



# Impact de la COVID-19 sur les FinTechs

Pays: Côte d'Ivoire

Mars 2021

# À propos

01

Le début de l'année 2020 a été perturbé par l'augmentation du nombre de cas de COVID-19 en Côte d'Ivoire, et la restriction des déplacements dans tout le pays. Elle a également connu un changement sans précédent du contexte économique mondial, qui a impacté la Côte d'Ivoire et ses partenaires commerciaux.

02

Dans ce rapport, nous évaluons l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur l'écosystème FinTech de Côte d'Ivoire. Jusqu'à ce que la COVID-19 frappe, l'industrie ivoirienne des FinTechs était en croissance constante et stimulait le regard des investisseurs. Les FinTechs du pays ont saisi des opportunités pour déployer une gamme de produits et services répondant aux lacunes des services financiers révélées par la crise.

03

Comment la pandémie a-t-elle affecté les FinTechs ? Quelles mesures les autorités politiques ont-elles prises ? Ces mesures ont-elles un impact sur les FinTechs ? Quels sont les sentiments des investisseurs pour ce secteur ? Le présent rapport tente de répondre à certaines de ces questions. Les recherches pour ce rapport ont été menées en trois phases afin de mieux comprendre comment l'écosystème s'est adapté et a évolué au cours de l'année 2020.

04

L'équipe de MSC s'est entretenue avec des startups et des FinTechs établies, des entreprises technologiques, des investisseurs d'impact, des business angels, des représentants d'associations du secteur, des incubateurs, le représentant Étatique et la Banque centrale. Ces entretiens ont été complétés par des recherches secondaires sur le paysage FinTech en Côte d'Ivoire.

## Auteurs:

Elizabeth Berthe,  
Achille Tefong, Shailey Tucker

## Contributeur:

Ariane Kouassi

## Supports de révision :

Graham Wright, Anshul Saxena

## Edition et Design:

Rahul Ganguly, Rebecca Szantyr

## Soutien à la recherche :

Mastercard Foundation

# MSC a mené une étude sur le paysage national pour évaluer l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les FinTechs

## Objectifs clés de l'étude

01

Évaluer l'impact de la Covid-19 sur les activités des FinTechs en phase de démarrage et des entreprises technologiques établies

02

Comprendre la stratégie d'adaptation des FinTechs et leurs plans de durabilité

03

Analyser la réponse politique du gouvernement et des régulateurs sur les FinTechs

04

Évaluer le sentiment des investisseurs à travers leur réaction à la crise actuelle et à leurs projets pour l'avenir

05

Comprendre les principales préoccupations de plaidoyer des startups FinTech et des associations du secteur autour de l'innovation numérique

## Structure du rapport

### Section 1

Sommaire exécutif

### Section 2

Recommandations

### Section 3

Rôle et impact des acteurs de l'écosystème sur les FinTechs

### Section 4

Stratégies d'adaptation des FinTechs

### Section 5

Impact de la COVID-19 sur les FinTechs

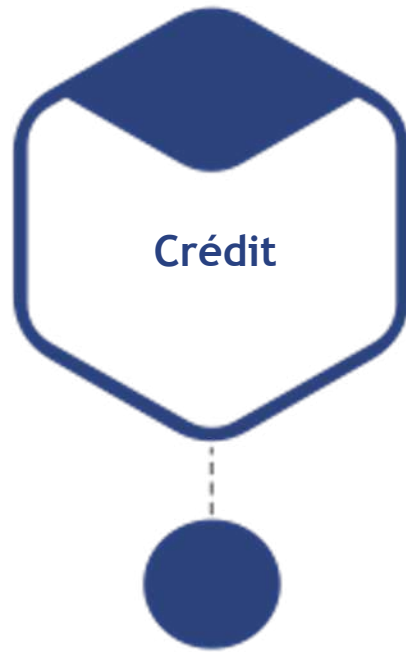
### Section 6

Études de cas

### Section 7

Annexes

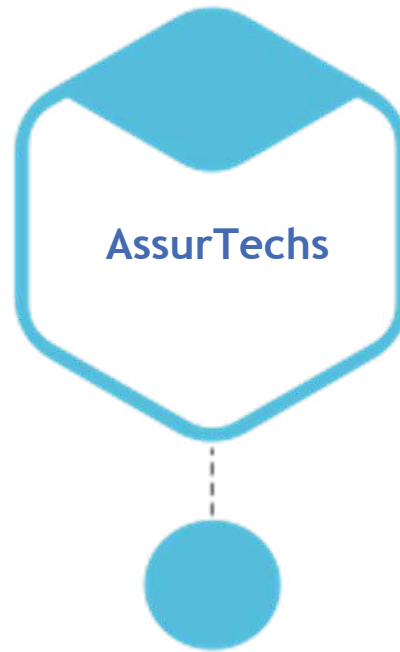
# Aperçu des sous-catégories de FinTechs évalué pour l'étude<sup>1</sup>



Les FinTechs de prêt comprennent les plateformes de prêt de pair à pair ainsi que les plateformes de souscription et de prêt utilisant des technologies d'apprentissage automatique et des algorithmes pour évaluer la solvabilité.

## Startups

- Ancienneté : moins de 5 ans
- Financement : de pré-seed à série A
- Personnel : moins de 20 collaborateurs



Des innovations technologiques conçues pour faire des économies et augmenter l'efficacité du modèle actuel du secteur des assurances.

## Acteurs établis



- Solutions de paiement numérique grâce à des technologies innovantes (mobile money, QR Code, NFC)
- Un agrégateur de paiements est un fournisseur de services qui permet aux commerçants de traiter les paiements mobiles ou les paiements en ligne.

- Ancienneté : plus de 5 ans
- Financement: série B et série C
- Personnel : plus de 20 collaborateurs

<sup>1</sup> Age moyen des startups 4.38 ans, 1 sur 8 a été fondée par une femme

# Sigles et abréviations utilisés dans le rapport

<b>APIF</b>	Agence de Promotion de l'Inclusion Financière de Côte d'Ivoire	<b>ORM</b>	Opérateurs de Réseaux mobiles
<b>B2B</b>	Business-to-Business	<b>OTC</b>	Opérations de gré à gré
<b>B2B2C</b>	Business-to-Business-to-Consumer	<b>P2P</b>	Pair à Pair
<b>B2C</b>	Business-to-Consumer	<b>SFN</b>	Services Financiers Numériques
<b>BCEAO</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest	<b>TOB</b>	Taxes sur les transactions bancaires
<b>COVID-19</b>	Maladie à Coronavirus	<b>TVA</b>	Taxe à Valeur Ajoutée
<b>G2P</b>	Gouvernement à Personne	<b>USD</b>	Dollar Américain
<b>KYC</b>	Know-Your-Customer	<b>USSD</b>	Unstructured Supplementary Service Data
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable	<b>XOF</b>	Franc CFA d'Afrique de l'Ouest



## Section 1: Sommaire exécutif

# Sommaire exécutif

## Cette étude a analysé l'impact de la Covid-19 sur les FinTechs d'avril à décembre 2020

- Les mesures adoptées par le gouvernement ont été élaborées pour la population et acteurs économiques, sans tenir compte des besoins spécifiques de chaque secteur, notamment les FinTechs. Par conséquent ces mesures générales n'ont majoritairement eu aucun impact.
- L'impact mitigé des politiques mises en place pour accroître l'utilisation des paiements numériques. L'auto-inscription a augmenté l'utilisation des paiements numériques par les clients. Mais l'offre de transferts gratuits n'a eu qu'un impact limité sur les transactions en raison des restrictions liées au confinement.
- Le pays a besoin de mettre en place l'infrastructure nécessaire pour soutenir l'adoption et l'expansion des services financiers numériques grâce à un cadre réglementaire favorable.
- La crise a permis à de plus en plus d'acteurs économiques et gouvernementaux de reconnaître le potentiel et le rôle clé des FinTechs.

## Sentiment des clients

- **Aversion au risque** : Malgré le relèvement du plafond de rechargement du porte-monnaie électronique, les clients ont préféré l'argent liquide car il leur était difficile de le recharger pendant le confinement.
- **Nouvelles tendances** : Favoriser l'utilisation des médias sociaux pour construire et maintenir des relations avec les clients, augmentation de l'utilisation du service client en ligne et des interactions avec les clients. L'utilisation croissante de ces canaux devrait survivre à la pandémie.

## Entreprise et mobilisation de capitaux

- **Réduction des coûts** : Externalisation de certaines activités ; réduction des personnel; préférence pour les contrats rémunérés à la commission pour réduire le personnel à temps plein.
- **Levée de fonds** : Malgré les discussions à un stade avancé, très peu de transactions ont été conclues en 2020 ; les réunions avec les investisseurs ont été interrompues en raison des restrictions de déplacements.

## Les bons côtés de la médaille

- Plusieurs FinTechs ont élargi leur gamme de services en s'appuyant sur les compétences technologiques de leur personnel et même des dirigeants.
- Les FinTechs ont été obligées de repenser leurs modèles commercial dans le contexte d'un fonctionnement sans contact physique avec les clients. Cependant, ils ont pu s'adapter rapidement en utilisant les médias numériques, y compris les plateformes de médias sociaux.
- Sur un marché où les solutions proposées sont souvent imitées, la pandémie a obligé les FinTechs à s'adapter, à identifier de nouvelles opportunités de marché au-delà des simples paiements, ou à ajouter des services supplémentaires pour répondre aux problèmes locaux.

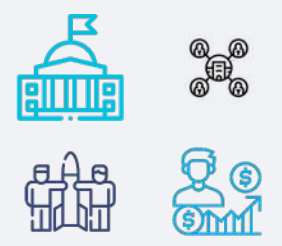
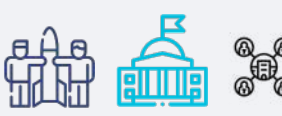






## Section 2: Recommendations



# Tenant compte de l'évolution de la pandémie et de la " nouvelle normalité", voici nos recommandations pour un environnement favorable aux SFN

Challenges	Qui doit intervenir ?	Ce qui pourrait être fait ?
Accès aux contrats gouvernementaux tels que les paiements G2P et autres		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faire participer les FinTechs locales au processus de recherche de solutions - cela présente un double avantage, car cela encourage l'innovation et la collaboration avec le secteur privé</li> <li>● Accroître les activités d'engagement telles que la création de centres d'innovation numérique et la formation de comités consultatifs</li> <li>● Proposer aux représentants du gouvernement de se rendre sur le terrain, et visiter des startups et des centres d'innovation au moins deux fois par an, afin de mieux comprendre les problèmes et s'engager auprès des FinTechs</li> <li>● Ouvrir l'accès aux données de manière contrôlée pour l'innovation FinTech</li> </ul>
Manque de soutien envers les FinTechs surtout au niveau des incubateurs et accélérateurs qui ne sont pas spécialisés dans le secteur		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encourager la collaboration entre les FinTechs et les acteurs du secteur privé</li> <li>● Expérimenter par le biais d'une approche "bac à sable" afin d'améliorer le cadre réglementaire</li> <li>● Favoriser et même encourager la spécialisation des structures d'encadrement incubateurs et accélérateurs</li> </ul>
Besoin de fonds locaux, car même les investisseurs locaux n'investissent pas en Côte d'Ivoire en raison de l'innovation limitée des FinTechs		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organiser des voyages d'exposition de l'innovation pour permettre aux FinTechs de rencontrer des FinTechs sur d'autres marchés</li> <li>● Offrir des incitations fiscales aux investisseurs en phase de démarrage et aux business angels afin d'encourager les investissements</li> <li>● Créer des incitations pour que les opérateurs historiques travaillent avec les FinTechs.</li> <li>● Créer un fonds renouvelable public-privé pour accéder aux capitaux</li> </ul>
Le système fiscal actuel n'est pas adapté pour encourager les entrepreneurs FinTech		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Étant donné le rôle que les FinTechs pourraient jouer dans l'inclusion financière, la structure fiscale devrait être alignée sur les besoins de croissance des FinTechs</li> <li>● Simplification de la réglementation fiscale pour faciliter la conformité</li> </ul>



Responsables politiques



Investisseurs







Start-ups






Associations du secteur

# Recommandations pour tirer parti des FinTechs et élargir l'accès aux services financiers

Challenges	Qui doit intervenir ?	Ce qui pourrait être fait ?
Le niveau de préparation du pays à la numérisation est en bonne voie mais doit être accéléré		<ul style="list-style-type: none"> <li>Malgré les nombreux projets d'infrastructure, tels que le projet national de haut débit et les projets d'électrification, les compétences des consommateurs et l'accès aux services financiers restent faibles ; le renforcement de la coordination entre les ministères serait essentiel pour parvenir à la préparation numérique</li> </ul>
Le coût élevé des services financiers numériques est en partie dû aux taxes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunir le secteur privé, les FinTechs, les innovateurs, les investisseurs et les chercheurs pour collaborer dans le cadre d'un partenariat public-privé afin d'incuber les FinTechs</li> <li>Renforcer les capacités réglementaires de l'écosystème FinTech</li> <li>Donner la priorité à l'intégration de la culture numérique dans la mise en œuvre de la stratégie nationale d'inclusion financière, par le biais d'outils audiovisuels en langues locales</li> </ul>
L'infrastructure numérique et l'accessibilité sont limitées en raison de la faible pénétration de la carte d'identité nationale, d'une connectivité inégale et d'une faible culture numérique		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les paiements G2P constituent un bon début et devraient être suivis d'une numérisation plus poussée des services publics</li> <li>L'amélioration de l'accès à un haut débit abordable peut augmenter le nombre de services de logiciels à travers le cloud que pourraient offrir les FinTechs pour répondre aux besoins locaux</li> </ul>
Malgré un accès croissant aux smartphones, l'USSD reste le principal canal en raison de son coût, de son accès à internet et de sa familiarité ; pourtant, les FinTechs ne peuvent y accéder		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire le coût de l'accès à internet en encourageant le partage de l'infrastructure de téléphonie mobile entre les opérateurs de réseau mobile</li> <li>Réduire le coût de l'accès aux services financiers par USSD, notamment dans les zones rurales</li> <li>Ces mesures doivent être accompagnées d'actions parallèles visant à accélérer l'éducation financière et les capacités numériques</li> </ul>











# Recommandations pour continuer à renforcer les capacités afin de soutenir le secteur FinTech en pleine croissance

Challenges	Qui doit intervenir ?	Ce qui pourrait être fait ?
Participation limitée des femmes dans le secteur des start-ups technologiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduire dans le système éducatif des programmes STIM spécifiquement destinés aux filles.</li> <li>• Mettre en place des programmes d'accélération qui ont au moins une femme co-fondatrice et qui visent à améliorer la situation économiques des femmes.</li> <li>• Recueillir des données ventilées par sexe afin de concevoir des services de soutien et d'accompagnement adaptés à cette cible.</li> </ul>
Perception d'un manque de confiance du gouvernement envers le secteur FinTech		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une unité FinTech ou une unité d'innovation au sein du gouvernement</li> <li>• Le gouvernement doit travailler par l'intermédiaire des associations pertinentes du secteur pour identifier les FinTechs prometteuses et développer des services pertinents pour un impact national.</li> <li>• Créer un système d'évaluation des incubateurs ou fournir un système de certification pour renforcer la confiance dans le secteur.</li> </ul>
Les retards de paiement de leurs clients et la finalisation des contrats ont nui aux FinTechs sur le plan financier et psychologique		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décideurs politiques doivent protéger les intérêts des FinTechs, en particulier les plus petites qui fonctionnent par un modèle d'entreprise B2B, pour que leurs paiements dus soient honorés dans les 15 à 20 jours suivant la fin des travaux contractuels. Les décideurs politiques devraient soutenir les mesures d'affacturages pour aider les FinTechs à couvrir leurs besoins en fonds de roulement.</li> </ul>

## Section 3: Rôle et impact des acteurs de l'écosystème sur les FinTechs



# Les politiques gouvernementales et les mesures réglementaires ont eu peu ou pas d'impact direct sur l'aide apportée aux FinTechs pour surmonter la tempête

Politiques	Catégorie	Impact	Aperçus
Le gouvernement a supprimé les frais de transaction sur les transferts d'argent mobile de mars à juin afin de réduire l'utilisation d'espèces	Paielements	  	En raison de l'inconnue de la durée des confinements, combiné à l'impossibilité de recharger les portefeuilles électroniques, les services gratuits n'ont pas augmenté l'utilisation de la chaîne jusqu'à l'après le confinement Changement de l'approche commerciale vers le B2B par les FinTechs
Le gouvernement a également introduit un report de trois mois pour le paiement des taxes, obligations administratives et paiements similaires dus à l'État ainsi que des charges sociales en raison des difficultés de trésorerie des entreprises	Paielements	 	Pour les start-ups, cette intervention est à court terme, mais insuffisante pour gérer les flux de trésorerie à long terme Les acteurs établis auraient préféré plus d'options pour pouvoir subventionner les salaires du personnel pour assurer le maintien de l'emploi, étant donné qu'ils sont des contribuables importants
Le gouvernement a soutenu la trésorerie des entreprises en accélérant le paiement (1) des factures gouvernementales inférieures à 100 millions USD et (2) des crédits de TVA en 15 jours par circuit accéléré	Paielements	 	Le taux de TVA est plus élevée que celui de la TOB (taxe sur les transactions bancaires) donc la préférence des Émetteurs de Monnaie Électronique (EME) est de payer la TOB sur les opérations indiquées, au même titre que les institutions financières. Les décideurs doivent revoir la manière dont les politiques fonctionnent pour les adapter en fonction de l'entreprise et éviter la concurrence inégale afin de garantir une application égale des impôts, puisqu'elles ont obtenu l'approbation de la banque centrale.
Le gouvernement a également assoupli les conditions d'ouverture de comptes de monnaie électronique	Paielements	  	Permettre aux clients de s'inscrire eux-mêmes, augmentant ainsi le nombre d'utilisateurs des paiements numériques, y compris le paiement des factures et des salaires



Impact direct



Impact indirect



Impact négatif



Impact neutre



Impact positif

# Le climat d'investissement en Côte d'Ivoire reste très peu développé

Aucun des investisseurs interrogés\* ne finance actuellement de FinTech ivoirienne.

Cependant, étant donné le sentiment haussier du secteur, ils suivent de près son évolution

## Stratégies d'investissement

Les investisseurs de la région recherchent les éléments suivants dans les startups avant d'y investir:

01

**Capacité de gestion et de rétention des clients:** Les investisseurs souhaitent que les startups FinTech créent des équipes solides et développent leurs compétences et leur façon de contrôler les coûts. Selon un investisseur providentiel, *"les personnes qui s'en sortent le mieux sont celles qui étaient bien organisées avant la crise."* Les équipes doivent également montrer de manière critique qu'elles peuvent acquérir des clients avec leurs solutions tout en contrôlant leurs coûts d'acquisition.

02

**Les solutions innovantes doivent cibler le marché national :** Les investisseurs souhaiteraient que les FinTechs réalisent davantage d'études de marché pour mieux comprendre leurs cibles et créer des produits et services innovants qui ne soient pas de simples "copier-coller", notamment du marché de l'Afrique anglophone.

03

**Une plus grande collaboration au sein de l'écosystème :** Afin d'éviter les imitations, les investisseurs souhaitent une restructuration de l'écosystème, avec davantage de partenariats entre les FinTechs et les opérateurs historiques, ce qui favoriserait la durabilité et l'innovation.

## Perspectives d'investissements futurs dans les FinTech

- Les investisseurs et les business angels estiment que les solutions de services financiers numériques sont biaisées vers la catégorie des paiements, d'où une innovation limitée dans le domaine des services financiers en général. Ce constat est vrai non seulement pour la Côte d'Ivoire, mais aussi pour le marché francophone de l'Afrique de l'Ouest.
- La plupart des investisseurs ont estimé que les modèles d'affaires proposés par l'industrie des FinTechs en Côte d'Ivoire ne sont pas viables et durables.
- Les FinTechs, quelle que soit leur catégorie (paiements et agrégateurs/AssurTech/prêts P2P), doivent éviter le piège de la simple "copie" et se concentrer sur des produits plus innovants ayant des propositions de valeur différentes afin d'attirer les investissements et être pertinentes au niveau de leur expansion dans d'autres pays.

\*Note: Les investisseurs de l'échantillon comprenaient des business angels et des représentants de fonds d'investissement internationaux et d'agences bilatérales. Sources supplémentaires : Partech, Disrupt Africa, TechCrunch, Banque mondiale



# Les associations du secteur doivent se formaliser afin de mieux représenter l'industrie et plaider pour un soutien essentiel

## Défense des politiques

01

L'industrie ivoirienne des FinTechs, comme dans d'autres pays francophones d'Afrique de l'Ouest, manque d'une voix crédible qui puisse représenter ses besoins.

02

Il existe des réseaux ou associations informels, qui constituent une plateforme utile - et florissante - permettant aux startups FinTech d'échanger leurs idées. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour formaliser ces réseaux afin d'obtenir une plus grande autonomie collective.

03

Ces réseaux/associations doivent privilégier le dialogue avec les décideurs politiques, comme par exemple l'APIF ou dans les différentes directions de la BCEAO (la Direction de l'Inclusion Financière ou la Direction de la Stabilité Financière), en mettant en avant et en défendant les innovations et les possibilités que représentent les startups FinTech.

04

Parmi les questions prioritaires à débattre figure la nécessité d'un cadre réglementaire et législatif plus favorable, notamment pour permettre et soutenir le développement du crédit et de l'épargne numériques.

## Initiatives des réseaux/associations FinTech

Un réseau régional informel mais actif de startups FinTech est basé dans la capitale, Abidjan. Selon son fondateur, les principales priorités du réseau pour renforcer l'industrie FinTech en Côte d'Ivoire et dans la région sont les suivantes:

- Reconnaître et formaliser les FinTechs en tant qu'industrie, créer une structure d'incitation pour augmenter l'introduction de solutions ayant plus d'impact sur les services financiers comme étapes initiales.
- Mettre en place des hubs technologiques dans différents pays, en commençant par la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Cameroun et le Maroc, où les startups FinTech sont plus actives, en créant un espace de rencontre et de collaboration pour les acteurs locaux. Ces pôles technologiques offriraient également un accès facile aux banques et aux autres institutions financières qui souhaitent s'associer aux FinTechs.
- Créer des plateformes d'action, en développant des partenariats avec les principales parties prenantes pour une plus grande collaboration.
- Faciliter l'accès à la formation pour les acteurs de l'écosystème.





## Section 4: Stratégies d'adaptation adoptées par les FinTechs

# Les FinTechs ont résisté à la crise en réorganisant les compétences de leur personnel et en s'appuyant fortement sur les ventes numériques

## Facteurs favorables

### Politiques et procédures en matière de ressources humaines

- Le télétravail a été la première mesure prise, avec une certaine rotation avec le travail en présentiel, au bureau.
- Offre de congés anticipé.
- Certains processus de recrutement ont été mis en attente.
- Une des FinTechs établie a donné une somme à son personnel pour qu'il puisse améliorer son environnement de travail à domicile (modem, chaise de bureau).
- Les événements et rassemblements de personnes ainsi que les partenariats qui les soutiennent ont été suspendus.

### Approche de la vente et de la promotion

- Si les événements physiques ont été suspendus, les activités se sont intensifiées sur les plateformes numériques (telles que Facebook).
- Des concours promotionnels en ligne ont été lancés par trimestre avec l'annonce des gagnants en ligne.
- Utilisation accrue des médias sociaux (WhatsApp) et des appels téléphoniques pour recruter de nouveaux clients.

### Prix

- Les frais de transaction P2P ont été réduits pour s'aligner sur les mesures réglementaires.
- 100% des FinTechs interrogées dans notre étude ont offert des transactions P2P gratuites jusqu'à la fin de l'année 2020 pour des montants inférieurs à 25 000 XOF (50 USD).
- Les FinTechs ont suspendu les frais de transaction liés aux paiements des services publics afin de réduire la charge financière des clients.

# Les startups FinTech ont adopté divers mécanismes d'adaptation en réponse aux défis rencontrés pendant la pandémie

## Lancement de nouveaux produits et services

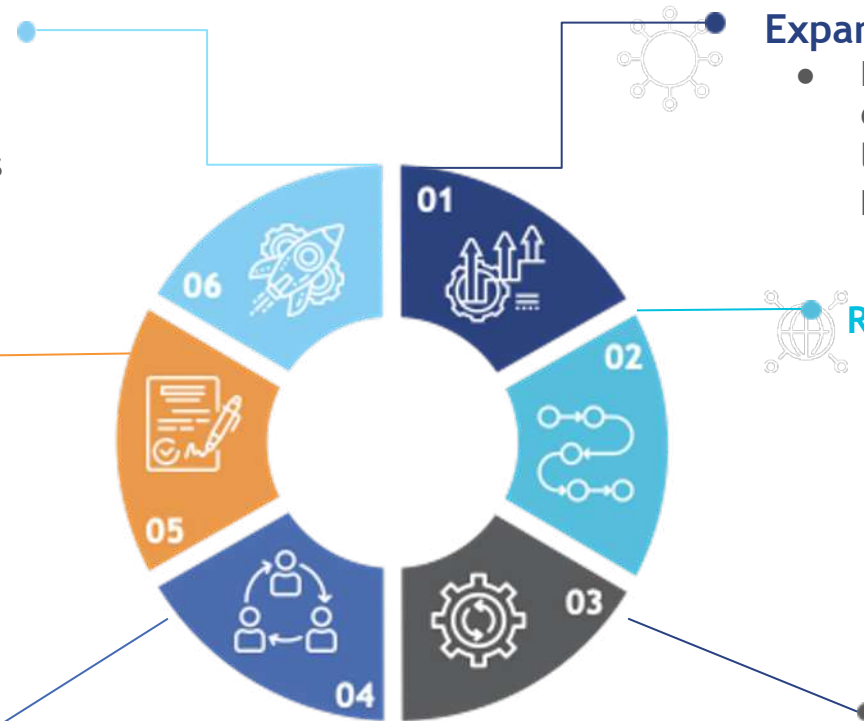
- Les FinTechs ont élargi leurs offres en vendant leurs compétences technologiques pour offrir des services informatiques tels que les compétences en développement de sites Web et autres logiciels.

## Fixation des prix et contrats

- Les FinTechs ont réduit leurs prix ou offert un accès gratuit temporaire
- Elles ont préféré opter pour des contrats à commissions à long terme

## Ajustements du modèle d'affaire

- Les FinTechs ont étendu leurs modèles d'affaires au B2C



## Expansion du secteur

- Les entreprises se sont orientées vers de nouveaux secteurs tels que l'éducation en fournissant une plateforme d'apprentissage en ligne.

## Réalignement des processus

- Les FinTechs ont déplacé leur approche commerciale vers un format hybride (physique + numérique) en raison d'interactions en face à face limitées

## Dépenses de fonctionnement

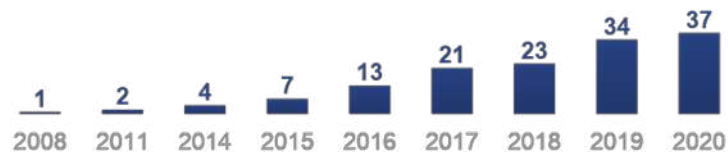
- Les FinTechs ont réduit leurs dépenses en externalisant leurs prestations ou en réduisant leur nombre d'employés.
- Certaines FinTechs ont suspendu leurs investissements et leur expansion et cherchent à augmenter la valeur de fidélité de leurs clients existants.



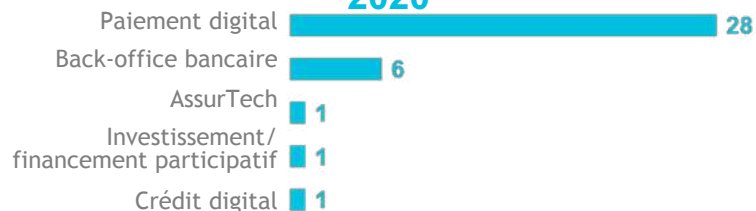
## Section 5: Impact de la COVID-19 sur les FinTechs

# Le nombre de startups FinTech de Côte d'Ivoire a augmenté ces dernières années, mais aucune ne s'est encore déployée de manière significative

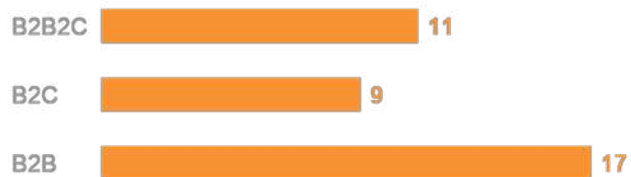
Nombre de FinTech en Côte d'Ivoire  
(par année)



FinTech ivoiriennes par sous-secteur en  
2020



Modèle d'affaires en 2020



## Les limites réglementaires de l'inclusion financière numérique menacent le développement de l'innovation

- L'absence de cadre réglementaire pour les FinTechs empêche ces dernières de collaborer et d'essayer des approches spécifiques pour améliorer l'inclusion financière, en raison de l'incertitude et de l'appréhension quant à sécuriser les droits de propriété intellectuelle ou les licences.
- L'augmentation constante des taxes sur les transactions d'argent mobile menace d'annuler les gains réalisés en matière d'inclusion financière et de limiter l'impact de l'argent mobile sur la « Vision Côte d'Ivoire 2040 » et la réalisation des ODD.
- Le pays n'a pas encore mis en œuvre un processus de signature électronique simple et abordable.
- Un peu plus de la moitié seulement de la population ivoirienne possède un certificat de naissance ou une pièce d'identité, et la réglementation ne permet pas de mettre en place un système KYC à plusieurs niveaux.
- Comme les FinTechs opèrent en dehors du champ de compétence de la banque centrale, il existe une zone grise concernant la protection des consommateurs. Par conséquent, les FinTechs gèrent la transparence, les plaintes des clients, la confidentialité des données et la qualité du service en termes de disponibilité et de fiabilité à leur discrétion.
- Le pays est classé 86/175 dans l'indice mondial de cybersécurité, ce qui signifie qu'il existe une marge de progression, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités des parties prenantes.
- La dynamique concurrentielle favorise les ORM, tandis que d'autres types de FinTechs ont du mal à accéder aux canaux USSD et API fiables, de manière équitable. Les limites d'accès des FinTechs à l'USSD ont rendu leurs offres de produits et services innovants aux clients plus difficile.

# Les FinTechs bien établies devraient saisir les opportunités offertes par la pandémie et se diversifier, malgré les pertes initiales



## Principaux segments cibles

- Marché de masse
- Entreprises

## Catégories clés

- Paiements

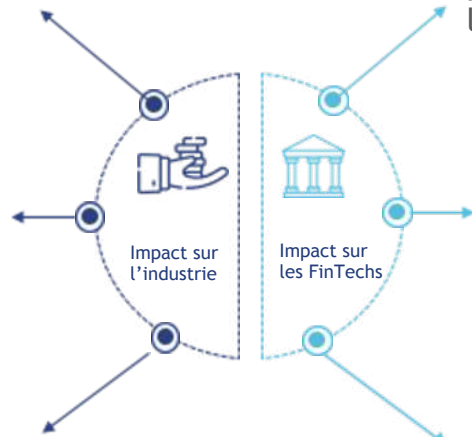
## Principaux moteurs

Diversification par le biais de solutions plateformes

Pertes dues à des changements de comportement des clients attribués aux incertitudes entourant la durée de la pandémie

Baisse des revenus en raison des restrictions pendant les confinements, et préférence de l'utilisation du cash par les clients.

La restriction contre les grands rassemblements publics, tels que les événements sportifs, a réduit la nécessité pour les gens de recharger leurs portefeuilles électroniques



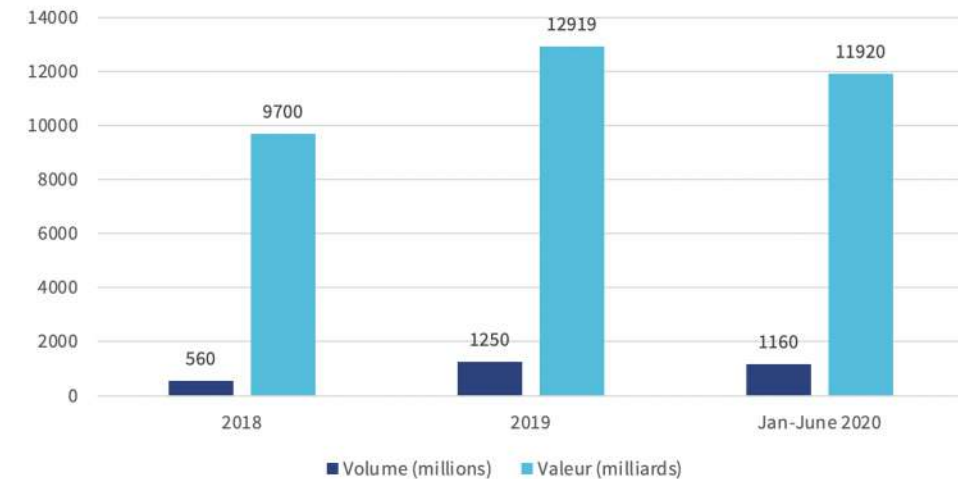
Diversification de la clientèle cible (extension à l'agriculture) ou du modèle d'affaires (de B2B2C à B2C)

Réduction de circulation des clients et de la possibilité de rencontrer les clients en personne pour la prospection

Évolution des stratégies pour tirer parti des médias sociaux, principalement Facebook, pour atteindre les clients

## L'évolution de la monnaie électronique

Evolution de la monnaie électronique en XOF



Source: [APSF](#)



# La quasi-totalité des FinTechs et des plateformes de paiement ont été durement touchés au début de la pandémie, ce qui les a contraints à faire évoluer leurs modèles économiques après juin

Alors qu'une startup spécialisée dans les paiements a connu une croissance sans précédent après le mois d'avril grâce à sa structure organisationnelle solide et à ses plans de croissance, les autres continuent à rencontrer des difficultés pour accéder au financement

## Le sentiment des clients

- L'intégration des clients a été principalement effectuée grâce au marketing direct et interactions avec les clients à travers des événements sur les réseaux sociaux.
- Dans l'impossibilité d'organiser des événements physiques pour recruter des clients, les entreprises se sont tournées vers le numérique pour entretenir et créer des relations, et ont augmenté les interactions avec les clients sur les questions relatives aux produits ou sur la manière d'utiliser les solutions de paiement numériques.



## Culture organisationnelle

- Les startups FinTechs se sont tournées vers des équipes de vente payées à la commissions pour réduire le personnel à temps plein.
- Près de 100% ont adopté le télétravail au cours des cinq premiers mois de la crise, une flexibilité qui sera à l'avenir accrue.
- Augmentation du besoin de recruter pour le service clientèle.
- Les FinTechs ont arrêté les contrats de stage.
- Les CDD n'ont pas été renouvelés mais le recrutement reprendra, certaines activités étant désormais externalisées pour réduire les effectifs.
- La réduction du personnel administratif a surtout touché les femmes.
- Personnel d'appui et personnel administratif formés pour des activités opérationnelles supplémentaires avec des compétences accrues en matière de ventes numériques.



## Modèle d'affaires

- Les FinTechs ont été obligées de revoir les prix des transactions sur la base des recommandations du régulateur concernant la réduction temporaire du coût des transferts P2P.
- Les FinTechs utilisant des centres d'appels ont temporairement offert l'accès pendant la pandémie afin de continuer à interagir avec les clients.
- Les FinTechs ont ressenti une opportunité pour développer et déployer des services d'éducation numérique initialement prévus à plus long terme dans leur feuille de route.
- Les FinTechs ayant identifiés des lacunes du marché ont saisi de nouvelles opportunités pour développer des produits et services pour le marché de masse. Ces produits sont actuellement en phase de développement.





# Avec une baisse significative du volume des transactions et des revenus, les grandes entreprises technologiques ont également dû repenser leurs stratégies à court et moyen terme, tout en restant optimistes quant au long terme

## Le cas d'une grande entreprise technologique

### Volume des transactions

Le volume des transactions a diminué immédiatement malgré les mesures mises en place par la BCEAO pour éliminer les frais de transfert à certains niveaux. En raison des confinements, les clients ne pouvaient pas recharger leur portefeuille ou préféraient conserver de l'argent. Une fois les confinements levés, l'utilisation des plateformes numériques a augmenté.

Pendant le confinement

-20 à  
25%

- Offrir gratuitement le paiement des services publics.
- Impossibilité de recruter et de former les clients en face à face.

Après le confinement

5 à  
10%

- Développement d'outils de formation des clients pour favoriser l'auto-inscription.
- Augmentation des communications sur les médias sociaux pour promouvoir le paiement des services publics.
- Changement d'orientation pour privilégier une approche B2B.

## Impact de la pandémie

1

Augmentation de l'auto-inscription avec l'évolution de la réglementation

2

Augmentation de l'utilisation des paiements de masse par les entreprises clientes

3

Augmentation de l'utilisation des paiements numériques par les clients existants pour le paiement des services publics



## Section 6: Études de cas

# Étude de cas 1: Startup FinTech spécialisée dans les paiements

Plateforme numérique permettant aux utilisateurs de différents systèmes de paiement mobile d'effectuer leurs transactions via une interface unique

## Principaux attributs

### Fondateur:

Homme, 40 ans

### Catégorie de la startup :

Un catalyseur précoce

### Modèle d'affaires:

Avant la COVID-19 : B2B

Pendant la COVID-19 : B2B (pas de changement)

### Génération de revenus :

Commission de 1-1,5% par transaction

Avant la COVID-19 : 75 millions de francs XOF au premier trimestre 2020

Pendant la COVID-19 : -43% en avril ; +99% en juin

### Offres clés :

Avant la COVID-19 : Plateforme de paiements numériques avec acceptation des cartes de crédit, porte-monnaie électronique, services de transfert d'argent et solution de point de vente hors ligne.

Pendant la COVID-19 : L'accent est mis sur les transferts de fonds.

### Profil du personnel :

Passage de 25 à 30 employés entre avril et septembre, dont plus de 20 basés en Côte d'Ivoire. Présence dans huit pays. Huit employés sont des femmes, dont deux font partie de l'encadrement supérieur. L'âge moyen du personnel est d'environ 30 ans.

## Impact de la pandémie

### 1. Structure organisationnelle :

- L'entreprise n'a pas procédé à des licenciements mais avait prévu de suspendre le recrutement pendant 2 à 3 mois au début de la pandémie. Le recrutement a dû être poursuivi en raison de l'activité commerciale qui a plus que doublé en juillet. Travail en alternance depuis le bureau à partir de juillet, avec des politiques d'hygiène strictes.

### 2. Rétention et intégration des clients :

- En septembre, il comptait environ 4 000 clients (commerçants), dont 350 étaient actifs, contre 3 500 clients et 600 actifs en avril. Le nombre de personnes effectuant des transferts de fonds a augmenté. Les clients sont principalement des hommes.

### 3. Réserves de liquidités:

- En avril, la réserve était suffisante pour toute l'année.

### 4. Partenariats :

- Les partenariats avec les clients comprennent divers prestataires de services financiers, des institutions publiques, des plateformes de paris sportifs, des sociétés de commerce électronique et des prestataires de services de transfert de fonds.

### 5. Stratégie d'adaptation :

- **Court terme** : La FinTech était en mode attente et observation au début de pandémie en raison de la baisse des volumes de transactions et des revenus ; les plans de recrutement et d'expansion internationale sont momentanément arrêtés.
- **À moyen terme** : Plus large formation du personnel.
- **A long terme** : Les plans d'expansion reprennent avec la poursuite du recrutement des équipes de gestion et de développement commercial.

# Étude de cas 2: Startup FinTech spécialisée dans les paiements

## Principaux attributs

### Catégorie de la startup :

Un catalyseur précoce

### Modèle d'affaires :

Avant la COVID-19 : B2B, B2B2C

Pendant la COVID-19 : B2B, B2B2C (pas de changement)

### Génération de revenus :

Avant la COVID-19 : commission sur les transactions

Pendant la COVID-19 : commission sur les transactions, baisse des revenus de 22 % au cours du premier mois de la pandémie

### Offres clés :

Avant la COVID-19 : Agrégation des paiements de gré à gré, application mobile, lancement d'un chatbot via les médias sociaux.

Pendant la COVID-19 : lancement de nouvelles offres produits concernant l'enseignement à distance en raison des nouveaux besoins créés par la pandémie.

### Nombre total d'employés :

Cinq personnes à temps plein et trois intérimaires. Ils ont aussi embauché du personnel supplémentaire pendant la pandémie.

## Impact de la pandémie

### 1. Culture organisationnelle :

Remise à niveau du personnel et recherche de la vente de capacités technologiques

Diversification des produits pour mieux gérer les risques

### 1. Rétenion et intégration des clients :

Transition vers une approche commerciale hybride. Augmentation de 10% des utilisateurs grâce aux promotions en ligne et à la réduction des règles de distanciation sociale autour des grands rassemblements, augmentation de 10% des utilisateurs actifs grâce au ciblage de nouveaux secteurs d'activité.

### 1. Réserves de liquidités:

Dispose de réserves pour maintenir les opérations pendant 2 ans

### 1. Partenariats :

Signature de contrats avec des institutions financières ; toutefois, cette démarche était déjà en cours avant la pandémie.

### 1. Stratégie d'adaptation :

**Court terme et moyen terme :** Embauche de personnel supplémentaire pour augmenter le nombre de clients en ligne et formation du personnel existant ; changement de stratégie de vente pour vendre des capacités informatiques aux institutions financières et à d'autres secteurs.

**À long terme :** Expansion de la feuille de route des produits pour répondre aux besoins supplémentaires identifiés pendant la pandémie, administration en ligne et élargissement de l'équipe de vente.



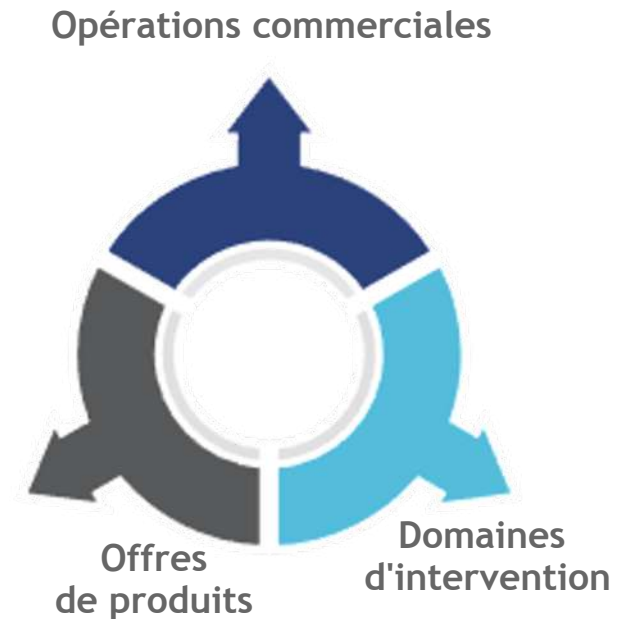
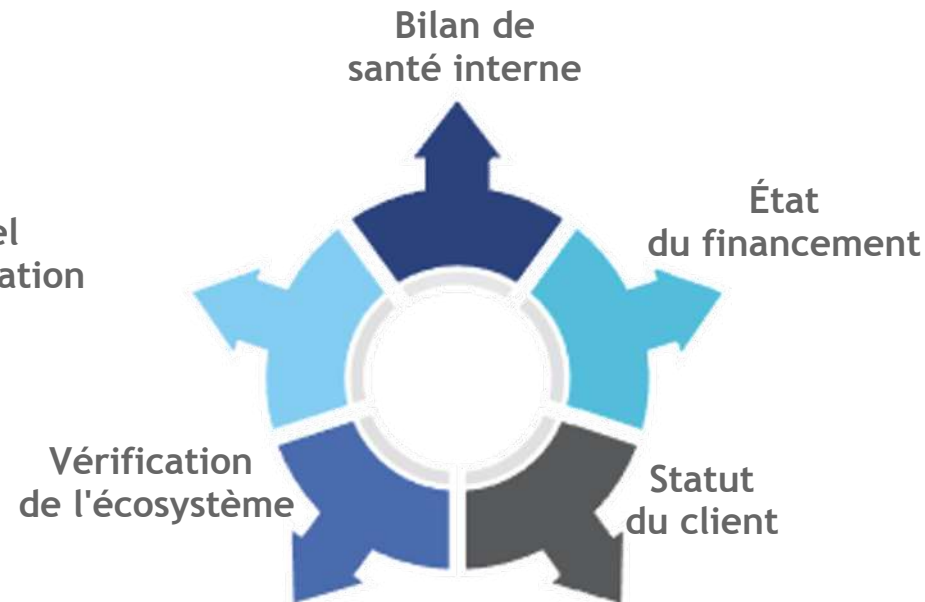
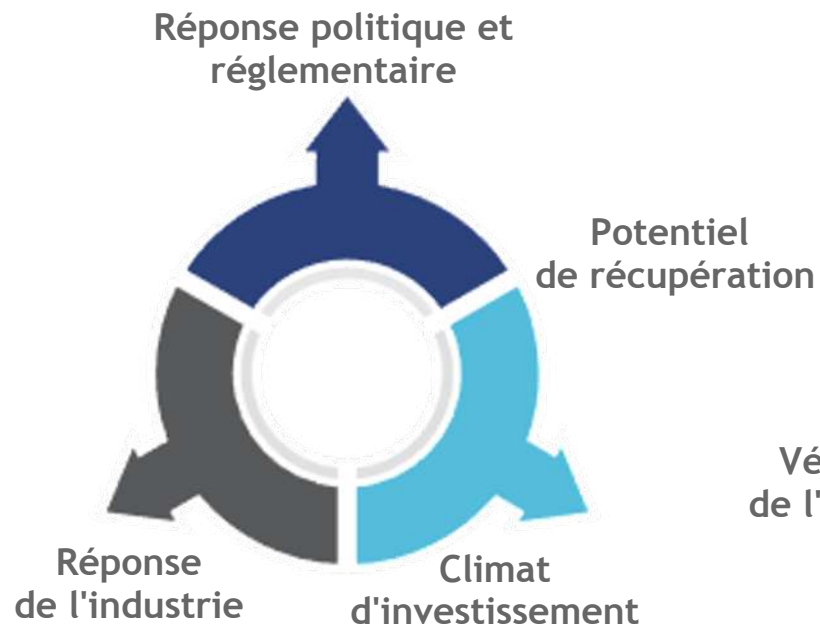
## Section 7: Annexe

# Annexe 1: Cadre de recherche pour le suivi des paramètres

L'étude visait à comprendre l'impact de la COVID-19 sur plusieurs types de FinTechs

Nous avons suivi l'écosystème du pays à travers les paramètres suivants

Nous avons évalué la santé des FinTechs en fonction des paramètres suivants



Au total, huit (8) FinTechs et deux (2) acteurs établis de Côte d'Ivoire ont été interrogés au cours de cette étude. Les FinTechs sont réparties par catégorie afin de développer une image holistique de l'impact de la COVID-19 sur les différents marchés et des mesures prises par les différentes organisations pour le contrer.



# MSC, le spécialiste mondial de l'inclusion financière, économique et sociale



Société internationale de conseil en inclusion financière avec **+20** ans d'expérience



Plus de **180** collaborateurs dans **11** bureaux à travers le monde



Projets dans **~65** pays en voie de développement

## Notre impact à ce jour

**550+**  
clients

Contribué au développement des services numériques G2P utilisés par **plus de 875 millions** de personnes

Plus de **275 produits** et canaux d'inclusion financière que plus de **55 millions** de personnes utilisent aujourd'hui

Plus de  
**850 publications**

Mis en œuvre  
**plus de 850 projets de services financiers digitaux**

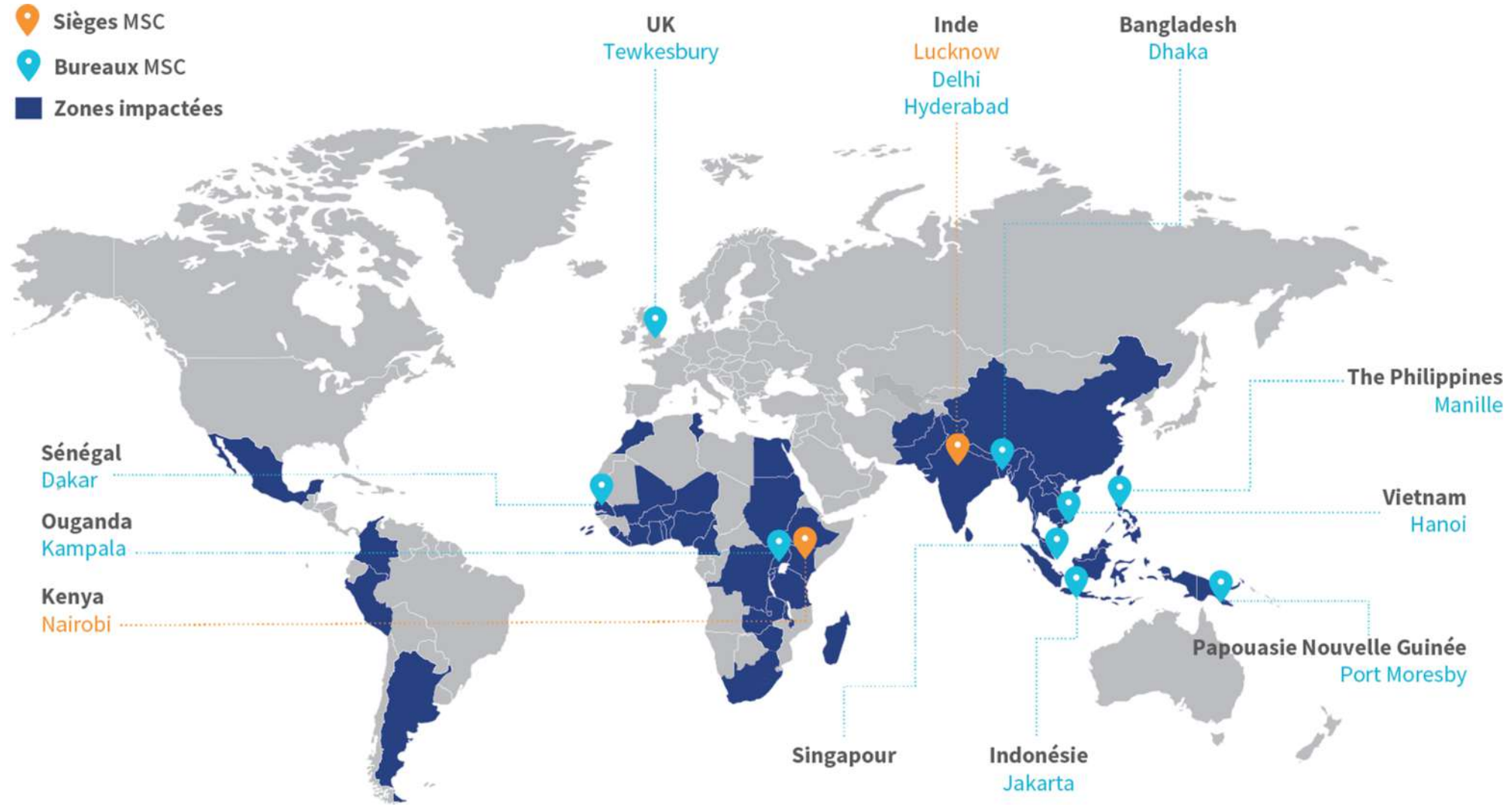
**Formé +9 900**  
spécialistes de l'inclusion financière de renom dans le monde entier

## Quelques-uns de nos partenaires et clients





-  Sièges MSC
-  Bureaux MSC
-  Zones impactées



Contactez-nous [contact@microsave.net](mailto:contact@microsave.net)

### Siège en Asie

28/35, Ground Floor, Princeton Business Park,  
16 Ashok Marg, Lucknow, Uttar Pradesh, India 226001  
Tel: +91-522-228-8783 | Fax: +91-522-406-3773 | Email: [manoj@microsave.net](mailto:manoj@microsave.net)

### Siège en Afrique

Shelter Afrique House, Mamlaka Road,  
P.O. Box 76436, Yaya 00508, Nairobi, Kenya  
Tel: +25-420-272-4801 | Fax: +25-420-272-0133 | Email: [anup@microsave.net](mailto:anup@microsave.net)

