doivent s'adapter. Aujourd'hui, Ecobank offre à ses clients une expérience bancaire pleinement intégrée via leur téléphone mobile». «Nous croyons à la puissance des technologies numériques et à leur capacité de transformer la vie des gens au Cameroun. Se voir remettre un prix (Meilleure banque en matière de gestion de trésorerie 2022, Ndlr) par l'industrie de la banque de détail montre que nous sommes sur la bonne voie», a-t-il conclu. ●

Vincent Balla

## DÉCRYPTAGE

# Briser les silos pour offrir une expérience client optimale

Avec l'irruption de la pandémie de la Covid-19 qui a chamboulé les habitudes de consommation, il est devenu impératif pour les établissements de proposer des services bancaires en libre-service. Non seulement les organismes financiers peuvent fournir de nouveaux produits et services personnalisés, mais les employés ont ainsi les moyens de fournir des conseils précieux et d'identifier pro-activement les activités suspectes.

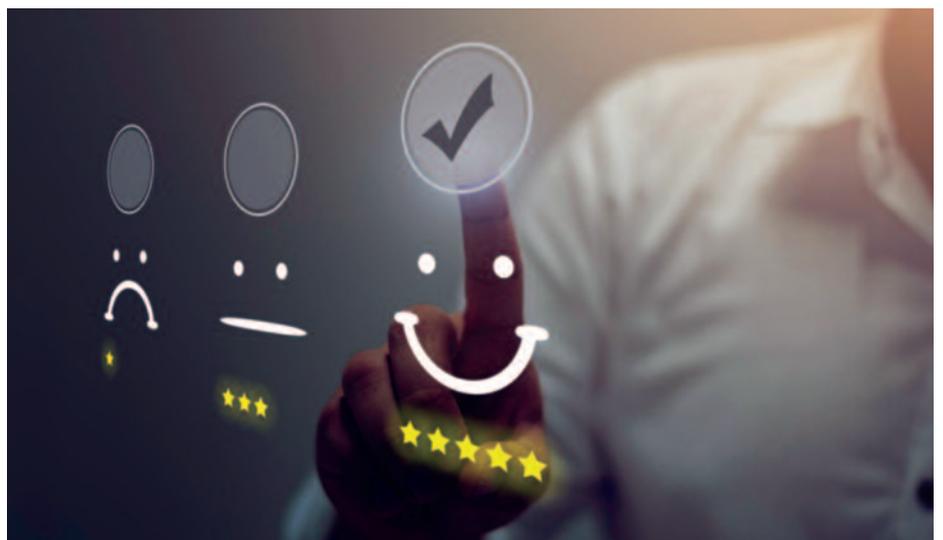
Par Sylvestre Tetchiada



**D**e ce fait, les banques peuvent placer davantage le client au centre de leur activité grâce à la transformation numérique, et offrir un parcours client bien équilibré entre de nombreux points de contact.

«Les clients des banques attendent des expériences exceptionnelles et parfaitement fluides, ainsi que des produits innovants de valeur. Pour créer un avantage durable et conserver la confiance des clients, les banques de détail doivent connaître les besoins actuels et futurs des clients et savoir comment y répondre», confie, à Banques du Cameroun, Joseph Fru, business developer dans une banque, à Yaoundé.

Et d'ajouter : «Pour faire face à la concurrence, il devient en effet très important pour les établissements bancaires de remettre le client au centre de leurs préoccupations. Au lieu de trop se focaliser sur la conception de leurs



offres et services, le mieux serait désormais d'essayer, par tous les moyens, de comprendre les besoins et attentes des clients afin de mieux les satisfaire».

En effet, ces attentes et besoins clients se diversifient de plus en plus, et, aujourd'hui, les clients se servent des outils relevant du digital pour commu-

niquer avec leur banque. Ils deviennent plus matures, plus informés et surtout plus volatiles. Avant d'acheter un produit bancaire, ils prennent le temps de s'informer et de comparer les offres disponibles. Pour les enseignes qui ont très peu de présence sur les divers canaux de communication, les chances d'attirer de

nouveaux clients sont donc amoindries.

Et ce n'est pas tout puisque, outre la présence dans tous les canaux de communication, les clients exigent également de leur banque que leur plateforme digitale soit intuitive, simple et pratique à utiliser.

Afin de répondre à toutes ces attentes, les banques sont appelées à investir beaucoup plus dans l'amélioration de leur expérience client. Dans le cas contraire, elles se verront sanctionnées par la concurrence.

D'autant plus que le marché est de plus en plus envahi par de multiples solutions de paiement en ligne, le crédit aux particuliers et entreprises, etc.

### Réinventer l'expérience client

Au regard du précédent développement, il s'avère que les banques doivent améliorer leur expérience client.



■ *Les banques ont à cœur d'améliorer leur expérience client, afin d'attirer plus de clients. Très impacté par la révolution numérique, le secteur financier doit modifier son offre et proposer un service plus moderne avec des outils numériques simples à utiliser.*

Généralement, afin de garantir une meilleure efficacité, plusieurs enseignes choisissent d'engager des prestataires externes qualifiés.

Toutefois, certaines banques préfèrent gérer cela en interne. Pour ces dernières, de nombreuses solutions sont à leur disposition pour obtenir une bonne expérience client. Comme nous l'avons exposé précédemment, une stratégie multicanale, voire omnicanale, est nécessaire pour

capturer et préserver l'intérêt des clients.

«Aujourd'hui, il faut que la banque soit en mesure de communiquer avec ces derniers sur tous les canaux de communication disponibles tels Chat, SMS, Mail, téléphone, magazine, brochure, réseaux sociaux, blogs, site internet, et bien d'autres», dit Marcel Pouhe, ingénieur financier. «Les clients doivent se sentir capables de contacter leur banque en passant d'un canal à un autre. À part cela, la proposition de produits et services sur mesure est aussi importante. Afin de séduire de nouveaux clients et les fidéliser, il est essentiel de pouvoir leur fournir ce dont ils ont exactement besoin. Pour ce faire, il faudra bien entendu être à l'écoute de leurs besoins et attentes», poursuit-il.

Il a ajouté : «le mieux serait même de pouvoir les anticiper en se servant d'une base de données solide et d'outils efficaces pour analyser les flux d'informations recueillies (...). Les établissements bancaires peuvent s'attendre à une hausse de leur croissance en améliorant leur score d'expérience client. Pour ces organisations, l'obstacle principal à l'instauration d'une expérience client homogène et positive est le cloisonnement (silos) qui existe entre les différents services». Selon cet expert, les banques ont intérêt à réaliser des études expérience client qui prennent en compte la globalité du parcours vécu par leurs clients.

«En étudiant le ressenti des clients à chaque point de contact du parcours client et en liant les données obtenues à des mesures opérationnelles (taux de résiliation, nombre de nouveaux contrats signés sur une période, etc.) une entreprise va pouvoir optimiser l'expérience client dans sa globalité».

### Valoriser le capital humain

Depuis longtemps les partenaires d'affaires de la banque ont compris l'importance de l'expérience client et de son optimisation. Dans son rôle de 'business partner', la direction des ressources humaines se doit de mettre en place un parcours d'expérience collaborateurs, car il est inutile de rappeler que les collaborateurs sont les premiers clients.

«D'emblée, notons qu'il y a trois enjeux majeurs du parcours collaborateurs à savoir le recrutement des talents, la fidélisation des collaborateurs et le fait d'en faire des ambassadeurs de la banque», fait observer, à Banques du Cameroun, un responsable des ressources humaines chez Access Bank, à Douala. «Mais cela n'est-il pas la marque employeur me direz-vous ? Eh bien oui. Et non [...]. En fait la mise en place ou l'optimisation de l'expérience collaborateurs est un des paramètres de mise en place de la marque employeur qui est une stratégie globale de l'optimisation des ressources humaines de la banque et le parcours collaborateur est un des moyens pour y parvenir», a détaillé ce responsable.

Pour lui, ces trois enjeux pèsent dans le business-model des établissements bancaires. D'autant plus que les collaborateurs sont les premiers clients et s'ils ne sont pas satisfaits de



■ *Le capital humain est une donnée essentielle pour la banque qui, faisant face à des marges de plus en plus faibles et à une hyper-concurrence, sait que l'enjeu, pour elle, est d'outiller les ressources humaines qui vont valoriser le parcours cross-canal et améliorer l'expérience client.*

la façon dont ils sont mis en valeur au sein de leur organisation, ils auront très souvent tendance à être volatile et plutôt proluxe - et pas dans le bon sens !

«Nous savons que, malgré tout, le collaborateur a un coût, de son recrutement à son départ. Il faut donc faire son maximum pour développer le plein potentiel de votre collaborateur afin qu'il puisse révéler toute son expertise et ainsi amener une très forte valeur ajoutée à votre banque», explique, de son côté, un cadre de BC-PME. «En business et à fortiori en entrepreneuriat - mieux en banque - il y a la notion de coûts et de profits. Longtemps le collaborateur n'a été vu que comme un centre de coûts dont il fallait valoriser chaque heure de travail, afin d'optimiser sa productivité et incidemment sa rentabilité».

### Tendances et mutations

Aujourd'hui, les choses changent et évoluent et ce notamment de la part importante prise par la marque employeur dans les enjeux business. En effet, avec le développement de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, les directions ont pu

prendre conscience de l'importance de la valorisation de l'humain dans la chaîne de production de valeurs.

«Il faut redonner sa place à l'humain au sein de l'entreprise afin de le considérer comme un centre de profit et un centre de compétences qu'il faut suffisamment alimenter et d'en percevoir le plein potentiel», analysait Jean-Claude Ebe Evina, dans une tribune parue dans une récente édition de *Banques du Cameroun*. «En ressources humaines l'on dit souvent qu'il faut avoir la bonne personne au bon moment au bon endroit - telle est le facteur de succès d'un recrutement. Cela n'est pas faux mais ce n'en est pas vrai pour autant. L'organisation est changeante, l'humain également. Il est donc très souvent difficile de faire converger les centres d'intérêts en se basant uniquement sur un instant T», affirmait-il.

Selon lui, il faut se projeter bien au-delà que du simple moment du recrutement et ainsi arriver, si cela est possible à projeter le poste et donc le candidat qui pourrait le tenir. La notion de compétences a donc toute sa légitimité car, du développement des compétences d'un collaborateur dépendra l'optimisation d'un poste et ainsi sa pérennité.

«Un collaborateur qui se sent à l'aise dans votre entreprise pourra vous apporter une très forte valeur ajoutée ou, à l'inverse, le collaborateur qui n'est plus en phase avec votre société peut vous coûter beaucoup d'argent !», rappelle, à l'envie, Pouhe pour qui la banque camerounaise d'aujourd'hui fait face à trois enjeux majeurs : le recrutement, la fidélisation et la conversion des collaborateurs en "ambassadeurs". «Toutes ces étapes entrent dans le parcours de l'expérience collaborateurs. Si cette dernière n'est pas correctement mise en place, soutenue et optimisée, toute votre stratégie ne sera qu'un coup d'épée dans l'eau. Elle sera anéantie et les conséquences particulièrement néfastes sur votre notoriété et sur votre marque employeur», commente Ebe Evina.

Que ce soit la banque ou toute autre entreprise, celle-ci ne se portera bien que si l'expérience client est optimisée. D'autant plus qu'un client pourrait se décourager facilement face à une expérience client qui n'est pas fonctionnelle. Que ce soit par le biais de tunnels de vente ou bien encore par une mise à disposition physique de votre produit qui ne se révélerait pas judicieuse. ●



## A QUOI SONT DESTINES LES FINANCEMENTS DU CFC?

Les crédits distribués par le CFC permettent de réaliser différents types d'opérations immobilières regroupés en quatre catégories.

### 1<sup>ère</sup> Catégorie :

Projets à usage personnel (résidence principale ou de retraite)

- ☞ Achat terrain à bâtir ;
- ☞ Achat terrain à bâtir + Construction
- ☞ Construction de logement ;
- ☞ Acquisition de logement ;
- ☞ Acquisition de logement + Travaux ;
- ☞ Travaux de finition et/ou Travaux d'amélioration ;
- ☞ Rachat de créance immobilière ;
- ☞ Rachat de créance immobilière + Travaux.

### 2<sup>ème</sup> Catégorie :

Projets à usage locatif (Cités Universitaires, Immeubles de rapport)

- ☞ Construction;
- ☞ Acquisition immeuble + travaux;
- ☞ Travaux de rénovation et de finition.

### 4<sup>ème</sup> Catégorie :

Projets Communaux (cités municipales)

- ☞ Construction de logements à vendre ou à louer

### 3<sup>ème</sup> Catégorie :

Programmes Immobiliers

- ☞ Aménagement des terrains à bâtir;
- ☞ Construction de logements.

*Financer l'immobilier, c'est notre métier!*



Call Center !  
+237 222 23 52 15



WhatsApp :  
+237 672 95 71 72

[www.creditfoncier.cm](http://www.creditfoncier.cm)

## ANALYSE

# Pour une expérience client sans couture

Si l'expérience client est devenue un cheval de bataille pour de nombreux secteurs, le monde de la banque camerounaise semble ne pas être totalement en phase sur le sujet. Plusieurs clients interrogés par *Banques du Cameroun* estiment que leurs banquiers ne les accompagnent pas autant qu'ils le souhaiteraient. Alors, à l'heure de l'Open Banking, les banques sauront-elles se réinventer ?

Par Hervé Njoh Same

**L**ongtemps protégées, les banques se voient de plus en plus concurrencées aujourd'hui par de nouveaux arrivants. Qu'il s'agisse de FinTechs ou des firmes de l'internet, ils ont à cœur de conquérir le secteur en proposant des expériences plus simples et fluides aux utilisateurs.

Roland Dipende, Cofondateur de la start up *Data Tech Lab*, revient sur la transformation digitale du secteur bancaire et évoque ces concurrents d'un nouveau genre.

*«La transformation digitale n'est pas un fait nouveau. Elle impacte le monde de la banque, depuis une vingtaine d'années. Pourtant, le secteur bancaire a longtemps été protégé, notamment grâce*

*aux lourdes réglementations qui le régissent». Mais les attentes des consommateurs sont bien présentes et la concurrence des FinTech se fait de plus en plus présente. Le Covid-19 a lourdement impacté les banques camerounaises puisque leurs agences, leur principal moyen de différenciation, sont restées, pour un temps, d'accès limité. Mais, aujourd'hui, on assiste à une véritable «ruée vers l'or» dans le secteur bancaire. Mais cette ruée témoigne de besoins et d'attentes qui n'ont pas été adressés par les banques.*

## Stratégies inclusives

Pour se démarquer de la concurrence, les banques ont compris la nécessité de repenser leur expérience clients. Et pour cela, elles n'hésitent pas à refondre leur communication pour la rendre plus inclusive, plus représentative et surtout plus vraie. *«Même si les acteurs financiers ont besoin de se différencier dans leurs communications, on remarque de nombreux points communs. 100% des banques cherchent aujourd'hui à raconter des histoires authentiques qui, dans la plupart des cas, s'inscrivent dans de vraies scènes de vie»,* explique à *Banques du Cameroun*, Célestine Wamba, informaticienne, promotrice d'une start-up, à Douala. *«Pour opérer sa véritable mue, les banques doivent miser sur la complémentarité avec les FinTech»,* poursuit cette entrepreneure pour qui l'ouverture du secteur bancaire permet de nombreux nouveaux acteurs d'émerger.

*«Si beaucoup cherchent à concurrencer les banques sur leurs métiers historiques, d'autres*





cherchent à se développer en nouant des partenariats avec ces dernières», affirme Wamba. «Notre solution est une application davantage sociale que financière. Nous permettons aux utilisateurs de gérer leurs comptes en listant, en équilibrant, et le cas échéant, en remboursant les dépenses engagées [...]. Le meilleur moyen pour nous de fluidifier le processus passe par les partenariats avec des acteurs tiers : nous n'avons pas besoin d'être une banque, et inversement, nous pensons que les banques n'ont pas besoin d'être des applications sociales».

«La technologie et la communication entre applications permettent beaucoup de choses, mais de nombreux 'Pain Point' [point de friction

dans l'expérience client qui nuit à la satisfaction et génère un retour négatif, Ndlr] existent encore. C'est le cas de la gestion d'IBAN que nos utilisateurs sont encore obligés de s'envoyer et de saisir manuellement», observe Gilbert Momo, fondateur de LogiBank. Il revient sur le phénomène et insiste sur l'importance de la communication entre applications pour garantir un parcours client sans couture.

Et de poursuivre : «si les banques veulent posséder un parcours client sans accroc, elles doivent réfléchir à la possibilité de donner le droit aux applications sociales d'initier des virements». «La majorité des transactions que nous traitons sont des dépenses de groupes du quotidien. Pourtant, il peut

arriver que certaines dépenses ne soient pas saisies voir oubliées. Pour lutter contre cela, nous cherchons à initier de nombreux partenariats, afin de permettre à l'utilisateur de payer directement depuis LogiBank, par exemple, ou d'ajouter une dépense directement depuis l'interface de sa banque».

### Se préoccuper des clients

Si les frictions sont nombreuses lors des interactions quotidiennes entre les clients et leurs banques, celles-ci s'avèrent encore plus présentes lors de l'achat de produits financiers.

Momo commente : «l'achat d'un produit financier est généralement une expérience assez douloureuse. Il y a beaucoup de documents à signer et des questions auxquelles il faut répondre. C'est un processus difficile pensé pour protéger le client, pas pour être agréable. Dans le même temps, cela détourne le conseiller de son corps de métier : il passe plus de temps à remplir des documents qu'à écouter et comprendre les besoins de son client».

«Ma vision, c'est qu'on ne peut pas remplacer le conseiller humain par la technologie. C'est un milieu qui nécessite un interlocuteur, surtout sur les sujets liés à l'épargne, et l'autonomie est très limitée, voire inexistante. La technologie doit servir de support au conseiller pour l'aider dans sa relation quotidienne avec le client», renchérit Wamba. «La formation de base d'un conseiller financier n'est pas la réglementation, mais la vente. Pourtant, ne pas respecter la réglementation peut s'avérer extrêmement dangereux», conclut-elle. ●

## PROSPECTIVE

# Anticiper les nouveaux usages

Innover, c'est anticiper les nouveaux usages, pour les transformer en opportunités et s'adapter aux besoins en constante évolution des clients. Comment? En créant des parcours fluides, différenciés et personnalisés grâce à des services innovants, des applications digitales et des nouveaux moyens de paiement. Et ce, tout en assurant un haut niveau de sécurité des opérations et des données clients.

E. W.

**D**ans un contexte bancaire concurrentiel accru, réenchanter l'expérience client est un défi majeur pour tous les acteurs du secteur. Ces dernières années, tous les produits et services imaginés et développés par les banques sont centrés sur l'utilisateur et s'appuient sur les méthodes de "Design Thinking" - processus de conception globale, centré sur l'utilisateur (ou l'humain), en vue de réaliser des services ou produits innovants - en amont de leur conception, pour offrir une expérience utilisateur optimale.

Pour concrétiser leurs ambitions, les banques réalisent d'importants inves-

tissements dans les technologies digitales et collaborent étroitement avec les start-up et les Fintechs. Cette démarche d'innovation ouverte vise à proposer des services à haute valeur ajoutée au-delà des offres bancaires.

En plaçant le client au cœur de leur esprit d'innovation, ils l'accompagnent tout au long de sa vie en réinventant les services financiers. Encore que, avec la digitalisation, les offres évoluent de la vente de produits à celle de services intégrés. Ce qui signifie, pour les banques, que les offres évoluent du financement à l'usage de plus en plus complet d'un bien et donc à l'immersion dans les modes de vie des clients.

«Pour UBA, dessiner la banque du futur, c'est mettre l'innovation au cœur de nos enjeux stratégiques, poursuivre nos investissements dans les technologies digitales, pour être au plus près des attentes de nos clients et proposer des services innovants ayant un impact positif en faveur d'une croissance inclusive et plus respectueuse de l'environnement», dit à Banques du Cameroun, un responsable du service expérience client.

Et d'ajouter : «Nous perfectionnons nos offres pour conjuguer le meilleur du digital et de l'humain afin d'approfondir notre relation avec nos clients en les accompagnant de manière personnalisée et proactive dans la durée».

## Optimiser l'expérience de toutes les clientèles

Étudiants, entrepreneurs ou investisseurs, particuliers ou entreprises, les clients sont tous différents. Et parce que cette diversité est une force, les banques doivent optimiser leur expérience, être

à l'écoute de leurs aspirations et innover sans cesse pour proposer des offres adaptées à chacun.

«Soucieux de construire une relation de confiance et de qualité avec tous nos clients, nous avons lancé un nouveau Service clients destiné à nos clients particuliers sur l'ensemble du territoire», affirme, à Banques du Cameroun, Charles Dina, cadre de banque. «Grâce à des outils d'intelligence artificielle, les clients sont rapidement orientés vers la compétence adéquate dès leur première demande».

Autre initiative destinée à optimiser l'expérience client : le programme de plaidoyer. Développé dans plusieurs banques, il permet d'être à l'écoute de la voix des clients tout au long de leur relation avec leurs établissements. Leurs retours sont ainsi collectés en permanence et intégrés dans une boucle d'amélioration continue des services offerts.

«Les banques de détail font face à un paradoxe avec, d'un côté, une accélération de la demande de services digitaux et, simultanément, une augmentation... de la demande d'accompagnement humain! Ce qui ne veut pas dire que l'on assiste à la substitution d'un besoin ou d'un canal par un autre, mais bien à une complémentarité des usages: le





■ *Les banques camerounaises se sont lancées dans l'implémentation d'agences futuristes modernes et digitalisées telle l'agence Rubis de BGFIBank (photo). L'agence doit être redimensionnée dans son format et dans sa segmentation, afin d'offrir des solutions complètes et personnalisées, pour répondre au client dans les aspects les plus divers.*

*digital pour le quotidien, l'humain pour le conseil, la réassurance et la considération. Et concilier ces deux types de demandes est un exercice exigeant qui nécessite à la fois beaucoup d'organisation et beaucoup d'agilité»,* commente Léon Manga, analyste bancaire. *«Nous proposons une solution de continuité bancaire complète et performante à notre clientèle. Nous répondons ainsi présents pour accompagner nos clients dans toutes leurs opérations, qu'elles soient de dimension locale ou internationale»,* souligne ce cadre en service dans une banque, à Douala.

### **Technologie et expérience client**

La crise sanitaire a durablement accéléré la transformation des usages digitaux. Le recours aux outils d'assistance en ligne ou de paiement sans contact s'est particulièrement développé depuis

2020.

*«Améliorer en permanence l'expérience et la valeur délivrée à nos clients est notre priorité. Pour ce faire, le développement de nouvelles fonctionnalités digitales est un puissant levier permettant d'offrir à chacun l'expérience la plus adaptée»,* observe Clément Mbogne, cadre retail banking à Yaoundé. *«Nous proposons des processus digitaux simplifiés comme la signature électronique. À l'ère de l'instantanéité, l'expérience est d'ailleurs de plus en plus mobile. L'usage des canaux digitaux diminue le besoin de se déplacer pour des opérations du quotidien, comme faire un virement ou encore gérer sa carte bancaire»,* renchérit Mbogne.

À l'observation, on remarque que l'expérience client s'invente autour de la connaissance. De fait, à l'ère de l'omnicanalité et des stratégies basées sur les

données, l'expérience client est en pleine réinvention. Présente à chaque étape du parcours d'achat des produits bancaires. La connaissance est stratégique pour garantir une expérience client optimale et donc une croissance continue.

*«La connaissance est le nouveau graal du service client»,* reconnaît Alliance Njock, cadre de banque. *«Dans ce secteur, la connaissance sur les procédures et les produits est non seulement vaste et variée, mais elle est aussi en constante évolution. Or, pour les banques qui doivent maintenir un niveau de satisfaction client exigeant, délivrer une réponse rapide et de qualité est un enjeu vital. Elles ont donc un fort besoin d'optimiser leur gestion de connaissances. Pour ce faire, elles doivent comprendre à quel point l'expérience client est intimement liée à l'expérience collaborateur»,* conclut-il. ●

## EXPÉRIENCE CLIENT

# 2022 a été l'année de la résilience et de la croissance

Ces deux dernières années ont été pleines de défis pour les marques et les consommateurs. Alors que l'année 2022 entre progressivement en gare, il est remarquable de constater que les banques souhaitent poursuivre avec la croissance en revisitant leur stratégie commerciale et en incluant des démarches basées sur la résilience.

Par Paul Rayann **Dipoko**

**C**es deux dernières années ont été pleines de défis pour les banques et leurs usagers. Si 2020 était l'année de l'adaptation, 2021 a été celle de l'agilité, entre les fermetures et réouvertures successives, en plus des changements de comportements des consommateurs qui en ont découlés. En 2022, l'incertitude reste de mise mais les banques souhaitent poursuivre avec la croissance en revisitant leur stratégie commerciale et en incluant des démarches basées sur la résilience. Mais face aux nombreuses interrogations, de nouvelles opportuni-

tés font leur apparition et permettent de définir la manière d'interagir avec les clients et mettre en avant efficacement certains produits et services.

## Parcours client : nouveau mode d'emploi

Toutes les banques ont pour objectif de créer une expérience client basée sur l'excellence. Mais comment définir cette notion ? «*L'expérience client est un concept assez intangible qui peut considérablement varier selon le secteur et le client*», dit à *Banques du Cameroun*, Olivier Zékeng, cadre commercial de banques. «*À mesure que les services et les produits se banalisent et que les modèles autour de l'abonnement s'inscrivent dans la norme, les critères de différenciation qui permettent de juger une bonne expérience client, aux yeux des consommateurs, deviennent plus compliqués*».

Aujourd'hui, les clients sont prêts à payer plus chers certains services bancaires, s'ils ont l'assurance de bénéficier d'un service de meilleure qualité. Cela rebat donc les cartes sur le lien entre les offres proposées et la manière dont on y intègre l'expérience client. La formule du «*bon*» parcours client pré-pandémie est aujourd'hui obsolète, et une remise à zéro s'impose. Pour satisfaire les clients, il est important de réfléchir à la manière dont ils souhaitent être approchés. Du premier contact à l'achat final, en pas-

sant par les problèmes pouvant survenir à tout moment, chaque entreprise doit penser à la façon dont elle doit apporter de la valeur ajoutée pour chaque client, et quelles technologies et quels processus elle doit mettre en oeuvre pour y parvenir.

Il est également important de réfléchir aux nouvelles opportunités qui peuvent découler de ces changements. Nous avons par exemple constaté qu'en 2021, les services conversationnels développés par les banques ont connu une forte croissance. Cela a permis aux marques d'enrichir leurs accompagnements et au lieu de résoudre un problème avec un client et de passer à un autre, elles ont été en conversations permanentes, afin de comprendre les attentes et mieux adapter leurs solutions.

Pour Zékeng, la stratégie de personnalisation du service client a donc pris tout son sens et a aidé les équipes de ventes et de marketing à optimiser leurs offres. «*En prenant connaissance des problèmes antérieurs des consommateurs, les banques ont dès lors pu aborder les nouveaux problèmes avec le bon contexte*», affirme-t-il.

## Implémenter de nouveaux modèles d'entreprise

«*Si le comportement des clients évolue, celui des entreprises l'est aussi. En prenant l'exemple du secteur bancaire, toutes les enseignes se sont vers des*



Une expérience client exceptionnelle est la seule forme durable de différenciation concurrentielle.

Anonyme



Facebook BanqueAtlantiqueCMR Instagram Banque Atlantique Cameroun Twitter @B\_AtlantiqueCMR YouTube banque atlantique LinkedIn banqueatlantique-cmr.com

offres dans les réseaux de communication et sur les plateformes», observe Colbert Ahanda, cadre de banque. «Cela ouvre des perspectives assez intéressantes pour déployer un service à la clientèle plus ciblé. De plus, il n'y a aucune raison qui empêcherait un client d'interagir avec sa banque depuis son bureau ou domicile », disserte-t-il.

À mesure que les nouvelles technologies sont adoptées massivement, et deviennent plus avancées, les attentes en matière d'expérience toujours plus connectée croissent inévitablement. Dès lors, de nouveaux besoins apparaissent comme le fait, par exemple, de vouloir connecter les données de son comp-

te. Cette automatisation croissante est déjà visible chez la plupart des banques, alors pourquoi pas aller encore plus loin et déployer ces services innovants qui facilitent encore plus la vie des consommateurs, interroge ce cadre.

#### Connecter les données aux communications informelles

«Quelle que soit la sophistication des technologies de service à la clientèle, le besoin d'agents physique ne disparaîtra pas. Non seulement car il y aura toujours une nécessité pour répondre à des demandes complexes, mais aussi pour apporter cette touche humaine si importante que les consomma-

teurs recherchent, lorsqu'ils ont du mal à obtenir ce dont ils ont besoin », analysait, il y a peu, Olivier Djaba, banquier, dans une récente édition de ce magazine. «Néanmoins, les demandes simples sont désormais partiellement, voire totalement, automatisées, ce qui profite à la fois aux banques et aux consommateurs», disait-il alors.

De plus, grâce à la compréhension des intentions, ce processus est appelé à considérablement s'affiner. En effet, certaines situations peuvent être pénibles pour les clients et faire naître de la frustration. Lorsqu'un problème survient et que l'on doit appeler plusieurs services pour obtenir de l'aide, et bien qu'une solution soit à termes trouvée, c'est surtout du temps perdu et des étapes qui peuvent sembler interminables pour le client. Si le service client proposait une assistance par SMS, certaines situations génératrices de tensions pourraient être évitées.

«L'intelligence artificielle pourrait identifier le profil de base du client et apporter une première option de réponse, et ensuite de résolution de problème ou d'assistance», propose Zékeng. «Cela évite ainsi au client de chercher l'information par lui-même. Un agent peut aussi intervenir, selon la complexité de la situation, évitant de réexpliquer plusieurs fois à différents interlocuteurs tout le déroulé. Cela réduit bien des tracas, apporte de l'empathie et permet de créer une relation en évitant d'envenimer des situations qui peuvent être facilement apaisées», renchérit-il.

Après deux années de chamboulements sans précédents, il est difficile de lancer des paris pour la suite. Cependant, en faisant le point et en tirant des leçons, il est possible de construire une base solide de relation avec le consommateur pour les banques qui souhaitent s'inscrire dans la durée. ●

## AVIS D'EXPERT

## ENTREPRISES BANCAIRES

# Les enjeux de la relation-client

Olivier DJABA\*

La concurrence devient de plus en plus rude dans l'environnement bancaire.

Malheureusement, le niveau de satisfaction de la clientèle vis-à-vis des services bancaires reste mitigé. La consultation des commentaires sur les pages des banques dans les réseaux sociaux en dit long sur le regard des usagers de banques.

**I**l faut souligner que l'environnement a beaucoup changé : une clientèle de plus en plus exigeante et multi-bancarisée, la perte du monopole des banques sur certains services, avec l'arrivée des nouveaux acteurs tels que les sociétés de télécommunication et les Fintech, l'activisme des associations de consommateurs, le renforcement du cadre réglementaire de la protection de la clientèle, l'élargissement des canaux de plaintes à l'instar des réseaux sociaux, le renforcement de

l'encadrement des activités bancaires par les organes de régulation.

Une entreprise existe pour vendre des produits à une clientèle qu'il faut fidéliser. D'où l'intérêt d'optimiser la relation-client. Dans le cas des banques, elles proposent pratiquement des produits similaires. Donc, la démarcation va se jouer sur la qualité de la relation-client. Cela passe par la maîtrise de plusieurs enjeux : émotionnels, économiques, financiers, réglementaires et juridiques et digitaux.

## ENJEUX ÉMOTIONNELS

Les banques commercialisent des produits qui rentrent dans le cadre des services intangibles, périssables, avec le temps et destinés à des clients qui sont des aspirations multiples.

La décision du prospect de choisir une banque dépend souvent de sa réputation. La capacité des banques à mobiliser les ressources est tributaire de sa notoriété auprès du public.

Pour améliorer sa réputation, la banque doit multiplier l'expérience positive des clients actuels et aller au-delà de ses attentes.

Pour sa notoriété, elle devra renforcer la communication média et hors média qui va multiplier les occasions de parler de la banque et conforter les clients dans leur perception positive. Une

bonne communication permet de contrecarrer les rumeurs infondées et d'éviter des mouvements de panique à ses guichets et qui sont susceptibles de fragiliser le secteur bancaire. Ne l'oublions pas : Un client satisfait en parle à trois personnes et un client mécontent en parle à 12 et 98% des clients mécontents ne se plaignent jamais.

L'autre levier est de renforcer l'engagement-client, car, un client engagé est celui qui investit dans la relation avec sa banque, c'est-à-dire qu'il consomme les produits, recommande la banque et fait remonter les *feed-back*.

Bref, il a un attachement émotionnel à sa banque. Plusieurs facteurs sont nécessaires pour obtenir l'engagement-client : Mise en place des normes de gestion de la relation-client et vulgarisation au personnel, sans oublier les vigiles et les agents d'entretien, encadrement de la clientèle par les gestionnaires de comptes bien formés, l'optimisation des processus internes et des parcours clients, la fiabilité des produits, système de motivation du personnel par rapport à la qualité de la relation-client, etc.

Les gestionnaires de comptes doivent cumuler plusieurs aptitudes et compétences : techniques de l'intelligence émotionnelle, techniques de la PNL et de l'analyse transactionnelle, différents styles sociaux, gestion des incivilités.



## ENJEUX FINANCIERS

Le PNB d'une banque est la somme des PNB obtenu sur chaque client. L'optimisation de la relation-client vise à augmenter d'une manière durable le PNB collecté sur chaque client en fonction de son potentiel. La loi de Pareto s'applique aussi dans ce domaine, avec 20% des clients font 80% du Chiffre d'affaires. D'où l'importance de la segmentation de la clientèle, avec les éléments suivants : cadres dédiés, gestionnaires dédiés, produits adaptés à chaque segment de clientèle.

## ENJEUX ÉCONOMIQUES

Le développement d'une entreprise au fil des années se constate par l'augmentation constante de ses revenus. Pour cela, deux paramètres sont importants : la base clientèle et le PNB par client.

Augmenter le PNB chaque client signifie : stabiliser ou augmenter la base clientèle ou stabiliser ou augmenter le PNB moyen par client. La base clientèle

constitue un socle pour la croissance du PNB. Sa stabilité dépend du taux très faible de désertion de la clientèle et l'augmentation du nombre de clients actifs qui consomment régulièrement les produits. Une étude montre que recruter un client coûte trois fois plus cher que de le fidéliser et reconquérir un client mécontent coûte 12 fois plus cher. Donc, la fidélisation de la clientèle contribue à réduire le taux d'attrition et augmenter le nombre des clients actifs. Il s'agit aussi de maintenir actif le client le plus longtemps possible dans le portefeuille.

Plusieurs facteurs favorisent la fidélisation : un personnel orienté-client, prise en compte de l'ancienneté du client et son PNB dans les processus de traitement, système des avantages aux clients, personnalisation des offres, célérité dans le traitement des réclamations, transparence dans les contrats, proximité avec le client, accès aux canaux de la banque 24h/24 et 7jours/7, anticipation sur les besoins des clients, réduction des délais de traitement des opérations et des demandes. Pour mieux atteindre cet objectif de fidélisation, le recours à une solution de CRM (Système de gestion de relation-client) est primordial. Cette solution permet de capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. Selon *Harvard Business Review*, l'utilisation d'une plateforme CRM a permis d'augmenter les ventes de 10-30%.

## ENJEUX RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

Nous notons une forte implication des organes de régulation dans la gestion de la relation-client à travers plusieurs exi-

gences : services bancaires de base gratuits, secret bancaire, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, règlement sur la protection du consommateur, indication du TEG, plafonnement du taux d'intérêt, obligation de conseil, non-ingérence, information préalable, affichage des conditions tarifaires. Les banques se doivent de les respecter pour renforcer la relation-client et se prémunir des sanctions. Dans certains cas, les collaborateurs engagent leur responsabilité personnelle.

## ENJEUX DIGITAUX

L'avenir de la banque va se jouer sur le terrain de la digitalisation. Le développement des NTIC et de l'internet mobile a créé des conditions favorables. Avec la pandémie de la covid-19, les banques ont étoffé leur offre digitale pour ne pas louper le train de la digitalisation : Mobile banking, e-banking, technologies cognitives, etc.

Une banque qui a compris les enjeux de la relation-client, cumule les caractéristiques suivantes :

- Ne vise pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle mais l'optimisation de la valeur à vie du client,
- Son centre d'intérêt est la relation avec le client,
- Ses relations avec les clients sont abordées avec un maximum d'empathie de la part du personnel,
- Les valeurs de la banque sont de privilégier le relationnel et de prendre en compte le contexte particulier de chaque client en vue de mieux de servir. ●

\*Banquier et Consultant-formateur

# ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

## ALIOS FINANCE CAMEROUN (AFC)

### PRÈS D'1 MD REMBOURSÉ SUR SON EMPRUNT DE 2021

Quatre mois après le remboursement en juin dernier de 489,1 Millions sur son emprunt de 2018, Alios Finance Cameroun (AFC), émetteur de la valeur «*Alios 02 5,40% Brut 2021-2025*» a honoré mi-novembre, un autre échéancier sur le marché boursier sous régional. Celui-ci portait sur le remboursement partiel d'une enveloppe totale de 709 millions de francs CFA (610,1 millions pour l'amortissement du capital et 98,8 millions pour le paiement des intérêts).

Pour les souscripteurs, le coupon brut à percevoir par obligation s'élève à 830 francs CFA (714,29 francs pour l'amortissement du principal et 115,71 francs pour les intérêts). Les opérations d'encaissement s'effectuent, depuis le 11 novembre 2022, auprès des guichets des sociétés de bourse. Dans le même sillage, AFC, émetteur de la valeur «*Alios 01 5,75% Brut 2018-2023*», entend mettre à la disposition de ses créanciers la somme de 476 Millions de francs (444,4 millions pour l'amortissement du capital et 31,9 millions destinés au paiement des intérêts).

Selon le *Bulletin officiel de la côte du vendredi 25 novembre 2022*, «*le coupon brut à percevoir par obligation [pour les souscripteurs] s'élève à 595,49 Fcfa (soit 555,556 Fcfa au titre de l'amortissement du principal et 39,93 Fcfa pour les intérêts)*».

De sources proches de la BVMAC, ce paiement d'AFC est l'avant-dernier sur l'emprunt d'AFC de 8 Mds qui arrive à maturité en 2023.

Pour rappel, AFC a émis en 2021, 1 million d'obligations au prix unitaire de 10 000 francs CFA. Les taux bruts annuels sont de 5,40% sur la période allant de 2021 à 2025. L'opération arrangée par Attijari Securities Central Africa visait une mobilisation de 10 Mds sur le marché sous-régional. Avec un capital social de 2,4 Mds, AFC détient aujourd'hui, selon certaines sources, environ 35% des parts du marché de crédit-bail au Cameroun. ●

## AFRILAND FIRST BANK - AFB

### PROMOTION DU CRÉDIT-BAIL AUPRÈS DES ENTREPRENEURS

Début novembre, Afriland First Bank (AFB) a amorcé une campagne de promotion de ses offres de crédit-bail, en direction des entrepreneurs et porteurs de projets du Cameroun et de la sous-région. Ladite campagne prendra fin, le 31 janvier 2023.

«*Du 1er novembre 2022 au 31 janvier 2023, profitez de notre offre Flash Leasing et bénéficiez en cinq jours, d'un financement de 300 millions de francs cfa pour l'acquisition de votre matériel productif*».

Tel est le message que lance AFB aux entrepreneurs et porteurs de projets du Cameroun et de la sous-région. Il s'agit pour la banque, de promouvoir ce mode de financement très attractif.

«*Le leasing ou crédit-bail est une opération établie entre trois acteurs que sont l'entreprise, le fournisseur de matériel et un établissement financier. Ce contrat de location permet à une société de profiter d'un bien pendant une certaine durée sans en être le propriétaire*», explique la banque.

D'après elle, son offre lancée depuis 2018 présente davantage de souplesse avec notamment une durée de remboursement de 48 mois, trois mois de différé et un premier loyer allégé à 5%.

En misant sur les entreprises dont les PME qui constituent plus de 90% du tissu économique du pays, AFB scrute un secteur à forte valeur ajoutée et qui pourrait renforcer son leadership sur le secteur. Au 31 juillet 2022, AFB affichait un total bilan de 1 404,88 Mds dont plus de 913,4 Mds de crédit, un produit net bancaire de 90,67 Mds et un résultat net établi à 18,4Mds de francs CFA. Selon la banque, près de 90% du financement par crédit-bail sont essentiellement affectés pour l'acquisition des véhicules, alors que les entreprises ont la possibilité d'étendre ces financements pour l'achat d'autres équipements productifs tels la construction et l'équipement des usines.

De sources internes à AFB, depuis le lancement de ce programme, en 2018, l'établissement a décaissé plus de 100 Mds pour financer près d'un demi-millier d'entreprises. ●

## CEMAC - CRÉDITS BANCAIRES

### AFRILAND FIRST BANK, SCB, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE & BICEC - LE QUATUOR DOMINE LE MARCHÉ

Avec 67,9% des prêts bancaires, ces quatre banques (Cameroun) dominent le marché du crédit, à fin mars 2022, souligne la Beac dans son rapport sur «*l'évolution des taux débiteurs pratiqués par les établissements de crédit dans la Cemac*», publié début octobre.

Concrètement, sur les trois premiers mois de l'année courante, «*Afriland First Bank, classée deuxième au quatrième trimestre 2021, occupe le premier rang avec 19,88% du montant global des crédits octroyés, contre 18,38% en fin 2021. SCB Cameroun, qui occupait le troisième rang au quatrième trimestre 2021, a glané 46 points pour prendre la deuxième position avec 18,31% des parts. Société Générale Cameroun, qui a dominé le marché du crédit au dernier trimestre 2021 a perdu 53 points pour se classer troisième; elle ne possède plus que 16,16% des parts de marché. Les parts de marché de la Bicec sont demeurées stables à 13,06%*», détaille la banque centrale qui a fêté le 22 novembre ses 50 ans d'existence.

Au demeurant, en dépit de cette nette domination du marché du crédit dans la Cemac, entre janvier et mars 2022, le dynamisme en matière de financement des économies observé dans les banques installées au Cameroun a quelque peu fléchi, en glissement trimestriel.

«*L'enveloppe globale des prêts accordés par le système bancaire camerounais s'est élevée à 1 013,3 milliards francs CFA contre 1 185,9 milliards francs CFA au 4e trimestre 2021, en baisse de 14,55%*», relève la Beac.

Et de poursuivre: «*sur cette même période, l'offre de crédit au Cameroun demeure dominée par les banques, qui concentrent 98,78% du total des financements enregistrés, contre 1,22% pour les établissements financiers*». Selon la Beac, les banques camerounaises dominent outrageusement sur le système financier de la Cemac. Cette réalité est d'autant plus compréhensible qu'avec un réseau de 18 banques agréées, le Cameroun, qui abrite également 40% du tissu industriel de la Cemac, selon diverses données officielles, dispose, à lui tout seul, de près de 50% du réseau bancaire de la communauté. ●

## CCA-BANK

### CINQ AGRÈMENTS POUR POURSUIVRE SA CROISSANCE

Après l'autorisation de la Cobac qui a permis au CCA-Bank de porter, en octobre dernier, son capital social de 15 Mds à 34,4 Mds (en hausse de 129%), cet établissement financier a obtenu dans la foulée cinq agréments, pour poursuivre sa croissance.

Ceux-ci découlent des décisions de la Cosumaf du 29 septembre 2022 et du 3 octobre 2022. Il s'agit de : l'agrément de Spécialiste en Valeur du Trésor (SVT) dans la Cemac, l'agrément d'Alexis Megudjou comme dirigeant de la société dépositaire d'Organismes de placements collectifs (OPC), l'agrément d'Amadou Garga Abdoul-Lahi comme directeur général du CCA-Bourse, l'agrément du CCA-Bourse et, enfin, celui d'OPCVM, organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

L'agrément de dépositaire d'OPC permettra au CCA-Bank de conserver les actifs d'un OPC, de contrôler la régularité des décisions de l'OPC ou de la société gestion, d'intervenir à certaines étapes de la vie de l'OPC. «*Le dépositaire assume une obligation de garde des actifs de l'OPC. En toutes circonstances, il veille à la correspondance entre les avoirs conservés et les titres inscrits aux comptes des souscripteurs. Il ne peut utiliser pour son propre compte les titres dont il assure la conservation*» souligne la banque.

L'agrément de SVT permettra au CCA-Bank de participer aux adjudications des émissions des titres et autres... alors que le CCA-Bourse SA - filiale unipersonnelle de la banque - contribuera à la tenue de compte de titres, la réception et transmission d'ordres, la gestion de portefeuille sous mandat, le conseil en investissement financier, en gestion de patrimoine, voire le démarchage financier. Créé en juillet 1997, le CCA-Bank commence ses activités en 1998 sous la forme de société coopérative d'épargne et de crédit.

Le 30 mai 2018 l'institution obtient son agrément de banque portant ainsi transformation de l'Etablissement de Microfinance de 2ème Catégorie à banque universelle.

Selon les données du marché bancaire, fin février 2022, le CCA-Bank affichait un encours de dépôts de 376,1 Mds et un encours crédit de 178 Mds. ●

# ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

## UNION BANK OF CAMEROON - UBC PLC

### 33,9 MDS DE CRÉANCES À RECOUVRER PAR LA SRC

Début novembre, Union Bank of Cameroon (UBC) a procédé au transfert de ses créances compromises à la Société de recouvrement des créances du Cameroun (SRC) ; l'instance étatique qui, depuis son changement de statut par décret présidentiel, en 2020, est chargée de recouvrer les créances issues des condamnations pécuniaires au profit de l'Etat.

Le mandat de recouvrement des créances donné à la SRC permettra à celle-ci de récupérer 33,9 Mds à 480 débiteurs d'UBC Plc.

«*Dans le cadre de la restructuration de Union Bank of Cameroon Plc (...), la banque a cédé à l'Etat du Cameroun, représenté par le Minfi [ministère des finances], un portefeuille de créances compromises de 33,999 Mds pour 480 débiteurs par Convention du 25 août 2022*», a dit Marie Rose Messi, directeur général de la SRC. «*En conséquence de ce mandat, la SRC dispose de tous les droits de l'Etat du Cameroun pour exercer toutes les poursuites et recouvrer l'intégralité des sommes dues* ».

À noter que c'est au 3<sup>e</sup> trimestre 2021, que l'Etat, après un bail-in, avait fait une prise de participations de 54% des actifs d'UBC qui souffrait des créances impayées. Ce qui a occasionné une reconfiguration du capital social qui est intervenue au terme d'un processus de recapitalisation entamé au mois de mars 2021, lorsque l'Etat a injecté 17,8 Mds pour sauver cet établissement financier de la banqueroute.

Aujourd'hui, la SRC gère un portefeuille de créances compromises d'environ 800 Mds réparti entre 20 entités bancaires et non-bancaires. Selon cet établissement, au 30 septembre 2019, plus de 280 Mds avaient été recouverts et plus de 90 Mds ont été redistribués aux épargnants des banques en liquidation.

Quant à UBC Plc, son total bilan, au 31 décembre 2021, affiche 129 millions de francs CFA pour un résultat net de 5,5 Mds. Sous la direction de Charlotte Kouecheu Chekep, en poste depuis décembre 2021, UBC Plc implémente une nouvelle stratégie de développement de cette institution

bancaire.

Pour y arriver, «*UBC Plc peut s'appuyer sur sa capacité de transformation, son réseau physique et ses conseillers spécialisés pour se démarquer et renforcer son positionnement stratégique au service des clients professionnels*». «*Reste à mettre en symphonie la cohérence de l'offre face aux attentes hybrides de ce segment de clientèle, lui-même en pleine mutation, qui plébiscite autonomie et rapidité via le digital et un accompagnement personnalisé sur-mesure, via une expérience client basée sur la confiance et la relation humaine*», disait-elle en janvier dernier à Banques du Cameroun. ●

## CRÉDIT FONCIER DU CAMEROUN - CFC

### LE CRÉDIT IMMOBILIER EN PROMOTION

Après sa campagne commerciale dédiée au conseil en matière de gestion des projets immobiliers et crédits hypothécaires - et qui se poursuivait jusqu'au 30 octobre 2022 dans l'ensemble des antennes de la CRTV - le CFC ouvre une nouvelle opportunité. Notamment celle d'acquiescer sa «*propre maison* », à l'occasion des fêtes de fin d'année.

«*Nous sommes disposés à vous aider à réaliser ce rêve. RDV à notre immeuble siège, dans nos agences (...) et parlons-en !*», affirme le CFC dans ses supports de communication dédiés.

Par ailleurs, l'établissement a paraphé avec des employés de certaines entreprises publiques ou privées. Le but étant de donner la possibilité à ceux-ci d'avoir accès aux crédits immobiliers.

«*Après la Crtv et la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forêts (CAPEF), c'est au tour de Afriland First Bank de bénéficier dans le cadre de la campagne en cours, des conseils des équipes du CFC en matière de gestion des projets immobiliers et de crédits hypothécaires* ».

C'est dans cette perspective que les équipes du CFC ont séjourné dans les locaux d'Afriland First Bank, du 21 au 25 Novembre 2022. Elle voulait apporter au personnel de ce partenaire stratégique, toute l'information sur l'offre en prêts immobiliers du CFC et les avantages qu'il y a à s'adresser au CFC pour ce type de projets. «*Vive le partenariat CFC-Afriland First Bank !*», écrit le CFC. «*Faites financer la réalisation de votre projet immobilier à des conditions préférentielles par le Crédit Foncier du Cameroun* », assure cette institution. ●

# Abonnez-vous

À **BANQUES DU CAMEROUN**, LE MAGAZINE DE L'APECCAM



Également disponible en édition digitale

Accessible depuis votre ordinateur, tablette ou smartphone

Abonnement individuel ou institutionnel, <http://www.apeccam.com>

**Ou contacter:**

**Alfred NDENGUE**

**BANQUES DU CAMEROUN**

**ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES ÉTABLISSEMENTS  
DE CRÉDITS DU CAMEROUN (APECCAM)**

**IMMEUBLE BICEC**

**B.P.: 133 YAOUNDÉ - CAMEROUN**

**T.+237 222 23 54 01**

**F.+237 222 23 54 02**

**[www.apeccam.africa](http://www.apeccam.africa)**

**Apeccam**  
Association professionnelle des établissements de Crédit du Cameroun

**Flash**

**Leasing**  
By Afriland First Bank

**SUIVEZ  
LE LEADER**

**5%**

**Du 1<sup>er</sup> nov 2022  
au 31 jan 2023**



Jusqu'à **300 000 000 FCFA**

en

**5 jours\***  
seulement

Bénéficiez de l'offre exceptionnelle **Flash Leasing** :

1<sup>er</sup> loyer  
allégé à

**5%**

Mois de  
différé

**3**

Plus de souplesse  
avec une durée de

**48 mois**

Offre valable pour l'ensemble des fournisseurs agréés

\*Obtenez votre accord en 5 jours ouvrés après étude du dossier

**L'intérêt de la clientèle est notre priorité**

qualite@afrilandfirstbank.com

www.afrilandfirstbank.com



222 51 80 50

680 05 80 05



**Afriland First Bank**