



Développer son réseau d'agents

Présentation : Mike McCaffrey (Mike@microsave.net)

MicroSave
Market-led solutions for financial services

BILL & MELINDA
GATES foundation



Plan – Stratégie de construction du réseau

1. Décisions clés dans la mise en place et le développement du réseau d'agents
2. Structures d'appui pour les réseaux d'agents
3. Niveaux hiérarchiques dans la gestion des agents
4. Rôles des agents



Le piège du sous-dimensionnement

- Les déploiements de services financiers digitaux sont pour la plupart restés d'une échelle limitée, malgré les efforts considérables déployés dans le monde entier et l'appui d'un vaste corpus de connaissances.

Effets de réseau : la valeur d'un déploiement de services financiers pour les clients est directement proportionnelle au nombre de personnes qui utilisent activement le service. Il peut avoir un effet accélérateur considérable lorsque la masse critique est atteinte, mais il peut aussi inhiber les adopteurs précoces lorsqu'il y a peu d'utilisateurs.

L'œuf et la poule : il est nécessaire d'attirer simultanément les fournisseurs (revendeurs/détaillants) et les utilisateurs pour permettre aux premiers de tester véritablement le potentiel du marché et aux clients d'avoir suffisamment de points de vente/service.

Atteindre une masse critique permet d'établir la confiance grâce à l'expérience du plus grand nombre et donc d'attirer plus de clients.

Comment sortir du piège du sous-dimensionnement ?

Établir et motiver le canal de distribution de façon à promouvoir le service et aider à construire la confiance des clients

Utiliser les canaux

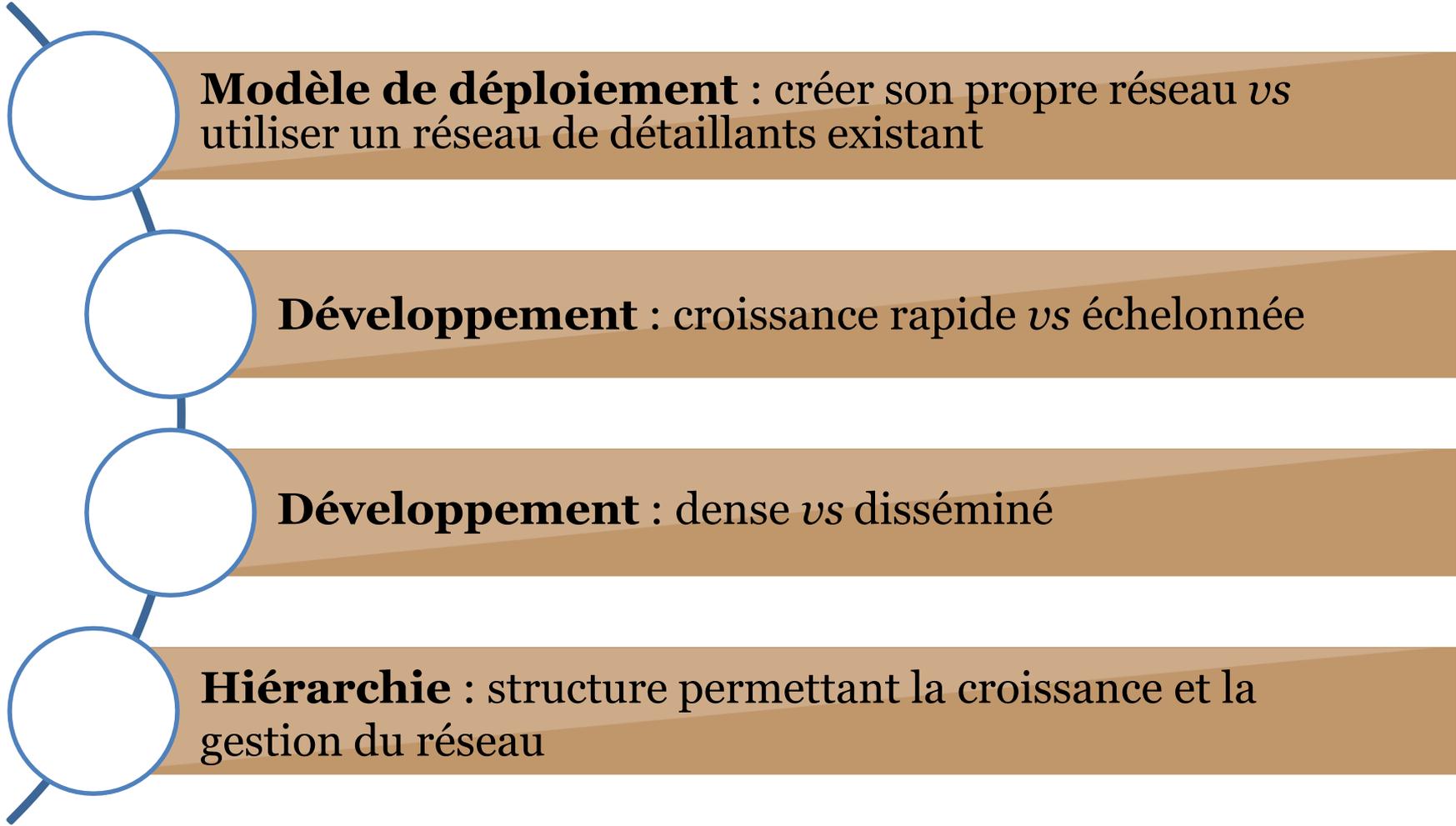
Stimuler la demande du marché en créant un intérêt pour les services

Stimuler le marché

Créer une impulsion pour inciter les clients à essayer les services et à les adopter

Proposition de valeur aux clients

Décisions à prendre par les GRA



Autres considérations – Stratégie de développement du réseau d’agents

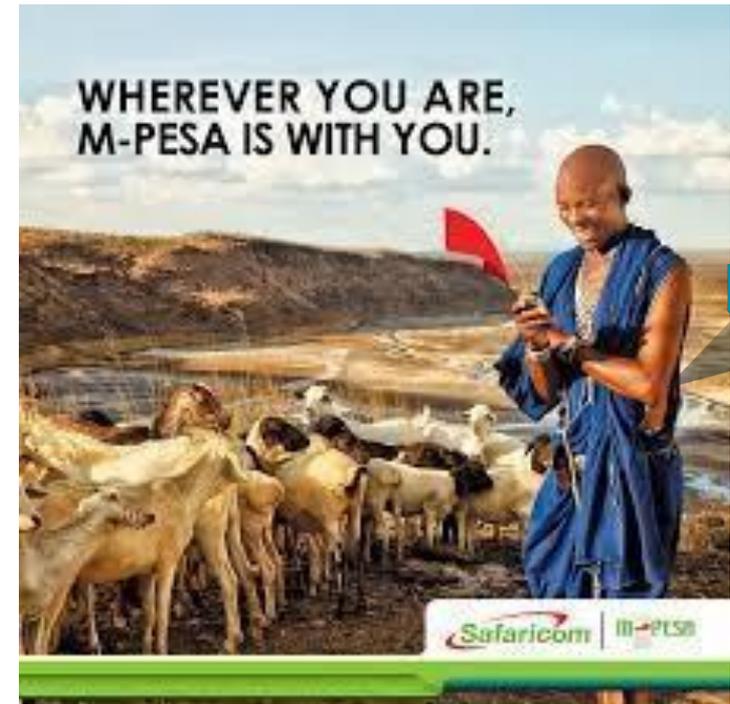
Caractéristiques démographiques du marché	Croissance du nombre d’agents différente en zone urbaine et en zone rurale en raison de la densité & caractéristiques de la population...
Maturité des services financiers sur le marché	Sur un marché mature, les clients connaissent les caractéristiques du produit et le GRA est moins dépendant des agents. Exemple : Tanzanie ou Kenya...
Ressources	Solidité financière, ressources humaines, limites technologiques, etc.
Produit phare	Pour les produits de transfert d’argent, les agents doivent assurer une bonne présence le long du corridor concerné.
Concurrence	Position concurrentielle sur le marché. Êtes-vous le premier entrant sur ce marché ou un entrant tardif ?

Gardez à l'esprit le point de vue du client !

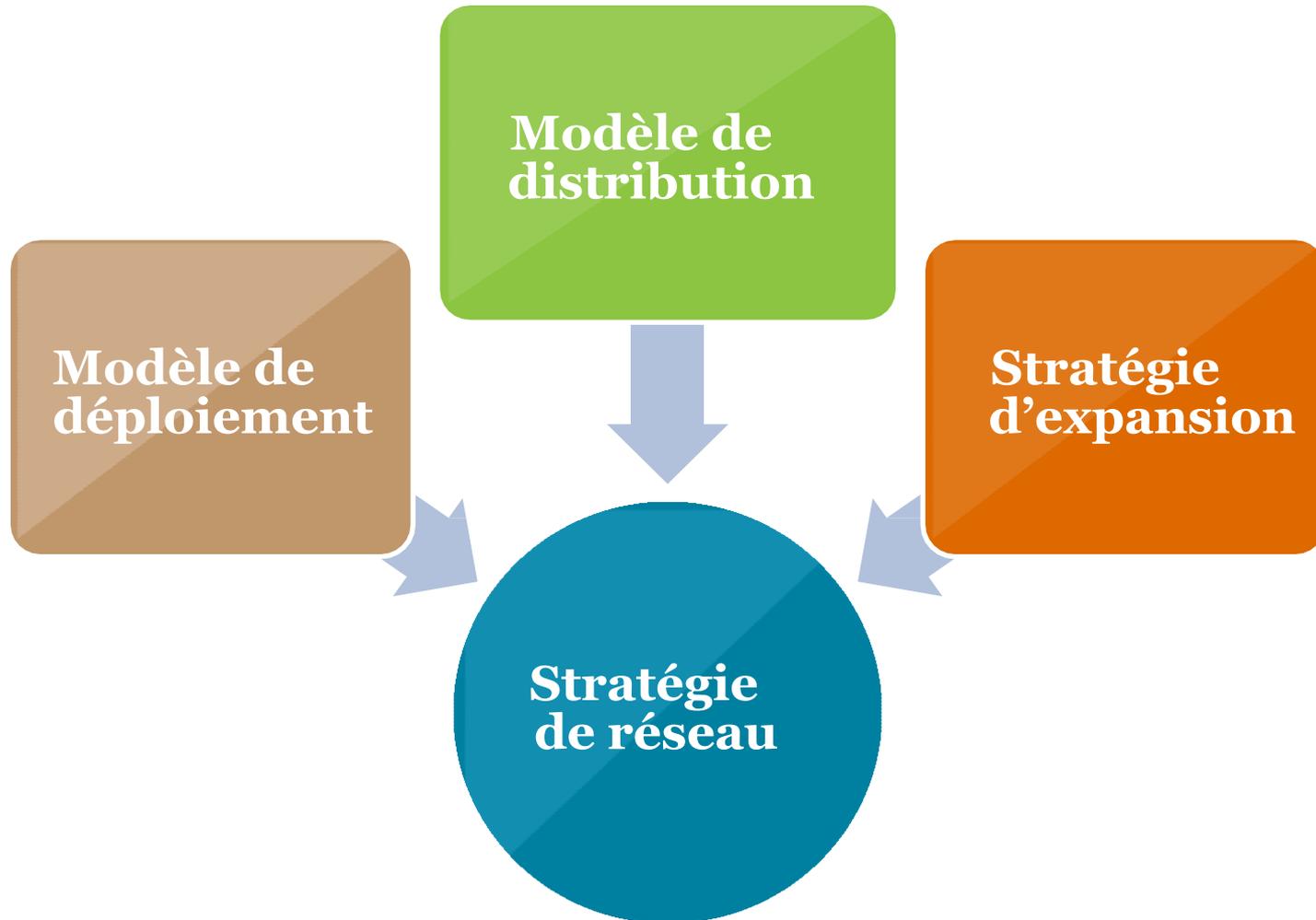
Qu'est-ce que les clients recherchent dans un réseau d'agents ?

Principales caractéristiques recherchées :

- 1) **Couverture** et omniprésence
- 2) **Commodité** (horaires d'ouverture et de fermeture)
- 3) **Confiance** – agents issus de la région et marque bien établie
- 4) **Liquidité** – en mesure de réaliser des transactions
- 5) Source fiable d'**information** et bon service à la clientèle



Stratégie de réseau

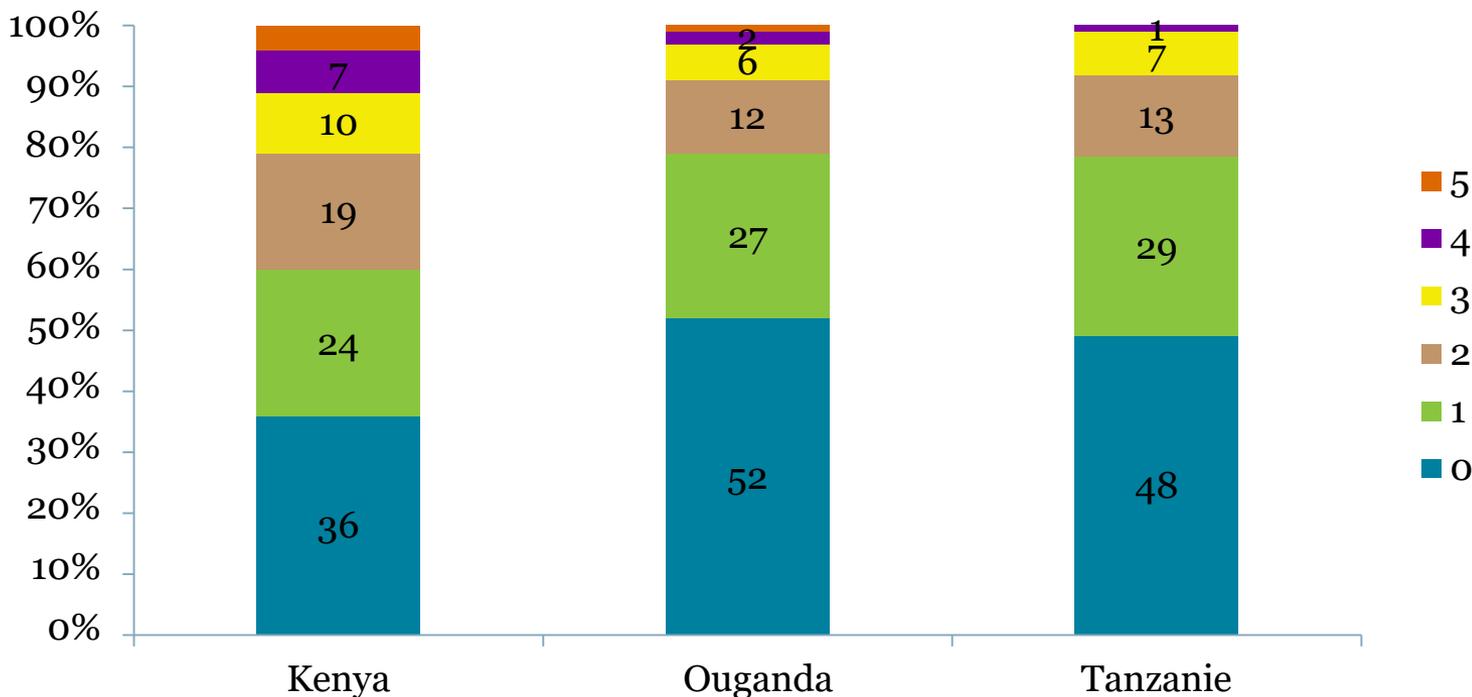




AFRIQUE DE L'EST

Près de la moitié des agents ont moins d'un an d'activité

Répartition des agents par durée d'activité



Notes :

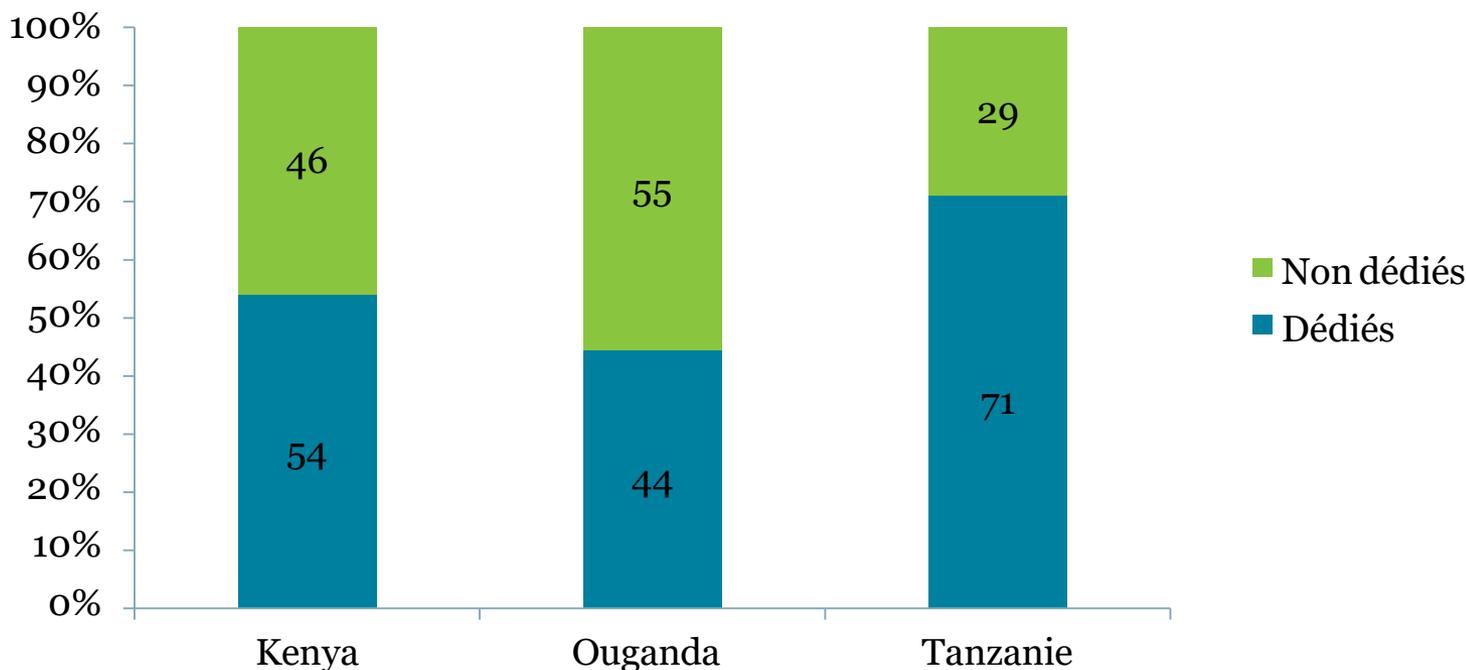
- L'Ouganda a connu la croissance la plus forte au cours de l'année écoulée. Les agents kényans sont en activité depuis plus longtemps.
- Globalement, les agents sont relativement récents. Même au Kenya, 60 % des agents ont un an ou moins.



AFRIQUE DE L'EST

La Tanzanie a la plus faible proportion d'agents non dédiés

% d'agents dédiés/non dédiés



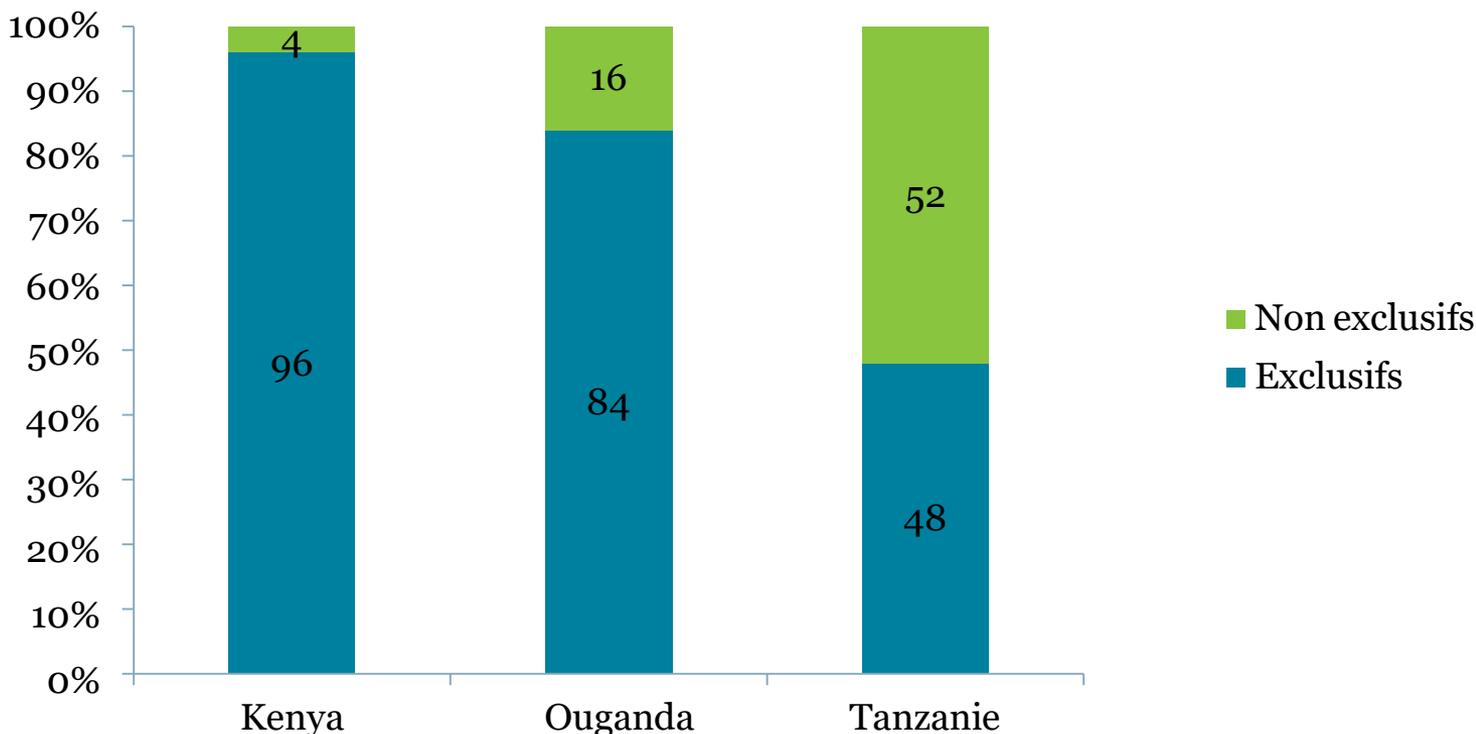
Notes :

- La Tanzanie est la plus largement tournée vers les agents dédiés : 71 % contre 54 % et 44 % respectivement pour le Kenya et l'Ouganda.



Type d'agent : Exclusif/non exclusif - le Kenya a un très faible taux d'agents non exclusifs

% d'agents exclusifs/non exclusifs



Notes :

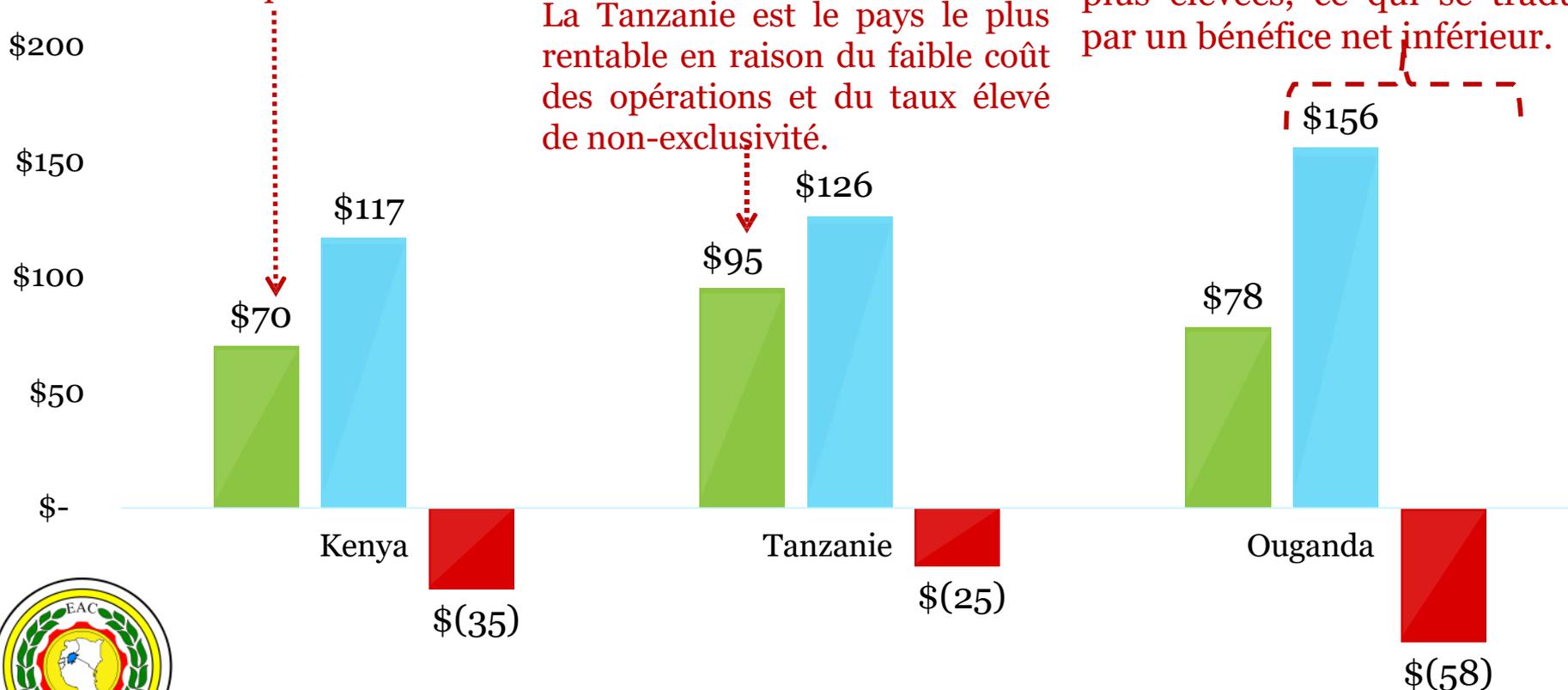
- Le Kenya a le taux le plus faible d'agents non exclusifs (moins de 1 %).
- Le taux d'exclusivité est fortement corrélé à la domination du principal fournisseur qui est particulièrement forte au Kenya, moins forte en Ouganda et faible en Tanzanie.

Rentabilité, commissions et charges d'exploitation (USD)

Les faibles bénéfices au Kenya en font étonnamment le pays le moins rentable en Afrique de l'Est.

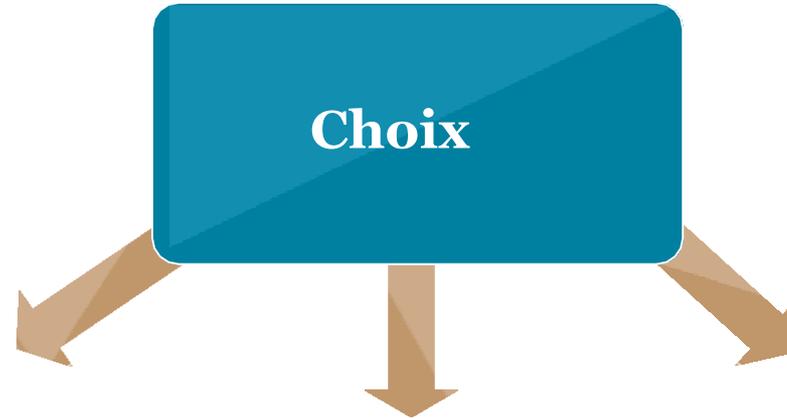
La Tanzanie est le pays le plus rentable en raison du faible coût des opérations et du taux élevé de non-exclusivité.

L'Ouganda a les commissions et les charges d'exploitation les plus élevées, ce qui se traduit par un bénéfice net inférieur.



■ Bénéfice ■ Commissions ■ Charges d'exploitation

Modèles de déploiement



Créer un réseau propre

- Les banques peuvent préférer ce modèle, car il leur permet de garder un contrôle plus étroit sur la qualité des agents.

Exemple : M-PESA et Equity Bank ont recruté leurs propres agents.

Partenariats

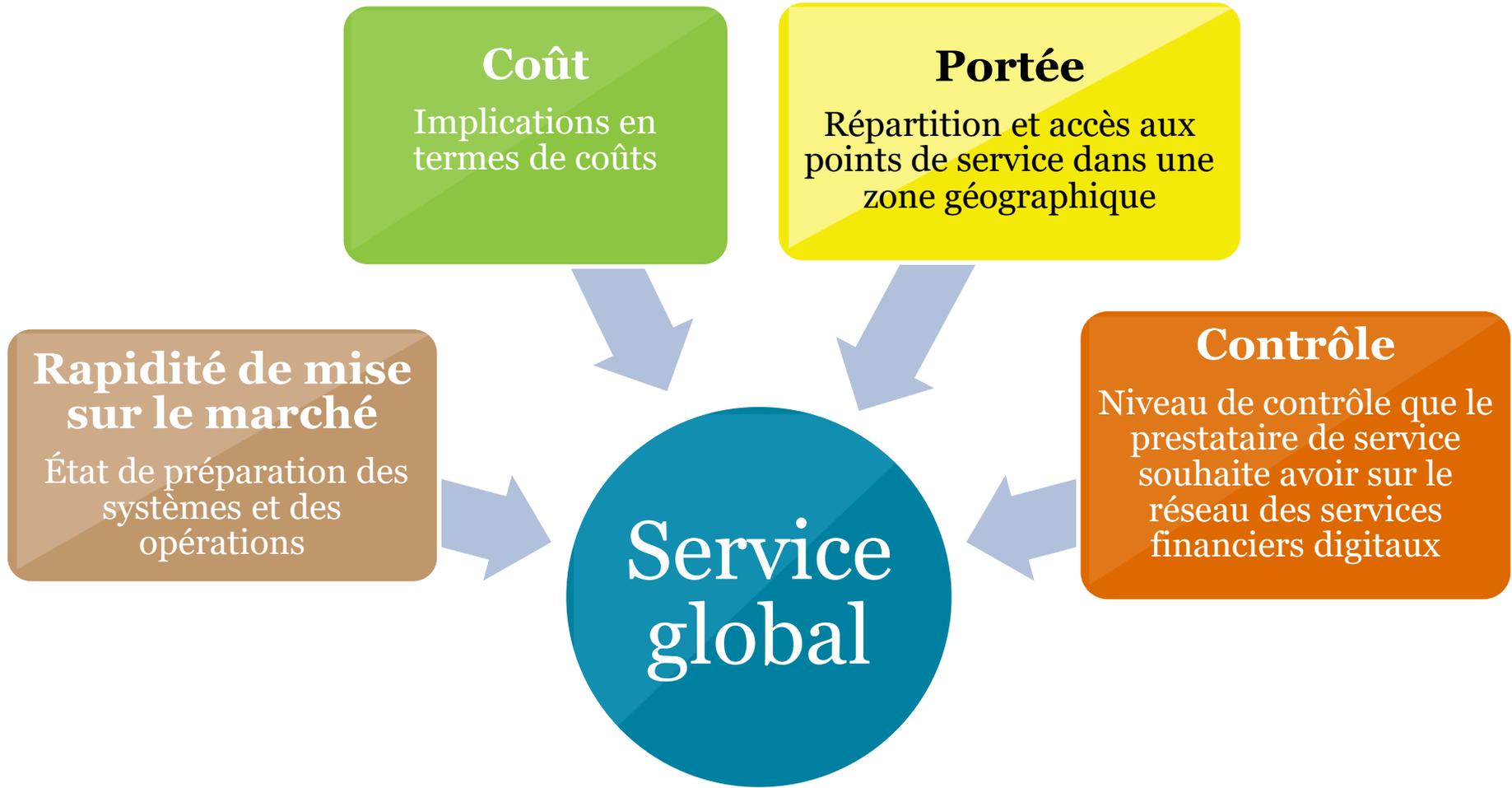
Distributeurs de biens de conso. courante ; stations-service ou chaînes pharmaceutiques

- Exemples : Orange Money utilise les agents d'Equity Bank pour offrir ses services Orange Money

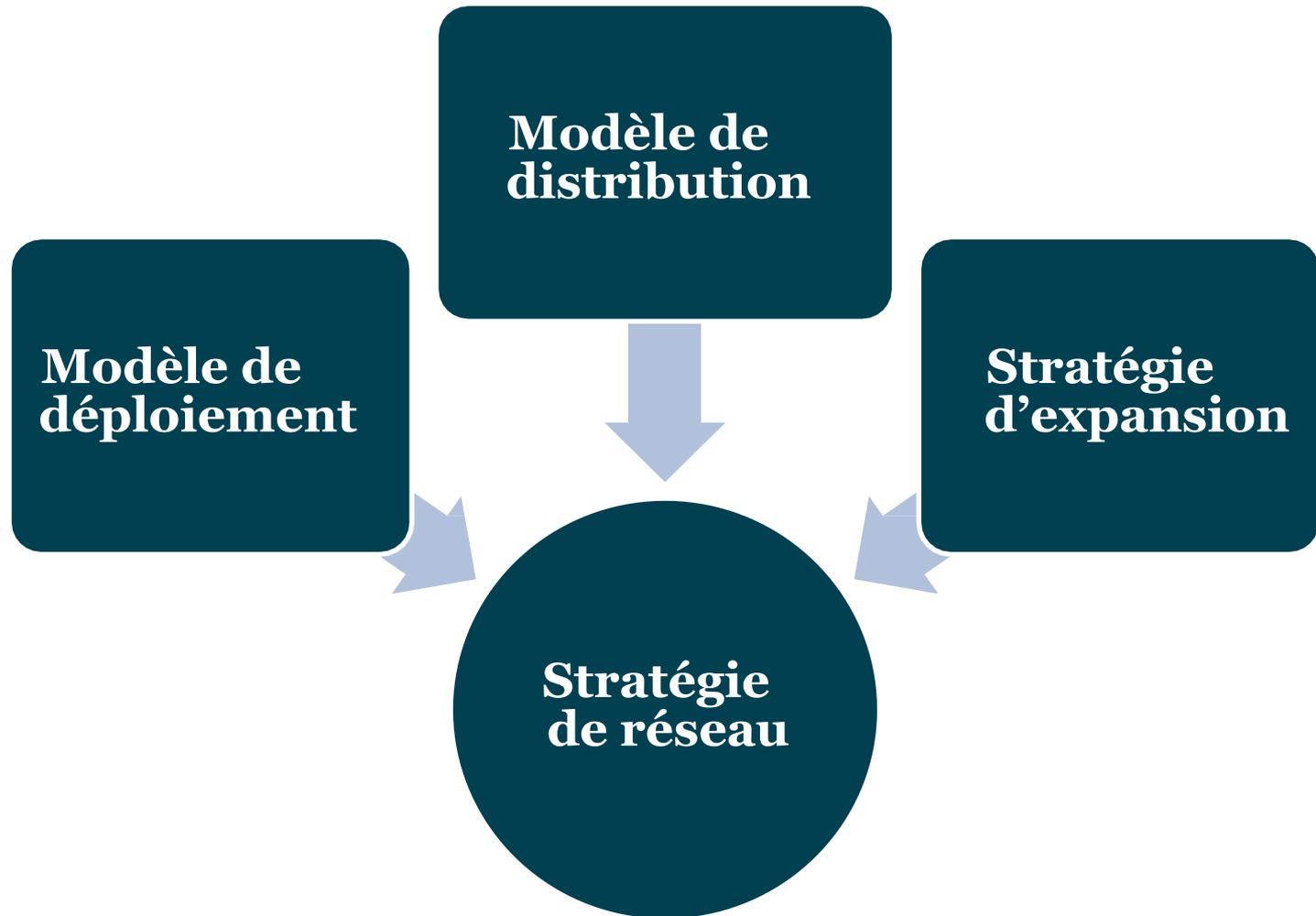
Sous-traitance

C'est le modèle que les banques indiennes utilisent généralement ; elles chargent des institutions de créer et gérer le réseau d'agents en leur nom. Exemples : FINO et EKO.

Facteurs à prendre en compte



Stratégie de réseau

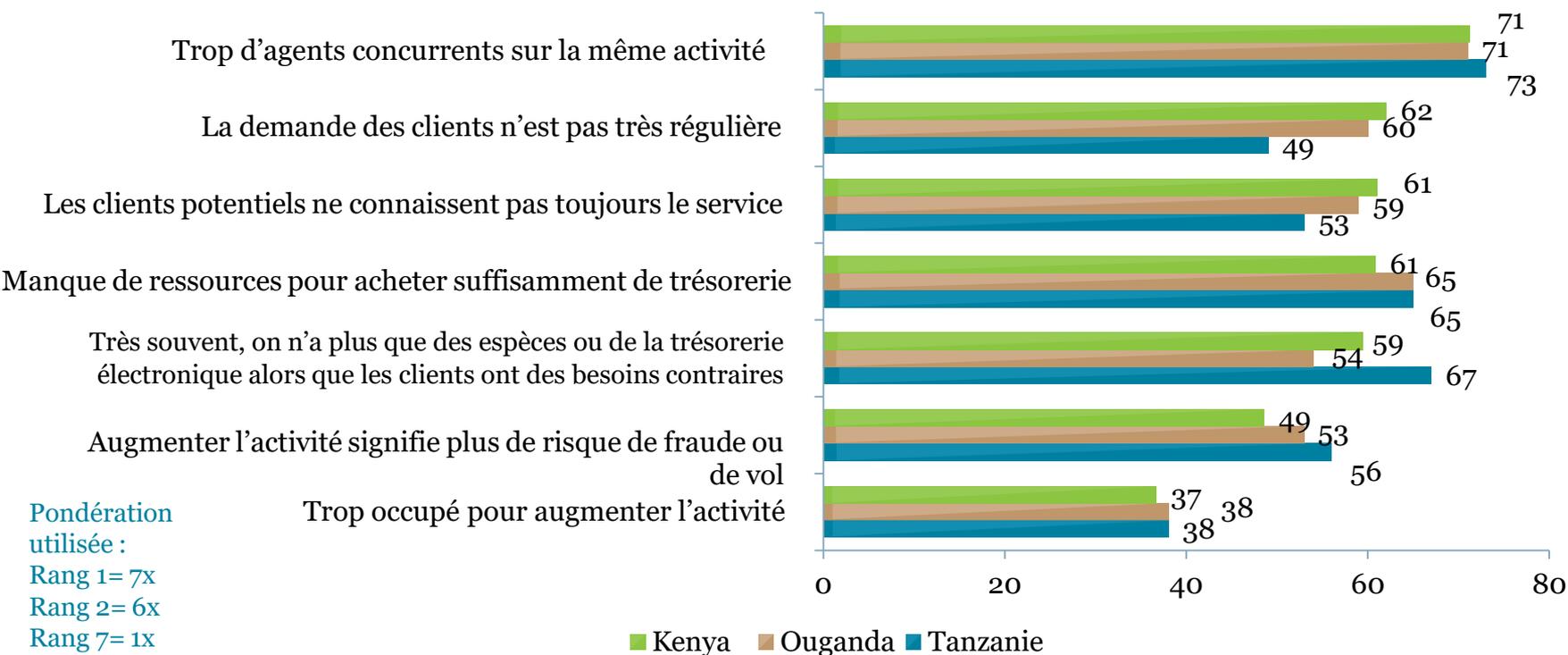




AFRIQUE DE L'EST

La prolifération des agents citée comme 1^{er} obstacle à l'augmentation des transactions

Raisons qui empêchent les agents de faire croître leur activité (% d'agents)



Pondération utilisée :
 Rang 1= 7x
 Rang 2= 6x
 Rang 7= 1x

Notes : Sur ces marchés évolués, où de nombreuses régions semblent être saturées en agents qui se disputent le marché, la gestion des liquidités demeure un problème, tout comme la demande imprévisible des clients.

Analyse des réseaux de distribution existants (1/3)



Banques

- Agences – principalement urbaines, certaines rurales
- En trop faible nombre, trop éloignées dans les zones rurales
- Pas ou peu d’expansion prévue
- GAB (urbains, très peu dans les zones rurales)
- Internet (peu fiable dans les zones rurales)
- Applications de banque mobile
- Degré de confiance plus élevé
- Utile pour la gestion de la liquidité

IMF

- Présentes dans les communautés peu servies
- Sont dotées de systèmes de contrôle/audit
- Habituees à la gestion de la liquidité
- Peuvent fournir un vaste réseau d’agents individuels de confiance (p.ex. leaders de groupe)
- Souvent à la recherche de nouveaux services à offrir



Analyse des réseaux de distribution existants (2/3)



Stations-service

- Emplacement et visibilité remarquables
- Bonne gestion de la liquidité / situation de trésorerie
- Niveau de confiance moyen à faible – les propriétaires ont souvent des relations étroites avec les milieux politiques
- Nombre de points de service limité, le gain d'échelle rapide n'est donc pas possible
- Non fréquentées par de nombreuses personnes à faibles revenus

Pharmacies

- Marque forte et niveau de confiance relativement plus élevé dans la communauté
- Gestion de liquidité moyenne à forte
- Niveau d'éducation requis pour tenir les registres et réaliser les transactions financières moyen à élevé
- Les propriétaires prennent habituellement du temps pour expliquer
- Potentiel de croissance limité



Analyse des réseaux de distribution existants (3/3)

Réseaux télécom



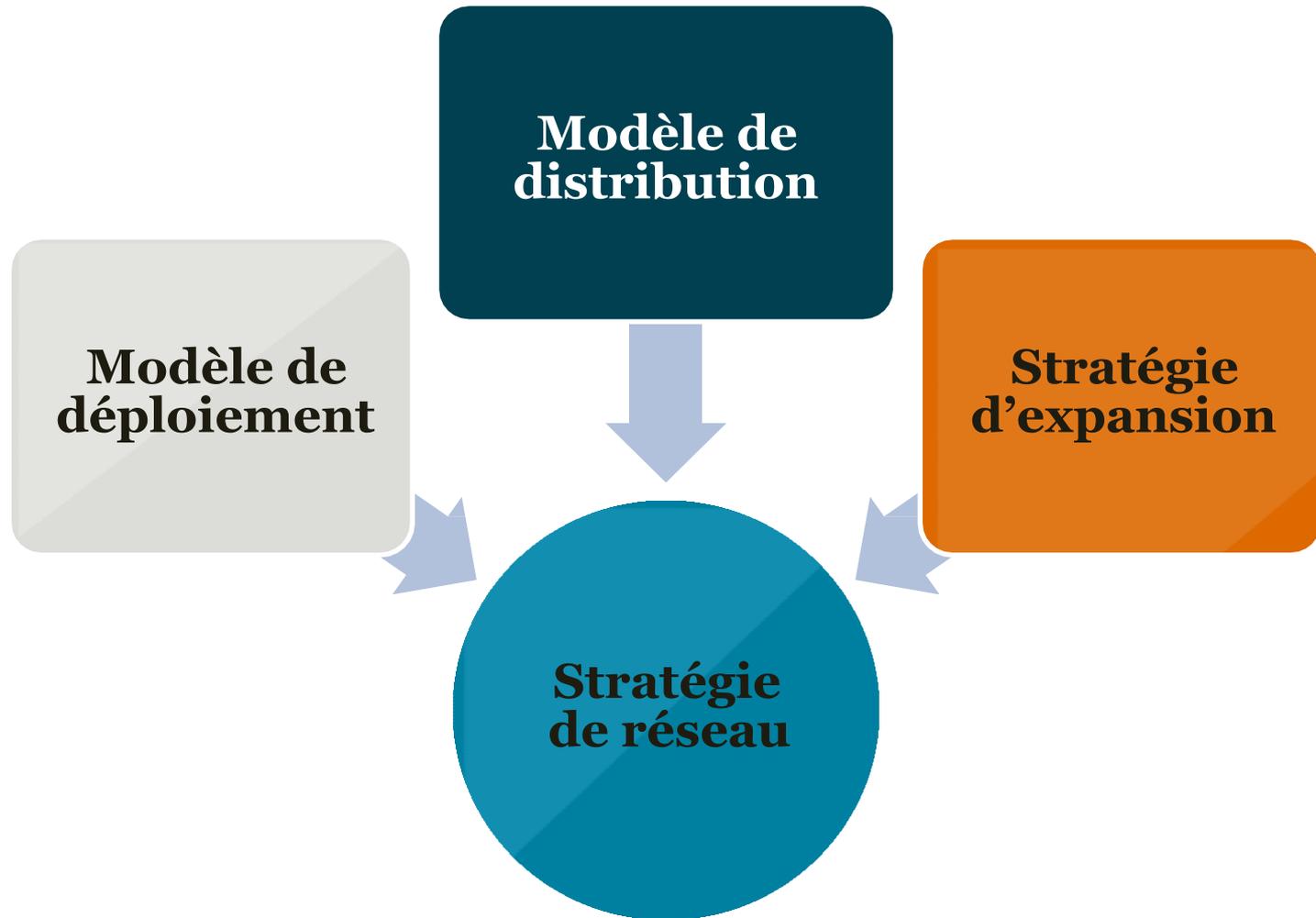
- Présence forte et étendue offrant un terrain favorable pour la croissance rapide
- Profils diversifiés des agents rendant la formation et la gestion difficile
- Gestion de liquidité faible à moyenne
- Faible durée d'attention et environnement de travail rapide
- Niveau de confiance variable dans la communauté
- Conflit d'intérêt avec la vente de forfaits télécom

Distributeurs de biens de consommation courante

- Présence forte et étendue favorable pour la croissance rapide
- Niveau variable d'éducation, de capacité et de confiance
- Requier une infrastructure d'appui importante
- Gestion de liquidité moyenne à forte



Stratégie de réseau



Stratégie d'expansion : Développer le réseau d'agents

Développer un réseau d'agents requiert une approche en trois étapes :

Croissance des agents

1. Recruter suffisamment d'agents dans la phase initiale pour soutenir le lancement du produit.



Croissance parallèle

3. Une fois atteint l'équilibre entre nombre d'agents et nombre de clients, assurer leur croissance en parallèle.



Croissance des clients

2. Lorsque la phase initiale d'acquisition a recruté suffisamment d'agents, réorienter les ressources de l'acquisition des agents à l'acquisition des clients.



Acquéreurs d'agents/ acquéreurs tiers

- ▶ Dans ce modèle, l'acquéreur d'agents agit comme intermédiaire entre le prestataire et les agents. Il est chargé de recruter les agents, de superviser le réseau d'agents et d'initier leur démarrage.
- ▶ Ces acquéreurs concluent habituellement des contrats exclusifs avec les prestataires et ne réalisent généralement pas d'opérations d'agent.
- ▶ Ce modèle convient aux marchés vastes et développés où la croissance du réseau d'agents est considérée comme un avantage concurrentiel.
- ▶ Exemple : M-PESA (Kenya)




Fine Media

Croissance – Choix stratégiques clés

	Croissance rapide	vs	Croissance échelonnée
Avantages	Plus facile d'atteindre une masse critique et un seuil de rentabilité Les risques spécifiques à une zone peuvent être facilement gérés		Plus facile à gérer et à contrôler Facile à adapter et à modifier en fonction des spécificités propres à chaque zone
Inconvénients	Plus difficile de gérer et de garantir la standardisation Risque de réputation et de ressources plus élevé		Peut prendre trop de temps pour atteindre une échelle significative et ne jamais décoller

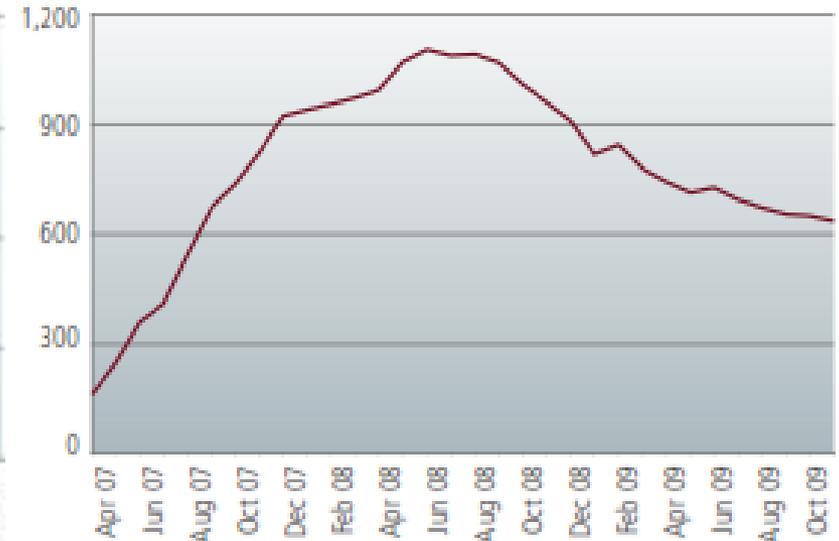
	Expansion dense	vs	Expansion disséminée
Avantages	Visibilité accrue dans les zones concentrées Plus facile de gérer les opérations courantes		Moins vulnérable aux risques/ problèmes spécifiques à une zone Mieux pour des produits spécifiques/ ciblés tels que les transferts d'argent
Inconvénients	Trop de concurrence peut favoriser la fraude et réduire les revenus Pas idéal pour les produits de transfert		Gestion des opérations courantes coûteuse et difficile Moindre reconnaissance de la marque sur un segment de masse

Le cas M-PESA

M-PESA: Growth in Agents and Customers



Customers Per Agent



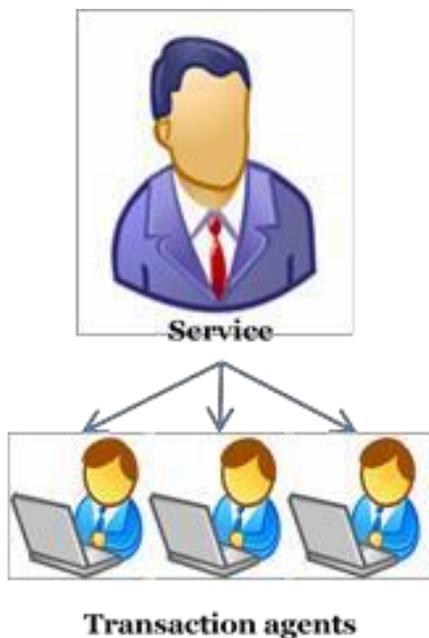
- ❑ M-PESA a commencé avec 600 agents. Puis a connu une explosion du nombre de clients : x4 en un trimestre
- ❑ Un an après le début de l'activité, le nombre de clients par agent atteignait 1000. M-PESA s'est alors recentré sur l'acquisition des agents : jusqu'à atteindre un niveau d'équilibre de 600 clients par agent.

Structures d'appui pour les réseaux d'agents

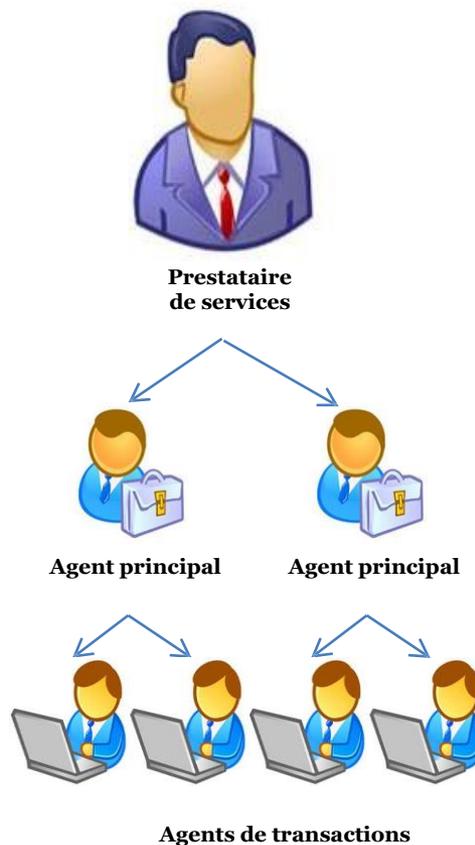
- Selon quelle structure **hiérarchique** s'opère la gestion du réseau d'agents ?
- Qui est **propriétaire** des agents ?
- Qui **recrute** les agents principaux et les agents (sélection, intégration, formation, terminaison) ?
- Qui **gère** les agents (gestion de la liquidité, fixation des commissions, appui technique, appui marketing, supervision et suivi) ?
- À qui **appartient** le **client** ?
- Qui gère l'**acquisition** des **clients** (inscription, transactions) ?

Modèles de gestion des agents

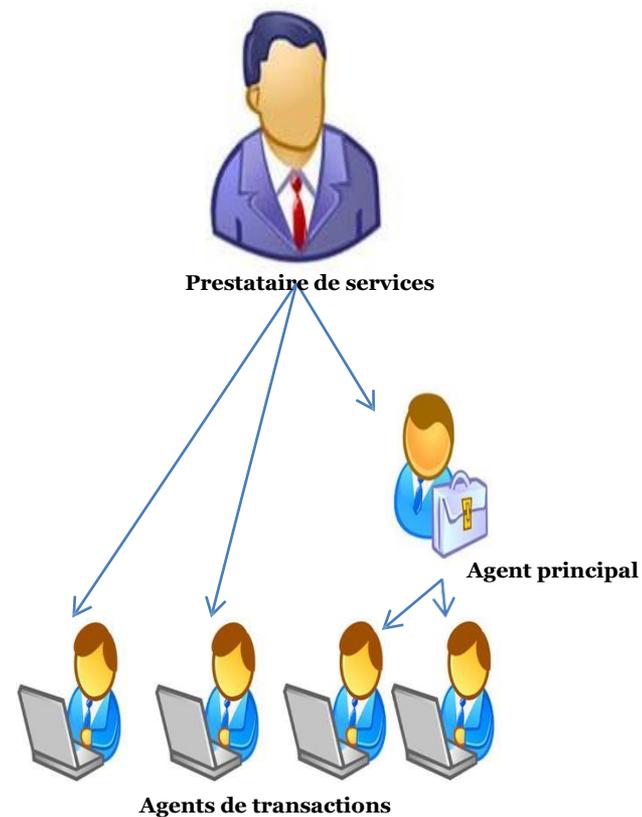
Modèle de hiérarchie directe



Modèle de hiérarchie via des agents principaux



Modèle de hiérarchie matriciel



Pour plus d'informations, voir : *Choosing An Agent Management Model:*
<http://www.helix-institute.com/blog/choosing-agent-management-model>

Matrice hiérarchique – Choix concernant les processus/activités de gestion du réseau d’agents

Fonctions liées aux agents principaux/agents	Prestataire (Banques/ ORM/tiers)	Superviseur d’agence/ responsable de terrain/ responsable des ventes	GRA tiers	Agrégateur/ agent principal
Sélection des agents principaux			<input checked="" type="checkbox"/>	
Intégration des agents principaux			<input checked="" type="checkbox"/>	
Sélection des agents				<input checked="" type="checkbox"/>
Intégration des agents				<input checked="" type="checkbox"/>
Formation des agents	<input checked="" type="checkbox"/>			
Règlement des commissions				<input checked="" type="checkbox"/>
Appui à la gestion de la liquidité				<input checked="" type="checkbox"/>
Appui technique	<input checked="" type="checkbox"/>			
Assistance aux clients/agents	<input checked="" type="checkbox"/>			
Contrôle			<input checked="" type="checkbox"/>	
Suivi	<input checked="" type="checkbox"/>			

Ressources

Papers et Briefs

[Mas, Ignacio et Siedek, Hannah, *Banking Through Networks of Retail Agents*, Focus Note May 2008](#)

[Mas, Ignacio et Ng'weno, Amolo, *Three Keys to M-PESA's Success*](#)

[MicroSave BN#69 *Incentivising 3rd Party Agents for M-Banking*](#)

[MicroSave BN# 71 *Creating a Tipping Point for M-Banking*](#)

[MicroSave BN#73 *Managing Agent Networks to Optimise E-M-Banking Systems \(1 of 2\)*](#)

[MicroSave BN#74 *Managing Agent Networks to Optimise E-M-Banking Systems \(2 of 2\)*](#)

[MicroSave IFN 66 *What Do Clients Want in E/M-Banking Agents?*](#)

[MicroSave IFN 76 *Individual or Institutional BCs: The Client's Perspective*](#)

[MicroSave IFN 77 *Individual or Institutional BCs: The Banker's Perspective*](#)

[MicroSave IFN 101 *The Case for a Bank Managed Agent Network in the Business Correspondent*](#)

,

Merci

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com



Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute