

Étude de cas approfondie

Souveraineté et performance : Harmoniser l'intelligence bancaire à l'échelle de l'UEMOA

Comment un groupe bancaire panafricain de 2^e rang a standardisé sa gestion des risques et accéléré son innovation en reprenant le contrôle de ses données

Date du projet :	Janvier 2024 – Décembre 2024
Statut :	Projet finalisé, en production dans 5 filiales pilotes
Niveau de confidentialité :	Document confidentiel – Données anonymisées à des fins de partage

Sommaire

Partie 1 : Synthèse exécutive	4
1.1. Le Groupe en bref	4
1.2. L'enjeu stratégique	5
1.3. La solution GSF Consulting International	5
1.4. Les impacts clés	6
Partie 2 : Le Contexte et les Défis	7
2.1. Portrait du groupe bancaire	7
2.2. Le diagnostic : les symptômes de la fragmentation	9
Partie 3 : La Vision Stratégique	13
3.1. Les objectifs du projet	13

3.2. L'architecture cible	16
3.3. Les cas d'usage prioritaires	20
Partie 4 : Notre Intervention – Une méthodologie en quatre phases	23
4.1. Phase 1 : Audit et Conception	23
4.2. Phase 2 : Construction du socle technique	27
4.3. Phase 3 : Développement des cas d'usage prioritaires	30
4.4. Phase 4 : Transfert de compétences et gouvernance	33
4.5. Synthèse des livrables	37
Partie 5 : Résultats et Mesures d'Impact	38
5.1. Tableau de bord synthétique	38
5.2. Analyse détaillée des impacts	39
5.3. Synthèse stratégique	45
Partie 6 : Annexes techniques	46
Annexe A : Extrait du Registre IA Opposable – Scoring Crédit PME	46
Annexe B : Tableau de Bord Exécutif – Copie d'écran commentée	49
Annexe C : Matrice Unifiée des Risques Réglementaires – Détail des scores	50
Annexe D : Extrait du Règlement Intérieur IA	52
Annexe E : Calculateur de ROI – Modèle financier détaillé	54
Annexe F : Feuille de Route – Suivi d'avancement	56
Annexe G : Glossaire des termes techniques	58

Partie 1 : Synthèse exécutive

Le Groupe en bref

Caractéristique	Description
Type d'institution	Groupe bancaire universel panafricain
Présence géographique	8 pays de l'UEMOA/CEDEAO (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Togo, Bénin, Niger, Guinée-Bissau)
Taille	500 000 clients actifs, 1500 collaborateurs
Lignes métiers	Banque de détail (60% du PNB), Banque des PME (30%), Banque Corporate & Institutionnelle (10%)
Actifs sous gestion	Environ 1 500 milliards FCFA
Positionnement	Banque commerciale régionale, reconnue pour sa croissance rapide et son agilité

L'enjeu stratégique

Entre 2018 et 2023, le groupe a connu une croissance externe soutenue, avec l'acquisition de trois établissements dans différents pays de la zone. Cette expansion, si elle a renforcé sa présence régionale, a généré une fragmentation profonde de son système d'information :

- **5 core banking systems différents** cohabitent, chacun avec ses propres modèles de données, ses propres référentiels clients et ses propres règles de gestion.
- **3 solutions de paiement distinctes**, non interconnectées, rendant impossible une vision consolidée des flux transactionnels d'un client à l'échelle du groupe.
- Des entrepôts de données locaux développés de manière indépendante par chaque filiale, sans standardisation ni gouvernance centrale.
- Des reportings réglementaires (BCEAO, COBAC) produits manuellement par chaque entité, avec des délais de consolidation allant jusqu'à 10 jours ouvrés et des risques élevés d'erreur.

Face à ce constat, le nouveau Directeur Général Adjoint (DGA) en charge des Risques et des Systèmes d'Information, nommé en septembre 2023, a lancé une initiative stratégique majeure : construire une « usine à données » souveraine permettant de reprendre le contrôle de l'information bancaire et de transformer cette fragmentation en levier de performance.

La solution GSF Consulting International

GSF Consulting International a été mandaté en janvier 2024 pour concevoir et déployer une Plateforme d'Intelligence Bancaire Souveraine. Notre intervention s'est articulée autour de quatre axes :

1. **Audit et conception** : Cartographie exhaustive des systèmes existants, analyse des besoins métiers (Risques, Conformité, Finance, Marketing), conception d'une architecture cible respectant les

principes de souveraineté des données.

2. **Construction du socle technique** : Mise en place d'un Data Lake centralisé, hébergé sur une infrastructure on-premise et cloud privé chez un opérateur certifié en zone UEMOA, avec connecteurs vers les 5 core banking et les 3 systèmes de paiement.
3. **Développement des cas d'usage prioritaires** : Automatisation des reportings BCEAO/COBAC, nouveau scoring de crédit pour les PME, détection de la fraude en temps réel.
4. **Transfert de compétences et gouvernance** : Formation de 300 utilisateurs, mise en place d'une gouvernance data pérenne (Data Council Groupe).

Les impacts clés

Indicateur	Situation avant projet	Résultat après projet (à 12 mois)
Reporting BCEAO/COBAC	Consolidation manuelle, 10 jours ouvrés, risques d'erreur	Automatisation à 95%, production en 24h, zéro erreur constatée
Détection des dossiers suspects (LCB-FT)	Alertes hétérogènes, 15% de faux positifs, détection tardive	+30% de dossiers suspects détectés en amont, réduction de 25% des faux positifs
Octroi de crédit PME	Taux d'acceptation de 45%, décision moyenne en 7 jours	Taux d'acceptation à 60% (+15 points), décision en 48h
Hébergement des données critiques	70% hors zone (clouds étrangers)	100% dans la zone UEMOA (on-premise + cloud privé local)
Certifications	Aucune	ISO 27001 (périmètre Data Lake), conformité SOC 2
Temps de reprise d'activité (RTO)	Non testé, estimé > 48h	< 4 heures (testé et validé)

Partie 2 : Le Contexte et les Défis

2.1. Portrait du groupe bancaire

2.1.1. UNE SUCCESS-STORY DE LA BANQUE RÉGIONALE

Le groupe, que nous appellerons ici « Banque Régionale Panafricaine (BRP) » pour les besoins de l'anonymisation, est né dans les années 1990 de la volonté d'entrepreneurs locaux de créer une banque commerciale agile, proche des réalités du terrain. Son développement a été porté par :

- Une stratégie de proximité : implantation dans les capitales économiques, mais aussi dans les villes secondaires, avec une offre adaptée aux petits commerçants et aux PME.
- Une culture d'innovation : premières à lancer des services de mobile banking dans plusieurs pays, partenariats avec des fintechs locales.
- Une croissance externe maîtrisée : acquisitions ciblées de petites banques en difficulté ou de portefeuilles d'activités, permettant d'étendre rapidement le réseau.

En 2023, BRP est considérée comme un acteur de 2^e rang au niveau régional : suffisamment important pour peser dans les instances professionnelles et être suivi par la BCEAO, mais encore suffisamment agile pour innover rapidement.

2.1.2. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET POSITIONNEMENT

Métier	Part du PNB	Particularités
Banque de détail	60%	400 000 clients, réseau de 150 agences, forte pénétration du mobile banking
Banque des PME	30%	15 000 entreprises clientes, offre de crédit à court terme et de cash management
Banque Corporate	10%	Grandes entreprises locales et filiales de multinationales, besoins en financements structurés et trade finance

2.2. Le diagnostic : les symptômes de la fragmentation

2.2.1. CARTOGRAPHIE DES SYSTÈMES EXISTANTS

Filiale	Core banking system	Solution de paiement	Data warehouse local
Côte d'Ivoire (siège)	Système A (éditeur européen)	Solution X (internationale)	Entrepôt A (SQL Server)
Sénégal	Système B (éditeur indien)	Solution X	Entrepôt B (Oracle)
Burkina Faso	Système A	Solution Y (locale)	Aucun (exports Excel)
Mali	Système C (éditeur ouest-africain)	Solution Z (mobile money)	Entrepôt C (MySQL)
Togo	Système B	Solution X	Entrepôt B
Bénin	Système A	Solution X	Entrepôt A
Niger	Système C	Solution Z	Aucun
Guinée-Bissau	Système D (éditeur brésilien)	Solution Y	Entrepôt D (Access)

Conséquences immédiates :

- Les référentiels clients sont totalement disjoints. Un même client présent dans deux pays apparaît comme deux entités distinctes.
- Les définitions des produits (types de crédit, catégories de dépôts) varient d'un système à l'autre.
- Les données historiques sont stockées dans des formats disparates.

2.2.3. ANALYSE DES RISQUES

Catégorie de risque	Description	Niveau avant projet	Impact potentiel
Risque de non-conformité	Incapacité à produire des reportings consolidés fiables.	Élevé	Amendes jusqu'à 5% du PNB
Risque opérationnel	Pannes, incohérences, erreurs de traitement.	Moyen à élevé	Pertes estimées à 150 millions FCFA/an
Risque de réputation	Incapacité à détecter des fraudes complexes.	Élevé	Perte de parts de marché
Risque stratégique	Dépendance aux éditeurs étrangers, incapacité à innover.	Critique	Déclin progressif

Partie 3 : La Vision Stratégique

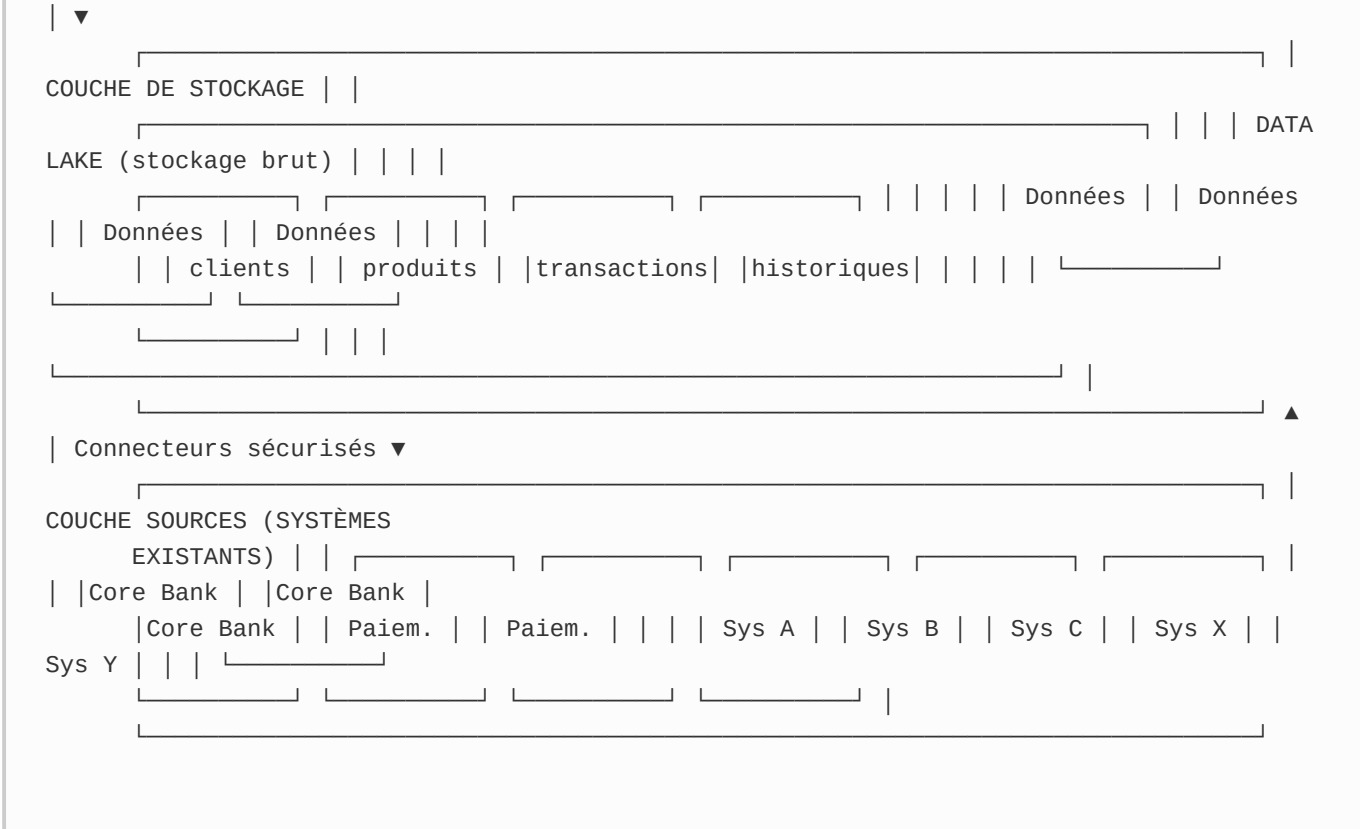
3.1. Les objectifs du projet

3.1.1. OBJECTIF N°1 : SOUVERAINETÉ

Dimension de la souveraineté	Définition pour BRP	Pourquoi c'est crucial
Souveraineté juridique	Maîtrise du lieu d'hébergement des données et des lois applicables.	Éviter que des données sensibles soient soumises à des législations extraterritoriales (Cloud Act).
Souveraineté technique	Capacité à maintenir et sécuriser les systèmes sans dépendance critique.	Réduire la dépendance aux éditeurs internationaux, maîtriser la feuille de route.
Souveraineté cognitive	Capacité à développer ses propres modèles d'analyse et d'IA.	Ne plus subir des modèles "boîte noire". Développer une connaissance propriétaire des risques.

3.2. L'architecture cible : La Plateforme d'Intelligence Bancaire Souveraine





3.2.1. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES COUCHES

Couche	Composants	Fonction	Technologie retenue (exemple)
Sources	Core banking A-D, Paiement X-Z, Fichiers	Alimenter la plateforme en données brutes	Connecteurs sur-mesure, Kafka
Stockage (Data Lake)	Zone d'atterrissage, zone brute, zone de référence	Stocker les données (format natif), traçabilité	Hadoop HDFS / MinIO (objet), Parquet
Transformation	ETL, référentiels, règles métier	Nettoyer, harmoniser, enrichir	Spark, Airflow, dbt
Modélisation	Modèles XAI, notebooks, registre	Entraîner et déployer modèles IA	Python, scikit-learn, MLflow
Application	APIs REST, applications métier	Exposer données et modèles	FastAPI, Streamlit, Power BI on-prem

3.2.2. LE CHOIX DE LA SOUVERAINÉTÉ : PRINCIPES D'ARCHITECTURE

- **Principe n°1 : "Data Locality First"** : Toutes les données restent physiquement dans la zone UEMOA.
- **Principe n°2 : Infrastructure sous contrôle** : Architecture on-premise pour le cœur et cloud privé local certifié.
- **Principe n°3 : Chiffrement de bout en bout** : Gestion des clés par BRP (HSM sur site).
- **Principe n°4 : Code et modèles propriétaires** : Propriété intellectuelle totale pour BRP.
- **Principe n°5 : Contrôle des accès et auditabilité** : IAM centralisée, traçabilité exhaustive.

Partie 4 : Notre Intervention – Une méthodologie en quatre phases

4.1. Phase 1 : Audit et Conception (J1-J45)

« Éteindre les incendies et poser les fondations »

LIVRABLE CLÉ N°1 : RAPPORT D'ÉVALUATION DES RISQUES DE SOUVERAINETÉ COGNITIVE

Section	Impact pour BRP
Diagnostic de Maturité Souveraine	Score global de maturité : 45/100. Point de départ mesurable et opposable.
Inventaire des Actifs Cognitifs	Identification de 12 systèmes IA critiques.
Identification des Risques ASC	Cartographie des vulnérabilités stratégiques (dépendance, opacité, etc.).
Évaluation Quantitative	Score d'exposition global : 78/100 (risque critique).

LIVRABLE CLÉ N°2 : MATRICE UNIFIÉE DES RISQUES RÉGLEMENTAIRES

- **Score de Maturité par pilier** : Gouvernance 72/100
- **Passif Réglementaire Estimé** : 5,2 M€ d'exposition totale.
- **Top 3 Risques** : Transferts transfrontaliers, Opacité des modèles, Documentation incomplète.

4.2. Phase 2 : Construction du socle technique (J46-J150)

« Bâtir l'usine à données souveraine »

- **Infrastructure souveraine** : Data Lake on-premise à Abidjan + Cloud privé local.
- **Harmonisation** : Création du Référentiel Client Unique (RCU) pour 500 000 clients.
- **Gouvernance** : Nomination de Data Owners et mise en place d'un data catalog.
- **Livrable clé n°4** : Première version du Registre IA Opposable & Journal d'Audit Crypté.

4.3. Phase 3 : Développement des cas d'usage (J151-J240)

CAS D'USAGE N°1 : HUB DE CONFORMITÉ & REPORTING

Indicateur	Avant	Après
Délai de production	10 jours ouvrés	24 heures
Taux d'erreur	5-8%	< 0,1%

CAS D'USAGE N°2 : SCORING DE CRÉDIT PME NOUVELLE GÉNÉRATION

Indicateur	Avant	Après
Taux d'acceptation	45%	62%
Délai de décision	7 jours	48 heures
Taux de biais détecté	Non mesuré	< 2%

4.4. Phase 4 : Transfert et Gouvernance (J241-J365)

- **Règlement Intérieur IA** : Cadre constitutionnel adopté par le COMEX.
- **Gouvernance permanente** : Création d'un Comité IA et d'un poste de Délégué à l'IA.
- **Formation** : 300 collaborateurs formés (COMEX, Risques, Data, Métiers).

Partie 5 : Résultats et Mesures d'Impact

5.1. Tableau de bord synthétique des indicateurs clés

Indicateur	Situation J0	Résultat M12	Variation	Statut
Score Global de Maturité IA	45/100	88/100	▲ +43 pts	✅ Dépassé
Passif Réglementaire Estimé	5,2 M€	0,9 M€	▼ -83%	✅ Dépassé
Coût de la Non-Souveraineté Évité	0 €	1,2 M€/an	▲ +1,2 M€	✅ Dépassé
ROI du projet	-	2 400%	-	✅ Dépassé
Délai reporting BCEAO	10 jours	24h	▼ -90%	✅ Dépassé

5.2. Analyse détaillée : Impact Financier (ROI)

Poste	Montant	Commentaire
Investissement total	350 000 €	Coût total du projet sur 18 mois
Amendes évitées	2,1 M€	Réduction du passif réglementaire
Économies licences	480 000 €/an	Abandon solutions redondantes
Hausse revenus (Scoring)	1,2 M€/an	17% d'acceptation supplémentaire
ROI	2 400%	Délai d'amortissement < 3 mois

"Il y a un an, nous étions assis sur une poudrière... Aujourd'hui, nous avons non seulement sécurisé notre passif, mais nous avons transformé cette contrainte en un véritable actif stratégique. La souveraineté cognitive n'est pas un luxe, c'est devenu notre avantage concurrentiel le plus puissant."

— **Directeur Général de BRP**

Partie 6 : Annexes techniques

Annexe A : Extrait du Registre IA Opposable

SYSTEM: SMART-SCORE-PME v2.3 FINALITÉ: Octroi de crédit PME NIVEAU D'AUTONOMIE: Niveau 2 (Veto humain > 50k€) JOURNAL D'AUDIT CRYPTÉ (Extrait): ID: DEC-2025-11-20-00123 | 20/11/2025 14:32:18 INPUTS: CA:450k€, Anc:4ans, Secteur:Commerce, Flux:85k€ OUTPUT: ACCEPTÉ (35k€) | Score: 92% HASH: a7f3d8e1b2c4... ID: DEC-2025-11-20-00124 | 20/11/2025 14:45:02 INPUTS: CA:120k€, Anc:1an, Secteur:Service, Flux:15k€ OUTPUT: REFUSÉ | Score: 78% HASH: b8e2f1c3d4a5...

Annexe B : Tableau de Bord Exécutif (Vue simulée)

IA OPPOSABLE - VUE EXÉCUTIVE 25/11/2025 | [LOGO BRP] REGISTRE
CONFIANCE IA : 88 / 100 ▲ +43 vs J0 | | Label : IA DE CONFIANCE (Score ≥ 85 - Certifié Tiers) | | SYSTÈMES
ACTIFS: 12 TOP RISQUES: Scoring Crédit (82) |
Scoring Crédit : Équité < 80 → Test de biais programmé | ALERTES: | | •

Annexe E : Calculateur de ROI – Modèle financier

Poste	Formule	Résultat
Hausse revenus crédit	$(62\% - 45\%) \times 18\,000 \times 15\,000 \text{ €} \times 3\%$	1 377 000 €
Pertes fraudes évitées	$(88\% - 65\%) \times 200 \times 2\,500 \text{ €}$	115 000 €
Amendes évitées	$(30\% - 5\%) \times 4 \text{ M€}$	1 000 000 €
Total bénéfices annuels	Somme des postes	~ 4,28 M€