



Distribution des Services  
Financiers Numériques  
en zone rurale

L'expérience de UNCDF  
en Afrique de l'Ouest



## 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 la distribution et partenariat pour les produits et solutions innovants. Cette étude de cas se concentre sur la distribution et revient sur l'expérience de UNCDF dans le déploiement de réseaux de distribution, particulièrement en zone rurale.

UNCDF remercie Bery Kandji qui a rédigé cette étude de cas et Karima Wardak pour la relecture. Le programme UNCDF salue également la contribution Georges Bessan Kakpo, Serge Mounghanou et Sabine Mensah et des cabinets Amarante Consulting et PHB Development .

Enfin, UNCDF-MM4P remercie La Fondation Mastercard pour son partenariat avec le programme au Bénin et au Sénégal.



Khady, un des 364 agents mobile money recrutés pour servir les zones rurales mal desservies du Sénégal. Nioro, 2019 ©UNCDF



## Introduction

Dans la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la distribution des services financiers numériques (SFN) a connu une nette amélioration ces dernières années. Sur la période 2017 – 2018, le nombre de points de services a augmenté de 63 %, passant de 312 000 à 510 000 dont plus de 323 000 actifs.<sup>1</sup>

Les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), leaders sur la plupart des marchés de l'UEMOA, détiennent la majorité des points de services. Selon le tableau interactif 2017 du MIX, au Bénin<sup>2</sup> par exemple sur 20 393 points de services, 19 300 étaient à l'initiative des OTM et au Sénégal<sup>3</sup>, sur 30 600 points de services, les OTM possédaient 28 600.

Cependant, malgré cette hausse, les points de services restent encore concentrés dans les grandes villes, au détriment des zones rurales. Et l'absence d'interopérabilité entre les acteurs majeurs de l'offre et de la distribution des SFN constitue un réel obstacle au développement d'un modèle d'affaires pérenne des agents, particulièrement en zone rurale.

D'autre part, ouvrir et gérer un point de services comportent un certain nombre de contraintes que les fournisseurs ne sont généralement pas prêts à surmonter et/ou lever, au regard de la rentabilité. Or, la distribution des services et produits est un facteur déterminant de leur utilisation et donc de l'inclusion financière. L'accès aux services financiers à tout moment, à des coûts abordables et partout est le gage d'une inclusion financière réussie.

En lançant le programme MM4P (Mobile Money for the Poor) au Bénin et au Sénégal, en partenariat avec la Fondation Mastercard, UNCDF a adopté une approche de développement de marché. Sur la base d'une analyse de l'écosystème de la finance digitale, cette approche identifie les différentes contraintes qui empêchent le marché de se développer ainsi que des activités ou des mesures qui permettent de les résoudre. Une des contraintes identifiée dans les trois marchés, était le faible taux de distribution dans les zones rurales. Pour accélérer le déploiement de la distribution de SFN dans ces zones, UNCDF a soutenu les fournisseurs de SFN pour améliorer leurs réseaux d'agents et développer des modèles innovants. Dans le cadre de ce soutien, le programme a défini une série de questions d'apprentissage auxquelles cette étude de cas apporte des réponses.

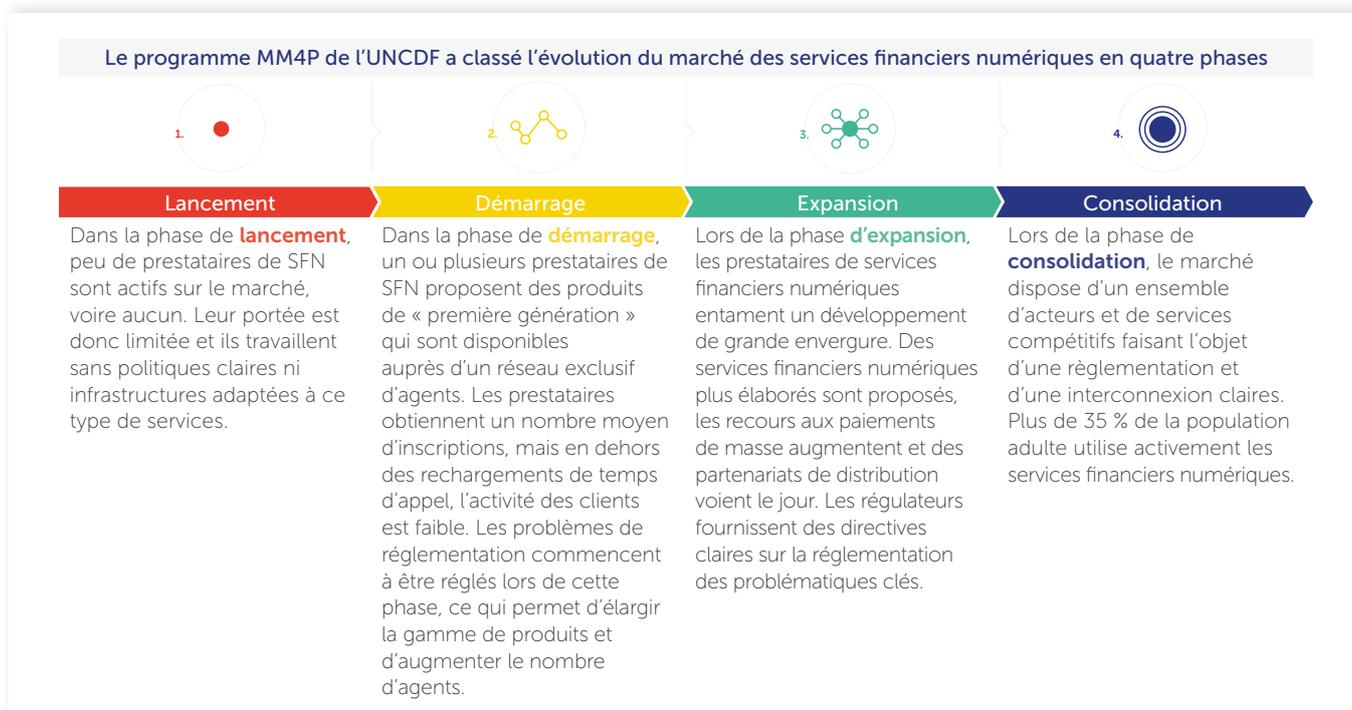
- Comment améliorer le réseau de distribution de services financiers numériques, et accélérer ainsi l'inclusion financière ?
- Comment amener les fournisseurs de services financiers numériques à densifier leur réseau de distribution et aller dans des zones non servies ?
- Comment mettre en valeur le potentiel des zones rurales, et accélérer ainsi l'inclusion financière de ses habitants ?

<sup>1</sup> BCEAO, Rapport annuel sur les services financiers numériques dans l'UEMOA, 2018

<sup>2</sup> [https://public.tableau.com/profile/finclusionlab#!/vizhome/Benin\\_fr/Principalesconclusions](https://public.tableau.com/profile/finclusionlab#!/vizhome/Benin_fr/Principalesconclusions)

<sup>3</sup> [https://public.tableau.com/profile/finclusionlab#!/vizhome/Senegal\\_fr/Principalesconclusions](https://public.tableau.com/profile/finclusionlab#!/vizhome/Senegal_fr/Principalesconclusions)

**Figure I** Cadre de développement du marché du programme MM4P



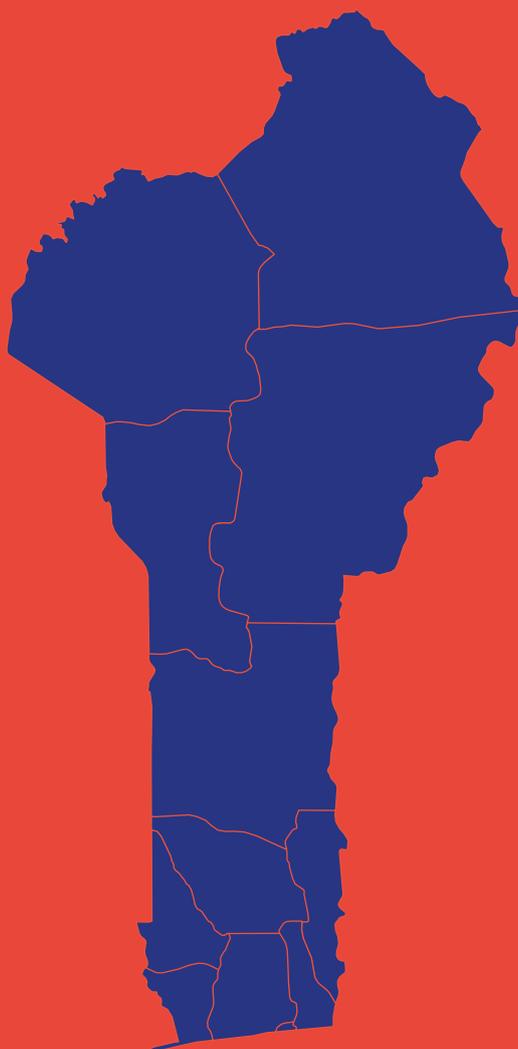
Durant les premières phases d'implémentation du programme au Bénin et au Sénégal, nous avons mené plusieurs recherches sur la distribution des SFN. En 2015, nous avons commandité une étude auprès de l'institut Hélix, sur les facteurs opérationnels de succès de la gestion des réseaux d'agents, dans les deux pays. Puis en 2016, nous avons formé les acteurs de l'écosystème de la finance digitale aussi bien au Bénin qu'au Sénégal. La formation intitulée : Programme d'Accélérateur Principal du Réseau d'Agents (APRA) a été délivrée par le Helix Institut of Digital Finance, sur la thématique de la gestion des réseaux d'agents. La même année, nous avons mis en place, avec le cabinet MIX, une cartographie des points de services financiers. Ce tableau de bord interactif a permis premièrement de faire une analyse approfondie de l'évolution du secteur, en tenant compte entre autres de la répartition du marché, des zones d'exclusion et de la progression de l'inclusion financière. Deuxièmement il a permis de comprendre les écarts existants entre l'offre et la demande et troisièmement, d'identifier des opportunités pour promouvoir l'inclusion financière.

En outillant ainsi les acteurs de l'écosystème, nous avons suscité leur intérêt pour la distribution. Cela s'est traduit plus tard par la mise en œuvre de projets liés à l'amélioration, la densification, voire l'expansion de réseaux d'agents.

Au Bénin, nous avons établi en 2017 un partenariat avec l'opérateur de téléphonie Etisalat Moov pour améliorer et développer son réseau de distribution mobile money en zone périurbaine. Dans la même année, nous engageons avec la fintech Intouch un projet de déploiement de 368 agents dans les zones rurales sénégalaises mal desservies. Un projet qui inspira la startup béninoise Cash Zone, spécialisée dans le développement de réseaux d'agents et l'agrégation de SFN en 2018. Cette étude de cas passe en revue ces trois projets.

## Le cas Etisalat – Moov au Bénin

Développer une stratégie marketing  
pour améliorer un réseau d'agent





## Contexte

Moov est un opérateur téléphonique installé au Bénin avec 46,8 %<sup>4</sup> de parts de marché. En 2013, l'opérateur a étoffé son offre commerciale avec Moov Money, permettant aux clients de recharger leur crédit téléphonique, d'effectuer des dépôts, retraits et transferts d'argent domestiques et à l'international.

En 2016, trois ans après son lancement, une évaluation stratégique<sup>5</sup> de Moov Money mettait en évidence :

- Le faible taux de clients actifs (90 jours) et d'agents actifs (30 jours) ;
- Une faible présence en milieu rural du réseau d'agents ;
- Une adoption limitée du transfert d'argent, pourtant désigné produit phare, mais concurrencé par les services de transfert ;
- Une faible rentabilité de l'activité pour les agents, facteur de démotivation ;
- Une animation et une gestion opérationnelle du réseau, entravée par un manque de moyens et de suivi, et par un mécanisme de gestion de la liquidité inefficace.

Fort de son ambition de devenir le leader du secteur de la finance digitale, Moov a sollicité l'appui d'UNCDF, pour renforcer le réseau de distribution de son service Moov Money.

### Une mise en œuvre en trois étapes

UNCDF a mandaté le cabinet Amarante Consulting pour fournir l'assistance technique à Moov.

Après une évaluation de la stratégie globale de distribution, de la gestion du réseau de distribution et du mode d'acquisition de la clientèle, l'appui a été mis en œuvre en 3 phases :

Figure II Chronogramme du projet d'appui à Etisalat-Moov



### 1. Phase de conception

La stratégie de renforcement du réseau de distribution a été conçue avec un plan d'actions pour opérationnaliser les recommandations de l'évaluation.

Parallèlement, les communes du pilote ont été sélectionnées :

- En milieu urbain, Cotonou avec un ciblage particulier de la zone Akpakpa où les agents sont peu actifs et Djougou, commune très commerçante ;

<sup>4</sup> Rapport annuel d'activités ARCEP 2018 <https://arcep.bj/wp-content/uploads/2019/07/Rapport-Annuel-dActivités-2018-1.pdf>

<sup>5</sup> Institut Hélix de Finance Digitale, juillet 2016

- En milieu péri-urbain et rural, Comè, commune commerçante et limitrophe du Togo et Banikoara, dans la zone de production de coton du Bénin.

Six groupes de discussion ont été conduits dans ces communes pour tester la pertinence du plan opérationnel auprès d'agents et de dealers Moov Money, et l'améliorer.

Les mesures décidées au cours de cette phase étaient les suivantes :

- Mettre en place une force de vente dédiée à 100 % à la distribution de Moov Money, composée de superviseurs et de commerciaux. Cette équipe est chargée de la supervision et du contrôle des performances des agents Moov Money, ainsi que de leur formation et animation.
- Recruter une agence externe pour prendre en main la gestion du réseau de distribution en collaboration avec la division chargée du développement de Moov Money.
- Renforcer les services de support pour accélérer le traitement des enregistrements et des réclamations des clients.
- Améliorer l'attractivité des points agents par le déploiement de kits de visibilité et d'un plan de communication ciblé.
- Déployer une application sur les téléphones des agents pour automatiser le processus d'enregistrement de comptes Moov Money.
- Mettre en place une incitation financière pour l'agent à chaque nouveau compte Moov Money entièrement activé et enregistrant un dépôt minimum.
- Améliorer le parcours client et agent sur les transferts d'argent, en permettant la confirmation du numéro de téléphone du bénéficiaire pour rassurer le client émetteur.
- Instaurer un système d'alerte par SMS lorsque le seuil d'approvisionnement d'un agent est atteint, pour mieux gérer et assurer la liquidité au sein du réseau.

## 2. Phase de mise en œuvre

Après la validation par la direction générale de ces mesures stratégiques, Moov s'est employé à :

- Recruter 4 superviseurs et 10 commerciaux Moov Money selon des critères de sélection rigoureux et les former au service ainsi qu'aux bonnes pratiques de gestion de réseau d'agents ;
- Recruter un agent support et des stagiaires pour les traitements de back-office ;
- Valider la nouvelle organisation de la Division Moov Money et mettre à jour les processus correspondants ;
- Lancer le processus d'appel d'offres pour recruter l'agence externe ;
- Développer et déployer le plan de marketing et de communication, destiné à améliorer la visibilité, et favoriser l'usage du service ;
- Développer et tester l'application mobile d'enregistrement de comptes Moov Money, et en même temps encourager les agents à acquérir des téléphones mobiles compatibles avec l'application ;
- Valider le commissionnement des agents à chaque nouveau compte Moov Money enregistré ;
- Implémenter les modifications technologiques pour améliorer le parcours client et agent ;
- Implémenter le système d'alerte par SMS pour rendre plus efficace l'approvisionnement des points de vente et assurer, ainsi, la continuité du service ;
- Sélectionner les agents pilotes dans les 4 communes pilotes choisies ;
- Elaborer le calendrier de lancement et le plan de communication du pilote.

### 3. Phase de pilote et Résultats

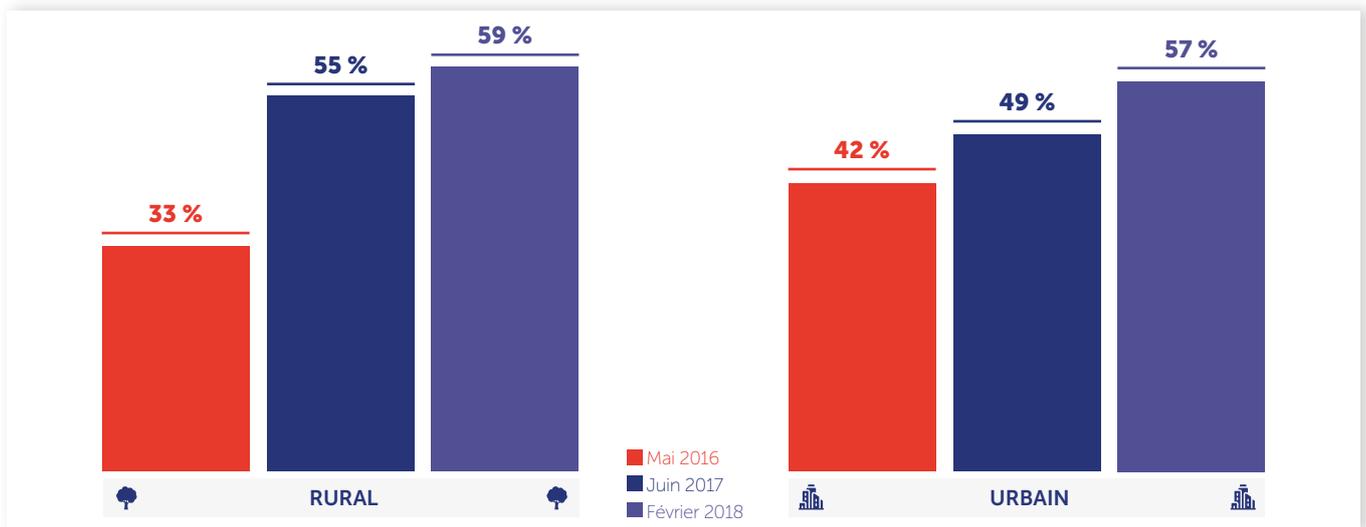
200 agents Moov Money<sup>6</sup> actifs (30 jours) ont été identifiés pour faire partie du pilote.

La force de vente dédiée a étendu sa supervision à l'ensemble des agents des communes pilotes.

Bien que les mesures mises en place aient eu un impact globalement positif, le déploiement des superviseurs et des commerciaux dans les zones pilotes a eu un effet des plus fragrant.

- **Augmentation significative du taux d'activité à 30 jours des agents des zones pilotes** (cf. le graphique ci-dessous), due à l'amélioration de l'animation et du suivi. L'impact a été encore plus fort pour les 200 agents pilotes, en raison de la meilleure visibilité de leurs points de vente et de l'application mobile d'enregistrement de nouveaux clients : ils affichent un taux d'activité avoisinant les 95% en fin de pilote.

Figure III Taux d'activité mensuel des agents Moov Money



- **Augmentation du taux d'activité des clients des zones pilotes**, toutefois moins nette que l'augmentation du taux d'activité des agents. En effet, alors que la mesure phare d'accompagnement des agents a été déployée dès fin avril 2017, celles destinées à promouvoir le service Moov Money et à encourager son utilisation par les clients – comme les actions de promotion, le déploiement des supports de communication – ont été mises en œuvre de manière étalée tout au long du pilote.
- **Augmentation du nombre de transactions journalières des agents pilotes** dans la mesure où chaque agent pilote urbain effectue en moyenne 6 transactions par jour contre 4 en début de pilote, et chaque agent pilote rural, 11 transactions par jour contre 8 en début de pilote. Cette différence de performance notable est due au nombre d'agents impliqués : moins nombreux en milieu rural qu'en milieu urbain, entraînant un accompagnement plus étroit des agents pilotes ruraux ; mais aussi à la concurrence plus rude en milieu urbain en faveur du principal concurrent de Moov Money.

<sup>6</sup> La plupart d'entre eux fournissent également les SFN des concurrents de Moov



J'ai démarré il y a quelques mois avec un chiffre d'affaires de 200 000 F CFA que j'ai aujourd'hui triplé. Dans ma zone, beaucoup d'habitants sont clients de Moov et ça m'arrange. Je perçois une commission intéressante sur les transactions et versée de façon régulière. »



©UNCDF 2019 - Cynthia, agent Moov à Comé, Bénin

- **Amélioration significative du volume de transactions et des revenus** provenant de Moov Money en 8 mois de pilote, bien que l'évolution positive soit plus marquée en milieu urbain qu'en milieu rural. En effet, les actions de promotion du service (bonus en capacité data ou en airtime) ont davantage ciblé les utilisateurs urbains que les ruraux.

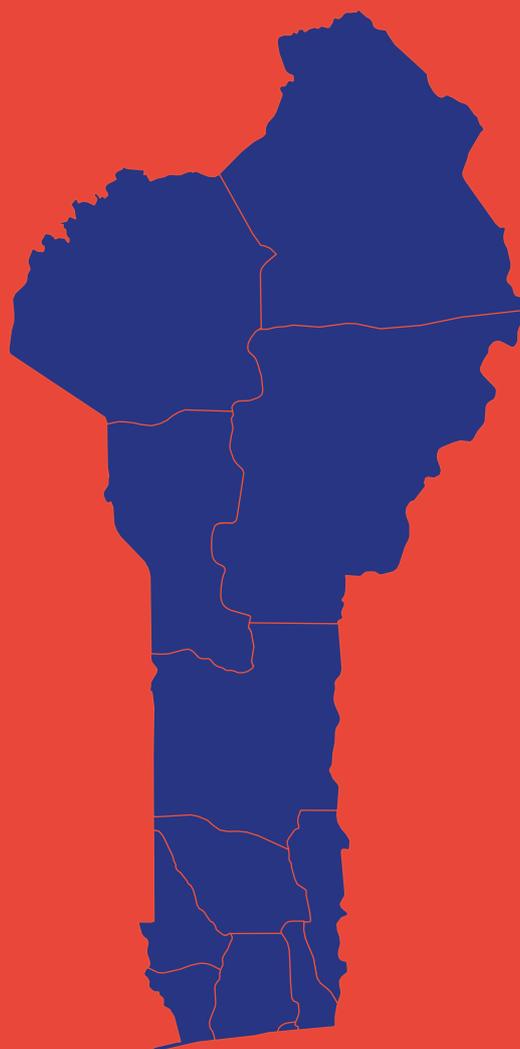


Nous avons amélioré le parcours client , et implémenté de actions promotionnelles pour développer l'usage et créer l'adoption du produit. Nous avons également donné de nouvelles incentives aux agents pour qu'ils deviennent des ambassadeurs du produit et qu'ils portent ainsi la marque. »

- Ulrich Maxime Fado, Chef de division mobile money, Moov Bénin

## Le cas de Cash Zone au Bénin

Des commerciaux pour  
faire la différence





## Contexte

En 2017, la cartographie du cabinet MIX indiquait 37 communes avec un ratio de 8 agents pour 10 000 habitants au Bénin. Ce ratio plaçait alors le pays dans la phase de démarrage de la théorie du changement du programme MM4P. Pour que le pays puisse passer à la phase d'expansion (cf graph 1 pour les différentes phases), il lui fallait atteindre 50 à 100 agents pour 10 000 clients.

Avec le tableau interactif du MIX, UNCDF a alors identifié les 15 communes les plus mal desservies et envisagé le déploiement d'agents. Pour combler ce gap, UNCDF a conclu un partenariat avec CashZone, spécialisé dans le développement de réseau d'agents SFN et l'agrégation de produits et services numériques.

Cash Zone, actif au Bénin depuis 2016, travaillait avec les principaux fournisseurs de services financiers numériques du pays. L'objectif de ce partenariat était de déployer 500 agents ruraux, des femmes et des jeunes essentiellement dans ces 15 communes identifiées.



## Mise en œuvre du projet

Le projet pilote a démarré en Février 2018 pour une durée totale de 17 mois dont six pour le déploiement des agents.

Figure IV Chronogramme du projet d'appui à Cash Zone



Le projet a été piloté par l'équipe UNCDF en collaboration avec l'équipe de Cash Zone. L'expérience acquise au Sénégal (voir ci-après) a facilité le suivi du projet.

1.

### Phase préparatoire

Durant cette première phase, plusieurs activités ont été menées par le comité de projet :

- Recrutement des ressources additionnelles (incluant les commerciaux) pour le pilotage du projet ;
- Préparation et validation des guides et manuels de travail ;
- Etude sommaire des zones géographiques et des meilleurs profils pour l'activité ;
- Conception d'une stratégie et d'une approche de déploiement et de gestion du réseau d'agents ;
- Conception d'un plan de déploiement du réseau d'agents avec un calendrier prévisionnel ;
- Elaboration des procédures de recrutement des agents et de début d'activité ;
- Elaboration du manuel opérationnel pour les agents ;
- Elaboration des procédures internes de gestion du réseau d'agents ;
- Etude d'un business case viable pour les agents.

## 2.

### Phase de déploiement

Les 500 agents ont été recrutés dans les zones peu couvertes et suivant les critères de sélection définis. Puis ils ont été formés par Cash Zone qui a également assuré leur suivi durant tout le pilote afin de les aider à servir le plus de clients possibles et à délivrer une bonne expérience client. Par ailleurs, les opérateurs de téléphonie mobile, partenaires de Cash Zone ont mis à disposition les éléments logistiques (notamment les supports signalétiques) pour faciliter le déploiement des agents. Chaque phase de déploiement a été menée selon le schéma suivant :

1. Installation des points focaux par commune ou groupe de commune ;
2. Identification par commune des emplacements/localisations et structures devant servir d'agents ;
3. Information et sensibilisation des autorités locales, groupements et associations importantes et personnes ressources des communes ciblées ;
4. Sélection et recrutement des agents ;
5. Formation des agents ;
6. Déploiement des agents (incluant la mise à disposition des signalétiques) ;
7. Suivi réguliers des agents par les commerciaux Cash Zone.



## Principaux résultats

Au terme du pilote, l'objectif global a été atteint à plus de 104 %, avec en moyenne 523 agents actifs tous les mois, dont 254 jeunes (soit 101 % de l'objectif) et 167 femmes (soit 66,88 % de l'objectif).

**Tableau 1** Agents actifs – objectifs contre réalisations

Indicateurs	Objectif	Réal	%
Nbre d'agents créés	500	967	193,40 %
Nbre d'agents actifs	500	523	104,52 %
Nbre d'agents Jeunes actifs	250	254	101,44 %
Nombre d'agents Femmes Actifs	250	167	66,88 %

- Le réseau d'agents déployés assure désormais une meilleure proximité entre agents et clients dans les zones d'intervention, alors qu'il fallait parcourir de longues distances pour avoir accès à un point mobile money.
- La forte présence des animateurs réseaux a contribué à faciliter le travail d'éducation des agents. Ces derniers ont bénéficié d'un accompagnement au quotidien, pour la gestion des difficultés. Avec la formation reçue, les agents ont ainsi pu assurer l'éducation des clients. Ceux-ci n'avaient souvent pas d'interlocuteurs avant l'intervention du projet et ne connaissaient pas le mobile money.
- Les opérateurs de téléphonie mobile ont soutenu le déploiement, et mis à disposition des supports de promotion pour les agents.

- Par ailleurs, l'implication et le soutien des autorités locales a permis de contourner certains obstacles administratifs.
- Le projet a permis de toucher plus de 76 300 nouveaux clients dans les localités du pilote. Les missions d'évaluation successives qui ont été effectuées ont permis de noter une grande satisfaction des clients.
- Le recrutement d'agents femmes a été plus complexe. En effet, elles sont tributaires de l'autorisation du conjoint. Il existe encore des barrières culturelles dans certaines zones rurales qui font que l'enregistrement de l'activité doit être fait au nom de l'homme : mari ou père.



Les agents déployés dans notre village, c'est une grande opportunité de rapprochement entre les familles dont certains membres sont très éloignés. Désormais mes enfants n'ont plus aucune difficulté à m'envoyer de l'argent et il me suffit de sortir juste en face de ma maison pour faire le retrait. »



©UNCDF 2019 - Zinsou Romain client Cash Zone rencontré à Zé

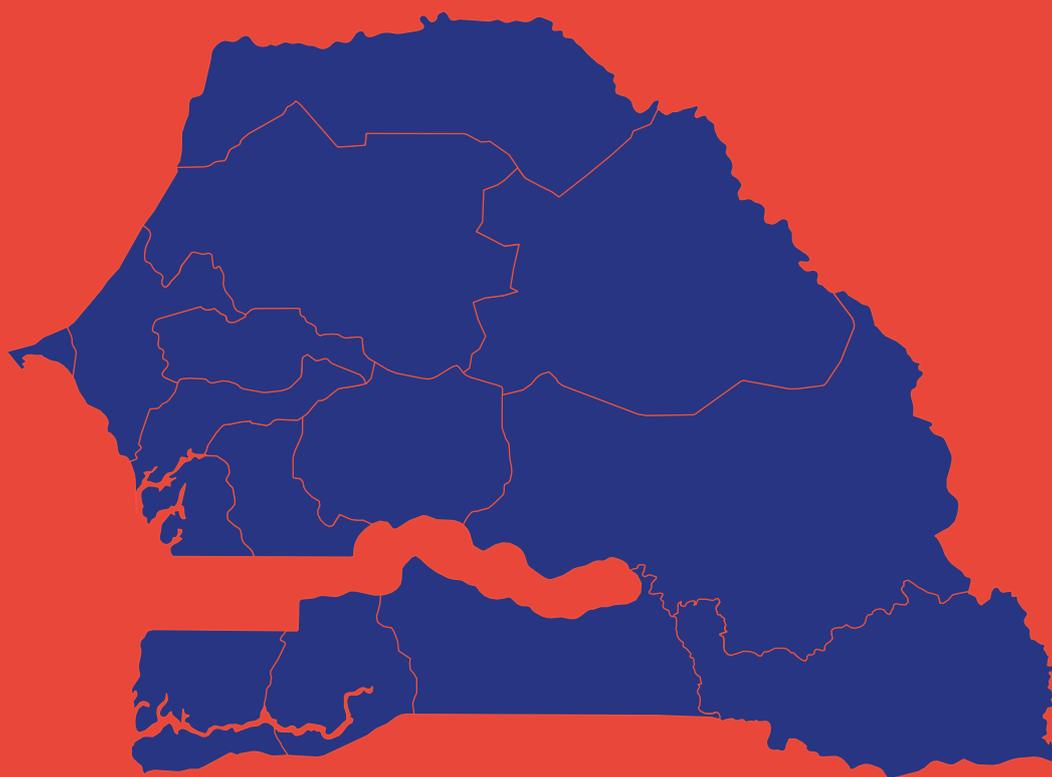
**Tableau 2** Transactions par jour, par agent et par type

Nombre de transactions par mois par agent	T1	T2	T3	T4	T5
Total	144	167	142	219	353
Top Up (Airtime)	132	153	131	177	312
Total Cash in + Cash Out	12	14	11	42	41

- Plusieurs jeunes et femmes ont démarré une activité génératrice de revenus grâce au projet. D'autres ont trouvé une opportunité de diversifier leurs activités par l'installation d'un point de service mobile money, améliorant ainsi leurs revenus.
- Le volume des transactions cumulées s'est élevé à plus de 1,5 milliards FCFA sur la période de Mai 2018 à Août 2019.

## Le cas de Intouch au Sénégal

Un Guichet Unique pour les agents en zone rurale



Animé d'une volonté de faciliter l'accès des populations rurales aux services financiers numériques (SFN), UNCDF a lancé un projet de déploiement d'agents de SFN dans 10 départements au Sénégal identifiés comme prioritaires par l'étude 2017 de MIX. Le projet a été mené avec InTouch, une fintech sénégalaise qui facilite l'accès aux services financiers numériques. La fintech propose l'agrégation de divers services financiers numériques, regroupant comptes de monnaie électronique, recharges téléphoniques et paiements de factures, grâce à une application sur un mPos (mobile Point of sale) appelée le Guichet Unique (GU).



## Mise en œuvre du projet

Le projet, démarré en Septembre 2017, visait le déploiement de 368 agents actifs dans 10 départements défavorisés en termes de points d'accès aux SFN. Le cabinet PHB Development, mandaté par l'UNCDF, a accompagné la mise en œuvre de ce projet à travers une série d'études et d'évaluation sur les problèmes rencontrés par les agents dans les zones rurales.

InTouch s'est chargé d'identifier, de sélectionner et de contractualiser le nombre requis de structures (boutiques, petits commerces, épicerie, stations-services, revendeurs de crédits téléphoniques, etc.) pouvant servir de points de distribution de SFN. Un calendrier de déploiement a été établi comme suit :

**Figure V** Chronogramme du projet d'appui à InTouch



Un cadre d'analyse, développé sur la base d'une méthodologie centrée sur l'humain, a permis d'identifier les difficultés rencontrées par les agents et d'explorer avec eux des pistes pour les surmonter. Il a également permis d'établir une segmentation des agents, en fonction de leurs aspirations, challenges, et performance, en vue de développer des propositions de valeur adaptées.

# 1.

## Phase de recherche

Durant cette première phase plusieurs recommandations ont été faites à la fintech, notamment :

- Augmenter la visibilité d'InTouch pour faciliter la prospection ;
- Mettre en place une gestion préventive des liquidités pour offrir une meilleure qualité de service aux ruraux ;
- Accroître la gamme de services disponibles sur la plateforme pour augmenter le volume d'activité des agents ;
- Intégrer le suivi des performances dans la formation pour aider les agents à maîtriser leur business.

InTouch a pris les mesures nécessaires pour appliquer ces recommandations. Ainsi la fintech a confectionné et distribué des affiches pour augmenter la visibilité des agents. De nouveaux partenariats ont été noués notamment pour le paiement de factures d'eau et d'électricité. Et la fintech a intégré une application permettant de faire un suivi plus efficace et régulier des agents et les aider à surmonter leurs difficultés.

# 2.

## Phase d'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours du pilote a permis de déceler quelques difficultés dans son exécution. Par exemple, la mauvaise qualité du réseau Internet dans certaines zones rendait difficile l'utilisation de l'application pour les agents. Ces derniers faisaient également face à des problèmes de gestion de la liquidité : manque de monnaie électronique ou de cash pour servir les clients. L'évaluation a aussi fait ressortir la nécessité de développer l'écosystème des services financiers en travaillant sur la digitalisation des chaînes de valeur agricole et le e-commerce par exemple.

Durant cette phase InTouch a :

- Introduit de nouveaux téléphones portables plus performants (avec 4G) ;
- Révisé les indicateurs de performance du projet pour mieux refléter les réalités du milieu rural ;
- Étendu l'offre de services en intégrant de nouveaux partenariats comme Joni Joni, World Remit, RIA, des opérateurs de transfert d'argent au guichet ;
- Étudié un projet de crédit digital pour pallier au problème de liquidité. Le projet a été lancé fin 2019 et suit son cours.



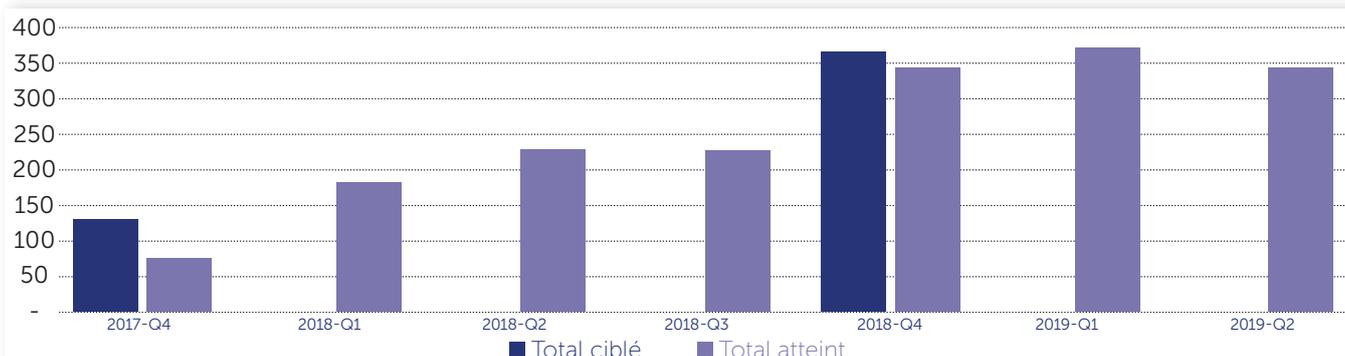
## Principaux résultats

Le réseau Intouch avec son guichet unique a été déployé dans les 10 départements ciblés. La densité du réseau d'agents actifs dépasse les objectifs initialement prévus dans certaines régions, tout particulièrement dans les régions de Kanel et Kaffrine.

Au cours du projet, 368 Points Touch ont été ouverts et 594 agents ont été recrutés et formés. La proportion de femmes dans le nombre d'agents recrutés et formés était basse – les femmes ne représentant que 12 % du nombre total d'agents déployés. Cela s'explique par le fait que peu de femmes dans ces régions occupent déjà une position salariée ou de commerçant. En revanche, la proportion des jeunes est élevée, avec près d'un agent sur deux (45 %) étant âgé de moins de 35 ans.

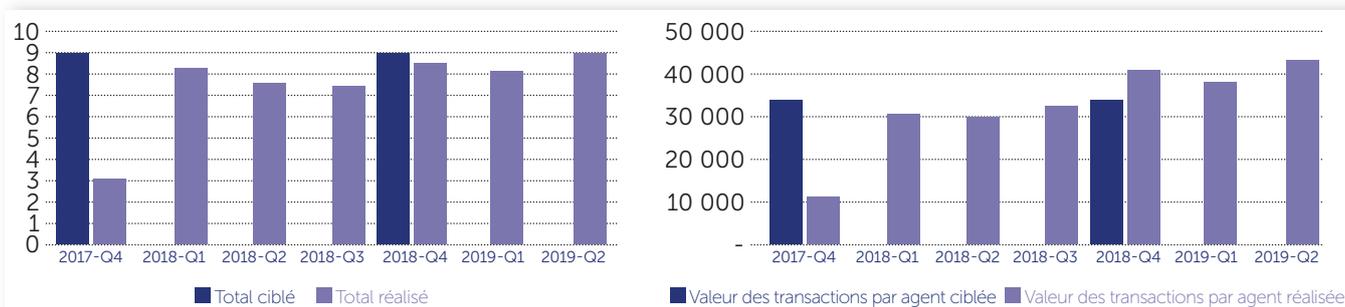
A la fin du pilote 368 Points Touch étaient actifs : une dernière évaluation en mars 2019 faisait état de 373 agents actifs, soit un taux de réalisation de 101 %.

Figure VI Agents actifs – objectifs contre réalisations



A la fin du pilote en juin 2019<sup>7</sup>, les agents exécutaient en moyenne 8,96 transactions par jour et réalisaient des opérations pour plus de 43,000 F CFA par jour (soit près de 70 USD).

Figure VII Performance des agents en termes de transactions par jour par agent



Durant l'implémentation du pilote, InTouch a su répondre de manière agile aux demandes des agents en intégrant à la plateforme de nouveaux services comme les paiements de factures ou encore d'autres services de transferts d'argent populaires au Sénégal. L'addition des nouveaux services est vue d'un très bon œil par les agents, cela les rapproche de leur ambition de devenir un one-stop-shop et d'augmenter leurs revenus.

<sup>7</sup> Suite à une rallonge du projet jusqu'en Juin 2019, INTOUCH a atteint l'objectif assigné au projet avec 9 transactions par jour par agent actifs au mois de Juin 2019.

## Leçons apprises

Nous avons mené ces trois projets différents, mais complémentaires, au Bénin et au Sénégal pour amener les services financiers numériques en zone rurale, et servir des populations souvent exclues. Nous voulions également démontrer le potentiel des zones rurales et ouvrir la voie aux acteurs de l'écosystème.

Dans les deux pays, nous avons noté les mêmes challenges et difficultés liés à l'activité d'agent. **Les stratégies doivent être adaptées au contexte rural.** Il faut prendre en compte les problèmes d'infrastructure, de disponibilité du cash, et d'illettrisme en milieu rural, et adapter les objectifs (KPIs) en conséquence.

Pour la connectivité Intouch a démontré que le changement d'équipement permet de résoudre pour un montant raisonnable cette question. Pour la liquidité des solutions sont à l'étude, comme celle développée par l'équipe **UNCDF and Zambie avec FINCA.**

Ces projets pilotes ont également permis de beaucoup apprendre, les réalités du terrain étant souvent différentes des projections. Nous en avons retenu quelques leçons :

#### **L'expérience client, un facteur déterminant dans l'adoption des SFN**

L'utilisation des SFN et leur adoption massive dépendent de l'expérience client, lequel dépend largement de la qualité du réseau de distribution, particulièrement en milieu rural. Un client devient prescripteur du service lorsqu'il peut facilement s'enregistrer et/ou effectuer son opération, reçoit des conseils appropriés (utilisation du service, promotions en cours) de la part d'un agent bien formé et peut compter à tout moment sur la disponibilité du service.

#### **Une rentabilité limitée, qui n'encourage pas les agents à investir suffisamment dans le business de la distribution de SFN**

Les performances des agents, impactées par le manque de connectivité et de liquidités, ne permettent pas à ceux-ci de prospérer économiquement. Les agents préfèrent ainsi investir dans les activités qui rapportent plutôt que dans leur fonds de roulement. Cependant, si les niveaux de budget alloués au fonds de roulement n'augmentent pas, les agents continueront de rencontrer des problèmes de liquidité et continueront de ne pas pouvoir servir les clients à la hauteur de leurs sollicitations.

En Zambie par exemple, UNCDF a soutenu l'institution de microfinance FINCA pour lancer un produit de prêt destiné à résoudre les problèmes de liquidité des agents ruraux.

<https://www.uncdf.org/article/2892/easing-access-to-liquidity-for-mobile-money-agents>

#### **Le support apporté aux agents est la clé du succès**

Les agents mobile money ont besoin d'une assistance régulière, particulièrement dans en zone rurale où les contraintes sont plus nombreuses. Pour faciliter l'activité, les fournisseurs de SFN doivent fournir un support technique, en organisant des visites régulières, en mettant en place des mécanismes rapide de réparation ou de remplacement des outils en panne, etc. Un soutien pour le marketing est également nécessaire, pour permettre aux agents d'assurer un bon service à la clientèle, et de développer leur activité.



Le commercial qui me suit est tout le temps disponible. A chaque fois que j'ai besoin d'aide je l'appelle et généralement il vient immédiatement. Si on me le retire aujourd'hui, j'aurai de gros problèmes. »



©UNCDF 2019 - Léonie, agent Cash Zone à Soa Va, Bénin

### Un écosystème de paiement numérique renforcé est nécessaire pour une réelle inclusion financière

L'utilisation active de la monnaie électronique ne peut être effective que lorsque le prestataire de services financiers réussit à créer et renforcer un écosystème numérique permettant aux clients d'utiliser la monnaie électronique pour ses besoins quotidiens. Cet écosystème devra prendre en compte des services qui vont au-delà du transfert et du retrait d'argent comme le paiement de factures, le paiement marchand, la tontine digitale ou bien encore les services de santé.

### Les services financiers digitaux : un tremplin économique pour les jeunes et les femmes

Au-delà de l'aspect purement transactionnel, l'écosystème digital constitue une opportunité pour le développement économique et social des régions reculées, en particulier pour les jeunes. En effet, ces trois pilotes ont démontré un effet positif sur l'emploi de cette cible vulnérable en milieu rural. Devenir un agent est une opportunité intéressante pour ces jeunes des zones rurales où le chômage est plus important.

Les femmes sont aussi touchées par le manque d'emploi. L'activité d'agent est une opportunité pour elles de mener une activité génératrice de revenus, et participer aux dépenses du foyer ou se prendre en charge.



Mon commerce marche encore plus depuis que j'ai rajouté cette activité. A cause de la forte affluence des clients, parfois je ferme à 22 heures. Et même après cela, les gens m'appellent pour faire des retraits ou dépôts urgents. »



©UNCDF 2019 - Mame Ngor, agent Intouch à Gagué Shérif, Sénégal



## Conclusion

Les services financiers numériques atteignent difficilement les zones rurales parce que les modèles d'agents sont conçus pour des transactions élevées et fréquentes. Depuis le lancement du programme MM4P, l'UNCDF s'est concentré sur le renforcement des agents et de la distribution au Bénin et au Sénégal.

Ces trois projets ont permis de tirer des enseignements sur les modèles qui peuvent résoudre les problèmes classiques comme la gestion des liquidités, le recrutement et le suivi des agents, etc. Nous avons réfléchi avec Intouch par exemple au développement de solutions d'épargne digitale pour augmenter les transactions chez les agents facilitant l'utilisation des services. Par ailleurs en Zambie, le modèle de prêt testé sur environ 300 agents mobile money a permis à ces derniers d'accéder à des capitaux pour développer leurs entreprises et créer de l'emploi.

L'immersion en zone rurale, avec ces trois pilotes, nous a également permis de mettre en lumière le potentiel de ces zones. L'agriculture, l'élevage et la pêche qui sont les principaux secteurs d'activités, représentent de véritables opportunités pour le secteur de la finance digitale. Les interactions dans ces secteurs se font exclusivement en cash. Au vu de l'importance du secteur agricole dans ces régions, la digitalisation des paiements au sein de la chaîne de valeur représente une opportunité majeure pour les prestataires de finance digitale. Dans notre nouvelle stratégie « Ne Laisser Personne de Côté à l'ère du numérique », nous encourageons les innovations digitales tout particulièrement dans le secteur de l'agriculture.

Par ailleurs, dans les villages, la pratique des « caisses » ou tontine est encore très utilisée à cause de la difficulté d'accès aux services financiers formels. Étant donné la densification du réseau d'agents avec ces trois projets, les habitants utilisent de plus en plus leurs comptes de mobile money pour garder leur argent. Si les efforts sont déployés pour faciliter encore plus l'accès et l'usage, cela encouragera les populations à épargner en sécurité, et en même temps, construire un historique financier pouvant être utilisé pour l'octroi de services financiers connexes. Et ainsi permettre à ces populations vulnérables d'accéder à une nouvelle génération de services numériques qui leur permettront de mieux gérer leur situation financière et faire face aux chocs de la vie. Ces services financiers à mesure qu'ils se déploient montrent leur efficacité dans la lutte contre la pauvreté et contribuent aux objectifs de développement durables.



## 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, Regional Hub Manager  
[sabine.mensah@uncdf.org](mailto:sabine.mensah@uncdf.org)

**Mai 2020**  
**Copyright © UN Capital Development Fund**  
**Tous droits réservés**

Copyright © UN Capital Development Fund Tous droits réservés.

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.

