



Tester l'Agency
Banking avec Ecobank
au Bénin

Leçons apprises du terrain

Remerciements

Cette étude de cas fait partie d'une série de publications sur les apprentissages du programme MM4P de UNCDF, l'Agence d'Investissement des Nations Unies. L'agenda d'apprentissage du programme comprend quatre domaines relatifs à la finance digitale: l'adoption par les clients, la distribution, les paiements de masse, et le partenariat pour les produits et solutions innovants. Cette étude de cas se concentre sur la distribution et explore les possibilités que les services financiers numériques peuvent offrir aux banques pour se rapprocher de leurs clients dans des régions éloignées.

UNCDF remercie Joël Ndjodo et Bery Kandji de Amarante Consulting pour leur contribution à la rédaction de cette étude de cas. Le programme UNCDF salue également la contribution de Jamelino Akogbeto et Georges Bessan Kakpo de UNCDF qui ont assuré la validité des informations présentées dans cette étude de cas. Enfin, UNCDF-MM4P remercie Mastercard Foundation pour son partenariat avec le programme au Bénin.



Contexte



Point de vente Ecobank Xpress, à Cotonou.

Au sein de la zone UEMOA, le Bénin a enregistré une belle croissance de l'activité « Mobile Money », avec une augmentation des comptes clients de 12% entre 2016 et 2017. Selon le rapport 2017 de la BCEAO sur l'inclusion financière, le pays compte plus de 7 millions de comptes clients « mobile money » dont le tiers est considéré actif.¹ Plusieurs acteurs ont investi le secteur des services financiers numériques, travaillant au lancement de services innovants et adaptés aux besoins des populations

Parmi les acteurs marquants, Ecobank Bénin est le leader du secteur bancaire local avec une part de marché de 15,7%. Ecobank se positionne comme un pionnier de l'innovation numérique avec son vaste parc de terminaux de paiement électronique et de distributeurs automatiques de billets, ses 110 000 utilisateurs de cartes bancaires, sa centaine d'agents assurant le transfert d'argent et ses activités d'émetteur de monnaie électronique avec l'opérateur télécom MTN.



Défis et objectifs du projet

En janvier 2017, la banque a lancé Ecobank mobile, une application qui permet à ses clients d'effectuer des transactions (telles que le transfert et le paiement) sur leur compte bancaire à partir de leur téléphone mobile. La banque s'intéresse à la frange de la population exclue du système bancaire classique et qui représente 62% de la population.² Ces clients potentiels sont exclus pour diverses raisons : analphabétisme, absence de documentation, revenus faibles, éloignement des agences bancaires, etc. La banque leur propose Ecobank Xpress qui permet de retirer de l'argent sans carte, à partir de l'application. Seule contrainte réglementaire, le montant mensuel des transactions ne doit pas excéder 200 000 F CFA. Un montant qui semble convenir aux cibles prioritaires de ce service comme les femmes rurales, les Zémidjans, les étudiants, les commerçants ou les petits métiers en zone urbaine.

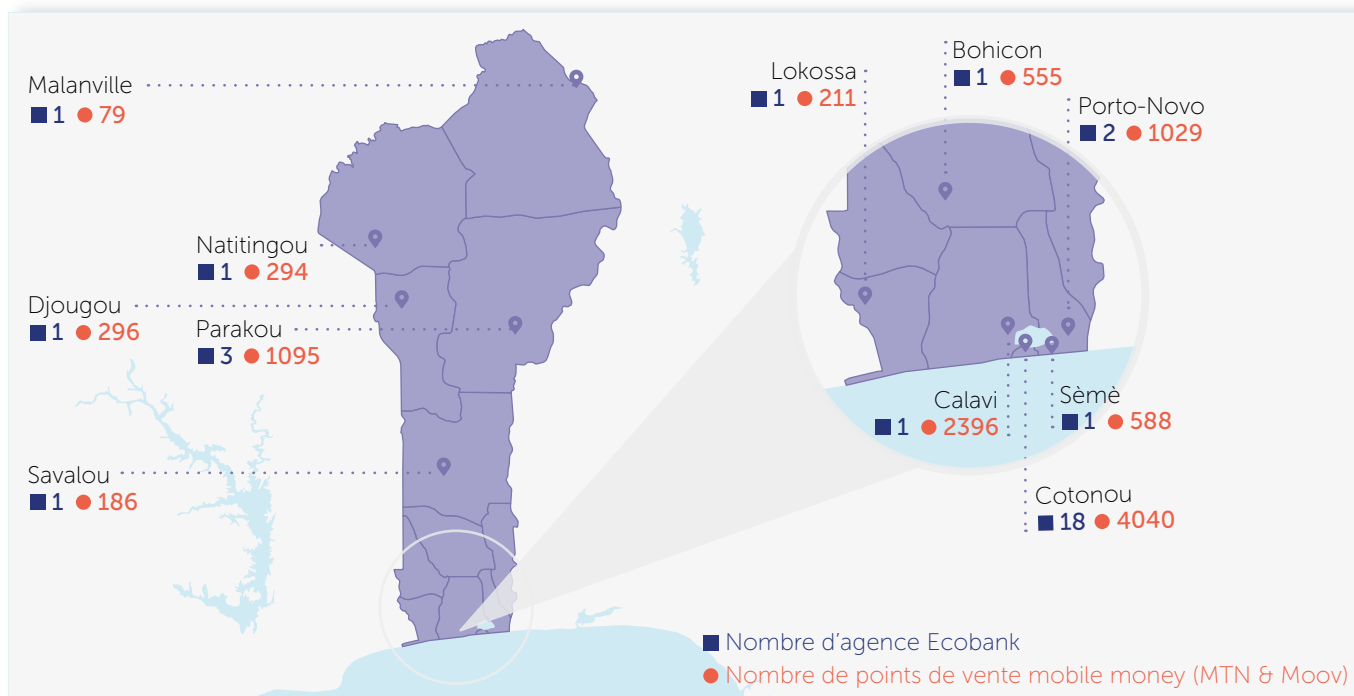
Poursuivant son objectif d'inclusion financière, la banque qui dispose déjà d'un réseau d'agences commercialisant ces produits a souhaité élargir ce réseau par des points de services périphériques représentés par des agents. A cet effet, un partenariat a été mis en place avec UNCDF pour le déploiement du réseau d'agents Xpress avec pour objectif de rendre les services d'Ecobank disponibles en tout lieu et à tout instant.

C'est dans cette perspective qu'est né le projet de réseau d'agents (« agency banking ») soutenu par UNCDF pour renforcer le réseau de distribution du service Ecobank Mobile dans les localités de Cotonou, Porto Novo, Calavi et Natitingou.

¹ Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 'Rapport annuel sur la situation de l'Inclusion Financière dans l'UEMOA au cours de l'année 2017' (Dakar, 2018).

² Base de données Global Findex 2017: *Mesurer l'inclusion financière et la révolution technico-financière* Asli Demirgüç et autres, Banque Mondiale.

Figure I Cartographie des agences Ecobank et des points mobile money en Janvier 2018



Activités menées

Mandaté par UNCDF pour l'exécution du projet, le cabinet de conseil en services financiers numériques (SFN) Amarante a procédé en premier lieu à une **évaluation des besoins et attentes** aussi bien des clients que des agents (ci-dessous recherche et étude de faisabilité). Une des principales difficultés au cours de cette phase a été l'impossibilité de faire un diagnostic complet de la plateforme digitale utilisée par les agents. De ce fait, Amarante n'a pas pu faire de recommandations précises sur le système en place.

Cette phase préliminaire a cependant révélé des problèmes dans l'organisation des agents et dans les paiements des commissions. Le cabinet a fait des premières suggestions relatives à l'amélioration des icônes de l'interface, le renforcement de la sécurité de la plateforme, la mise en place de notifications en français, l'amélioration de la fiabilité des fonctionnalités et la modification des limites de retrait.

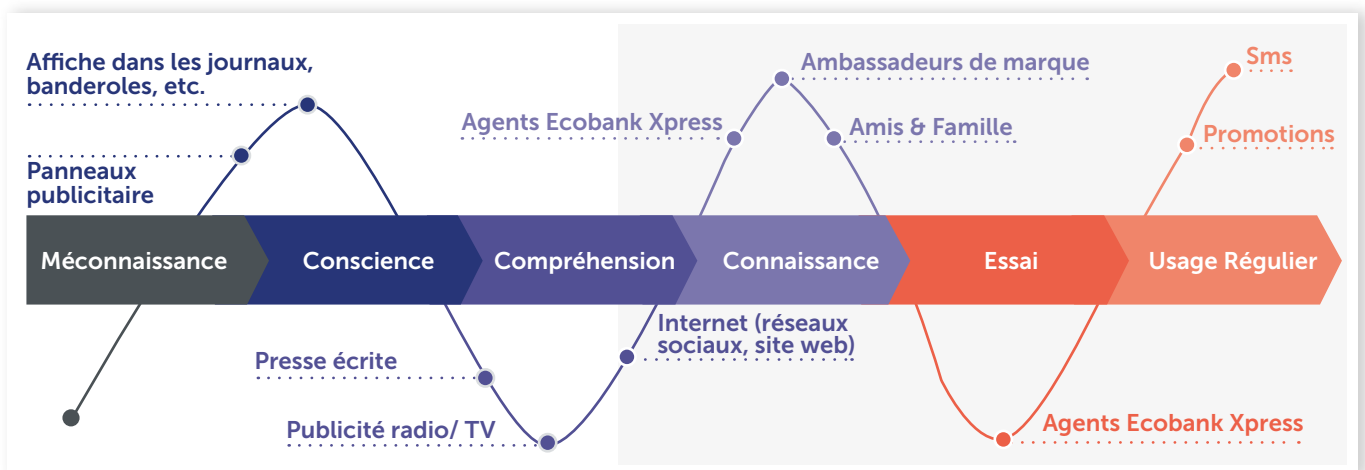
Figure II Présentation des phases du projet



Dans la **phase de conception des stratégies**, Amarante a développé un plan pour la distribution et le marketing du réseau d'agents. Au cours de cette phase, 18 commerciaux et 3 superviseurs régionaux ont été recrutés et formés. Pour appuyer les superviseurs, 2 agents dédiés ont également été recrutés. Une attention particulière a été portée sur les critères de recrutement : connaissance du métier, géolocalisation, notoriété dans la zone de chalandise, etc.

Durant la **phase de mise en oeuvre**, des partenariats ont été noués avec des super agents issus de différents secteurs d'activité et disposant déjà d'une réputation établie et d'un réseau structuré (micro-finances, stations services, poste, loterie, ...).

Figure III Parcours client proposé pour Ecobank Xpress



Lors de la phase de mise en oeuvre du pilote un nombre très limité de recommandations a pu être mis en place, comme la modification de la grille tarifaire, la révision de certaines limites de transaction, la révision des commissions. Au cours de cette phase pilote, le projet a dû faire face à des lenteurs dans l'activation des dossiers des nouveaux agents. D'autre part, ces derniers n'ont pas consenti à réaliser les investissements demandés par la banque pour le marketing de l'offre. En effet , compte tenu du budget limité d'Ecobank, les agents devaient investir dans la reproduction des supports de visibilité et recruter au moins un agent pour prospecter la zone de chalandise. Ecobank s'engageait en retour à les accompagner dans la logistique et l'animation du point de vente. Cela n'a malheureusement pas été le cas , posant le problème fondamental de la capacité financière et opérationnelle des institutions financières à concurrencer les opérateurs télécom sur le terrain des offres promotionnelles.

Côté clients, ces derniers ne recevaient pas une orientation optimale de la part des agents résultant en un très faible niveau de transactions.

Dans la **mise en oeuvre du pilote**, l'équipe a été confrontée à 3 défis majeurs :

1. L'absence d'une fonction hiérarchisation des agents dans la plateforme qui permettrait de créer deux catégories d'agents : les agents simples et les super agents. Les super agents ont plus de responsabilités dont celle de créer eux même des agents en respectant le cahier des charges et la réglementation KYC. Des entreprises organisées en réseaux étaient intéressées à devenir super agents mais exigeaient la traçabilité et l'autonomie de chacun de leur point de vente comme agent. Ecobank n'a pas été en mesure de l'offrir se privant ainsi de réseaux de stations services et d'institutions microfinance pouvant sur un seul contrat apporter des réseaux de 100 points de vente.
2. L'absence d'une ressource dédiée pour assurer le back office et de deux autres ressources au minimum pour assurer le support des agents en difficulté.
3. L'absence de supports de communication en quantité suffisante, pour assurer la visibilité de l'offre et soutenir l'effort des agents.



Une cliente Ecobank Xpress effectuant un retrait.



Principaux résultats

Les recommandations formulées durant les différentes étapes du projet n'ont pas toujours été suivies par Ecobank Bénin, impactant ainsi l'atteinte des objectifs fixés en terme de taux d'activité des agents et clients. Ces recommandations sont reprises dans le tableau ci-après :

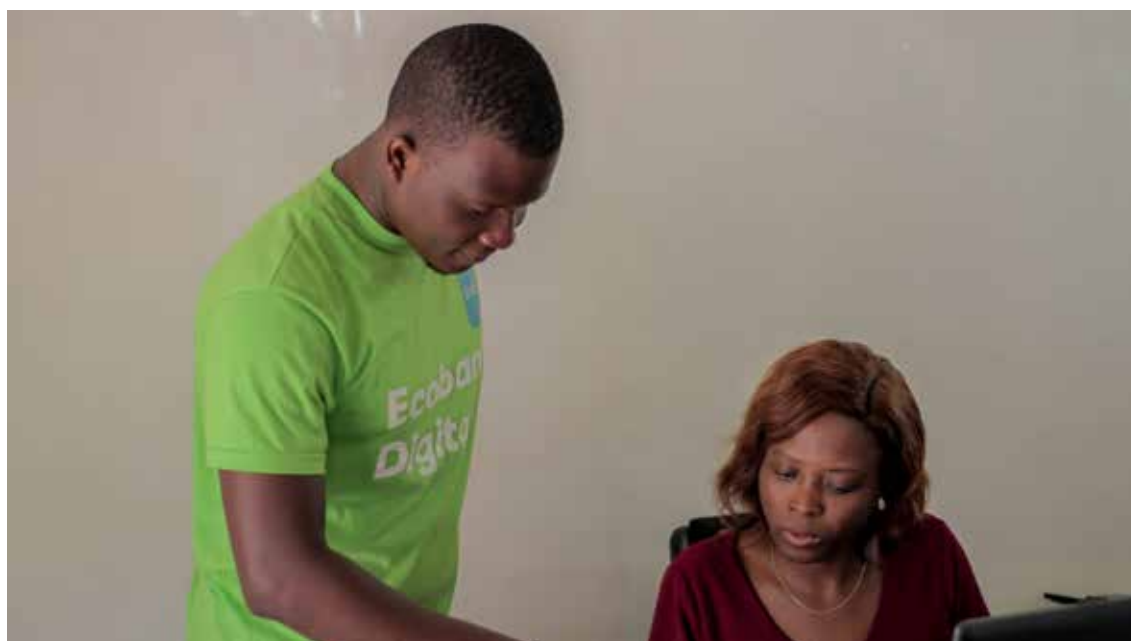
Tableau 1 Recommandations formulées

| Thématique | Recommandations | Validée | Mise en oeuvre |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| Regulation | Avertir/ informer le régulateur (BCEAO) du modèle Agency Banking en cours de déploiement. | ✓ | ✓ |
| | Axer l'offre Ecobank Mobile sur la monnaie électronique qui bénéficie d'un cadre réglementaire plus clair. | ✗ | ✗ |
| Commision | Revoir à la hausse les commissions aux agents, sur le retrait. | ✓ | ✓ |
| | Octroyer des commisions aux agents sur les opérations de dépôt. | ✓ | ✓ |
| Tarifs | Être plus compétitif que les concurrents directs MTN Mobile Money et Moov Money en baissant la tarification sur les retraits. | ✗ | ✗ |
| Technologie | Activer l'option USSD. | ✓ | ✗ |
| | Déployer un service support local de niveau 1. | ✓ | ✗ |
| | Créer un canal de communication direct Client-Servie Client. | ✓ | ✗ |
| Distribution | Hierarchiser sur la plateforme Ecobank le réseau de distribution agent en 2 niveaux (distributeurs et sous-distributeurs). | ✓ | ✗ |
| | Déployer une force de suivi du réseau de distribution. | ✓ | ✓ |
| | Rendre très accesible et traiter rapidement les demandes d'agrément agent Ecobank Xpress (dédier une ressource). | ✓ | ✗ |
| Produit | Revoir la limite de compte Ecobank Express pour les clients disposant de KYC complet. | ✓ | ✗ |
| | Rendre l'application plus « user friendly » en améliorant certaines icônes relatives aux transactions. | ✓ | ✗ |
| Stratégie de pénétration | Lancer en interne un challenge visant à impulser la dynamique de tout le personnel vers le projet Agency Banking (corporate engagement). | ✓ | ✗ |
| | Recruter les partenaires stratégiques Ecobank et le top 5 des opérateurs commer super agents. | ✓ | ✗ |

Les performances ci-dessous résultent des actions et non actions évoquées :

Tableau 2 Objectifs et réalisations du projet

| Indicateurs | Objectifs du pilote | Réalisations à Mars-19 | Taux de réalisation objectif (%) |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------------|
| Clients | | | |
| Comptes clients ouverts | 397 926 | 488 953 | 123% |
| Comptes clients Xpress ouverts | 300 000 | 412 886 | 137% |
| Compte clients actifs (sur les 90 derniers jours) | 144 103 | 334 099 | 232% |
| Compte clients Xpress actifs (sur les 90 derniers jours) | 120 000 | 154 854 | 129% |
| Agents | | | |
| Points de vente agents enregistrés (Xpress Point) | | | |
| Urban | 450 | 432 | 96% |
| Peri-urban or rural | 350 | 24 | 7% |
| Points de vente agents actifs (sur les 30 derniers jours) | | | |
| Urban | 300 | 157 | 52% |
| Peri-urban or rural | 200 | 11 | 5% |



Visite d'un commercial à un agent Ecobank Xpress.



Leçons apprises

Au-delà des difficultés organisationnelles rencontrées (manque d'implication du partenaire, non application des recommandations) le pilote a révélé d'intéressantes leçons pour l'industrie de la finance digitale.

Le premier enseignement tiré de ce projet est que **l'utilisation du service Ecobank Mobile et son adoption massive dépendent de l'expérience client**, lequel dépend largement de la stabilité de la plateforme. Un client devient prescripteur du service lorsqu'il peut s'enregistrer et/ou effectuer son opération, et trouver rapidement un point agent fonctionnel (avec de la liquidité).



A chaque fois que je sollicite le support Ecobank, le temps d'attente pour résoudre une question prend plusieurs jours. C'est frustrant pour mes clients et moi-même en tant qu'agent. Je m'interroge sur l'intérêt de promouvoir Ecobank Mobile. »

– René, agent à Porto Novo

L'activation et la disponibilité d'une fonctionnalité de hiérarchisation sur la plateforme, en plus de sa flexibilité recommandée, constitue un préalable majeur au déploiement des agents non bancaires. En effet, une hiérarchisation à deux niveaux offre la possibilité d'intégrer de vastes réseaux déjà structurés avec plusieurs points de vente comme les stations-services, les revendeurs de téléphones, les agences postales. Dans le cas d'espèce, la personne morale serait le super ou master agent qui signe avec la banque ; chacun de ses points de vente devient un agent déployé dans une zone de chalandise précise et contribue à étoffer le maillage des points de service. Dans ce projet, la hiérarchisation de la plateforme aurait permis à Ecobank de recruter des super agents crédibles, expérimentés et avec une solide capacité financière. Ce qui aurait augmenté le nombre de clients Ecobank mobile et le volume des transactions.

L'activité d'agency banking est un tout autre métier pour la banque. Il est recommandé de créer une Business Unit qui se focalisera sur le déploiement des agents non bancaires en étroite collaboration avec les directions partenaires et les directions support. Ainsi cette unité aura en charge le recrutement, la formation, le contrôle /suivi, le règlement des commissions etc.

L'état d'esprit de l'institution bancaire qui s'engage dans la mise en oeuvre du modèle agency banking semble essentiel : réactivité, pragmatisme, engagement effectif de tout le management. Ce changement d'état d'esprit est d'autant plus important que ce type d'activité induit pour l'institution bancaire d'opérer hors de sa zone de confort. Les opérations de marketing ou le support dédié aux agents sur le terrain diffèrent considérablement des opérations faites en agence classique.

Dans la sélection des agents, **il faut privilégier ceux dont l'activité commerciale génère déjà du cash pour assurer la liquidité du réseau** car les clients ruraux effectuent plus de retraits que de dépôts. Ensuite, pour l'accompagnement de l'agent, il faut impérativement recruter un commercial terrain issu de la zone rurale ciblée qui parle la langue locale et connaît les spécificités et les attentes des agents et des clients.

Le commissionnement ne suffit pas pour que les agents prescrivent le service. Il faut trouver d'autres leviers : verser plus rapidement les commissions pour gagner leur **confiance**, améliorer la visibilité des points de services et développer leur sentiment d'appartenance, etc. La banque pourrait exploiter ses atouts financiers pour élaborer une proposition de valeur qui offre par exemple aux agents la possibilité d'obtenir un crédit pour financer ou développer leurs activités.



Mon commercial me visite tous les trois jours et comprend mes défis du quotidien. Sa présence m'aide à prendre confiance dans le service et à me déployer un peu plus chaque jour ici au grand marché. Tous les comptoirs me connaissent déjà. Quand je touche ma commission, je peux contrôler en fin de journée ce que je gagne. Ça me motive. »

– Sophie, agent à Cotonou

L'utilisation de l'USSD est une alternative aux problèmes récurrents de connectivité et à la faible pénétration du smartphone chez les populations ciblées, et peut faciliter le recrutement de clients.



Je reçois beaucoup de clients qui ne savent ni lire, ni écrire. Quand ils rentrent dans ma boutique, ils s'attendent souvent à ce que je porte un t-shirt ou une casquette Ecobank Mobile, pour confirmer que je suis le bon interlocuteur. »

– Sosthène, agent à Calavi



Conclusion

Au-delà des leçons apprises, le projet pilote a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un projet d'agency banking:

1. Définir la tarification du service et les commissions agents dès le début du projet
2. Investir dans une plateforme technique solide et bien hiérarchisée, capable d'intégrer des super agents et leurs réseaux
3. Prévoir un budget suffisant pour le marketing et la visibilité afin de promouvoir le service
4. Mettre en place une équipe dédiée pour assister les agents et les clients sur le terrain.

Toute banque appelée à dupliquer le modèle d'agency banking doit se préparer à investir durant les premières années dans la mise en place d'une plateforme fiable et flexible, d'un dispositif de communication qui donne de la visibilité et de la notoriété. D'autre part, ce modèle de distribution requiert un effort conséquent dans la formation et le support aux agents et aux clients avec une équipe dédiée. Le retour sur investissement d'un tel réseau se fera sur le moyen et long terme, le temps d'une mise en place sereine et efficace du modèle.

Malgré les défis et les résultats mitigés du pilote, le déploiement du modèle agency banking a suscité un vif intérêt du Groupe Ecobank qui a donné toutes les assurances pour appliquer les leçons apprises du pilote. Pour preuve, la version 2.0 de la plateforme est en cours de déploiement. Cette nouvelle version intègre notamment la hiérarchisation des agents. Les filiales qui vont dupliquer ce projet sont même déjà identifiées (Cameroun, Tchad, Sénégal, Kenya, Cote d'Ivoire, RDC,...).

L'Agency Banking devient plus que jamais l'option retenue par le Groupe Ecobank pour consolider sa transformation digitale.

A propos de l'UNCDF

L'UN Capital Development Fund (UNCDF) facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du «last mile» permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés—grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets—qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, et le 17e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en oeuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du «last mile», l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

Plus d'infos :
Sabine Mensah, Spécialiste Technique Régionale UNCDF
sabine.mensah@uncdf.org

Septembre 2019
Copyright © UN Capital Development Fund
Tous droits réservés

Photos© Amarante Consulting, utilisées avec permission,
Cotonou 2019.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris UNCDF ou de leurs États membres.
Les désignations employées et la présentation de matériel sur la carte (les cartes) et le (s) graphique (s) contenus dans cette publication n'impliquent aucune expression de la part du Secrétariat des Nations Unies ou de UNCDF concernant le statut juridique de pays, territoire, ville ou zone ou ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites.

