



COMITE NATIONAL ECONOMIQUE
ET FINANCIER DU CAMEROUN

NATIONAL ECONOMIC AND FINANCIAL
COMMITTEE OF CAMEROON



*Etude sur les nouveaux métiers de la
banque au Cameroun*

Novembre 2023

MOT DU PRESIDENT



*Louis Paul MOTAZE
Ministre des Finances
Président du Comité National Economique et Financier*

Avec un taux de financiarisation de seulement 44%¹ de la population en 2022, le taux d'inclusion financière reste faible dans notre pays.

A ce titre, la digitalisation, le big data, la blockchain et l'intelligence artificielle représentent aujourd'hui un défi majeur mais également une opportunité formidable pour améliorer l'accès aux services financiers dans notre pays. La pandémie de Covid-19 a accéléré le besoin de services financiers à distance.

Aussi, les établissements de crédit et de microfinance font face aujourd'hui à de nouveaux prestataires de services financiers (fintechs, opérateurs de télécoms, sociétés de trading de cryptoactifs, plateformes de crowdfunding, etc.) qui innovent sans cesse et investissent leur marché traditionnel. Cela les contraint à engager leur transition numérique, se réorganiser, et mobiliser un nouveau type de compétences pour rester dans la course.

Ce rapport passe en revue l'impact des technologies disruptives sur le mode de vie des citoyens et en particulier des consommateurs de services bancaires à travers le monde et au Cameroun. Il présente l'incidence de ces impacts sur les stratégies des banques et les moyens qu'elles déploient au plan organisationnel et humain pour rester compétitives dans un environnement technologique et sociétal en profonde mutation.

Je vous souhaite une bonne lecture.

¹ <https://ecomatin.net/cameroun-bien-quencore-faible-le-taux-de-bancarisation-croit-a-331-en-cinq-ans/>
<https://www.leconomie.info/cameroun-le-taux-de-bancarisation-de-la-population-active-en-hausse-de-53-en-5-ans/>

TABLE DES MATIERES

MOT DU SECRETAIRE GENERAL.....	i
RÉSUME EXÉCUTIF.....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	vii
I. TOUR D’HORIZON DE L’IMPACT DES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES SUR L’INDUSTRIE BANCAIRE A TRAVERS LE MONDE	1
I.1. Les évolutions technologiques disruptives.....	1
I.1.1. La digitalisation.....	1
I.1.2. La gestion des données (Big Data).....	1
I.1.3. La blockchain	1
I.1.4 : L’intelligence artificielle.....	2
I.2. Les évolutions sociétales engendrées par les technologies disruptives dans le monde.....	2
I.2.1. Impact des technologies disruptives sur les modes de travail	3
I.2.2. Les nouvelles attentes des collaborateurs liées à l’arrivée des technologies disruptives	3
I.2.3. L’impact des technologies disruptives sur les modes de consommation	4
I.3. Les enjeux des évolutions sociétales et technologiques pour l’industrie bancaire.....	4
I.3.1. Enjeux liés aux nouveaux modes de travail	4
I.3.2. Enjeux liés aux nouvelles attentes des collaborateurs	4
I.3.3. Enjeux liés aux nouveaux modes de consommation	5
I.3.4. Enjeux liés à la technologie.....	5
I.4. Incidence des évolutions technologiques et sociétales sur l’organisation des banques	6
I.4.1. Impacts des technologies disruptives sur les métiers de la banque	6
I.4.2. Impact des technologies disruptives sur les compétences dans l’industrie bancaire.....	9
II. IMPACT DES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES SUR LES METIERS DE LA BANQUE AU CAMEROUN	11
II.1. Impact des technologies disruptives sur l’environnement externe au secteur bancaire.....	11
II.1.1. Les nouveaux prestataires de services financiers non bancaires.....	11
II.1.2. L’évolution des habitudes de consommation.....	15
II.2. Analyse de l’impact des technologies disruptives sur l’environnement interne des banques.....	18
II.2.1. Un recentrage des stratégies des établissements autour de la transformation numérique.....	18
II.2.2. La refonte de l’organisation et des processus internes des établissements de crédit et de microfinance	20
II.2.3. La révolution des métiers et des compétences dans le secteur bancaire	21
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	25

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Certaines technologies sont qualifiées de disruptives parce qu'elles provoquent au sein des sociétés, une rupture par rapport aux pratiques prévalentes dans l'ensemble de la société.

De nos jours, la digitalisation, le big data, la blockchain et l'intelligence artificielle révolutionnent les modes de consommation, les modes de travail et même, les attentes des salariés. Personnalisation, rapidité et instantanéité des services ; télétravail, coworking, quête de sens pour les employés ; feedback de la hiérarchie, aplatissement des pyramides hiérarchiques, tendent à devenir la norme dans les entreprises.

Dans le secteur bancaire, les évolutions technologiques et sociétales engendrées par les technologies disruptives ont conduit à l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs non bancaires, qui concurrencent les banques traditionnelles. Afin de demeurer compétitives, ces dernières ont amorcé un repositionnement stratégique centré sur leur transformation numérique. Ce recentrage impacte en profondeur leur organisation, leurs processus, leurs métiers et les profils de leurs employés. Certains métiers sont faiblement impactés, tandis que d'autres ont radicalement changé, et que les derniers vont disparaître. Avec l'évolution permanente des technologies disruptives, l'on estime en effet que 85 % des compétences qui seront requises en 2030 n'existent pas encore aujourd'hui.

La révolution numérique est également en marche au Cameroun. Dans le secteur bancaire, les établissements de crédit et de microfinance sont aujourd'hui concurrencés par les opérateurs de téléphonie mobile (TELCO), les sociétés de trading des crypto-actifs, les plateformes de crowdfunding. L'on note également le dynamisme des fintechs, dont l'offre de services est davantage complémentaire à celle des banques, en ce sens qu'ils élaborent principalement des solutions technologiques permettant d'optimiser les services des établissements de crédit et de microfinance.

En ce qui concerne la clientèle, les services financiers numériques ont transformé les habitudes de consommation. 60,9% des établissements de crédit et de microfinance estiment que les clients sont devenus plus exigeants avec l'arrivée de ces nouveaux services et prestataires de services susvisés. 87% des établissements relèvent une augmentation des exigences de la clientèle en termes d'interactivité, de continuité du service et de meilleure compréhension des produits et services offerts. 78,3% signalent une augmentation de la demande de services à distance, mais les résultats de l'enquête du CNEF montrent une répartition égale entre les établissements qui ont enregistré une baisse de la fréquentation des agences au cours des cinq dernières années (50%) et ceux qui n'ont pas observé de baisse (50%). Enfin, 47,6% des établissements estiment que la pandémie à COVID-19 a accéléré la transformation numérique et l'adoption des services financiers à distance par les consommateurs.

Pour ce qui est des établissements de crédit et de microfinance proprement dit, ils sont dans l'ensemble unanimes sur le fait que la digitalisation des services est aujourd'hui incontournable car elle permet d'optimiser leurs performances. Malgré l'entrée sur le marché des nouveaux prestataires de services financiers non bancaires, 87% d'entre eux perçoivent la digitalisation des services financiers comme une opportunité. Aussi, celle-ci est considérée comme un axe majeur dans la stratégie de développement de 95,2 % des établissements.

Cependant, à ce jour, 41,7% seulement des établissements ont véritablement entrepris des actions pour effectuer un virage numérique. En effet, 58,3 % d'entre eux sont conscients de la nécessité de cette

transformation, mais n'ont pas encore engagé de travaux faute de moyens. Cette situation s'observe davantage dans le secteur de la microfinance, où les EMF expliquent qu'ils ne disposent pas de ressources financières conséquentes pour réaliser les investissements requis.

Sur le plan de l'organisation, 56 % des établissements ont opéré des mutations internes en lien avec les technologies disruptives, 22 % relèvent que la digitalisation des processus contribue à un meilleur suivi de l'activité, 13 % pensent qu'elle a impacté la qualité des services et 9 %, qu'elle a une incidence sur le volume d'activité.

En ce qui concerne les procédures opérationnelles, les technologies disruptives contribuent principalement à la simplification des procédures (54 %), l'amélioration de la rapidité dans le traitement des opérations (19 %) et la mise à jour des processus (18 %).

Aussi, 64% des établissements ont augmenté leurs investissements dans les systèmes d'information au cours des cinq dernières années.

S'agissant des modes de travail, certaines tâches sont dorénavant traitées automatiquement, et plusieurs établissements ont adopté le travail à distance.

Tous les domaines d'activités des établissements de crédit et de microfinance sont impactés par les technologies disruptives, tant en ce qui concerne les fonctions d'opérations que les fonctions support et le front office. Plus précisément, **56 %** des activités du support sont dorénavant digitalisées, contre **31 %** pour le traitement des opérations et **13 %** pour la force de vente.

Dans les métiers de la force de vente, les technologies disruptives contribuent principalement à la diversification des services offerts, ce qui se reflète notamment par une forte innovation et la multiplication des offres de services financiers numériques. S'agissant des métiers de traitements, la digitalisation améliore l'efficacité des établissements de crédit et de microfinance grâce à l'automatisation du traitement de certaines opérations. Concernant les métiers de support, l'on note la réduction de l'utilisation du support papier, le renforcement de la sécurité des systèmes d'information, l'augmentation du volume de données à gérer, l'élargissement de la gamme d'outils de contrôle, mais aussi l'apparition des nouveaux risques à prévenir.

Sur le plan des compétences recherchées, l'on note un besoin de nouveaux profils. Le recentrage stratégique des établissements autour du numérique et le renforcement de leurs systèmes d'information ont fait apparaître aux côtés des métiers classiques de la banque, de nouveaux métiers tels que ceux de développeurs, la cyber sécurité, la gestion des systèmes d'information et de gestion, la conduite des projets, la conduite du changement ou encore la gestion des risques digitaux.

Ainsi, la plupart des établissements révèlent que leurs départements informatiques sont ceux qui recrutent le plus aujourd'hui. Les profils les plus recherchés sont ceux de Responsable sécurité informatique et de Chef de projet.

Cette dynamique interpelle les pouvoirs publics et notamment les régulateurs du secteur financier, qui devraient également engager leur transformation numérique pour parvenir à remplir convenablement les missions qui leur sont dévolues à l'avenir.

Au regard de ce qui précède, il est recommandé de mener les actions suivantes :

1) en ce qui concerne le MINFI :

- promouvoir le rapprochement entre les institutions financières, les régulateurs du secteur financier et les fintechs afin de renforcer l'open innovation, en organisant des événements de networking entre banques et fintechs pour créer des opportunités de collaboration ;
- mettre en place un cadre réglementaire favorable à l'essor des services financiers numériques dans un souci de protection du consommateur ;
- encourager l'éducation financière et digitale des consommateurs pour un usage éclairé des nouveaux services ;
- promouvoir un environnement réglementaire formel pour l'innovation financière fondée sur des approches telles qu'un centre d'innovation ou un bac à sable réglementaire.

2) Pour ce qui est du MINESUP et du MINFORPRA :

- adapter les cursus de formation aux nouvelles compétences requises par la digitalisation du secteur bancaire dans les instituts de formation agréés par les pouvoirs publics, en intégrant des enseignements sur les technologies financières dans les filières de formation en banque et finance, en développant des cas pratiques et des projets sur l'application des outils digitaux aux métiers bancaires, et en incitant à la création de formations dédiées aux nouveaux métiers tels que le chief digital officer et le datanalyst ;
- encourager les interventions de professionnels du secteur bancaire dans les écoles, centres de formation et instituts universitaires du secteur pour un partage d'expériences ;
- promouvoir l'esprit d'innovation et l'entrepreneuriat chez les futurs diplômés dans les centres de formation ;
- mettre en place des programmes de perfectionnement axés sur les technologies disruptives telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et la cybersécurité.

3) s'agissant de l'Agence de promotion des PME (APME)

- promouvoir l'innovation et l'intrapreneuriat au sein des institutions financières, en lançant des challenges pour susciter des idées et des prototypes de services innovants, en les incitant à allouer du temps et des ressources à leurs collaborateurs pour concrétiser leurs projets digitaux, et en mettant en place des structures d'accompagnement telles que des incubateurs ou des « labs d'innovation » ;
- créer des incubateurs spécialisés dans les services financiers pour faire émerger des synergies et investir dans des fintechs prometteuses via des fonds dédiés pour s'enrichir de leurs innovations serait également une démarche pertinente ;
- mettre en place des programmes d'open innovation pour permettre aux fintechs de travailler sur les défis business des banques, et en mettant en place des partenariats fintechs - banques pour co-développer des solutions combinant agilité digitale et expertise bancaire ;

4) en ce qui concerne l’APECCAM et l’ANEMCAM :

- sensibiliser les institutions financières et les régulateurs sur l’impact du numérique sur l’industrie bancaire au Cameroun, et organiser à cet effet, des séminaires sur les enjeux de la transformation digitale, le renforcement de la formation en la matière ;
- promouvoir l’auto-formation des employés du secteur bancaire via des plateformes d’e-learning spécialisées dans les métiers bancaires, afin notamment de contribuer à la certification des compétences numériques par le biais de programmes tels que le *"Passeport de compétences digitales"* ;
- encourager les établissements de microfinance à recruter des profils experts dans les nouveaux métiers liés aux technologies de l’information et de la communication, en identifiant les besoins prioritaires en compétences digitales émergentes non couverts en interne et en élargissant les canaux de recrutement, tels que les réseaux sociaux, les forums spécialisés et les écoles de formation ;
- établir des partenariats avec des startups fintechs pour co-développer des solutions orientées client et valoriser et récompenser les initiatives digitales à fort impact pour la banque et ses clients ;

5) en ce qui concerne la COBAC

- ajuster son organisation et se doter de ressources humaines conséquentes, pour réussir à relever les nouveaux défis en matière de supervision prudentielle engendrés par l’évolution des métiers de la banque ;
- encourager la formation continue, exiger des évaluations régulières des risques technologiques, favoriser la coopération régionale, promouvoir l’inclusion financière numérique ;
- surveiller les avancées en intelligence artificielle, et maintenir un dialogue régulier avec les acteurs du secteur.

6) En ce qui concerne le CNEF

faire de la veille prospective sur l’impact de la transition numérique sur le secteur financier camerounais, et publier annuellement un rapport sur l’évolution des métiers de la banque et de la Finance dans notre pays.

INTRODUCTION GENERALE

Lors de la session du Comité National Economique et Financier (CNEF) du 16 février 2021, les membres, examinant le projet de rapport d'activités de l'exercice 2021, avaient recommandé au Secrétaire Général d'inscrire dans les activités à mener au cours dudit exercice, une réflexion sur l'évolution des nouveaux métiers de la banque à la faveur des technologies disruptives marquées par l'entrée des opérateurs de téléphonie mobile et des start-ups innovantes dans l'offre des services financiers (fintech) au Cameroun.

En effet, avec un taux de financiarisation de la population adulte de 47,7 % à fin 2022, le secteur financier camerounais créé encore beaucoup d'exclus. Cette lacune est progressivement comblée par des start up locales et les opérateurs de télécoms (ORANGE, MTN), principalement au moyen des services financiers numériques.

La concurrence imposée par ces nouveaux acteurs a conduit les établissements de crédit et de microfinance à revoir leurs modèles économiques, ce qui s'est traduit par la fermeture d'agences et la mise à la disposition des clients d'applications bancaires permettant d'effectuer leurs transactions à distance (virements, transferts de fonds, importations de fonds du compte courant vers un compte mobile money, demande de chéquier, d'historiques de comptes, etc.) avec leurs téléphones portables et tablettes numériques.

Cette tendance s'est accentuée à la faveur de la survenance de la pandémie à COVID-19, ces outils numériques s'étant avérés indispensables pour assurer la continuité du service à la clientèle bancaire tout en respectant les mesures de distanciation sociale.

Afin de faire face à tous ces défis, les établissements de crédit et de microfinance ont dû consentir des efforts, tant en termes d'investissement dans les systèmes d'information que de redéploiement des effectifs et de renforcement des compétences.

Ce rapport donne un aperçu de l'incidence que les nouvelles technologies ont de ce jour sur l'industrie bancaire à travers le monde et au Cameroun. Dans sa première partie il définit la notion de technologie disruptive, passe en revue l'incidence desdites technologies sur le comportement des agents économiques et l'innovation à travers le monde, les enjeux de ces évolutions sociétales et technologiques pour l'industrie bancaire, et leur impact sur l'évolution des métiers et des compétences dans cette industrie. En deuxième partie, il présente l'incidence de la transformation digitale sur l'environnement bancaire au Cameroun, la relation entre les institutions financières et leurs clientèles, les modèles d'affaires desdites institutions, ainsi que sur l'organisation des banques.

Afin de le rédiger, le Secrétariat Général a mené une enquête auprès de l'ensemble des établissements de crédit en activité au Cameroun et des établissements de microfinance connectés à sa plateforme informatique. Cette enquête s'est déroulée sous la forme d'entretiens avec les dirigeants de ces établissements et une revue documentaire. Elle a été complétée par l'administration d'un questionnaire.

I. TOUR D'HORIZON DE L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES SUR L'INDUSTRIE BANCAIRE A TRAVERS LE MONDE

Les révolutions économiques enregistrées dans l'histoire ont à chaque fois conduit à des transformations profondes du système de production, des valeurs culturelles, des habitudes de consommation des individus, et par conséquent des sociétés.

La première révolution industrielle fût celle du charbon et de la machine à vapeur, qui a conduit au développement des chemins de fer et à l'invention du télégraphe. La deuxième a été celle du pétrole et l'avènement de l'automobile, mais également de l'électricité et des télécommunications (téléphone, puis radio et télévision).

Aujourd'hui, l'on considère qu'une transition s'amorce vers la troisième révolution industrielle, caractérisée par la convergence des TIC, des énergies renouvelables et de nouveaux moyens de transports. Cela se traduit par des changements radicaux au plan sociétal et technologique, encore qualifiés d'innovations disruptives, en ce sens qu'elles provoquent une rupture par rapport aux pratiques actuelles.

Etant au cœur de l'économie, les banques n'échappent pas à cette vague de mutations qui modifient leur mode de fonctionnement, leur modèle d'affaires et leur organisation. L'analyse qui suit passe en revue les évolutions sociétales et technologiques engendrées par les technologies disruptives, leurs enjeux et leur impact sur l'organisation des banques.

I.1. Les évolutions technologiques disruptives

Les évolutions technologiques disruptives enregistrées au cours des dernières années sont le digital, la gestion des données (big data), l'intelligence artificielle et la blockchain.

I.1.1. La digitalisation

La société actuelle est marquée par une jeunesse hyper connectée et ayant un usage plus intensif, plus diversifié et plus décomplexé du digital. Elle utilise des moyens de communication digitaux variés, notamment avec l'exploitation de la réalité virtuelle.

La digitalisation, encore appelée transformation numérique, désigne le processus à travers lequel les entreprises intègrent toutes les technologies informatiques disponibles au sein de leurs activités afin d'optimiser leurs processus et de rationaliser leurs coûts.

I.1.2. La gestion des données (Big Data)

Face à l'énorme quantité de données numériques actuellement en circulation, il est devenu nécessaire de développer de nouvelles méthodes pour les gérer et les analyser. Inventé par les géants du web, le Big Data se présente comme une solution dessinée pour permettre à tout le monde d'accéder en temps réel à des bases de données géantes.

I.1.3. La blockchain

La Blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. En d'autres termes, c'est une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Comme

l'écrit le mathématicien Jean- Paul Delahaye, il faut s'imaginer « *un très grand cahier, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est impossible à effacer et indestructible* ».

Aujourd'hui, lorsque deux individus effectuent une transaction, ils placent leur confiance dans un tiers (banque, assureur, notaire, cadastre, plateforme d'intermédiation, etc.). La Blockchain permet de se passer de ce tiers de confiance grâce à sa technologie infalsifiable. Les utilisateurs peuvent effectuer des transactions directement avec des prestataires, sans frais et surtout sans intermédiaire.

Le caractère infalsifiable de la Blockchain permet à deux contractants, par l'intermédiaire de smart contracts, de nouer une relation commerciale sans qu'ils aient besoin de se faire confiance au préalable, sans autorité ou intervention centrale. C'est le système lui-même, et non ses agents, qui garantit l'honnêteté de la transaction. Les champs d'application sont infinis :

- **Augmentation de la profitabilité** : économies pour les entreprises grâce à la réduction des coûts de fonctionnement permise par la Blockchain ;
- **Réduction des fraudes** : aucune fraude n'est possible avec la Blockchain, quel que soit le nombre de transactions journalières ;
- **Nouvelles monnaies** : Selon les prévisions du Forum économique mondial, l'écosystème Blockchain et cryptomonnaies devrait représenter plus de 10% de l'ensemble de la richesse mondiale en 2025.

I.1.4 : L'intelligence artificielle

L'**Intelligence artificielle (IA)** désigne l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage, etc.). Elle permet à la machine de réaliser de manière autonome des tâches qu'il aurait été impossible d'effectuer avec des moyens traditionnels.

Dans l'entreprise, l'Intelligence Artificielle permet aujourd'hui :

- **d'automatiser la relation client** : le développement d'assistants virtuels fluidifie la prise en charge des clients et le traitement de leurs requêtes, ce qui dégage du temps pour les conseillers commerciaux, qui se concentrent sur les cas les plus complexes ;
- **de meilleures performances marketing** : le recours à l'analyse prédictive permet d'augmenter le taux de conversion d'achat de près de 30% ;
- **d'accélérer l'automatisation des processus déjà à l'œuvre**. En élargissant les possibilités d'utilisation des algorithmes et en optimisant leur fonctionnement, l'Intelligence Artificielle permet d'étendre l'automatisation à des tâches plus complexes (analyse financière par exemple).

I.2. Les évolutions sociétales engendrées par les technologies disruptives dans le monde

Guy Rocher définit le changement sociétal comme « *toute transformation observable dans le temps, qui affecte, d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire* ».

Selon une étude de l'Observatoire des métiers et des qualifications dans la banque de la République Française², les technologies disruptives ont transformé depuis quelques années les modes de travail, les attentes des collaborateurs et les modes de consommation.

I.2.1. Impact des technologies disruptives sur les modes de travail

Au cours des dernières années, les technologies disruptives ont engendré une diversification des modes de travail caractérisée par l'éclatement de l'unité de lieu (télétravail, travail indépendant, emplois nomades, multi-activités, co-working) et de l'unité de temps (temps partiel, horaires atypiques ou décalés).

Cette diversification se caractérise de nos jours par un **nomadisme accru** (télétravail, espaces de travail partagés et collaboratifs), **la flexibilisation des contrats de travail** (diminution des Contrats à Durée Indéterminée, multiplication des freelance, multi-entrepreneuriat, modification des horaires de travail sur la base projet), de **nouveaux profils de salariés** (rajeunissement des effectifs, avec une majorité de jeunes nés entre le début des années 80 et la fin des années 90, encore appelé *génération Y*, *digital natives* ou *millennial natives*), et la **personnalisation de l'expérience collaborateur** (les employés ont besoin que l'on donne du sens à leurs activités professionnelles).

I.2.2. Les nouvelles attentes des collaborateurs liées à l'arrivée des technologies disruptives

Selon certaines estimations, les jeunes de la génération Y représentaient la moitié de la population active en 2020 et représenteront 75 % des actifs en 2030.

Cette génération est marquée par la société de l'information, les nouvelles technologies et un goût bien plus prononcé pour le fonctionnement en réseau que pour les organisations pyramidales. Ils ont des attentes différentes de celles des générations précédentes, à savoir :

- **la quête de sens** : le profit n'est plus le seul indicateur de la performance. Selon *le millenium survey du cabinet Deloitte*, les jeunes salariés s'investissent désormais si leur employeur est responsable et manifeste une certaine éthique ;
- **le feedback**: adeptes de l'instantanéité, les jeunes Y demandent des retours rapides et réguliers plutôt que des entretiens annuels ;
- **l'horizontalité**: ils préfèrent la hiérarchie horizontale au top-down, et ont une mauvaise image des organisations aux lignes hiérarchiques rigides ;
- **la mobilité**: ces jeunes ne veulent pas rester toute leur vie dans la même entreprise ;
- **la convivialité**: ils privilégient une bonne ambiance de travail à la rémunération comme critère de choix d'une entreprise. Ils ne s'engagent plus seulement pour leur entreprise, mais également, pour les personnes avec lesquelles ils travaillent ;
- **l'accompagnement** : Les millenials perçoivent davantage le manager comme un coach, un mentor, que comme un simple supérieur hiérarchique. Ils ont besoin d'estimer leur manager et d'avoir confiance en lui.

² Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, « Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement », HTS Consulting, décembre 2018.

I.2.3. L'impact des technologies disruptives sur les modes de consommation

Avec les nouvelles technologies, l'**instantanéité** et l'**hyperpersonnalisation** sont devenues la norme.

Aujourd'hui, les consommateurs aimeraient pouvoir contacter les conseillers clientèles à tout moment, et s'orientent de plus en plus vers les services en ligne ne s'appuyant pas sur un établissement physique. Dans la même veine, les nouvelles générations demandent des produits et services parfaitement adaptés à leurs besoins, quitte à les co-construire directement avec l'entreprise. D'un produit auparavant configuré, on est progressivement passé à un produit modifié, voire spécifique. Ces produits modifiés et spécifiques qui étaient auparavant réservés aux marchés haut de gamme, sont rendus accessibles grâce au digital et à des nouvelles techniques de production comme les imprimantes 3D.

Enfin, la valeur est désormais placée dans l'usage des produits et non plus dans leur possession. Les consommateurs sont ainsi plus enclins à louer ou à échanger des produits plutôt que de les acheter. Aussi, selon une étude du Ministère de l'Economie, l'Industrie et du Numérique de la République Française, le marché de l'économie collaborative était estimé à 15 milliards de dollars en 2015 et devrait atteindre 335 milliards de dollars en 2025³.

I.3. Les enjeux des évolutions sociétales et technologiques pour l'industrie bancaire

I.3.1. Enjeux liés aux nouveaux modes de travail

Avec les technologies disruptives, la façon de gérer la flexibilisation des contrats de travail devient un enjeu à part entière de la stratégie d'entreprise des banques. Certaines choisissent de se concentrer autour d'un noyau de salariés restreint et stable autour duquel gravite une multitude de collaborateurs externes, et d'autres, d'internaliser au maximum leurs ressources pour contrôler la qualité de service. Ce choix doit être cohérent avec le positionnement de gamme de la banque et les nouveaux désirs des consommateurs.

La gestion de la multiplicité des lieux et horaires de travail conditionne aujourd'hui la productivité de l'organisation, et nécessite l'acquisition de logiciels informatiques performants et automatisés permettant l'optimisation spatiale et en temps réel des ressources disponibles. Dans cette veine, le télétravail requiert une attention toute particulière. Si celui-ci permet nombre d'avantages aussi bien en termes de RSE (réduction de la consommation énergétique, de la taille des bureaux, etc.) que de qualité de vie pour les collaborateurs, son déploiement doit se faire en parallèle de mesures assurant la protection des salariés et la continuité du service au client.

I.3.2. Enjeux liés aux nouvelles attentes des collaborateurs

Les banques sont désormais obligées de s'adapter aux nouvelles attentes des collaborateurs, sous peine de perdre leurs meilleurs éléments ou de voir leur productivité baisser. Les parcours de carrière dans leur globalité doivent être repensés, à travers la mise en place d'organisations permettant de faire confiance, de travailler en équipe et déboucher in fine sur l'aplatissement de la pyramide hiérarchique.

Face à une nouvelle génération refusant le rôle strictement économique de l'entreprise mais recherchant à partager des valeurs avec celle-ci, les DRH doivent favoriser l'engagement en segmentant leurs politiques par âge plutôt que par fonction. Ils doivent également remettre en cause la culture du

³ Prospective: "Enjeux et perspectives de la consommation collaborative", rapport final, juin 2015, page 16, https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/Numerique/2015-07-Consommation-collaborative-Rapport-final.pdf

cycle annuel au profit de feed-back immédiats et continus. Ces nouvelles politiques doivent s'accompagner de marques de reconnaissance individuelles envers les salariés (indexation accrue des rémunérations sur la performance, mise en avant des succès de jeunes recrues dans la communication interne, promotions plus rapides et moins linéaires).

I.3.3. Enjeux liés aux nouveaux modes de consommation

Les principes classiques de la tarification sont basés sur le principe qu'une personnalisation plus poussée conduit à des tarifs supérieurs. C'est la raison pour laquelle les produits modifiés ou spécifiques étaient autrefois réservés aux clients fortunés. Ces principes sont désormais obsolètes car le digital permet aux banques d'allier personnalisation et prix bas, tout en satisfaisant l'exigence d'instantanéité des consommateurs⁴.

Les banques doivent dorénavant se différencier sur la qualité de service offerte. L'enjeu est de fournir les services aux tarifs les plus bas avec une qualité de service optimale pour demeurer compétitives.

I.3.4. Enjeux liés à la technologie

Le cabinet d'études Mc Kinsey évalue à 40% l'augmentation brute potentielle du résultat opérationnel pour une entreprise qui réussit sa digitalisation. De la même manière, une entreprise qui ne parviendrait pas à s'adapter au numérique pourrait perdre 20% de son résultat opérationnel. Certains clients devant toujours vouloir être en contact avec un conseiller pour ouvrir un compte, tandis que d'autres ne voudront de ce contact physique que pour certaines opérations (ouverture de compte, instruction de demande de prêt, etc.), les banques doivent assurer une bonne cohérence entre les offres destinées aux personnes à l'aise avec le digital et celles qui le sont moins.

Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux acteurs (GAFAM⁵, Fintech) constitue une véritable menace pour les banques. Celles-ci doivent redoubler leur veille stratégique, mettre en place une collaboration avec ces nouveaux acteurs ou acquérir certains d'entre eux pour survivre.

Pour ce qui est du big data, la quantité de données produites par les systèmes d'information bancaires est en plein boom, ce qui les pousse à reconsidérer la valeur réelle de celles-ci. Le défi majeur est de parvenir à transformer le Big Data en données exploitables commercialement, ce qui passe par le recrutement de profils adéquats. Pour ce faire les banques doivent réussir à maintenir leur politique d'excellence en matière de sécurisation des données personnelles pour conserver leur avantage comparatif dans ce domaine. En effet, leur forte réputation en termes de protection des données personnelles est un élément de différenciation face aux nouveaux acteurs que sont les GAFAM et les TELCO.

La Blockchain est une formidable opportunité pour les banques, car elle leur permet de réaliser d'importantes économies grâce à la réduction des coûts d'infrastructure liés aux paiements internationaux, au trading et à la mise en conformité. La Blockchain peut également leur permettre de se passer des chambres de compensation complexes et centralisées, qui prennent parfois plusieurs jours pour assurer le dénouement complet des transactions. Enfin, le caractère infalsifiable du registre rendant

⁴ Abordant cette problématique dans son essai intitulé « *Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne* », Olivier KLEIN attirait déjà l'attention sur le danger que pourraient courir les banques qui céderaient au déni de l'impact de l'innovation numérique sur l'activité bancaire et refuseraient de s'adapter. Il s'exprimait en ces termes : « *Si nous n'étions pas à la hauteur des attentes du client et si nous ne savions pas utiliser la révolution numérique pour revoir nos propres modes d'organisation, le client irait naturellement vers des pures banques en ligne moins chères, sans état d'âme* ».

⁵ Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

impossible toute fraude, les coûts liés à la sécurisation de millions de transactions journalières, notamment via les réglementations Know Your Customer (KYC), disparaîtront. Les clients privilégiant en général les solutions quasi gratuites et instantanées, ce que permet la Blockchain, les banques devraient repenser leur modèle et trouver d'autres recettes que les commissions pour garantir leur pérennité, notamment celles prélevées sur les opérations de transfert d'argent.

Enfin, s'agissant de l'intelligence artificielle, les experts estiment que les salariés des établissements bancaires seront parmi les collaborateurs les plus impactés par l'arrivée de l'assistance par Intelligence Artificielle, juste après les ouvriers de l'industrie. Il est estimé que d'ici 2025, 40% de leurs activités seront transformés par l'Intelligence Artificielle.

Par exemple, 4 000 rapports d'analystes financiers pourront être étudiés chaque jour par les nouveaux outils d'Intelligence Artificielle. L'analyse de cette grande quantité de données (sur l'environnement économique, les produits des banques, les comportements clients) permettra d'émettre des recommandations d'investissements personnalisées en quelques secondes, faisant économiser aux conseillers jusqu'à deux heures par jour.

Les banques devront développer leurs propres programmes informatiques intelligents pour disposer d'un avantage comparatif sur leurs concurrentes. Cela nécessitera de recruter des équipes spécialisées qui concevront des programmes adaptés aux données dont disposent la banque et à la stratégie qu'elle entend mener. En outre, elles devront s'assurer que les données soumises aux outils d'Intelligence Artificielle lors des processus d'apprentissage soient de qualité et là aussi conformes à leur stratégie.

Tout l'enjeu sera d'assurer une bonne cohérence entre les décisions rendues par l'Intelligence Artificielle (fonction des décisions passées) et la stratégie future de la banque.

I.4. Incidence des évolutions technologiques et sociétales sur l'organisation des banques

Afin de demeurer compétitives dans un environnement en mutation permanente du fait des technologies disruptives, les banques sont aujourd'hui emmenées à revoir leur organisation, tant en ce qui concerne les métiers proprement dits que les compétences du personnel.

I.4.1. Impacts des technologies disruptives sur les métiers de la banque

Selon l'Observatoire des métiers et des qualifications dans la banque de la France, les évolutions disruptives au plan sociétal et technologique pourraient entraîner la disparition ou la transformation de certains métiers dans l'industrie bancaire. Cependant, certains métiers ne devraient pas connaître de changement significatif.

I.4.1.1. Les métiers susceptibles de disparaître

Trois types d'activités sont menacés par les évolutions technologiques et l'émergence de nouvelles habitudes de consommation à savoir la gestion administrative, la gestion des opérations courantes et le travail de collecte et de suivi des données.

S'agissant de la gestion administrative et comptable de la banque, les tâches concernant l'organisation pratique des activités des collaborateurs sont de plus en plus dématérialisées, automatisés, et tendent à disparaître (classement et l'archivage des documents, filtrage des appels téléphoniques, envoi d'emails de relance, tenue des agendas, déclarations fiscales et des contrats de travail, comptes rendus de réunion, etc.).

Pour ce qui est du traitement des opérations courantes, le passage des opérations se fait automatiquement, en particulier pour le passage des opérations courantes bancaires et comptables. Les activités des banques sur les marchés financiers sont particulièrement impactées, avec le passage d'ordres de transaction sur les marchés financiers et le passage d'offres de cotation pour acheter et vendre en fonction des impératifs de gestion et limites imposées. D'autre part, l'identification et l'évaluation des risques (de crédit, de marché ou opérationnels) se font grâce à des outils de scoring apprenants. Plus encore, le Big Data, couplé à des outils d'Intelligence Artificielle et à des capacités de calcul augmentées, permet de vérifier l'intégralité des transactions effectuées, contre un petit nombre de transactions vérifiées à partir d'échantillons dans le passé. La réalisation des contrôles sur pièces, la gestion de la conformité et des risques associés aux produits et services offerts, le recueil des incidents liés aux risques de non-conformité, la vérification des enregistrements comptables et du paiement des factures, le contrôle préalable des opérations avant la livraison des actifs traités et le contrôle de toutes les transactions en général peuvent être effectués de manière autonome. En parallèle, l'implémentation de la Blockchain sur les opérations sensibles rend impossible toute fraude, réduisant d'autant les besoins de contrôle nécessaires.

En ce qui concerne le recueil d'informations et leur interprétation, le suivi des indices de références des marchés et des données macro/micro économiques est réalisé par des logiciels d'Intelligence Artificielle, capables de scanner des milliers de documents présents sur internet ou dans des bases de données pour en dégager des tendances et anticiper les évolutions. Une analyse automatique des bilans des entreprises, avec une comparaison aux entreprises du même secteur, peut aussi être paramétrée. Une grande partie des tâches de gestionnaire de back-office, de contrôleur et de d'analyste risques pourraient ainsi disparaître. De même, une part non négligeable des activités de spécialiste des opérations bancaires, de comptable et d'opérateur de marché sont aussi menacées.

I.4.1.2. Les métiers susceptibles d'être transformés

Les fonctions de support sont profondément affectées par le changement de paradigme technologique. Dans le domaine des opérations, l'avènement de la Blockchain conduit à assurer de nouvelles activités de conseil sur le patrimoine immatériel et les cryptomonnaies. Concernant les activités financières, l'instruction des demandes de crédit, l'évaluation des risques, la négociation des conditions financières, l'élaboration de plans de financement et la mise en place des garanties sont assistées par l'Intelligence Artificielle. Le suivi des évolutions réglementaires et l'analyse juridique des nouveaux produits et services bancaires peuvent être automatisés. Concernant la logistique, la maintenance des matériels de la banque peut se faire préventivement grâce aux nouveaux outils prédictifs. Les activités liées au marketing sont également en mutation. La détermination de profils comportementaux et la création de nouveaux supports d'aide à la vente se fait directement avec les responsables informatiques et les experts en mégadonnées. La fixation des prix se fait désormais avec l'aide de nouveaux outils de pricing, en fonction des données collectées sur l'utilisateur, de la demande et des tendances.

La disparition des activités de traitement repositionne les métiers sur des tâches à fortes expertises, cruciales pour la fluidité de la relation client. Le périmètre d'activité du back office se recentre sur des fonctions de « Middle-Office », en appui des métiers commerciaux, pour assurer une qualité de service irréprochable et renforcer l'excellence du conseil délivré.

En particulier, les modalités de management se transforment pour mieux correspondre aux nouvelles attentes des collaborateurs et aux impératifs de la relation client. L'on note l'avènement de l'organisation horizontale (entretiens plus réguliers, fonctionnement par projets au sein d'équipes agiles, modes de notation et de rétribution différents, etc.). La Blockchain peut jouer un rôle important, notamment pour ce qui est du contrôle des tâches effectuées par les collaborateurs. Le repérage de leurs

besoins en formation peut être géré et auto-renseignés sur les applicatifs de gestion des ressources humaines.

I.4.1.3. Les métiers susceptibles d'être faiblement impactés

Les activités faiblement impactées par les évolutions disruptives sont la définition et de mise en place de la stratégie, les activités de développement des systèmes informatiques et les tâches concernant la logistique opérationnelle.

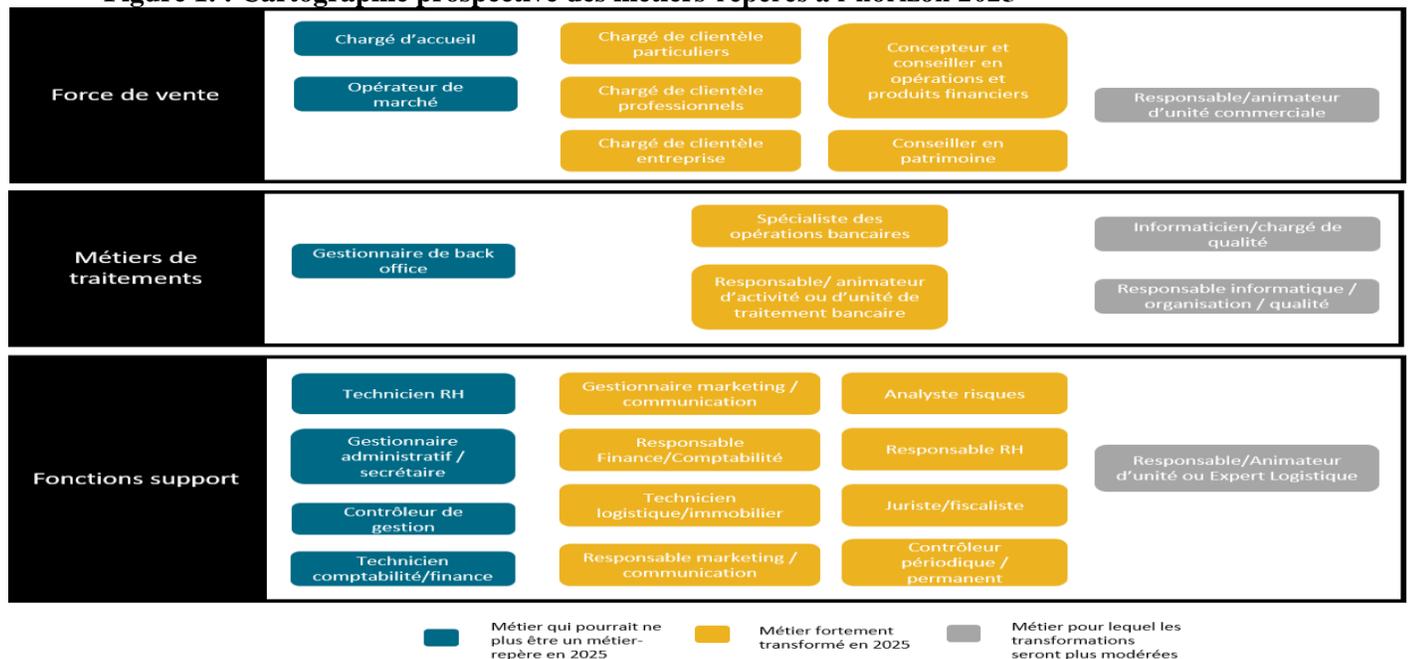
Les activités de définition et de mise en place de la stratégie restent présentes sous une forme proche de celle qui existait déjà dans le passé (définition du plan de développement d'une unité, politiques d'organisation générale pour renforcer la productivité et la qualité des modes de fonctionnement, supervision de la politique du système d'information, développement d'une unité sur ses différents marchés, mise en œuvre des orientations stratégiques, suivi des évolutions générales de la structure de l'entreprise).

Les activités d'amélioration et de développement des logiciels et systèmes informatiques sont également conservées, bien que les technologies utilisées changent. On peut notamment citer comme activités, la poursuite de l'automatisation des opérations et du développement des systèmes informatiques, l'analyse et la mise en place des améliorations techniques nécessaires, et la recherche de solutions informatiques adaptées aux différents produits financiers.

Enfin, les tâches concernant la logistique opérationnelle sont en toute logique, peu impactées par les évolutions en cours (gestion de l'implantation et de la mise en service de matériels et de postes de travail, diffusion des technologies nouvelles, détection de dysfonctionnements sur le terrain, contrôle de la bonne exécution des travaux et de la bonne application des normes sécuritaires, etc.).

En partenariat avec HTS Consulting et WiserSkills, l'Observatoire des métiers de la banque a dressé en 2018 la cartographie prospective ci-dessous des métiers-repères à l'horizon 2025 :

Figure 1. : Cartographie prospective des métiers-repères à l'horizon 2025



Segmentation des 26 métiers-repères traditionnels en trois catégories en fonction des évolutions attendues à l'horizon 2025

I.4.2. Impact des technologies disruptives sur les compétences dans l'industrie bancaire

Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore. L'intelligence artificielle ou la robotique vont non seulement transformer en profondeur les métiers existants mais en créer de nouveaux, dont on peine encore à dessiner les contours, comme les éthiciens ou les psy designers⁶.

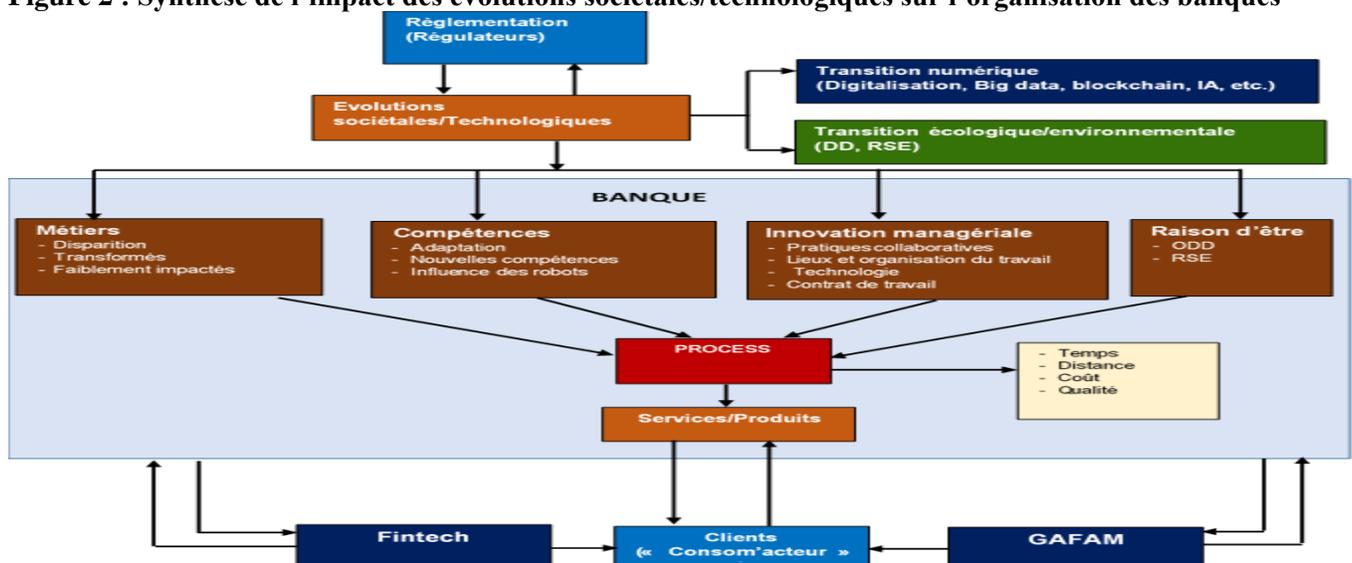
Par contre, certains emplois de demain sont déjà une réalité (roboticien, data scientists, pilote de drone civil, imprimeur 3D, BIM manager, etc). Les entreprises s'arrachent ces profils rares qui concernent beaucoup de secteurs professionnels.

Dans l'industrie bancaire, les métiers de la force de vente ne connaissent pas de bouleversement dans le niveau de maîtrise nécessaire à l'exercice de leurs métiers. Cependant, ils doivent s'attacher à renforcer leur adaptabilité pour faire face aux bouleversements réguliers de leurs activités, apprendre à se former eux-mêmes de manière régulière, et aider leurs collègues à développer leurs compétences.

Les métiers des traitements, constitués des collaborateurs occupants actuellement les back-offices et les services IT, demandent en revanche un niveau de maîtrise des compétences cognitives plus important. Ces métiers qui reposaient jusqu'ici sur une forte maîtrise technique doivent désormais adopter une posture orientée vers le client. Ils doivent également renforcer leur adaptabilité, travailler de façon plus communautaire mais également être en mesure d'expliquer et de présenter à leurs collègues les résultats des traitements effectués. L'évolution technologique leur demande de se concentrer sur la résolution des problèmes complexes, que la machine n'a pas su traiter.

L'exercice des métiers dans les fonctions support requiert un accroissement de certaines compétences cognitives. Les collaborateurs doivent s'attacher à développer régulièrement leurs compétences pour suivre les évolutions technologiques et les nouvelles attentes des salariés. Leur travail est, comme pour les fonctions de traitement, recentré sur le traitement de problématiques complexes, que la machine a rejetée.

Figure 2 : Synthèse de l'impact des évolutions sociétales/technologiques sur l'organisation des banques



⁶ Pole-Emploi France, « 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore », <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/les-metiers-de-demain/85-des-emplois-de-2030-nexistent.html>

Au regard de ce qui précède, l'on note que les technologies disruptives transforment fondamentalement le fonctionnement et l'organisation des entreprises en général, et de la banque en particulier. Elles révolutionnent les métiers de la banque et se répercutent sur les compétences à mobiliser par ces dernières pour rester compétitives.

II. IMPACT DES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES SUR LES METIERS DE LA BANQUE AU CAMEROUN

A l'instar des autres pays du monde, la révolution numérique est en marche au Cameroun. Elle impacte quasiment toutes les activités commerciales, et en particulier l'activité bancaire.

Entre métamorphoses des agences bancaires et développement de nouveaux services numériques, les chantiers pour améliorer l'expérience client se multiplient. La digitalisation des banques n'est pas une simple tendance, elle répond aux nouveaux défis structurels et stratégiques auxquels le secteur doit faire face. Elle affecte autant l'environnement externe que l'environnement interne à la banque.

Sur le plan externe, de nouvelles formes de concurrence se développent avec l'émergence de nouveaux acteurs tels que les Fintech et les néo-banques, et transforment la relation entre les institutions financières et leur clientèle. Sur le plan interne l'on assiste à un repositionnement stratégique, à l'évolution des métiers et à l'apparition de nouvelles compétences.

II.1. Impact des technologies disruptives sur l'environnement externe du secteur bancaire

La révolution numérique a favorisé l'arrivée sur le marché bancaire du Cameroun, d'offres de services financiers numériques non bancaires, qui à travers leurs prestations, ont contribué à transformer les habitudes de consommation et les exigences des consommateurs de produits et services bancaires.

II.1.1. Les nouveaux prestataires de services financiers non bancaires

Les principaux prestataires de services financiers numériques non bancaires apparus au Cameroun à la faveur de la transformation numérique sont les opérateurs de téléphonie mobile (TELCO), les sociétés de trading des cryptoactifs et les fintech. A côté de ceux-ci, on retrouve d'autres acteurs tels que les plateformes de crowdfunding.

II.1.1.1. Les TELCO

Selon le rapport sur les services de paiement électroniques de la BEAC, 2,4 milliards de transactions ont été réalisées en 2022 pour un montant dépassant 107 126 milliards de Francs CFA. En nombre, l'instrument de paiement le plus utilisé est le virement instantané de la monnaie électronique avec plus de 96% des transactions (2,3 milliards d'opérations).

Le Cameroun est le pays où sont exécutées la majorité des transactions tant en nombre (71% soit 1,7 milliards d'opérations) qu'en valeur (55% soit 59 003 milliards de Francs CFA).

Les instruments de paiement utilisés comprennent le chèque, la lettre de change, le billet à ordre, le prélèvement, la carte de paiement, le virement classique, la monnaie électronique (Mobile Money). Le Mobile Money est entendu ici comme l'utilisation de la téléphonie mobile pour réaliser des transactions financières par monnaie électronique ou des virements instantanés. Le porte-monnaie électronique est un instrument comportant une mémoire informatique (téléphone, ordinateur, token, etc.) permettant de stocker des unités de valeur monétaire et d'initier des ordres de virement /paiement au débit d'un compte, au profit d'un autre. Ce service de paiement est considéré comme un véritable catalyseur de l'inclusion financière, du développement de la numérisation ou digitalisation des paiements et par là, du développement des économies africaines. C'est le moyen de paiement prédominant à l'origine de l'ouverture de 98% des comptes de paiement. En effet, la technologie utilisée (USSD sur le téléphone

mobile) permet le déploiement des points de service avec des coûts d'investissement et d'exploitation réduits. Ces services bénéficient de l'infrastructure mise en place pour les services de télécommunication.

En application du Règlement N°04/18/CEMAC/UMAC /COBAC du 21 décembre 2018, relatif aux services de paiement dans la CEMAC, les filiales des opérateurs de téléphonie mobile dédiées aux services financiers de monnaie électronique ont déposé auprès des autorités monétaires nationales, des dossiers de demandes d'agrément en qualité d'établissement de paiement. Au cours de l'année 2022, cinq (05) agréments en qualité d'établissement de paiement ont été délivrés par les autorités monétaires nationales dans la CEMAC, dont un pour Orange Money Cameroun S.A. Par ailleurs, Mobile Money Corporation (Cameroun), filiale du groupe MTN a obtenu son agrément en qualité d'établissement de paiement le 11 mai 2023.

Le Conseil d'Administration de Société Générale Cameroun réuni le 28 février 2022 a décidé de l'arrêt de l'ensemble de ses activités de monnaie électronique dont la société YUP Cameroun S.A. était le distributeur. L'arrêt de cette activité était motivé par le fait que depuis son lancement en 2018, le service YUP n'a pas réussi à créer un modèle viable sur le long terme et des résultats satisfaisant pour la Société Générale. La banque a choisi de se recentrer sur ses métiers bancaires traditionnels tout en continuant d'innover et de développer de nouveaux services pour ses clients. En février 2022, le service YUP Cameroun comptait 689 071 comptes clients (dont 22 332 actifs) pour un encours de monnaie électronique de 5,3 milliards de Francs CFA. Les opérations de YUP Cameroun ont définitivement cessé en juillet 2022.

Selon les données collectées par le CNEF, au Cameroun, le *Mobile Money* a continué de connaître un développement soutenu en 2022, en termes de volume et de valeur des transactions. En effet, selon les données collectées auprès des opérateurs agréés (MTN (AFRILAND FIRST BANK), ORANGE (BICEC), NEXTTEL (UBA), et SG Cameroun (YUP)), la valeur des transactions Mobile Money a augmenté de façon significative. Elle est passée de 15 329,6 milliards en 2020 à 17 604,1 milliards en 2022, soit une progression de 15%. Le nombre de transactions a plus rapidement progressé au cours de la même période, avec un taux de croissance de 31 % contre 19,6 % observé en 2021.

L'évolution du nombre de comptes Mobile Money ouverts a légèrement diminué en passant de 16 557 053 en 2021 à 16 133 842 en 2022, soit une baisse de 3%.

En ce qui concerne les infrastructures mises en place par les différents opérateurs, elles ont connu une augmentation, le nombre de points de vente créés ayant connu une hausse de 10 % entre 2021 et 2022 (contre une baisse de 1% entre 2020 et 2021), passant de 281 137 en 2021 à 307 175 en 2022.

Le taux d'activité des points de vente s'est en revanche nettement amélioré en 2022 en atteignant 63,8 %, contre 59,1 % en 2021. Celui des comptes Mobile Money s'est également amélioré de manière significative en se situant à 64,8 % en 2022, contre 56,7 % en 2021.

Tableau 1 : Statistiques du Mobile Money au Cameroun

	2021	2022	Variation 2022-2021
Nombre de comptes Mobile Money créés	16 557 053	16 133 842	-3%
Nombre de comptes Mobile Money actifs	9 778 141	10 295 046	5%
Nombre de points de services Mobile Money créés	281 137	307 175	9%
Nombre de points de services Mobile Money fonctionnels	159 515	198 945	25%
Valeur des transactions par téléphonie mobile effectuées au cours de l'année (en millions F CFA)	15 329 633	17 604 123	15%
Nombre des transactions par téléphonie mobile effectuées au cours de l'année	1 280 135 394	1 673 649 332	31%
Encours des comptes Mobile Money actifs (en millions F CFA)*	182 108	269 580	48%

*Solde des crédits des comptes Mobile Money.

Source : CNEF (Déclarations MTN, ORANGE, NEXTTEL et YUP)

II.1.1.2. Les sociétés de trading des cryptos actifs

D'après le rapport de la BEAC visé supra, les cryptos actifs sont en vente ou s'échangent librement entre les citoyens de la CEMAC. Ceci, à la faveur des actions de promotion des plateformes de transaction en crypto monnaie à travers des affiches publicitaires et le sponsoring des grands évènements.

Afin d'acquérir des cryptos actifs, les usagers utilisaient leurs cartes bancaires. Mais après analyse des risques sur ces transactions, la plupart des banques ont progressivement bloqué les transactions sur les plateformes d'échange de cryptomonnaie avec les cartes de paiement.

Les acheteurs de crypto actifs se sont alors tournés vers le Mobile Money. En effet, quelques agrégateurs de paiement⁷, intégrés dans les plateformes de Mobile Money, permettaient d'acquérir des crypto monnaies en payant avec cet instrument.

Les cryptos actifs acquis peuvent être utilisées à des fins de spéculation, pour s'affranchir des exigences de la réglementation de change, pour détenir des devises (stable coins adossés au dollar notamment) et éventuellement pour des opérations illicites (blanchiment d'argent).

D'après l'étude sur le développement de la cryptomonnaie et des activités relevant du système de Ponzi au Cameroun menée par le Ministère des Finances (MINFI) et présentée le 24 août 2023, le pays compte à ce jour près de 900 000 utilisateurs de cryptomonnaies, soit 6,76% de la population active. Il se positionne au 11^e rang africain d'utilisateurs de cryptomonnaies. Ce nombre s'est fortement accru depuis la crise de la covid-19, l'utilisation de cette monnaie ne nécessitant pas de déplacement.

L'enquête du MINFI a porté sur 18 entreprises offrant « *les services de cryptomonnaie* » et sur 1872 agents économiques effectuant les placements dans ce domaine. Il en ressort que leurs activités concernent globalement les conseils en investissement sur les marchés financiers, l'achat, la vente en ligne et la gestion des portefeuilles des cryptoactifs. Les investissements dans la cryptomonnaie proprement dite concernaient uniquement Global Investment Trading (GIT), détenteur de Liyeplimal, dont les adhérents étaient estimés à 90 000 pour cette activité en 2021.

De manière générale, les investisseurs en crypto actifs sont des personnes à revenus moyens ou bas. La moyenne d'investissement d'un client dans la crypto monnaie est de 1600 dollars, soit environ

⁷ Les **agrégateurs de paiement** sont des fournisseurs de paiement tiers. Ils inscrivent des entreprises directement sous leur propre numéro d'identification et traitent des transactions via un compte principal. Leur but est d'assurer la dématérialisation totale de vos paiements. Ils s'adaptent donc parfaitement à votre e-commerce. Paypal est l'un des agrégateurs les plus connus dans le monde.

800 000 FCFA, tandis que la moyenne des dépenses de rémunération d'un client est de 300 dollars, soit environ 150 000 FCFA par semaine. L'enquête relève aussi que les usagers accordent très peu d'intérêt à l'encadrement juridique de cette activité. et qu'un peu plus de 57% estiment avoir connaissance des risques encourus (arnaque, vol, faillite, etc.).

I.1.1.3. Les fintechs

Une Fintech est une entreprise qui développe une **technologie numérique innovante pour optimiser un service financier**. Les Fintechs cherchent à proposer des services financiers plus efficaces et à moindre coût. Le terme de Fintech remonte aux années 1980 et résulte de la **contraction des mots finance et technologie**.

Nombre de Fintechs ne sont pas des banques, mais permettent aux consommateurs de contourner les banques pour certaines opérations. D'une part, certaines Fintechs empiètent sur des secteurs réservés aux banques de détail : le paiement (paytechs), les services bancaires du quotidien (néo-banques), le crédit (crowdfunding et crowdlending) ; d'autre part, certaines **Fintechs sont complémentaires aux activités traditionnelles de la banque**. C'est le cas des regtechs, qui simplifient le suivi des contraintes réglementaires appliquées aux acteurs de la finance ; mais également des paytechs, qui en collaboration avec les banques, peuvent compléter l'offre de celles-ci pour mieux l'adapter aux besoins de leurs clients.

Dans son rapport intitulé « *point sur l'écosystème technologique camerounais pour l'exercice 2021* », l'Association GSM (GSMA)⁸ fait savoir que La fintech est le premier secteur d'innovation technologique au Cameroun. Près de 34 % des startups technologiques en font partie et ont attiré la plus grande partie des financements, en particulier depuis 2019, ce qui est comparable aux tendances observées sur le continent.

Dans un environnement réputé difficile en termes d'accès au crédit, notamment pour les PME et les très petites entreprises, les start-ups camerounaises détonnent. Au moins quatre d'entre elles ont réussi, depuis 2019, à lever chacune au moins un milliard de FCFA via les plateformes de crowdfunding. Parmi ces pionniers de la mobilisation des financements en milliards, l'on retrouve deux fintechs (Diool et Maviance Plc), une catégorie de start-up qui, de par leur capacité d'innovation, constitue de plus en plus une menace pour les banques.

La start-up camerounaise Diool, spécialisée dans l'agrégation des moyens de paiements mobiles via une plateforme unique, a mobilisé en 2021 la somme de 3,5 millions de dollars, soit 1,8 milliard de FCFA. Grâce à cette levée de fonds, la fintech camerounaise entend développer ses services de paiements digitaux et son équipe à l'échelle du Cameroun et ensuite d'investir d'autres pays. Lancée en 2015, sa valeur ajoutée est d'intervenir dans la chaîne des flux pour centraliser sur une seule et unique plateforme, les informations relatives aux paiements effectués sur des canaux différents. Les fonctionnalités sont en premier lieu conçues pour les entreprises, l'objectif étant de simplifier l'interaction entre le marchand et son client au moment de la transaction, mais aussi de faciliter les flux d'argent entre le commerçant et ses fournisseurs. La start-up se déploie actuellement sur un portefeuille de plus de 2000 clients-commerçants, dont le volume cumulé des transactions réalisées se chiffre entre 600 à 800 milliards de francs CFA (entre 900 millions et 1,2 milliard d'euros).

⁸ L'association GSM (GSMA) représente les intérêts des opérateurs de téléphonie mobile dans le monde, rassemblant plus de 750 opérateurs et près de 400 entreprises de l'écosystème mobile au sens large, comprenant fabricants d'appareils, éditeurs de logiciels, fournisseurs d'équipements et prestataires de services internet, ainsi que des entreprises de secteurs industriels connexes. La GSMA organise également les « Mobile World Congress », événements phares du secteur organisés chaque année à Barcelone, Los Angeles et Shanghai, ainsi que les conférences régionales « Mobile 360 ».

Maviance PLC, fintech camerounaise détentrice de la plateforme de paiements numériques Smobilpay, a réussi une levée de fonds de 3 millions de dollars (environ 1,6 milliard de FCFA) le 11 mai 2021 auprès de MFS Africa, fintech panafricaine exploitant le plus grand hub de paiements numériques du continent africain, qui relie des fournisseurs mobile money comme MTN à des banques comme Ecobank dans plus de 34 pays d’Afrique. Maviance est un fournisseur de services financiers numériques tels que les services bancaires d’agence et les paiements de factures en gros. Bien que méconnue du grand public, Smobilpay sert mensuellement plus de 500 000 clients.

Ces deux exemples sont les plus cités dans les médias en raison des levées de fonds exceptionnelles qu’ils ont réussi pour des fintechs africaines, mais de nombreuses autres fintechs opèrent au Cameroun (Ejara, IWOMI Technologies, Cinetpay, M2U money, Switch, Monetbil, etc.). Leurs activités ne faisant pas l’objet d’un suivi spécifique de la part des régulateurs, les statistiques sont malheureusement rares.

I.1.1.4. Les plateformes de crowdfunding

L’expression financement participatif est tirée du terme anglais *crowdfunding*, qui signifie littéralement « *financement par la foule* »⁹.

Le financement participatif est un mécanisme qui permet de collecter les fonds nécessaires à la réalisation de projets auprès des internautes, par le biais de plateformes dédiées offrant une visibilité aux différents projets des entreprises, particuliers, associations et collectivités locales.

Au Cameroun, quelques start-up et promoteurs de projets innovants locaux ayant eu recours à ce mode de financement sont cités en exemple sur les réseaux sociaux : (i) Arthur Zang, créateur du CARDIOPAD, première tablette médicale made in Cameroon ; (ii) Otto ISONG, créateur du porte-monnaie électronique PURSAR ; (iii) la firme de jeu vidéo KIRO’O GAMES, productrice du premier jeu vidéo d’origine camerounaise « *Aurion l’héritage des Kori-Odan* » ; (iv) ELYONS, créatrice de la bande dessinée « *La vie d’Ebène Duta* » originellement distribuée sur le web via les réseaux sociaux ; (v) FLASHIZBACK, créateur du webzine afropolitain du Cameroun.

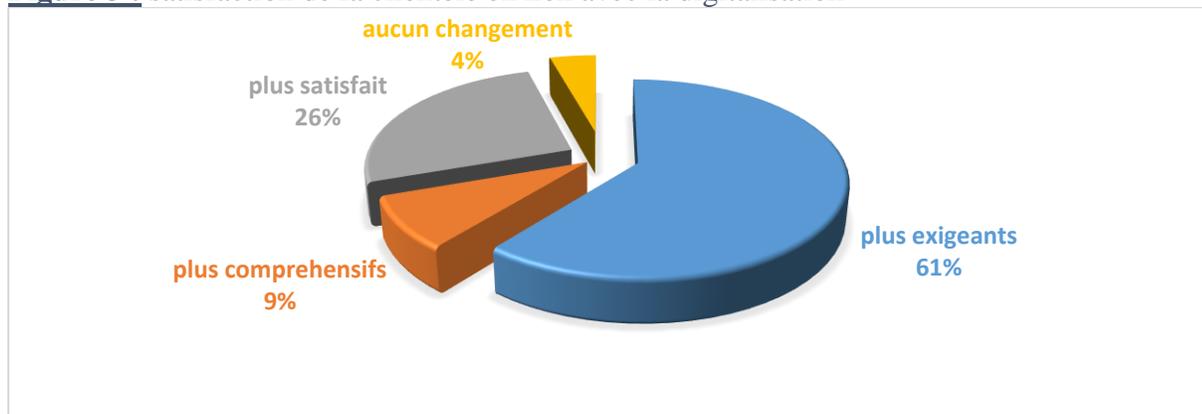
II.1.2. L’évolution des habitudes de consommation

Les technologies disruptives révolutionnent progressivement les habitudes de consommation de la clientèle bancaire au Cameroun. Selon les résultats de l’enquête menée auprès des établissements de crédit de microfinance par le CNEF en juin 2023, 60,9% des établissements de crédit et de microfinance estiment que les clients sont devenus plus exigeants au cours des cinq dernières années avec la percée du digital, et déclarent que 26,1% des clients se disent plus satisfaits, ce qui suggère que les services financiers numériques offerts ont amélioré leur expérience globale.

Seulement 8,7% des répondants ont noté que les clients sont devenus plus compréhensifs, ce qui pourrait indiquer qu’il reste des défis à relever pour assurer une adoption et une compréhension optimale desdits services. Enfin, un pourcentage négligeable (4,3%) a signalé qu’aucun changement d’habitude n’a été observé

⁹Nicolas DEHORTER, « Le Guide du Crowdfunding », p. 4, safire.univ-poitiers.fr/.../guide-du-crowdfunding_1427719699611-pdf

Figure 3 : satisfaction de la clientèle en lien avec la digitalisation

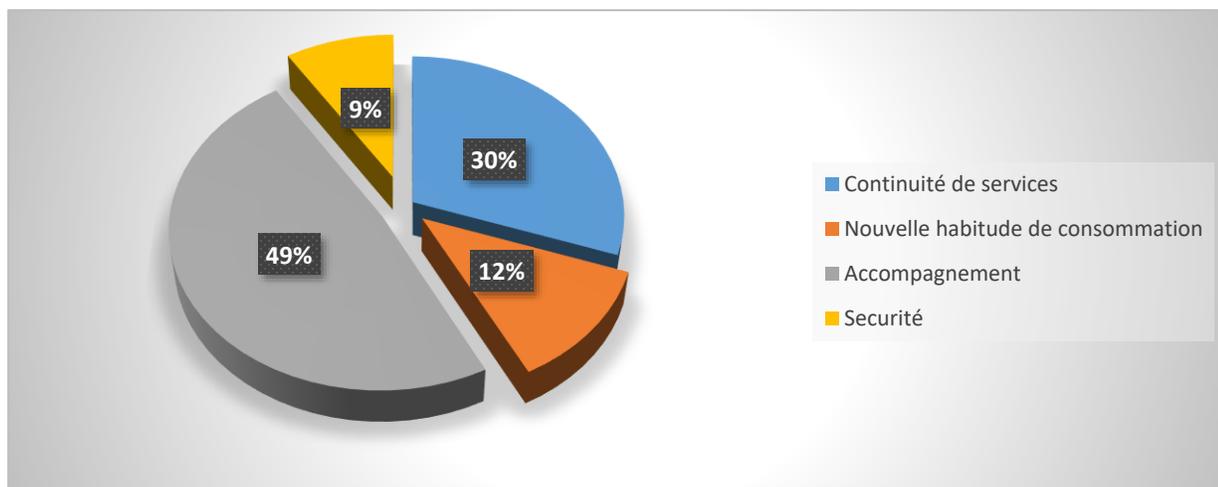


Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

La grande majorité des répondants (87%) relève une augmentation des exigences de la clientèle en termes d'interactivité, de continuité du service et de meilleure compréhension des produits et services offerts au cours des cinq dernières années.

Le besoin le plus récurrent est celui de l'accompagnement (49%). Il traduit une volonté de compréhension accrue de la part de la clientèle, des complexités liées à l'usage des services financiers numériques. Le second besoin est celui de la continuité du service (30%), qui se traduit par la multiplication des services financiers de proximité tels que les virements des comptes bancaires vers les comptes de monnaies électroniques. Ensuite, 12 % des établissements font savoir que les clients sollicitent les services financiers numériques en lien avec les nouvelles habitudes de consommation induites par le recours accru aux services en ligne et le paiement à distance. Enfin, 9 % des répondants expliquent que les clients exigent de plus en plus un certain niveau de sécurité (9%), ce qui pourrait être lié aux nombreux cas de fraudes et d'arnaques sur les services financiers numériques recensés dans notre pays au cours des dernières années.

Figure 4 : Changement des habitudes de consommation



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

Encadré 1 : les 11 arnaques aux applications de paiement à connaître

services d'assurances ne vous demanderont jamais de fournir votre code d'accès ou votre code PIN, d'envoyer un paiement, de faire un achat, de télécharger une application pour un « accès à distance », ou d'effectuer une transaction « test » de quelque nature que ce soit. Si vous recevez un message qui semble provenir du support d'une application aller directement dans l'application pour le contacter, sans répondre au message.

· **Des offres alléchantes** : L'une des arnaques les plus populaires est celle des escrocs qui proposent des biens ou des services coûteux – mais fictifs – en échange d'un paiement. Les paiements d'applications sont instantanés et ne peuvent généralement pas être annulés. N'oubliez pas que si quelque chose semble trop beau pour être vrai, il s'agit probablement d'une escroquerie.

· **Des dépôts aléatoires** : Un dépôt d'argent aléatoire est souvent utilisé pour endormir les utilisateurs et leur donner un sentiment de confiance envers les escrocs. Cependant, les escrocs peuvent vous envoyer un paiement « par accident » et vous demander de leur renvoyer le montant du paiement. Le montant que vous leur renvoyez provient des fonds de votre compte. Ces escrocs contestent le paiement auprès de leur banque ou de leur carte de crédit après que vous avez renvoyé les fonds. Cela signifie qu'ils seront remboursés à la fois par vous et par leur banque.

· **Un gain fictif** : Vous pouvez être contacté pour réclamer de fabuleux prix en espèces. Mais pour recevoir le prix, ils doivent d'abord envoyer de l'argent. Les applications de paiement ne demandent pas à leurs utilisateurs de payer pour les concours ou les promotions, donc les demandes d'envoi d'argent pour réclamer un prix sont probablement frauduleuses.

· **Une demande de numéro de sécurité sociale** : En général, il est préférable de ne communiquer votre numéro de sécurité sociale qu'à des sources de confiance et vous devriez éviter de communiquer des informations d'identité importantes aux demandeurs sur n'importe quelle application.

· **Des aides gouvernementales** : Certains escrocs peuvent promettre de l'argent sous la forme d'une subvention gouvernementale ou d'un programme d'aide. Mais toute demande d'informations financières est un signe révélateur d'une escroquerie.

· **Les « cash flippers »** : Les escrocs peuvent prétendre être en mesure de « retourner » les fonds des utilisateurs afin de gagner plus d'argent. L'escroquerie au cash flipping est conçue pour prendre l'argent des utilisateurs sans jamais leur donner de retour sur investissement.

· **De faux remboursements** : Si vous vendez quelque chose sur un marché en ligne, un escroc peut vous contacter en prétendant qu'il est intéressé par l'article et qu'il effectuera un paiement via une application de paiement – sauf que vous ne recevrez pas l'argent et qu'il prétendra avoir envoyé le paiement plusieurs fois. Il exigera le remboursement de votre propre argent pour un article qu'il n'a jamais payé.

· **Une fausse histoire d'amour** : Si vous rencontrez quelqu'un sur une application de rencontre ou un réseau social et qu'il vous demande de lui envoyer de l'argent via une application de paiement, soyez extrêmement prudent. Si une personne que vous n'avez pas rencontrée en personne prétend avoir des intentions romantiques et vous demande de l'argent, soyez méfiant.

· **Un e-mail de phishing** : Les équipes de l'application ne vous demanderont jamais de fournir des informations de connexion ou n'utiliseront pas un langage menaçant dans leurs messages. Si vous recevez ce qui semble être un e-mail de phishing, vous devez contacter le support via l'application.

· **De fausses alertes de sécurité** : Certains escrocs peuvent envoyer un e-mail frauduleux prétendant que votre compte a été compromis et que vos informations personnelles ont été divulguées. Les escrocs incluent souvent des liens vers de faux sites Web dans les e-mails qui vous invitent à modifier vos identifiants de connexion, mais cette astuce peut en fait voler vos informations de connexion existantes.

Source : <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=arnarques+%C3%A0+partir+des+moyens+de+apiement+digitaux>

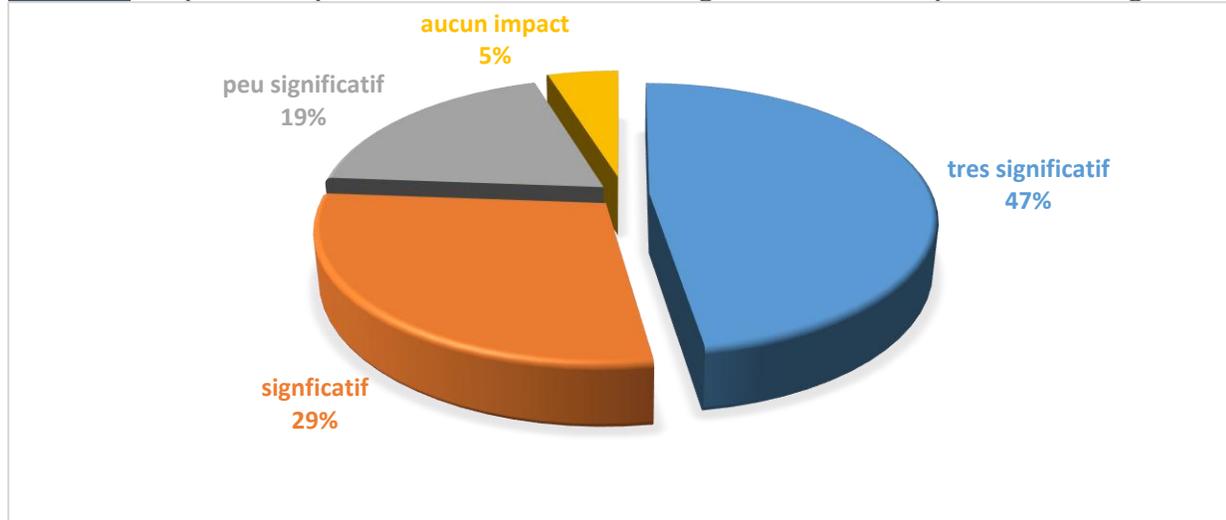
Concernant les attentes des clients, 78,3% des établissements ont enregistré une augmentation de la demande de services à distance. Cette augmentation peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment la pandémie de COVID-19 qui a entraîné des restrictions de déplacement et une préférence accrue pour les services en ligne. Selon les établissements de crédit et de microfinance, les clients recherchent des moyens pratiques et sécurisés pour accéder à leurs services bancaires, effectuer des transactions et obtenir des conseils financiers. Cette demande croissante de services à distance souligne l'importance de développer et d'améliorer les canaux numériques pour répondre aux besoins des clients et leur offrir une expérience pratique et accessible.

21,7% des répondants n'ont pas enregistré une augmentation de la demande de services à distance, mais ils considèrent qu'il est crucial d'offrir ces services pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients et rester compétitifs sur le marché.

Les résultats de l'enquête montrent une répartition égale entre les établissements qui ont enregistré une baisse de la fréquentation des agences au cours des cinq dernières années (50%) et ceux qui n'ont pas observé de baisse (50%).

Enfin, les consommateurs ont massivement migré vers les canaux numériques pour effectuer leurs transactions Pendant la pandémie à Covid-19, Pour répondre à cette nouvelle demande, les entreprises ont dû digitaliser à toute vitesse leur offre de produits et services, et leur mode de distribution.

Figure 5 : Impact de la pandémie à Covid-19 sur la digitalisation sur le processus de digitalisation



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

De même, la pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur la digitalisation des établissements de crédit au Cameroun. **47,6%** de manager déclarent que l'impact a été très significatif et indiquent que la crise sanitaire a accéléré la transformation numérique et l'adoption de services financiers en ligne. Seulement **4,8%** des répondants ont déclaré que la pandémie à Covid-19 n'a eu aucune incidence sur la digitalisation des services dans leur établissement.

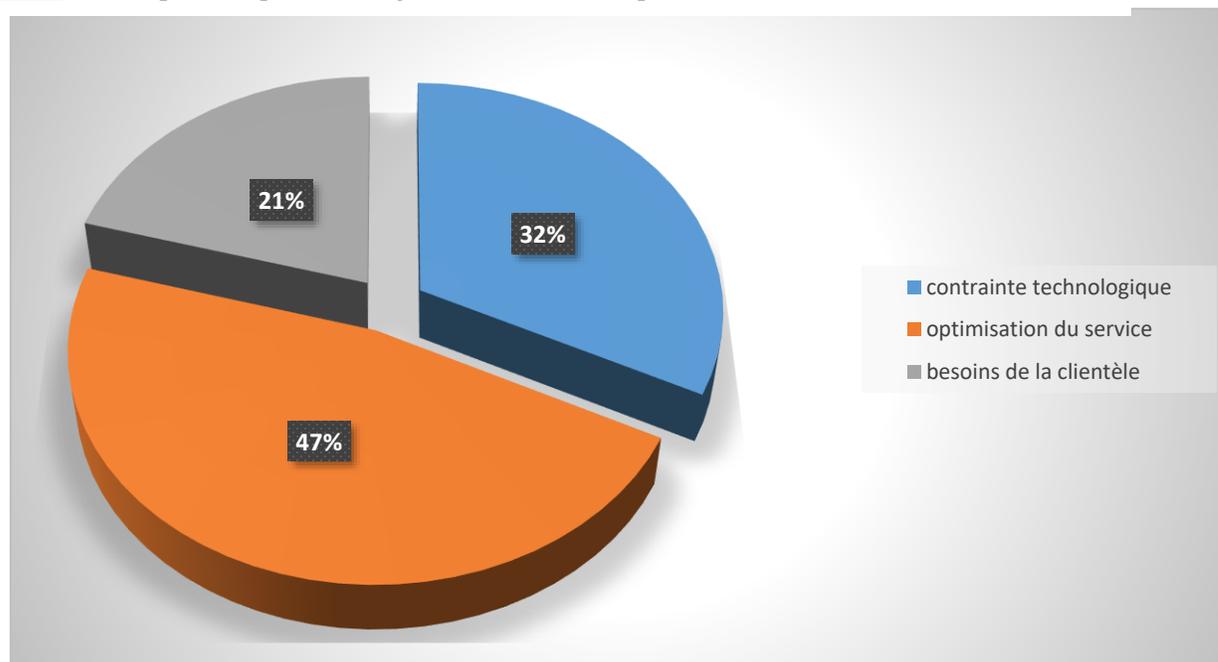
II.2. Analyse de l'impact des technologies disruptives sur l'environnement interne des banques

II.2.1. Un recentrage des stratégies des établissements autour de la transformation numérique

Malgré l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs (fintechs, TELCO, plateformes de crowdfunding, sociétés de trading de crypto monnaies, etc.), la digitalisation des services financiers reste perçue comme une opportunité pour 87% de managers des établissements de crédit. Cette vision positive met en évidence la reconnaissance des avantages potentiels de la transformation numérique dans le secteur financier. Toutefois, 13% considèrent la digitalisation comme une menace, ce qui peut être lié aux difficultés d'adaptation et aussi la peur du saut vers l'inconnu.

Dans l'ensemble, la profession bancaire est unanime sur le fait que la digitalisation des services est aujourd'hui incontournable, car elle permet aux établissements de crédit de rester compétitifs et de répondre aux attentes des clients dans un environnement en constante évolution. En améliorant l'expérience client grâce à des services en ligne rapides, pratiques et personnalisés, les établissements de crédits accroissent la satisfaction et la fidélité de leur clientèle. De plus, la digitalisation permet d'optimiser les processus internes, en automatisant les tâches répétitives (traitement des demandes de prêts, gestion des transactions, suivi des paiements et des remboursements) et en réduisant les erreurs humaines. Cela permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réduire les coûts et d'allouer davantage de ressources à des tâches à plus forte valeur ajoutée (analyse et gestion des risques financiers, développement de produits et services financiers innovants, surveillance et analyse des performances des investissements...).

Figure 6 : raisons pour lesquelles la digitalisation est un impératif



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

La digitalisation des services financiers est considérée comme un axe majeur dans la stratégie de développement des établissements au cours des 05 prochaines années par 95,2% des managers. Cela démontre une reconnaissance de l'importance de la transformation numérique dans le secteur financier et l'impact qu'elle peut avoir sur la croissance et la compétitivité. Seulement 4,8% de managers expriment leur désaccord par rapport à cette perception.

41,7% des établissements ont entrepris d'adapter leur réseau d'agences à la montée en puissance des services financiers digitaux, et les grandes lignes de cette transformation portent sur la gestion stratégique du réseau.

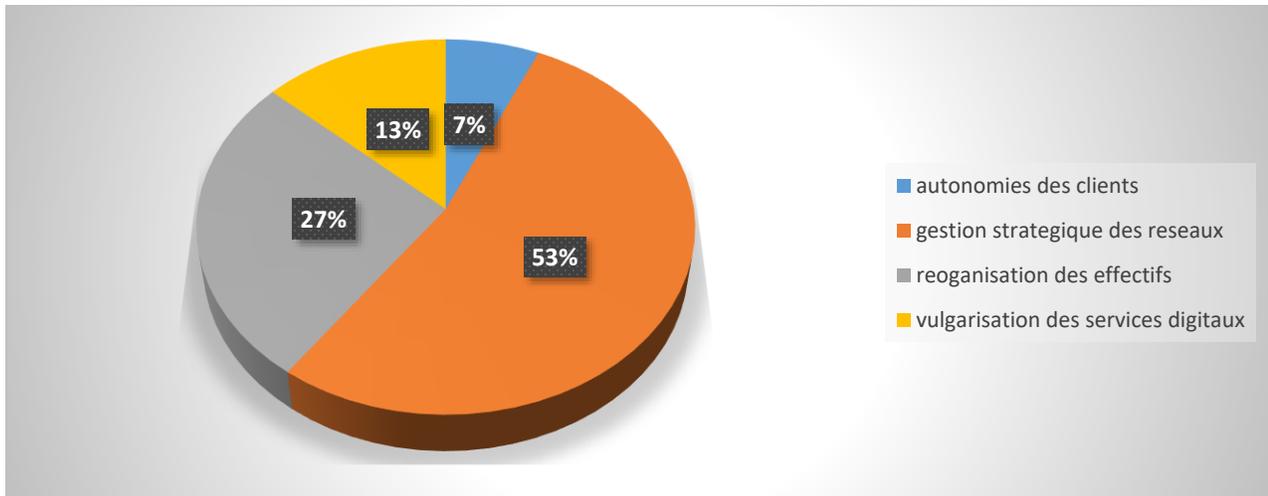
L'optimisation du parcours client¹⁰ occupe une place prépondérante dans cette stratégie. Le principal objectif visé est d'améliorer la gestion du réseau. Les interactions humaines sont progressivement réduites grâce à l'augmentation du nombre de GAB, de TPE, le développement d'applications bancaires permettant d'atteindre les cibles même dans les zones non couvertes par l'établissement ou difficiles d'accès, ou encore la mise en place de conseillers bancaires virtuels capables d'assister les clients sur un certain nombre d'opérations. Cela implique une réorganisation des effectifs, qui s'effectue à travers *i*) le redéploiement du personnel des agences *ii*) la réduction du recrutement du personnel de caisse et d'appui ; et *iii*) la réduction d'effectifs.

¹⁰ Le parcours client (*customer journey* en anglais) est un ensemble d'étapes par lesquelles un client ou un prospect passe potentiellement lorsqu'il entre en relation avec une entreprise. Il prend en compte la phase d'achat, mais également les moments qui la précèdent et qui lui succèdent. Le parcours client correspond à toutes les émotions, positives ou négatives, ressenties par le client tout au long de ce processus.

Analyser le parcours client est essentiel en marketing, car cela permet de mieux cerner les besoins de ses clients. Chaque étape par laquelle ils passent est étudiée afin de :

- comprendre précisément quels sont les points de friction ;
- améliorer les interactions avec le client pour mieux le fidéliser ;
- harmoniser les informations sur chaque canal pour offrir une expérience omnicanale de qualité ;
- mettre en avant des opportunités de développement.

Figure 8 : Objectifs de la stratégie de digitalisation



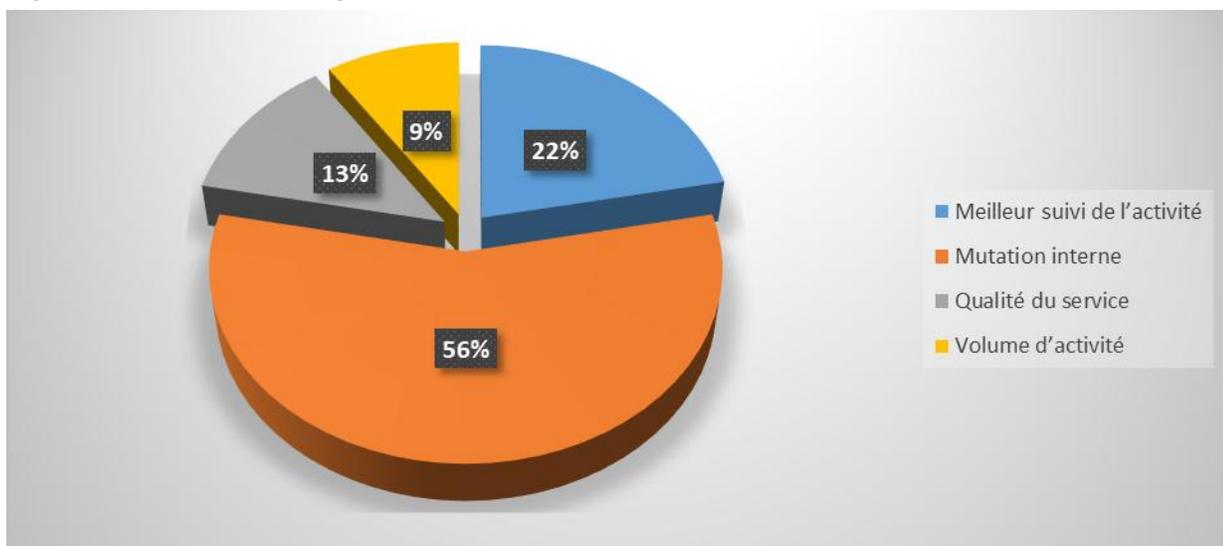
Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

Toutefois, 58,3% des établissements n’ont pas encore engagé des réflexions ou des travaux sur la transformation numérique de leurs services. Cette situation s’observe davantage dans le secteur de la microfinance où les EMF sont conscients de la nécessité de la transformation digitale pour leur pérennité, mais ne disposent souvent pas de ressources financières conséquentes pour effectuer les investissements requis.

II.2.2. La refonte de l’organisation et des processus internes des établissements de crédit et de microfinance

En ce qui concerne l’organisation et les modes de management, la transformation numérique a des incidences sur le l’organisation et les modes de management dans 81,8% des établissements. 18,2% d’entre eux estiment toutefois qu’il n’y pas encore eu de changements majeurs dans ce domaine.

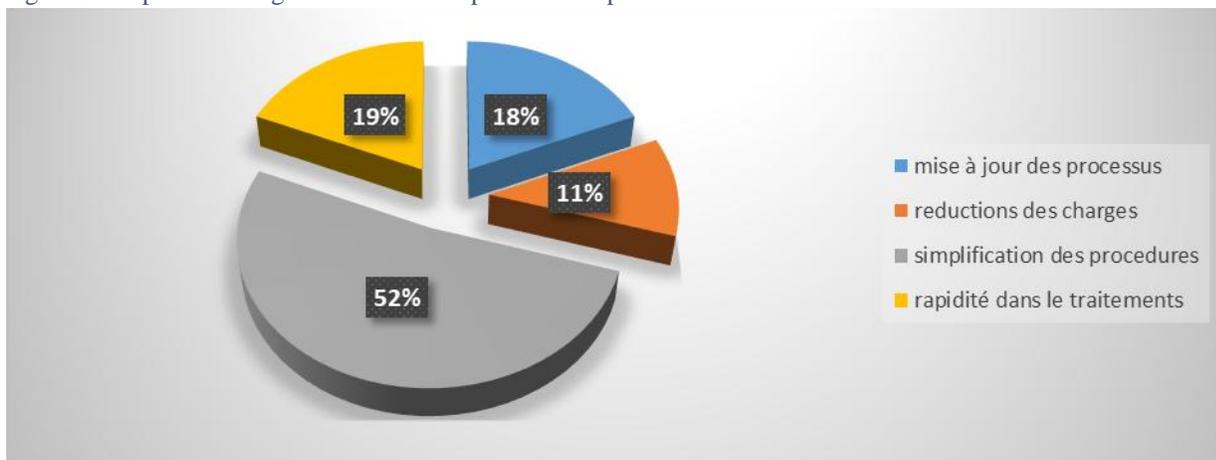
Figure 8 : Incidence de la digitalisation sur l’activité bancaire



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

En ce qui concerne les procédures opérationnelles, les nouvelles technologies disruptives contribuent principalement à la simplification des procédures (54 %), l'amélioration de la rapidité dans le traitement des opérations (19 %) et la mise à jour des processus (18 %). Elles contribuent également mais dans une moindre mesure, à la réduction des charges.

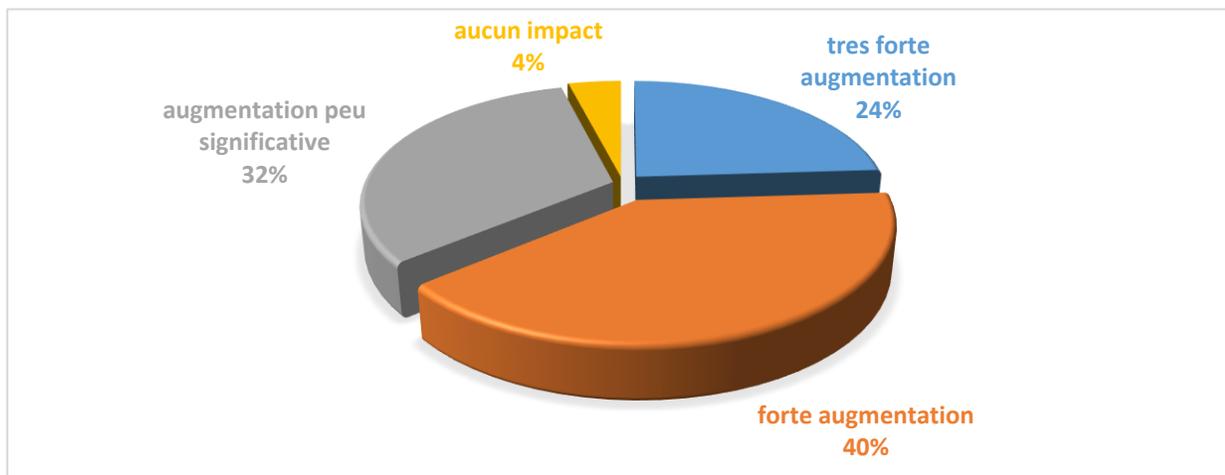
Figure 9 : Impact de la digitalisation sur les procédures opérationnelles



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

Aussi, 64% des établissements ont procédé à l'augmentation de leurs investissements dans les systèmes d'information au cours des cinq dernières années. 24 % d'entre eux signalent d'ailleurs une très forte augmentation desdits investissements.

Figure 10 : Evolution des investissements dans les systèmes financiers



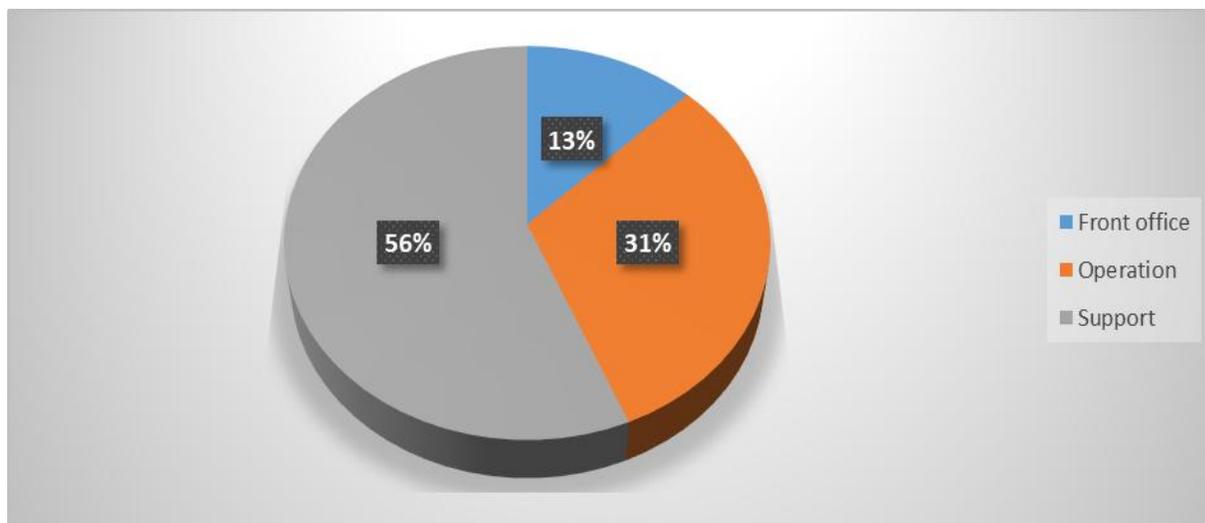
Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

S'agissant des modes de travail, certaines tâches sont dorénavant traitées automatiquement, et plusieurs établissements ont adopté le travail à distance.

II.2.3. La révolution des métiers et des compétences dans le secteur bancaire

Selon les établissements de crédit et de microfinance, tous leurs domaines d'activités sont impactés par les technologies disruptives, tant en ce qui concerne les fonctions d'opérations que les fonctions support et le front office. Plus précisément 56 % des activités du support sont dorénavant digitalisées, contre 31 % pour les opérations et 13 % pour le front office.

Figure 11 : Périmètre d'activité couvert par la digitalisation



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

Encadré 2 : les métiers de la banque

Il existe trois principaux métiers dans la banque, il s'agit de la force de vente, des métiers de traitement et des fonctions supports.

Les fonctions support désignent l'ensemble des activités de gestion qui ne constituent pas son cœur de métier. Elles représentent les actions, compétences, techniques et métiers qui épaulent la direction générale. Leur mission est de veiller au bon fonctionnement de la banque et d'accompagner les équipes opérationnelles au quotidien. Egalement appelées "back office", ces fonctions stratégiques permettent à l'établissement de rester compétitives et de gagner en efficacité. Elles regroupent en effets différents métiers qui sont indispensables à la réussite de l'entreprise. Il s'agit notamment des Analystes risques, contrôleur de gestion, Contrôleur période/permanent, Gestionnaire administratif/secrétaire, Gestionnaire marketing/communication, Juriste/Fiscaliste, Responsable/Animateur d'unité ou expert logistique, Spécialiste/Responsable communication/marketing, spécialiste/responsable comptabilité/finances, Spécialiste/responsable ressources humaines, Technicien comptabilité/finances, Technicien des ressources humaines, Technicien Logistique/immobilier.

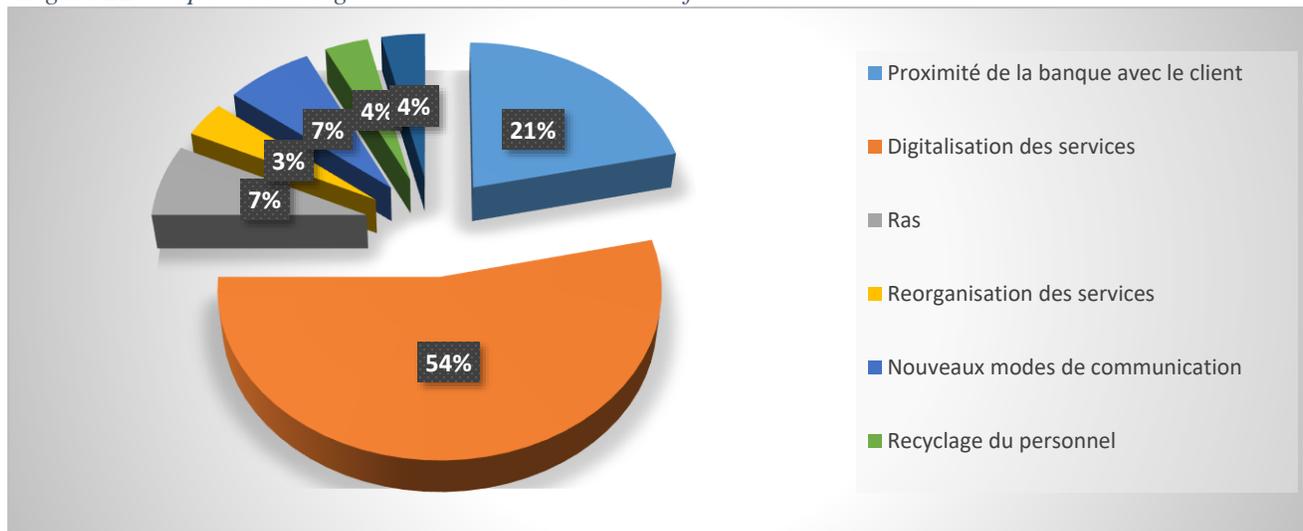
Force de vente : Il s'agit des métiers qui s'exercent en agence, derrière le guichet au contact de la clientèle, ou bien dans des bureaux avec le développement des échanges par téléphone, SMS, etc. Ces postes sont générales : Chargé d'accueil et services à la clientèle, Chargé de clientèle entreprises, chargé de la clientèle particuliers, chargé de clientèle professionnels, Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers, Conseiller en patrimoine, operateur de marché, Responsable/Animateur d'unité commerciale.

Métiers des traitements : Gestionnaires de back office, Informaticien/charge de qualité, responsable animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires, Responsable informatique/Organisation Qualité, Spécialiste des opérations bancaires

Dans les métiers de la force de vente, les technologies disruptives impactent principalement les services offerts (54 %), ce qui se reflète notamment par la forte innovation en matière d'offre de services financiers numériques observée sur le marché. Pour 21 % de répondants, elle se manifeste davantage au niveau de la proximité entre la banque et le client à travers la multiplication des points de contact (téléphones, tablettes, agents bancaires, assistants virtuels, etc.). Par contre elle a entraîné une évolution

de la diversification des moyens de traitement des opérations et du recyclage du personnel dans 4 % des établissements seulement, et la réorganisation des services dans 3 % des établissements.

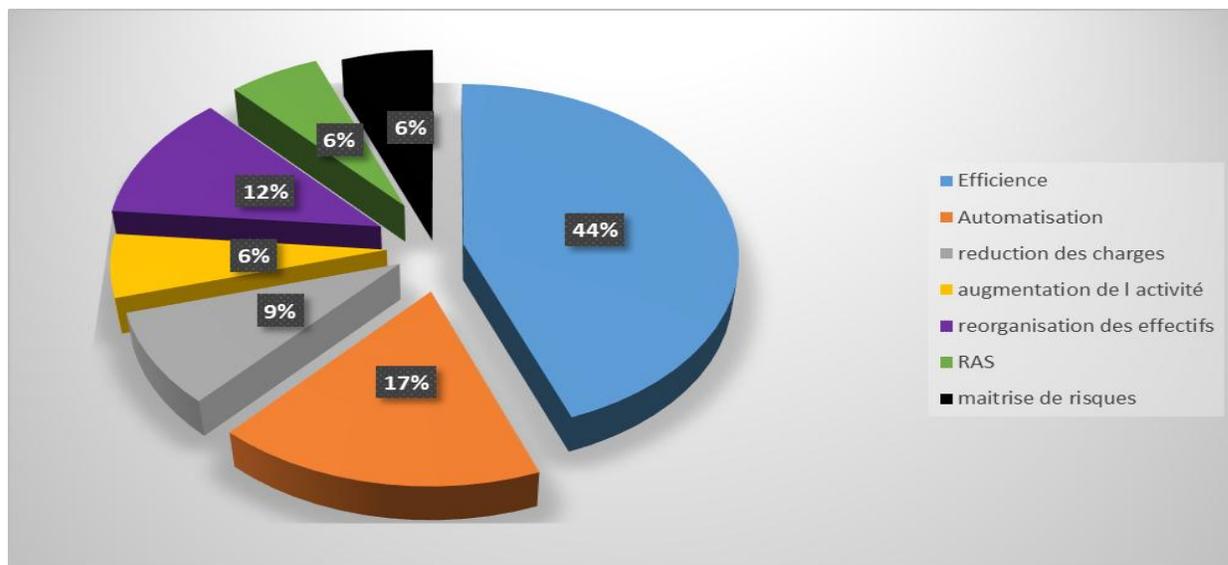
Figure 12 : impact de la digitalisation sur les métiers de force de vente



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

S’agissant des métiers de traitements, la digitalisation a amélioré leur efficacité dans 44 % des établissements et a entraîné l’automatisation des opérations dans 17 % des cas. 12 % des établissements ont entrepris la réorganisation de leurs effectifs et 9 % ont enregistré une réduction des charges. 6 % des établissements signalent une amélioration de la maîtrise des risques et une augmentation de l’activité.

Figure 13 : impact de la digitalisation sur les métiers



Source : enquête sur les nouveaux métiers, CNEF

Concernant les métiers de support, les répondants relèvent la réduction du support papier, le renforcement de la sécurité des systèmes d’information, l’augmentation du volume de données, l’élargissement de la gamme d’outils de contrôle, mais aussi l’apparition des nouveaux risques à définir et à prévenir.

Sur le plan des compétences, l'on note un besoin de compétences nouvelles. Le recentrage stratégique des établissements vers le digital et le renforcement de leurs systèmes d'information ont fait apparaître aux côtés des métiers classiques de la banque, des métiers tels que développeurs, cybersécurité, gestion des systèmes d'information et de gestion, conduite des projets, conduite du changement, gestion des risques digitaux.

Fort de ce qui précède, la plupart des établissements font savoir que le Département informatique est celui qui recrute dorénavant le plus. Les profils les plus recherchés sont ceux de Responsable sécurité informatique et de Chef de projet.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Portées par l'évolution constante des technologies numériques, qui a favorisé l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs et révolutionné les habitudes de consommation des clients, les établissements de crédit et de microfinance connaissent une profonde mutation de leurs métiers au Cameroun, aussi bien en front qu'en back office.

Le recentrage sur le digital est devenu enjeu majeur pour la compétitivité et la pérennité des établissements, mais certains établissements ne disposent pas de ressources financières conséquentes pour amorcer le virage numérique, surtout les établissements de microfinance.

Les technologies disruptives ont engendré une évolution des compétences recherchées dans le secteur bancaire, et une place de plus en plus accrue des métiers informatiques aux côtés des métiers bancaires classiques.

Cette dynamique interpelle les pouvoirs publics et notamment les régulateurs, qui devraient également s'inscrire dans la transition numérique pour continuer à remplir convenablement les missions qui leur sont dévolues. Dans cette veine, un accompagnement rapproché des professionnels est indispensable, en particulier dans le secteur de la microfinance, à travers un engagement conjoint des pouvoirs publics, des établissements bancaires et des organismes de formation. Cette collaboration stratégique permettrait à l'ensemble du secteur bancaire camerounais de réussir le virage numérique tout en garantissant la protection des consommateurs des produits et services financiers.

Au regard de ce qui précède, il y aurait lieu de mener les actions suivantes :

1) en ce qui concerne le MINFI :

- promouvoir le rapprochement entre les institutions financières, les régulateurs du secteur financier et les fintechs afin de renforcer l'open innovation, en organisant des événements de networking entre banques et fintechs pour créer des opportunités de collaboration ;
- mettre en place un cadre réglementaire favorable à l'essor des services financiers numériques dans un souci de protection du consommateur ;
- encourager l'éducation financière et digitale des consommateurs pour un usage éclairé des nouveaux services ;
- promouvoir un environnement réglementaire formel pour l'innovation financière fondé sur des approches telles qu'un centre d'innovation ou un bac à sable réglementaire.

2) Pour ce qui est du MINESUP et du MINFORPRA :

- adapter les cursus de formation aux nouvelles compétences requises par la digitalisation du secteur bancaire dans les instituts de formation agréés par les pouvoirs publics, en intégrant des enseignements sur les technologies financières dans les filières de formation en banque et finance, en développant des cas pratiques et des projets sur l'application des outils digitaux aux métiers bancaires, et en incitant à la création de formations dédiées aux nouveaux métiers tels que le chief digital officer et le data-analyst ;
- encourager les interventions de professionnels du secteur bancaire dans les écoles, centres de formation et instituts universitaires du secteur pour un partage d'expérience ;

- promouvoir l'esprit d'innovation et l'entrepreneuriat chez les futurs diplômés dans les centres de formation ;
- mettre en place des programmes de perfectionnement axés sur les technologies disruptives telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et la cybersécurité.

3) s'agissant de l'Agence de promotion des PME (APME)

- promouvoir l'innovation et l'intrapreneuriat au sein des institutions financières, en lançant des challenges pour susciter des idées et des prototypes de services innovants, en les incitant à allouer du temps et des ressources à leurs collaborateurs pour concrétiser leurs projets digitaux, et en mettant en place des structures d'accompagnement telles que des incubateurs ou des « labs d'innovation » ;
- créer des incubateurs spécialisés dans les services financiers pour faire émerger des synergies et investir dans des fintechs prometteuses via des fonds dédiés pour s'enrichir de leurs innovations serait également une démarche pertinente ;
- mettre en place des programmes d'open innovation pour permettre aux fintechs de travailler sur les défis business des banques, et en mettant en place des partenariats fintechs - banques pour co-développer des solutions combinant agilité digitale et expertise bancaire ;

4) en ce qui concerne l'APECCAM et l'ANEMCAM :

- sensibiliser les institutions financières et les régulateurs sur l'impact du numérique sur l'industrie bancaire au Cameroun, et organiser à cet effet, des séminaires sur les enjeux de la transformation digitale, le renforcement de la formation en la matière ;
- promouvoir l'auto-formation des employés du secteur bancaire via des plateformes d'e-learning spécialisées dans les métiers bancaires, afin notamment de contribuer à la certification des compétences numériques par le biais de programmes tels que le *"Passeport de compétences digitales"* ;
- encourager les établissements de microfinance à recruter des profils experts dans les nouveaux métiers liés aux technologies de l'information et de la communication, en identifiant les besoins prioritaires en compétences digitales émergentes non couverts en interne et en élargissant les canaux de recrutement, tels que les réseaux sociaux, les forums spécialisés et les écoles de formation ;
- établir des partenariats avec des startups fintechs pour co-développer des solutions orientées client et valoriser et récompenser les initiatives digitales à fort impact pour la banque et ses clients ;

5) en ce qui concerne la COBAC

- ajuster son organisation et se doter de ressources humaines conséquentes, pour réussir à relever les nouveaux défis en matière de supervision prudentielle engendrés par l'évolution des métiers de la banque ;
- encourager la formation continue, exiger des évaluations régulières des risques technologiques, favoriser la coopération régionale, promouvoir l'inclusion financière numérique ;

- surveiller les avancées en intelligence artificielle, et maintenir un dialogue régulier avec les acteurs du secteur ;

6) en ce qui concerne le CNEF

faire de la veille prospective sur l'impact de la transition numérique sur le secteur financier camerounais, et publier annuellement un rapport sur l'évolution des métiers de la banque et de la Finance dans notre pays.