

Accélérateur de réseaux d'agents

Rapport pays – Nigéria, décembre 2017

Auteurs : Jacqueline Jumah & Irene Wagaki

Avec l'appui de : David Cracknell



#ANANigeria

#AgentNetworksNigeria



Remerciements

Nous remercions tout particulièrement Isaac Ondieki, Angela Wambugu et Melissa Rousset pour leur précieuse contribution à cette étude.

Sommaire

Description du projet	3
Aperçu des phases 1 et 2	3
Axes de l'étude	4
Évolution de l'inclusion financière au Nigéria	5
État de l'inclusion financière au Nigéria : 2016	6
Principaux changements réglementaires et sectoriels depuis 2014	7
L'adoption des services bancaires par agents nécessite de résoudre les problématiques du marché	8
Alignement institutionnel	9
Stratégies de distribution	13
Développement de la clientèle	17
État des lieux : examen des recommandations de la première phase de l'ANA24	
Services bancaires par agents au Nigéria : perspectives	25

Description du projet

Grâce au soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates, du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et d'autres acteurs régionaux, Microsave Consulting mène dans le cadre du Programme [Accélérateur de réseaux d'agents](#) (Agent Network Accelerator - ANA) un projet de recherche de quatre ans dans les pays suivants :

Afrique



- ▲ Kenya
- ▲ Nigeria
- ▲ Tanzanie
- ▲ Ouganda
- ▲ Zambie
- ▲ Sénégal
- ▲ Bénin

Asie



- ▲ Bangladesh
- ▲ Inde
- ▲ Indonésie
- ▲ Pakistan

L'Institut [Helix](#), qui gère le projet ANA, offre aux acteurs du secteur financier des formations visant à renforcer leur capacité à développer des programmes et des activités de services financiers digitaux durables, par le biais d'études de marché, de formations opérationnelles et de services de conseil.

Ce rapport présente les résultats de la deuxième phase de l'étude ANA menée au Nigéria en 2016. La [première phase](#) de l'étude avait été réalisée en 2014.

Nigéria : Aperçu des phases 1 et 2

Phase 1 : 2014

Étude qualitative portant sur les facteurs opérationnels déterminants pour la bonne gestion d'un réseau d'agents, en particulier :

- ▲ Structure du réseau d'agents
- ▲ Viabilité des agents
- ▲ Qualité du support du fournisseur
- ▲ Conformité aux directives du prestataire et risque

Phase 2 : 2017

Étude qualitative portant sur : Identification des lacunes et des opportunités stratégiques relatives au développement des services financiers digitaux et point sur les progrès de mise en œuvre des recommandations de l'Institut Helix issues de l'étude ANA Nigéria de 2014.

Axes de l'étude

 <p>Alignement institutionnel</p>	 <p>Stratégie de distribution</p>	 <p>Développement de la clientèle</p>
---	---	---

Activités

- 1** Entretiens avec des personnes clés : responsables de services de banque à distance et services d'appui
- 2** Étude des directives de la Banque centrale et des directives applicables aux services de transactions mobiles et aux services de banque à distance
- 3** Étude des bonnes pratiques internationales sur les principaux marchés de services de banque à distance
- 4** Entretiens approfondis avec des agents bancaires à Lagos et dans les régions rurales

L'étude sur le terrain s'est déroulée entre septembre et octobre 2016 ; complétée par une analyse secondaire jusqu'à septembre 2017.

Évolution de l'inclusion financière au Nigéria

2012

Introduction de la Stratégie nationale d'inclusion financière

La CBN délivre des licences à 22 entités (dont 16 opérateurs non bancaires et 6 banques) pour offrir des services de transactions mobiles



2013

La CBN introduit des directives sur les services de banque à distance

2014

Le 14 février 2014, la CBN, en collaboration avec l'ensemble des banques du Nigéria, lance le Numéro de vérification bancaire (BVN)

36,3 % de la population adulte a accès aux services financiers*

2016

38,3 % de la population adulte a accès aux services financiers**

2017

Les grandes banques (qui détenaient des licences de transactions mobiles) se réorientent vers les services de banque à distance

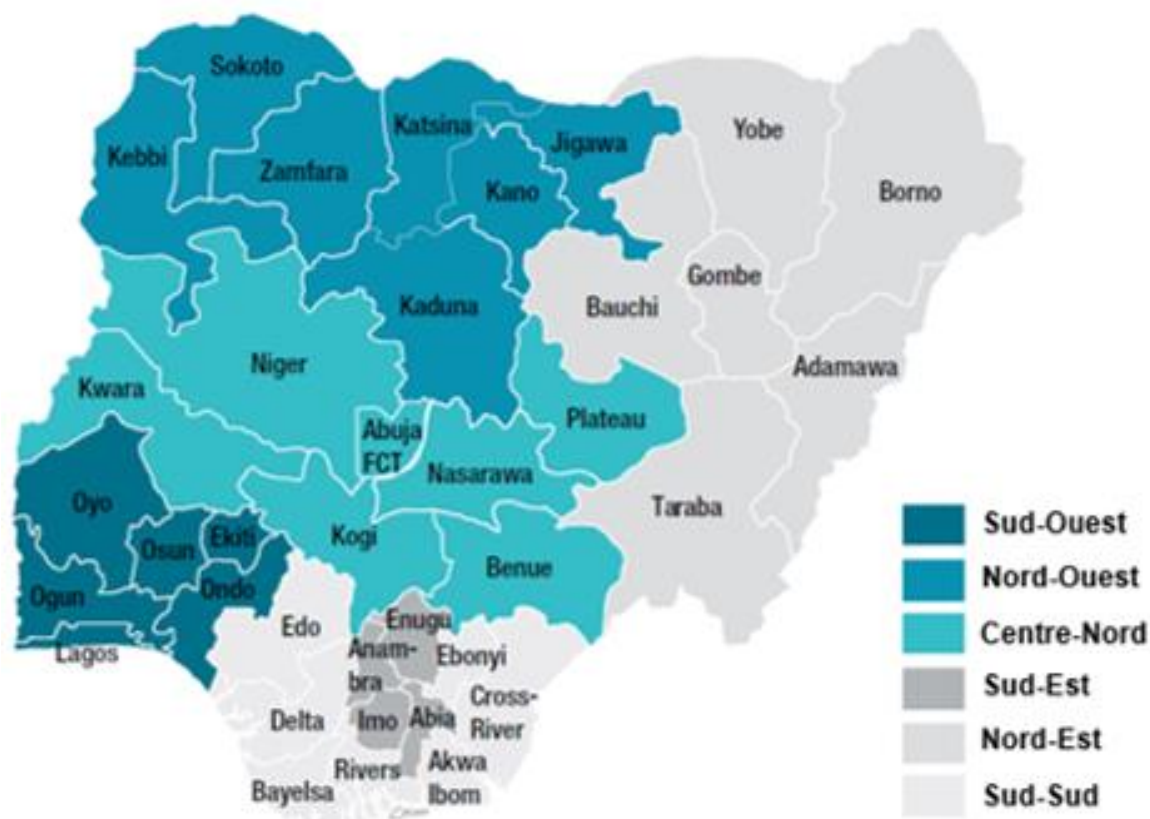
Le nombre de titulaires d'un BVN était de 46 M en septembre 2017

Au Nigéria, le secteur des services financiers digitaux subit des changements importants. Ce rapport se concentre sur les conséquences de ces changements pour les agents et les prestataires qui les gèrent. Le rapport propose également des recommandations à leur intention.

* [The EFINA Access to Financial Services in Nigeria 2014 Survey](#)

** [The EFINA Access to Financial Services in Nigeria 2016 Survey](#)

État de l'inclusion financière au Nigéria : 2016



	Inclusion formelle		Inclusion informelle uniquement		Exclusion financière	
	2014	2016	2014	2016	2014	2016
Sud-Ouest	63%	78%	13%	4%	25%	18%
Nord-Ouest	35%	24%	9%	6%	56%	70%
Centre Nord	49%	48%	19%	14%	33%	18%
Sud-Est	63%	59%	11%	13%	25%	28%
Nord-Est	26%	25%	5%	14%	68%	62%
Sud Sud	52%	55%	15%	14%	33%	31%

Source : EFINA Access to Financial Services in Nigeria 2016 Survey

Principaux changements réglementaires et sectoriels depuis 2014

1. Réglementation

Le système de numéro de vérification bancaire (BVN) de la Banque centrale du Nigéria (CBN) exige que tous les titulaires de comptes bancaires :

- ▶ Soient enregistrés et munis d'un numéro unique pour faciliter l'identification et la vérification par les agents de transactions bancaires, même si le titulaire détient plusieurs comptes dans différentes banques ;
- ▶ Se rendent dans une agence bancaire pour se faire attribuer un BVN afin de pouvoir ouvrir des comptes bancaires. Ce processus peut décourager les clients potentiels non bancarisés car nombreux sont ceux qui n'osent pas utiliser les services bancaires.

Disparition du modèle de services financiers digitaux piloté par les banques. La CBN fournit maintenant des licences d'opérateur de transactions mobiles (OTM) à des prestataires bancaires ou non bancaires pour leur permettre de fournir des services financiers digitaux.

Délivrance de licences de super-agents (« *approval-in-principle* ») permettant de développer et gérer des réseaux d'agents pour le compte de prestataires agréés. Inter-switch et Innovectics sont les deux principaux détenteurs de licences, et donc gestionnaires de réseaux d'agents (GRA).

2. L'émergence des services de banque à distance

De grandes banques, telles que [First City Monument Bank](#), [Heritage Bank](#), [Sterling Bank](#), etc. ont déjà lancé des services de banque à distance. Quelques banques, comme [Ecobank](#), qui avaient auparavant déployé des services de transactions mobiles, se sont réorientées vers l'offre de services de banque à distance.

La plupart des agents actuels de transactions mobiles interrogés dans le cadre de cette étude ont indiqué qu'ils avaient été approchés par différentes banques pour devenir agents bancaires. Ces banques cherchent à tirer parti de leurs vastes réseaux d'agences pour soutenir les agents dans le déploiement du nouveau modèle d'offre de services financiers digitaux.



3. Évolution des transactions mobiles

Au Nigéria, les évolutions dans le secteur des transactions mobiles sont impulsées par les fintechnologies qui introduisent des solutions dont le succès est attribué à l'augmentation du e-commerce et à la pénétration des smartphones. Quelques sociétés comme [Osusu mobile](#) exploitent les transactions mobiles pour offrir des solutions d'épargne et de crédit.

L'adoption des services de banque à distance nécessite de résoudre les problématiques du marché

Pour les grandes banques nigérianes, les deux objectifs stratégiques de l'offre de services de banque à distance bancaires par agents sont :

- ▶ Pénétrer de nouveaux segments de clientèle en étendant leur offre bancaire aux zones rurales
- ▶ Offrir à leurs clients existants un accès plus proche/plus pratique aux services bancaires

 Clients	 Banques
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faible sensibilisation aux services financiers digitaux au Nigéria. ▶ Les banques de dépôt sont perçues par les clients des segments à faibles revenus comme offrant uniquement des comptes de transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compréhension insuffisante du rôle attendu des opérateurs télécoms, qui n'est pas d'émettre de la valeur électronique, mais plutôt de faciliter la distribution des produits pour permettre la pénétration des services bancaires sur le marché. ▶ Parti pris en faveur des stratégies bancaires traditionnelles, car historiquement l'offre de produits et services aux segments du marché de masse par les banques n'a jamais été optimale.

Stratégiquement, les banques doivent...

- ▶ Réorienter leurs structures organisationnelles, le développement de produits, le choix des canaux de distribution et les stratégies de développement de la clientèle, afin de propulser la nouvelle activité de services de banque à distance ;
- ▶ Etablir des synergies avec les fintechs et les sociétés de télécommunications afin de tirer parti des [données de transactions et d'autres types de données clients](#) pour développer des produits et services destinés aux segments à faibles revenus ciblés ;
- ▶ Adopter un modèle qui permet aux partenaires de se concentrer sur leur compétence principale et aux banques d'avoir des titulaires de comptes qui n'ont pas réellement de relation avec elles. L'offre [M-Shwari](#) de [CBA Bank](#) en est un bon exemple.

	<p>Structures organisationnelles</p> <p>Quels sont les facteurs à prendre en compte pour assurer une gestion efficace de la nouvelle activité ?</p>
	<p>Développement de produits</p> <p>Quelle est la proposition de valeur pour le client ?</p>
	<p>Choix des canaux</p> <p>Quel est l'agent bancaire idéal et quels sont les avantages pour lui ?</p>
	<p>Développement de la clientèle</p> <p>Comment fidéliser les clients ?</p>



Alignement institutionnel

Les banques ont démontré leur implication stratégique en faveur des services de banque à distance

En témoignent :

La mise en place d'équipes ou de départements indépendants dédiés

Des budgets distincts pour les services de banque à distance avec des projections de bénéfices élevés

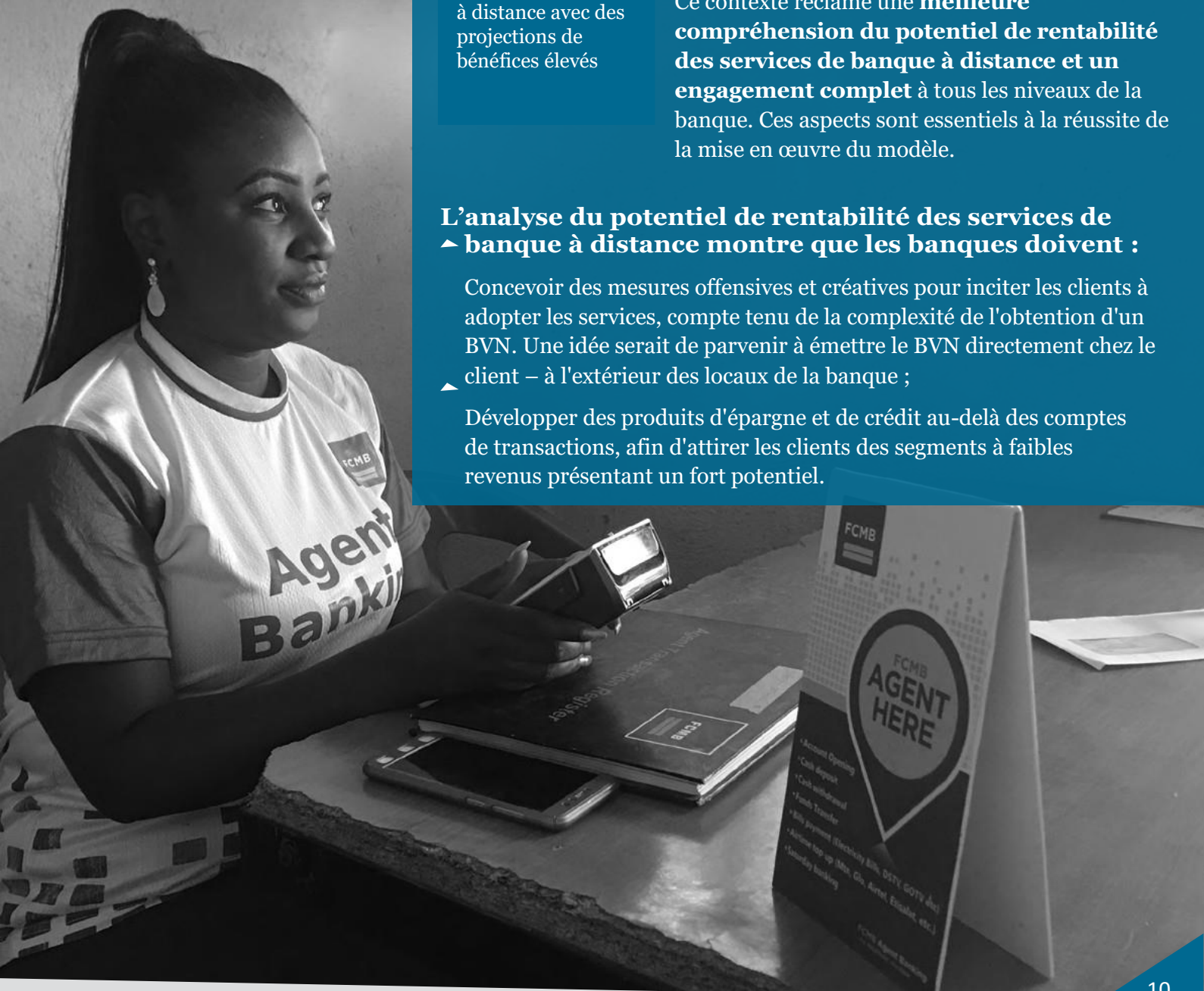
Les banques de dépôt au Nigéria ont atteint un niveau critique d'adhésion et d'engagement institutionnel envers l'offre de services de banque à distance en tant que projet phare d'inclusion financière. Néanmoins, l'adhésion est liée à de fortes attentes de bénéfices supplémentaires censés être générés par l'augmentation du nombre de clients.

Ce contexte réclame une **meilleure compréhension du potentiel de rentabilité des services de banque à distance et un engagement complet** à tous les niveaux de la banque. Ces aspects sont essentiels à la réussite de la mise en œuvre du modèle.

L'analyse du potentiel de rentabilité des services de banque à distance montre que les banques doivent :

Concevoir des mesures offensives et créatives pour inciter les clients à adopter les services, compte tenu de la complexité de l'obtention d'un BVN. Une idée serait de parvenir à émettre le BVN directement chez le client – à l'extérieur des locaux de la banque ;

Développer des produits d'épargne et de crédit au-delà des comptes de transactions, afin d'attirer les clients des segments à faibles revenus présentant un fort potentiel.



Point de vue actuel sur les banques de dépôt et les banques de microfinance (BMf)



Perceptions

- ▶ Les clients perçoivent les **banques de dépôt comme des caisses d'épargne** et les banques de microfinance comme des fournisseurs de crédit.
- ▶ Les BMf ont des relations avec leurs clients qui vont au-delà de la simple détention de comptes.
- ▶ Cela a des implications pour le déploiement des services de banque à distance, en termes de proposition de valeur aux clients.



Opportunités

Les banques peuvent établir des partenariats avec les BMf afin d'améliorer leur offre sur le segment ciblé, en s'appuyant sur la relation existante des BMf avec leurs clients au-delà des comptes de transactions.

Les services de banque à distance exigent que les banques soient « orientées marché »

- ▶ **Les clients recherchent une valeur ajoutée :** les banques doivent comprendre les besoins des clients et concevoir des solutions et des processus qui leur offrent une réelle valeur ajoutée.
- ▶ **La demande est de plus en plus sophistiquée :** les clients demandent des produits et processus améliorés ou nouveaux.
- ▶ **Les clients veulent des services de proximité :** les banques réagissent par le biais de canaux innovants pour atteindre leurs clients existants et de nouveaux clients.

Nouveaux produits

Services de banque à distance

Nouveaux clients

Nouveaux processus

Recommandations pour renforcer l'intégration institutionnelle des services de banque à distance

Affecter à la nouvelle offre des fonctions de support essentielles

- ▶ Les services de banque à distance doivent être dotés d'une **équipe dédiée et qualifiée**. L'équipe doit être bien formée et disposer du soutien technique nécessaire pour rester motivée dans la prestation des services de banque à distance.
- ▶ Les principales fonctions liées aux services de banque à distance doivent être bien établies, en tant que services indépendants ou partagés.
- ▶ Les agences doivent également recevoir une **formation adéquate**. Les objectifs définis pour l'activité de services de banque à distance doivent être inclus dans les **indicateurs clés de performance (KPI)** de l'agence.

Fonctions clés des services de banque à distance

- ▶ Développement commercial
- ▶ Distribution (réseau d'agents)
- ▶ Formation
- ▶ Audit interne
- ▶ Gestion des risques
- ▶ Développement de produits
- ▶ Technologie et support système
- ▶ Expérience client
- ▶ Communication marketing

Comprendre le potentiel de rentabilité des services de banque à distance

L'offre de services de banque à distance n'a **pas pour seul intérêt** la génération de bénéfices supplémentaires ; les nouveaux canaux peuvent également générer des économies de coûts et d'autres avantages grâce à une meilleure efficacité des opérations et une décongestion des agences.

Exemple de bénéfice théorique : Une banque au Kenya - dont les agences sont pleinement utilisées

$$\left[\begin{array}{l} \text{Coût unitaire du} \\ \text{service à la} \\ \text{clientèle en} \\ \text{agence} \end{array} \right] \$2 - \left[\begin{array}{l} \text{Coût unitaire} \\ \text{du service à la} \\ \text{clientèle dans} \\ \text{les locaux de} \\ \text{l'agent} \end{array} \right] \$0,1 + \left[\begin{array}{l} \text{Avantages} \\ \text{supplément-} \\ \text{aires} \\ \text{débloqués} \\ \text{pour la} \\ \text{banque} \end{array} \right] \$X = \left[\begin{array}{l} \text{Avantage/} \\ \text{unité théorique} \end{array} \right] \$(X + 1,90)$$

Exemples d'avantages supplémentaires pour les banques

- ▶ Augmentation de l'acquisition de clients et des dépôts mobilisés
- ▶ Pénétration ou représentation dans de nouvelles zones géographiques grâce aux agents
- ▶ Réorientation de l'utilisation des agences vers des opérations à plus forte valeur ajoutée
- ▶ Coûts d'infrastructure maîtrisés - réduction des canaux physiques au fil du temps



Stratégies de distribution

Pour une meilleure proposition de valeur aux agents

L'étude ANA Nigéria 2014 a souligné l'absence d'analyse du potentiel de rentabilité de l'activité d'agent comme un obstacle majeur aux partenariats et au succès des réseaux d'agents sur le marché nigérian. Les perspectives de rentabilité des agents de transactions mobiles étaient desservies par la faible notoriété des services de transactions mobiles (12 %) au Nigéria à cette date.

Les agents bancaires peuvent faire plus pour améliorer leur rémunération financière

Élargir l'éventail des services pour augmenter les volumes d'activité des agents

- ▶ **Services actuels** - Services basiques de dépôt, retrait, paiement de factures et recharge de forfait de communication
- ▶ **Services supplémentaires** - Ouverture de compte (pour les comptes de niveau 1), virements intra et interbancaires, consultation de soldes de comptes et lancement de services plus sophistiqués, tels que demandes de prêts, assurances et autres avec le temps.

Autres avantages pour les agents bancaires

- ▶ Augmentation de la fréquentation des locaux de l'agent
- ▶ Gain de prestige au sein de la communauté grâce à l'affiliation à la marque de la banque
- ▶ Expérience de formation
- ▶ Facilités de crédit futures pour les activités parallèles des agents grâce aux relations établies dans le cadre des services bancaires

Défis inhérents aux stratégies de déploiement des réseaux d'agents

Les banques nigérianes repensent leurs modèles de déploiement des réseaux d'agents, en se tournant vers l'exploitation de l'infrastructure des agences (comme centres de services) et vers la gestion directe par des super-agents agréés.

1 Représentation régionale limitée de l'équipe de gestion du réseau d'agents

Les réseaux d'agents ont commencé à se réduire considérablement en raison de la représentation limitée de l'équipe de gestion du réseau. La plupart des agents n'ont pas fait l'objet de visites de contrôle régulières, n'ont pas bénéficié de la signalétique de la marque et ont utilisé des supports improvisés parce qu'ils n'en avaient pas reçu.

2 L'introduction d'un tiers (super-agents) dans la gestion du réseau d'agents a été trop précoce dans le cycle de vie des services de transactions mobiles

Les agents ont fait état de leur mécontentement par rapport à leur rémunération jugée trop faible. Le nombre de clients a diminué, ce qui a entraîné une réduction du potentiel de rentabilité de l'activité d'agent et de super-agent.

3 Les banques ont eu du mal à tirer parti de l'infrastructure des agences. Les agents ne sont pas en lien avec les agences pour les fonctions de support comme la gestion de la trésorerie

Les agents ont indiqué que les agences ne comprenaient pas les produits de transactions mobiles et les opérations des agents. Les agents appelaient souvent directement les équipes du siège pour obtenir de l'aide et devaient rejoindre les longues files d'attente des clients pour avoir accès aux services de réapprovisionnement en trésorerie.

Recommandations pour la conduite des déploiements d'agents bancaires

1 Commencer par de petits réseaux d'agents et impliquer les GRA tiers pendant la phase de développement

- ▶ Les banques doivent disposer d'un personnel dédié au soutien et/ou au suivi des agents au niveau des agences afin de tirer parti de l'infrastructure des agences pour le recrutement des agents et de gérer les agents au plus près de leur lieu d'activité.
- ▶ La croissance du personnel des agences nécessaire pour soutenir la croissance du réseau d'agents doit suivre la stratégie du réseau d'agents et varier en fonction du niveau souhaité de contrôle du réseau d'agents par la banque.
- ▶ Les banques ne doivent envisager d'impliquer les GRA tiers – les super-agents – que dans la phase de croissance rapide et pas avant.

2 Standardiser tous les processus de gestion des agents et garantir un service sans faille

- ▶ Les services de banque à distance exigent également une fonction de contrôle qualité dédiée, des ratios superviseur-agents adéquats et des indicateurs clés de performance (KPI) définis pour l'ensemble du processus de GRA.
- ▶ Le nouveau modèle économique exige des opérations très structurées et prédéfinies pour assurer l'uniformité de l'intégration des agents et des opérations de soutien dans l'ensemble du réseau d'agents. Les banques doivent s'assurer que les équipes de gestion des agents et les agents eux-mêmes reçoivent une formation adéquate.
- ▶ Il est important de choisir le bon type d'agents pour jouer le rôle d'ambassadeurs de la marque au niveau du dernier kilomètre.
- ▶ Veiller à mettre en place des accords de niveau de service fonctionnels avec les prestataires tiers afin de maintenir une disponibilité constante des services.

3 Adapter la croissance du réseau d'agents au volume d'activité

Les banques doivent investir dans **le suivi de l'activité clientèle en termes de volume, de type, de fréquence et de valeur des transactions par région**. De cette façon, elles auront des indications sur la taille et l'étendue du réseau d'agents régionaux nécessaire, ainsi que des éléments pour orienter la communication marketing.

4 Politiques de soutien aux agents

Relier les agents aux agences les plus proches de leur lieu d'activité et les informer des canaux de support ou de **réclamation** (dédiés) à la disposition des clients et des agents.

5 Assurer une intégration efficace des agents

La stratégie d'intégration des agents doit définir clairement le profil des agents requis conformément à la réglementation sur les services de banque à distance. Les banques doivent s'assurer que les agents relevant du cadre des transactions mobiles, qui seront formés pour devenir des agents des services bancaires, ont une entreprise enregistrée et sont titulaire d'une licence. Cette obligation n'a pas été strictement appliquée par de nombreuses banques.



Développement de la clientèle

Pour une proposition de valeur au client convaincante

Lors du déploiement des services de transactions mobiles, la proposition de valeur sur laquelle les banques ont communiqué était l'offre P2P (transferts entre clients possédant un portefeuille mobile), mais les agents ont indiqué que les clients percevaient cette proposition comme une option pour « envoyer de l'argent à la banque », c'est-à-dire effectuer des dépôts en espèces sur leur compte bancaire.

Cela s'explique par le fait que la majorité des clients du portefeuille mobile étaient déjà des utilisateurs de comptes bancaires.

Recommandations

- ▶ Les différents segments de clientèle ont des besoins différents en matière de services financiers ; par conséquent, la clé du succès des canaux de distribution repose sur des propositions de valeur différenciées.
- ▶ Au moment de leur transition vers l'offre de services de banque à distance, les banques doivent mener des recherches approfondies afin de tenir compte des besoins des clients et d'offrir des solutions convaincantes qui vont au-delà des services bancaires de dépôt et de retrait d'espèces.
- ▶ La communication de la proposition de valeur doit être adaptée au contexte du marché local afin de s'assurer de toucher les clients.
- ▶ La formation des agents doit mettre l'accent sur leur capacité à formuler clairement une proposition de valeur convaincante pour les clients.



Paielements : une proposition de valeur importante pour les clients

Exploiter les opportunités de paiement digital

		Gouvernement	Entreprise	Personne (Individu)
		Destinataire		
Émetteur	Gouvernement (G)	G2G Allocations budgétaires, financement	G2B Subventions, paiement de biens et services	G2P Programmes sociaux, salaires, pensions
	Entreprise (B)	B2G Taxes, droits de licence	B2B Paiement de biens et services	B2P Salaires et avantages sociaux
	Personne/ Individu (P)	P2G Taxes, services publics	P2B Achats	P2P Transferts d'argent, dons
	Communauté du développement (D)	D2G Taxes	D2B Paiement de biens et services	D2P Transferts d'argent

La Banque centrale du Nigéria (CBN) a une certaine influence sur les banques et les autres acteurs du domaine des paiements, mais l'adoption de l'approche digitale dépendra de l'alignement des intérêts des prestataires et des clients – encore limité jusqu'ici.

La CBN a mis en place des politiques favorables telles que celles développées dans le document [Payment System Vision 2020 Version 2](#), qui fournit des principes directeurs pour l'offre de mécanismes sûrs et efficaces de paiement présentant un risque minimal pour les parties prenantes. Cette politique étend également la disponibilité et l'utilisation de ces mécanismes à tous les secteurs et à toutes les régions géographiques, tout en se conformant aux normes réglementaires, techniques et opérationnelles internationalement reconnues.

Les agents ont recours à des mécanismes improvisés de développement de la clientèle en raison du manque de soutien des banques (1/2)

En raison du faible soutien des banques en matière de développement de la clientèle, les agents ont créé des mécanismes spontanés pour promouvoir l'adoption et l'utilisation des transactions mobiles afin d'augmenter le volume d'activité.

- ▶ **Vente en porte à porte et sur le marché** : obtenir des employés pour qu'ils se déplacent pour recruter des clients – un concept emprunté aux stratégies d'acquisition de clients du modèle des banques de microfinance Esusu.
- ▶ Utilisation d'une **image de marque et de supports marketing improvisés**. Les agents qui n'ont pas reçu de visites de soutien et de suivi de la part du personnel des banques ont utilisé des articles improvisés en guise de cadeaux, comme des calendriers et des agendas sur lesquels ils avaient eux-mêmes intégré la marque - avec des résultats très variés en terme d'aspect et de promotion de la marque des banques concernées.
- ▶ Dans les zones suburbaines, les agents **utilisent les informations sur les transactions des clients** pour offrir des facilités de crédit étendues à la manière de petites « banques de microfinance ». D'autres agents utilisent les coordonnées des clients pour leur envoyer des rappels et des messages promotionnels relatifs à d'autres activités commerciales ou communautaires.

« Nous mettons en avant que ce service est meilleur que le service d'épargne des banques de microfinance, pour lequel l'agent doit consigner l'opération dans un registre. Avec les transactions mobiles, on reçoit instantanément un message de confirmation et on peut retirer son argent à tout moment »

Un agent interrogé

Ces activités montrent que le potentiel entrepreneurial des agents peut être mieux exploité. Les banques ont la possibilité de développer sur le marché des produits d'épargne et de crédit de type « Esusu » et « Ajoo » et d'intensifier leurs activités de communication marketing pour mettre en avant des marques fortes. C'est aussi l'occasion pour les banques de fidéliser leurs agents, car ces produits peuvent être perçus comme un soutien pour eux.

Note : « Esusu » et « Ajoo » sont des mécanismes informels d'épargne et de crédit de groupe.

Les agents ont recours à des mécanismes improvisés de développement de la clientèle en raison du manque de soutien des banques (2/2)



Loretta, une ancienne banquière, est agent **pour plusieurs banques et gère un petit établissement** de type bureau à Ikotun, dans la banlieue de Lagos.

En raison de la faible sensibilisation des clients aux transactions mobiles dans sa région, elle passe ses matinées à **distribuer des prospectus pour accroître sa visibilité**. Elle informe les clients sur les services offerts dans ses locaux et sur l'intérêt des transactions mobiles.

Parfois, Loretta offre (de sa propre initiative) des petits cadeaux comme des calendriers à ses clients à l'issue d'une transaction pour leur témoigner sa reconnaissance et encourager la fidélisation de la clientèle.

Parfois, elle se déplace au domicile de ses clients connus pour faciliter les transactions. Elle se qualifie elle-même d'« agent de garde ».

Loretta souhaite que les banques soutiennent ses **efforts de développement de la clientèle** car les coûts sont élevés.



Suleiman est agent d'une banque et exploite une petite épicerie dans la région d'Apapa à Lagos.

Il a deux employés qui se rendent sur le marché pour enregistrer les clients (surtout des femmes du marché) et pour faciliter les dépôts d'espèces. Il dit avoir emprunté ce concept au modèle de collecte de fonds de la **banque de microfinance Esusu**.

Suleiman imprime également de petits livrets portant la marque de la banque à l'intention des femmes du marché pour les aider à tenir un registre des transactions.

Il **fournit des prospectus à chaque client** qui se rend dans son magasin pour acheter des produits d'épicerie afin de le sensibiliser à la disponibilité du service de transactions mobiles.

Suleiman accorde de petits prêts à certains de ses clients qui effectuent quotidiennement des dépôts d'espèces et affirme qu'il n'a pas de problèmes de défaut de remboursement, car il a de bonnes relations avec eux.

Il souhaite que la banque fasse davantage pour soutenir le développement de la clientèle par le biais d'activités marketing efficaces.

Aider les agents à recruter des clients de compte bancaire

- ▶ Les banques doivent identifier les agents enthousiastes à l'idée d'éduquer leurs clients aux services de banque à distance. Ces agents peuvent avoir besoin d'une formation, d'une identification à la marque et d'une rémunération supplémentaire pour développer la clientèle sur de nouveaux marchés.
- ▶ Les banques peuvent étudier des idées comme l'adoption du modèle de collecte Esusu et son intégration dans le cadre des services de banque à distance, car il semble y avoir une demande en ce sens. Le modèle de collecte Esusu pourrait également être associé à d'autres produits pour aider à surmonter l'inertie des clients qui ne veulent pas s'en tenir à ouvrir un compte.
- ▶ Les banques doivent fournir aux agents des cadeaux publicitaires destinés aux clients afin d'assurer l'uniformité de l'apparence et de la perception de la marque. Des supports marketing doivent également être fournis.

« Je ne peux pas continuer à faire tout le marketing tout seul. J'ai besoin du soutien de la banque »

Agent interrogé

« Vous devez créer une synergie avec les agents pour stimuler les services de banque à distance; si vous leur donnez les moyens d'être le visage de la banque sur le terrain, ce sera un succès. »

Entretien avec un collaborateur du département des services de banque à distance.

Activités recommandées pour stimuler le développement de la clientèle

1 Introduire des mécanismes permettant l'émission de numéros de vérification bancaire (BVN) sans déplacement en agence pour les personnes non bancarisées

Organiser des campagnes d'enregistrement BVN sur les marchés et encourager les clients potentiels à ouvrir des comptes bancaires dans les locaux de l'agent. Il est vraisemblable que les clients potentiels agissent par la réciproque **en ouvrant des comptes bancaires dans la banque par laquelle leur BVN a été créé.**

Cela réduira la frustration des clients qui ouvrent des comptes dans les locaux de l'agent pour constater qu'ils ne sont autorisés qu'à effectuer des dépôts et qu'ils ne peuvent pas effectuer de retraits sans numéro BVN.

2 Introduire des stratégies de communication marketing clairement définies et bien structurées

À l'intention du public (clients) : pour favoriser l'adoption et l'utilisation des produits offerts par l'intermédiaire des agents. Ces activités marketing doivent inclure à la fois des campagnes dans les médias de masse (ATL) et des actions ciblées (BTL), ainsi que de la communication par affichage dans les agences qui peuvent encourager l'utilisation des points de service d'agents.

En interne, à l'intention de l'ensemble du personnel de la banque : pour s'assurer de l'adhésion du personnel et pour répondre aux préoccupations liées aux de banque à distance et à la perception d'une concurrence entre les agents et les agences bancaires. Ces activités comprennent la diffusion de courriels et de notes de service et la mobilisation de « champions » dans les agences chargés de mettre en avant les **avantages des services de banque à distance.**

3 Fournir des incitations aux agents pour stimuler les transactions

- ▲ Pour attirer de nouveaux clients
- ▲ Pour acquérir de nouveaux clients
- ▲ Pour réaliser tous types de transactions

État des lieux : examen des recommandations de la première phase de l'ANA

Principales recommandations de la 1 ^{ère} phase de l'ANA (focus sur les transactions mobiles)	État des lieux lors de la 2 ^{ème} phase de l'ANA (réorientation vers les SB par agents)
<p>Les prestataires doivent accroître leurs ressources financières et humaines dédiées à la gestion des opérations de base des agents et définir clairement les rôles et les responsabilités.</p>	<p>Les banques ont alloué des budgets adéquats. Elles sont en train de structurer leurs équipes afin de définir les rôles qui leur permettront de gérer efficacement les opérations bancaires des agents.</p>
<p>Le processus de sélection des agents doit être plus ciblé et reposer sur un ensemble clair de critères.</p>	<p>Les prestataires font en sorte que les processus de sélection des agents soient plus ciblés et qu'ils soient guidés par des directives strictes.</p>
<p>Lors de la présentation de la proposition de valeur aux agents, les prestataires doivent communiquer tous les avantages au-delà des seuls bénéfices.</p>	<p>Les prestataires sont en train d'élaborer des argumentaires à l'intention des agents pour communiquer sur la proposition de valeur. Ces derniers sont encore axés sur les commissions.</p>
<p>Les prestataires doivent gérer simultanément la croissance de leur clientèle et celle de leurs agents afin d'assurer une demande suffisante aux points de service des agents.</p>	<p>Aucun changement significatif n'a été observé.</p>
<p>Les agents doivent être aidés et incités à orienter les clients réguliers de transactions mobiles vers les banques afin qu'ils passent aux niveaux 2 et 3.</p>	<p>Les grandes banques n'ont pas encore mis en place d'incitations à l'intention des agents pour favoriser la progression des clients d'un niveau à l'autre.</p>
<p>Les prestataires doivent investir dans un support client 24h/24 et 7j/7, en particulier pour les agents et les clients de transactions mobiles, afin de les guider et de les rassurer pendant les interruptions de service.</p>	<p>Toujours pas de support client ni de soutien aux agents en dehors des heures d'ouverture en semaine et pendant les week-ends.</p>
<p>Recommandations pour le suivi des agents :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Visites sur place chez les agents pour vérifier leur conformité aux directives. ▶ Visites périodiques de suivi par le service d'audit et de contrôle internes (sur une base trimestrielle). ▶ Générer des rapports de suivi et des rapports du SIG réguliers. ▶ Les paramètres quantitatifs doivent être suivis en temps réel au moyen du SIG. ▶ Le suivi quotidien des transactions sur la plate-forme doit être assuré par une équipe d'audit dédiée. ▶ Les centres d'appels doivent être mis à profit pour recueillir les commentaires des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les prestataires ont amélioré le suivi des agents sur place, même si les équipes sur le terrain sont moins nombreuses. ▶ Les équipes d'audit interne procèdent périodiquement à des contrôles spontanés. ▶ Les rapports réguliers du SIG ne sont pas utilisés de façon adéquate pour orienter le suivi des agents. ▶ Des paramètres quantitatifs tels que les volumes et les valeurs des transactions, les niveaux de liquidité, etc. font actuellement l'objet d'un suivi, mais pas en temps réel. ▶ Le suivi des transactions est assuré par les équipes en charge des opérations qui sont rattachées aux services financiers et d'audit. ▶ Les centres d'appels sont désormais utilisés pour recueillir les commentaires. Les banques ont maintenant des équipes dédiées aux agents.
<p>Des stratégies de gestion et de suivi des liquidités doivent être adoptées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Choisir des agents de vente au détail qui gèrent déjà des espèces. ▶ Recourir à des agents principaux/super-agents pour fournir un soutien à la gestion de la trésorerie. ▶ Accorder aux agents un service prioritaire dans les banques pour accélérer le réapprovisionnement en trésorerie. ▶ Garantir la précision des transactions en temps réel pour assurer un réapprovisionnement rapide en liquidités. ▶ Diversifier la gamme de services, par exemple avec des paiements récurrents (salaires, paiements G2P). ▶ Mettre en place des facilités de crédit et de découvert bancaires. 	<p>Il y a plus d'agents gérant des espèces, mais la majorité d'entre eux ne sont pas enregistrés comme l'exige la loi.</p> <p>L'accès aux liquidités se fait toujours par l'intermédiaire des agences bancaires.</p> <p>Les agents rapportent maintenant une distribution rapide des liquidités.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les banques diversifient leurs services, par exemple en proposant le paiement des frais de scolarité, des services G2P, etc. <p>Les agents n'ont toujours pas accès aux facilités de découvert.</p>

Services bancaires par agents au Nigéria : perspectives

Les services financiers digitaux au Nigéria connaissent une stagnation, marquée par une faible utilisation des transactions mobiles et une contraction des réseaux d'agents. Le passage stratégique des grandes banques aux services de banque à distance devrait accroître leur pénétration du marché dans les régions rurales et offrir une plus grande proximité de service aux clients existants et potentiels. Toutefois, pour garantir ce résultat, les banques **doivent** renforcer leurs efforts dans les domaines suivants :

1

Renforcer l'engagement stratégique envers les services de banque à distance

2

Affecter des ressources indépendantes et suffisantes aux principales fonctions des services de banque à distance

3

Comprendre les besoins des clients pour affiner la proposition de valeur

4

Renforcer les stratégies de développement de la clientèle

5

Accélérer la croissance des réseaux d'agents en adéquation avec la croissance de la clientèle

6

Exploiter les agences bancaires pour le soutien aux agents



Pour plus d'informations sur ce rapport, merci de contacter :
Jacqueline@MicroSave.net ou Irene@MicroSave.net

www.helix-institute.com

 Helix Institute of Digital Finance

 @HelixInstitute

 Helix Institute Digital Finance