

Résoudre le casse-tête de la gestion de la liquidité

Nancy Kiarie, Ian Odongo et Vera Bersudskaya



Ce rapport fait partie d'une série de rapports de synthèse consacrée aux réseaux d'agents. Les données sous-jacentes ont été collectées sur une période de quatre ans et demi dans le cadre du projet « Accélérateur de réseaux d'agents » [Agent Network Accelerator (ANA)] dans neuf pays d'Afrique et d'Asie. Ce projet est réalisé par l'Institut Helix de MicroSave Consulting (MSC), avec le soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates, du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), du programme *Financial Sector Deepening – Ouganda* (FSDU) et de l'organisation Karandaaz Pakistan. Ce rapport présente une synthèse des connaissances et données relatives aux méthodes de gestion de la liquidité observées sur les marchés étudiés dans le cadre des enquêtes ANA et au-delà.

La **décennie écoulée** a été marquée par une multiplication des services financiers digitaux à l'échelle de la planète. Les acteurs du secteur poursuivent **différents objectifs**, qui vont de l'inclusion financière des catégories de population peu ou non bancarisées à la réduction des coûts en passant par la diversification de leurs sources de revenus. Les réseaux d'agents sont devenus le circuit de distribution privilégié de ces services financiers, car ils constituent une alternative peu coûteuse à la création de points de vente en nom propre en utilisant les réseaux existants de banque à distance ou d'opérateurs de réseaux mobiles (ORM), ou une combinaison des deux.

Le principal défi pour la crédibilité et la viabilité des réseaux d'agents est de disposer d'une liquidité adéquate, à savoir des encours suffisants d'argent liquide (espèces) et de monnaie électronique pour réaliser les opérations des clients.

La décennie écoulée a été marquée par une multiplication des services financiers digitaux à l'échelle de la planète.

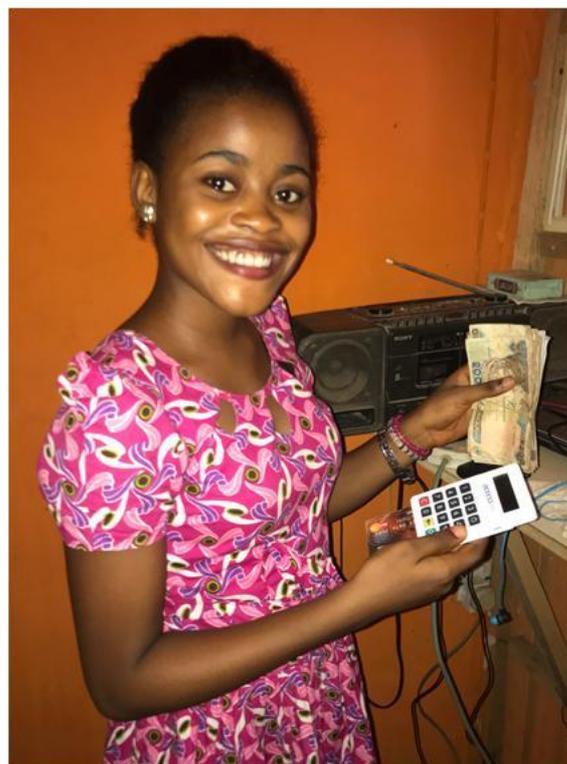
Malgré la complexité de cette tâche, les prestataires de services financiers digitaux, leur « master agents » et les agents ont mis au point des solutions innovantes pour faciliter la gestion de leur liquidité. Ce rapport s'appuie sur les résultats des enquêtes ANA réalisées au Pakistan, en Inde, en Indonésie, au Bangladesh, au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, en Zambie et au Sénégal au moyen d'outils quantitatifs et qualitatifs. Il explique en quoi consiste la gestion de la liquidité, ainsi que les conséquences d'une mauvaise gestion de la liquidité, et présente les modèles existants de gestion de la liquidité en précisant leurs points forts et leurs points faibles.

1. Gestion de la liquidité : de quoi s'agit-il ?

Dans ce rapport, la gestion de la liquidité désigne toutes les activités qui permettent de conserver un encours suffisant de monnaie électronique et d'argent liquide au niveau des points de vente des agents pour réaliser les opérations de retrait et de dépôt des clients. La distinction entre gestion de l'encaisse et gestion de l'encours de monnaie électronique est importante.

L'encours de monnaie électronique (« *e-float* » en anglais) désigne le solde de monnaie électronique présent sur le compte ou le portemonnaie électronique d'un agent pour lui permettre de traiter les opérations de ses clients. Lorsqu'un client fait une opération de dépôt (remise d'espèces, ou « *cash-in* » en anglais), l'agent transfère un montant équivalent de monnaie électronique de son compte ou de son portemonnaie électronique vers celui du client. Lorsqu'un client fait un retrait (« *cash-out* » en anglais), l'agent lui remet des espèces en échange d'un montant équivalent de monnaie électronique

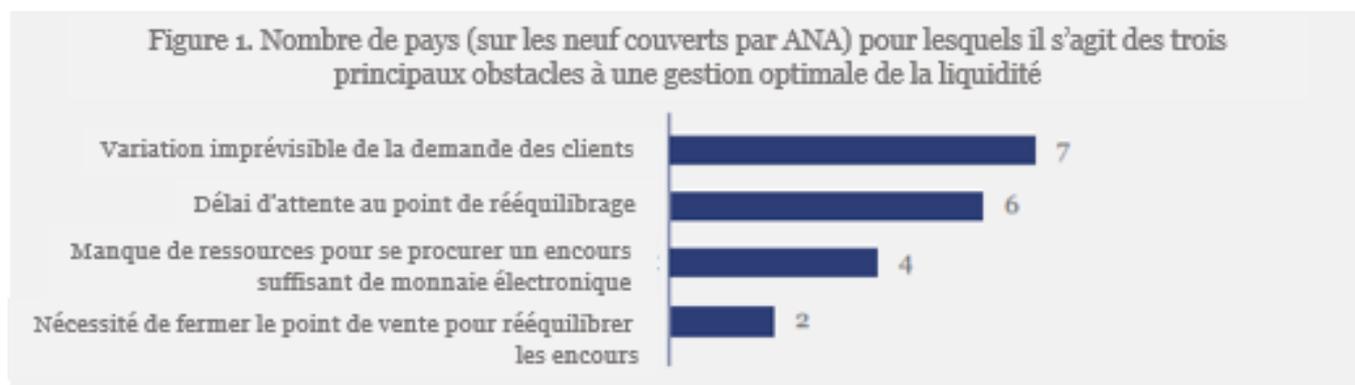
La gestion de l'encours de monnaie électronique consiste à s'assurer que le solde de monnaie électronique de l'agent (sur son fonds de caisse) est suffisant pour traiter les opérations de dépôt des clients. La gestion des espèces désigne les étapes permettant de se procurer de l'argent liquide, que ce soit en échangeant de la monnaie électronique ou en disposant d'une somme consacrée à l'activité d'agent, afin de pouvoir traiter les demandes de retrait des clients. Ce processus est souvent appelé « rééquilibrage ».



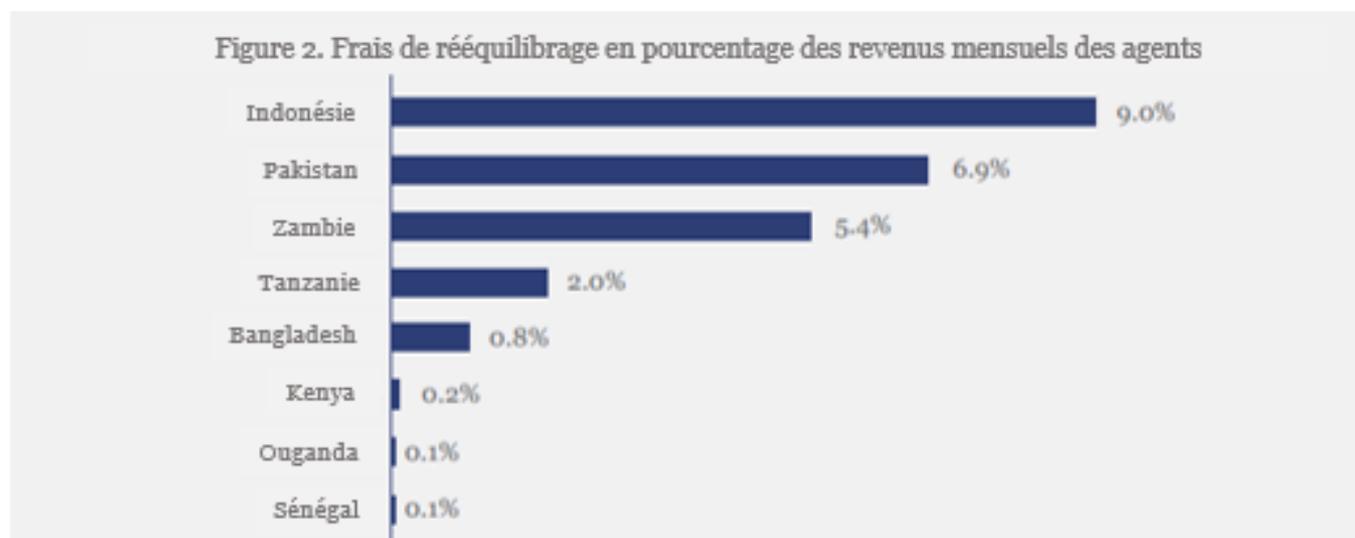
1. Se référer à l'annexe A pour davantage de détails sur les données et les pays concernés.

2. La gestion de la liquidité dans les pays du projet ANA

Sur l'ensemble des marchés étudiés, les agents se heurtent à des difficultés similaires dans la gestion de leur liquidité. La figure 1 montre que la plupart d'entre elles se rattachent aux fluctuations imprévisibles de la demande des clients, au temps consacré aux activités de rééquilibrage (lorsque la livraison d'espèces ou de monnaie électronique n'est pas possible) et au manque de capital.



En Afrique de l'Est, la durée des trajets permettant de se rendre aux points de rééquilibrage est statistiquement associée à des rééquilibrages moins fréquents. En effet, les agents (ou leurs employés) ont besoin de fermer le point de vente et d'encourir des frais de déplacement, de rééquilibrage et de pourboires pour procéder à des rééquilibrages. En pourcentage du revenu mensuel des agents, les frais de rééquilibrage sont plus élevés en Indonésie et au Pakistan (figure 2), ce qui s'explique principalement par le niveau relativement faible des revenus des agents.



En Zambie, au Kenya, au Sénégal et en Indonésie, les agents utilisent principalement les banques pour leurs opérations de rééquilibrage. En revanche, en Tanzanie, en Ouganda, au Bangladesh et au Pakistan, ils utilisent aussi des « master agents » ou des agrégateurs, ou se tournent vers leurs collègues pour rééquilibrer leurs encours. Dans le premier cas, les agents procèdent généralement à un rééquilibrage tous les trois jours, au lieu d'un jour sur deux dans le second cas.

Les professionnels du secteur partent souvent du principe que les agents ont besoin de davantage d'espèces que de monnaie électronique dans les zones rurales, faisant l'hypothèse que la demande de retraits sera plus élevée chez les habitants de zones rurales qui reçoivent des transferts d'argent. Les figures 3 et 4 montrent toutefois qu'à l'exception de l'Indonésie, la demande de monnaie électronique est plus élevée dans les zones rurales que dans les zones urbaines, bien qu'il soit plus facile de procéder à des rééquilibrages dans les zones urbaines en raison d'un accès plus aisé à des points de rééquilibrage. Les taux plus élevés d'agents non spécialisés dans les zones rurales de la Zambie et du Kenya contribuent à expliquer pourquoi les agents de ces pays ont moins de mal à se procurer de l'argent liquide. Ils ont en effet la possibilité de puiser si nécessaire dans l'encaisse de leurs autres activités. Les besoins de gestion de la liquidité des agents s'avèrent similaires un peu partout, les agents ayant besoin d'aide pour convertir leurs espèces en monnaie électronique.

Figure 3. Pourcentage d'agents ruraux en fonction du type de liquidité dont ils ont généralement besoin pour rééquilibrer leurs encours

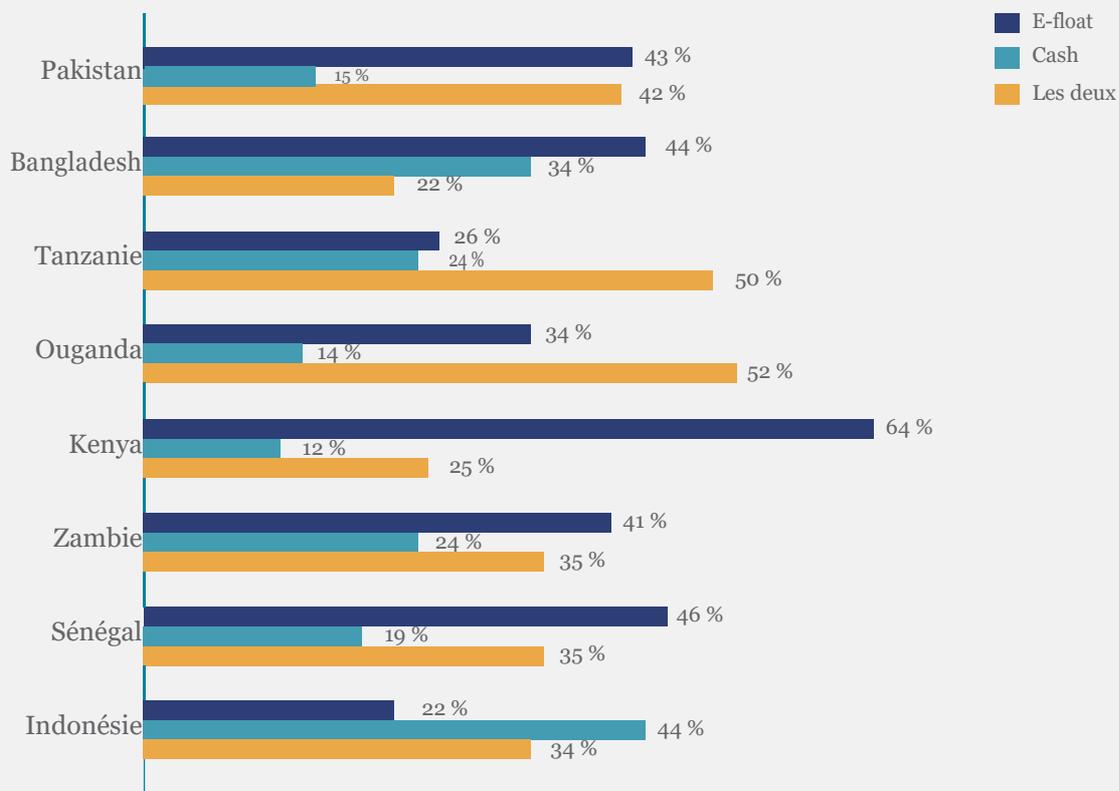
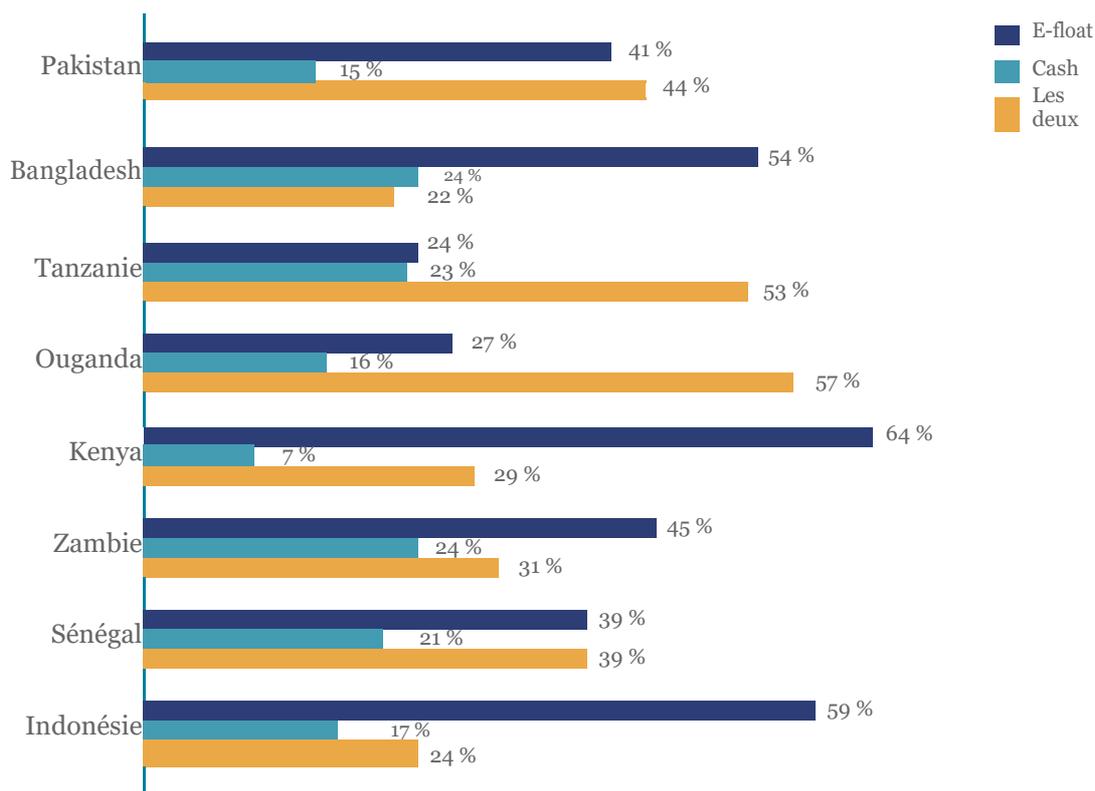
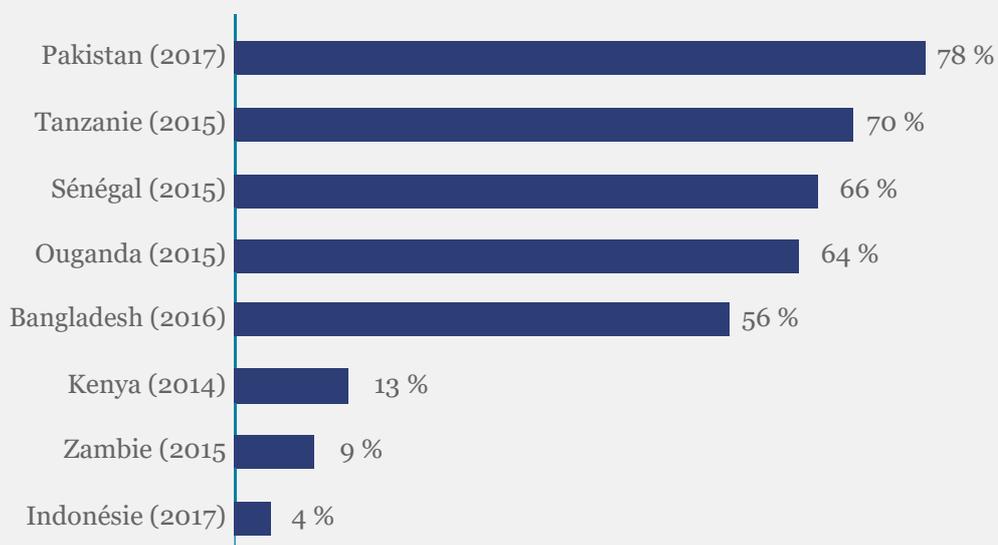


Figure 4. Pourcentage d'agents urbains en fonction du type de liquidité dont ils ont généralement besoin pour rééquilibrer leurs encours



La non-exclusivité des agents complique encore plus leur gestion de la liquidité (figure 5). Dans la section 4, nous revenons plus en détail sur les implications de la gestion d'encours de monnaie électronique et d'espèces pour plusieurs prestataires à la fois.

Figure 5. Taux de non-exclusivité dans les pays couverts par le projet ANA



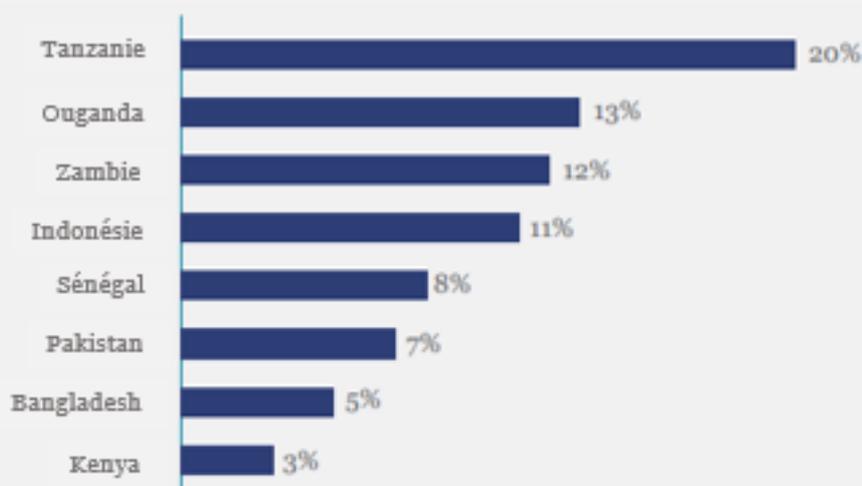
3. Les conséquences d'une mauvaise gestion de la liquidité

Sur l'ensemble des marchés, la gestion de la liquidité représente un défi pour les prestataires comme pour les agents, au sein des services récents comme des services bien établis. Une mauvaise gestion de la liquidité a aussi des conséquences plus larges sur la viabilité des réseaux d'agents. Les résultats qui suivent sont tirés des rapports d'étude du projet ANA et sont également corroborés par les notes d'information suivantes de *MSC : Agent Dormancy: Impact on Customers [Inactivité des agents : impact sur la clientèle]* et *Agent Dormancy: Reasons and Remedial Measures [Inactivité des agents : explications et mesures correctives]*.

3.1 Refus d'opérations et risque de réputation

Les agents qui ont du mal à maintenir une liquidité suffisante se trouvent dans l'obligation de refuser des opérations lorsqu'ils n'ont pas assez de monnaie électronique pour traiter les opérations de dépôt des clients ou pas assez d'espèces pour traiter leurs opérations de retrait. En Tanzanie, les agents déclarent refuser jusqu'à 20 % des opérations quotidiennes (figure 6). Parfois, au lieu d'avouer qu'ils n'ont pas assez de liquidité pour effectuer une opération, les agents disent aux clients que le système du prestataire est en panne, ce qui crée un risque de réputation pour le prestataire concerné.

Figure 6. Pourcentage d'opérations quotidiennes refusées par manque de liquidité

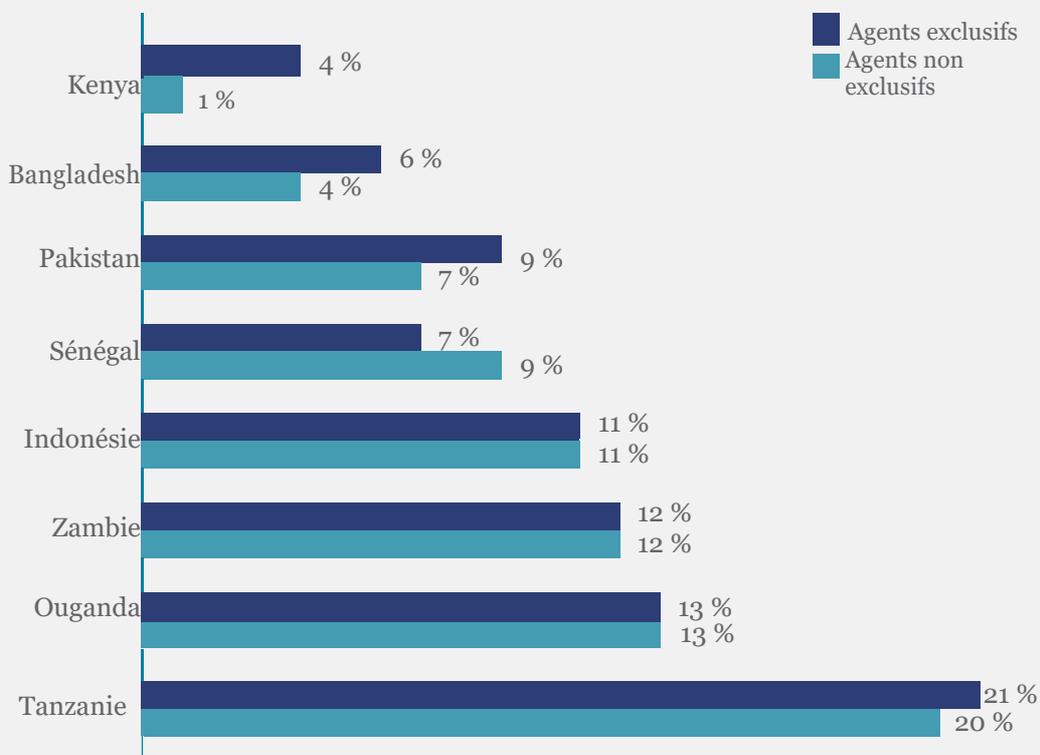


Comme évoqué plus haut, la gestion de la liquidité est plus compliquée lorsque les agents travaillent pour plusieurs prestataires. Certains témoignages laissent à penser que les agents non-exclusifs auraient tendance à allouer davantage de capital aux opérations concernant leur prestataire favori, cette préférence étant généralement motivée par le niveau des commissions reçues et les services d'assistance offerts. Si cela était vrai, on pourrait s'attendre à ce que les agents non exclusifs rejettent, en moyenne, un pourcentage plus élevé d'opérations. Les chiffres de la figure 7 montrent toutefois que sur les marchés étudiés, les agents exclusifs et non-exclusifs affichent des taux similaires de rejet d'opérations par prestataire. Cela pourrait s'expliquer, entre autres, par le fait que les systèmes de gestion des encours de monnaie électronique de certains master agents et agrégateurs qui gèrent des agents non exclusifs offrent la possibilité de transférer des encours de monnaie électronique entre prestataires au niveau des agents.

L'accès aux données des prestataires permettrait d'analyser plus en détail les problèmes de liquidité de leurs agents. Ces données ne peuvent toutefois résoudre à elles seules le problème du manque de monnaie électronique. En effet, les prestataires, les master agents et les agrégateurs surveillent généralement les encours de monnaie électronique en temps réel et envoient des notifications par SMS aux agents dont les encours sont bas. Cependant, ces systèmes de surveillance n'enregistrent que les données relatives aux opérations rejetées par manque de liquidité, et non celles concernant les opérations potentielles refusées par les agents avant même qu'ils essaient de les traiter. Les chiffres de la figure 7 sont tirés de l'analyse quantitative des informations fournies par les agents.



Figure 7. Pourcentage d'opérations quotidiennes refusées par manque de liquidité, pour les agents exclusifs et non exclusifs



3.2 Impact sur la rentabilité des agents

Un rapport de l'Institut *Helix* (MSC) intitulé *Les réseaux d'agents performants* met l'accent sur la viabilité en tant que dimension essentielle de la réussite d'un réseau d'agents. La viabilité d'un réseau dépend de la rentabilité de l'activité pour les agents et de leur volonté de poursuivre cette activité. Dans quasiment tous les pays couverts par le projet ANA, la fréquence des rééquilibrages est corrélée à un chiffre d'affaires plus élevé pour l'activité d'agent.² De la même manière, sur la plupart des marchés, les agents qui refusent un pourcentage plus élevé d'opérations sont statistiquement moins rentables.³ Sachant que la rentabilité des agents dépend de leur volume d'opérations, le manque de liquidité a un impact négatif sur la viabilité de leur activité, ainsi que sur le réseau d'agents dans son ensemble. Plus un agent refuse des opérations, moins il gagne d'argent, et plus sa proposition de valeur perd de son intérêt.

3.3 Perte de confiance chez les clients

Lorsqu'un agent qui n'a pas assez d'espèces ou de monnaie électronique refuse des clients, cette expérience porte atteinte à la confiance des clients à l'égard du système. La confiance à l'égard des services financiers digitaux représente un enjeu majeur pour les prestataires qui souhaitent développer l'adoption et l'utilisation de leurs services. C'est particulièrement le cas dans les pays en développement où les smartphones sont encore peu répandus et où les clients préfèrent les interactions personnelles. Les refus répétés amènent les clients à éviter les agents peu liquides qui ont mauvaise réputation, qui deviennent par conséquent inactifs en raison d'une demande insuffisante.

3.4 Solutions de remplacement des agents

Sur cinq marchés ANA, nous constatons que les agents qui réalisent des opérations de montant plus élevé effectuent des rééquilibrages plus fréquents. Lorsqu'ils rencontrent des problèmes de liquidité, les agents trouvent des solutions de remplacement pour maximiser le nombre d'opérations réalisées. Au Kenya et en Tanzanie, les agents qui refusent des opérations effectuent en moyenne davantage d'opérations que ceux qui n'en refusent jamais – ce qui signifie que les agents plus actifs sont susceptibles d'avoir davantage de problèmes de gestion de leur liquidité. Certains agents recourent au plafonnement des opérations et au regroupement des ressources entre agents. Le plafonnement des opérations s'observe lorsque les commissions des agents sont calculées par palier. Les agents incitent alors les clients à faire des opérations dans la fourchette basse de chaque palier de façon à maximiser leurs commissions. Le regroupement de ressources désigne des pratiques qui permettent aux agents de se prêter des espèces ou de la monnaie électronique en fonction de leurs besoins.

3.5 Remise en cause de l'innovation digitale

Le manque de liquidité est susceptible de compromettre l'innovation digitale en déclenchant un cercle vicieux de perte de confiance, dans lequel la diminution du nombre d'opérations réduit encore plus la liquidité des agents, ce qui réduit leurs volumes d'opérations et leur rentabilité. Une telle situation peut amener les prestataires à « sous-investir » dans le système pour l'innovation et la gestion des services financiers digitaux, alors qu'il leur faudrait au contraire investir davantage dans la gestion de la liquidité, des interruptions de service et des commissions non autorisées pour encourager l'usage de ces services. Graham A.N. Wright développe cet aspect dans son article *Can Digital Financial Services Turbocharge Financial Inclusion?* [Les services financiers digitaux peuvent-ils accélérer l'inclusion financière ?].

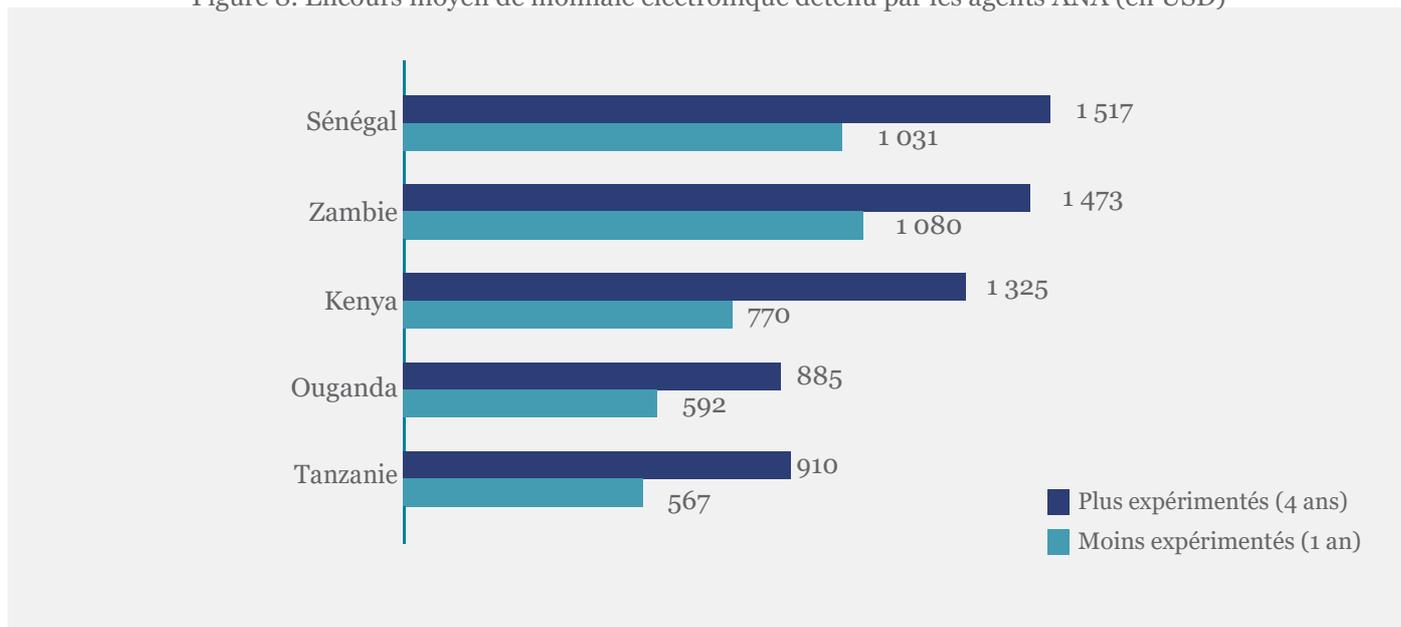
3.6 Investissement réduit de la part des agents

Les plateformes plus sophistiquées de services financiers digitaux permettent aux prestataires d'aider les agents en les informant du moment où ils ont besoin de rééquilibrer leurs encours et, dans certains cas, en facilitant la mise à disposition de liquidité au point de vente de l'agent. En l'absence de telles structures de soutien au niveau des prestataires, les agents sont obligés de conserver des encours plus importants, ce qui exige un investissement et des efforts significatifs pour être prêt à servir les clients et réduit par conséquent la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de services financiers digitaux. Lorsque cette rentabilité est faible, les agents sont susceptibles de réorienter leurs capitaux vers d'autres activités plus lucratives qui présentent des risques et des coûts de fonctionnement moins élevés. Sur les marchés ANA, les agents qui exercent leur activité depuis plus longtemps conservent en général des encours plus élevés, soit parce que ceux qui n'ont pas pu développer leur activité ont réduit leur investissement et ont finalement abandonné cette activité, soit parce que ceux qui disposent d'encours plus importants bénéficient d'un volume d'activité et d'une rentabilité plus élevés, ou une combinaison des deux. Cela est illustré dans la figure 8.

2. À l'exception de l'Indonésie.

3. À l'exception du Kenya et du Sénégal, où la corrélation n'est pas statistiquement significative.

Figure 8. Encours moyen de monnaie électronique détenu par les agents ANA (en USD)



Les observations qualitatives tirées des enquêtes ANA montrent que l'Asie (Inde, Pakistan et Bangladesh) a des agents qui encaissent davantage de commissions parce que l'activité est le plus souvent exercée par le chef d'entreprise lui-même, qui est en mesure d'investir davantage sans crainte de se faire escroquer par son personnel.

4. Pourquoi est-il si difficile de gérer la liquidité ?

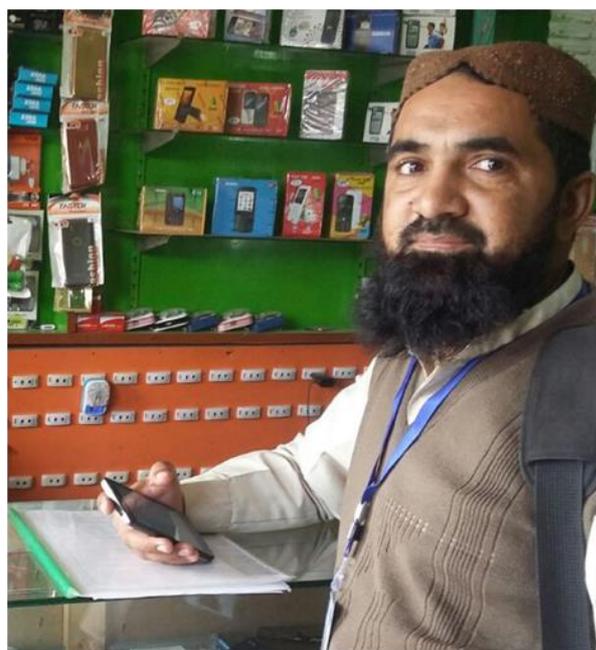
Un réseau dans lequel la liquidité est bien gérée offre des méthodes de rééquilibrage qui sont : a) peu coûteuses, b) rapides, c) fréquentes et d) disponibles en fonction de la demande prévisionnelle des clients.

Cette section présente les facteurs qui empêchent les prestataires comme les agents de parvenir à une gestion optimale de la liquidité.

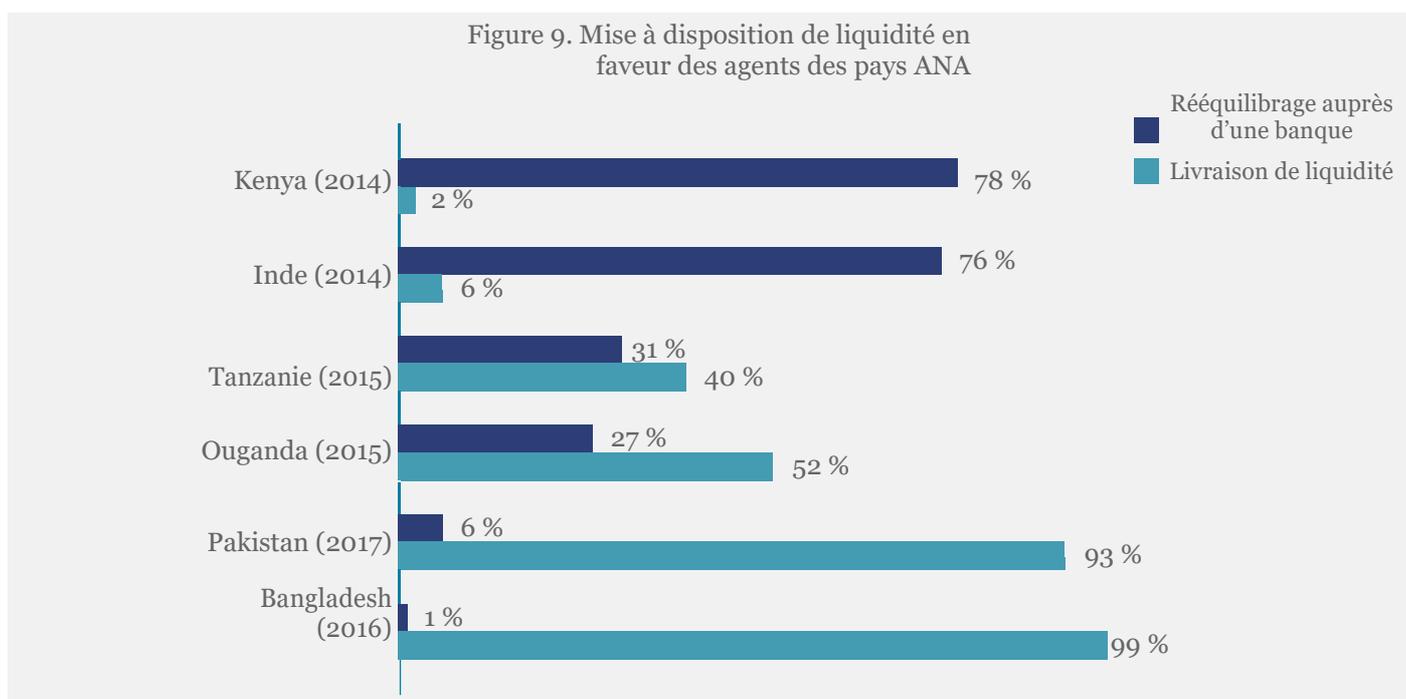
4.1 Qui est responsable de la liquidité ?

L'une des raisons pour lesquelles la gestion de la liquidité reste difficile est le manque de clarté quant à la responsabilité de cette tâche. Les directives qui régissent le fonctionnement des réseaux d'agents bancaires ou d'agents de l'argent mobile ne fournissent aucune instruction concernant la gestion de la liquidité pour les acteurs des services financiers digitaux. Les régulateurs mettent surtout l'accent sur la réduction des risques au moyen des critères et processus de sélection des agents, et sur la protection des consommateurs dans le cadre des procédures et obligations de communication à respecter.

Au Kenya, les politiques actuelles limitent les possibilités d'assistance à la gestion de la liquidité par le biais des agents bancaires : les établissements financiers n'ont pas le droit de transporter directement des espèces sans véhicule blindé, ce qui les empêche de livrer de l'argent liquide à certains agents.⁴ En revanche, la livraison d'espèces est courante au [Bangladesh](#) et au [Pakistan](#) et se développe dans d'autres pays. La figure 9 illustre le recours croissant aux livraisons d'espèces.



4. Décret du ministre de l'intérieur de l'époque du Kenya, John Michuki, à la suite d'une vague de vols d'espèces dans des camionnettes de livraison évoquée dans le *Daily Nation* du 9 janvier 2007.



En dehors des prestataires, les agents des différents pays s'appuient sur diverses sources de liquidité. Celles-ci peuvent prendre la forme de « super-agents », qui assurent une gestion locale de la liquidité moyennant une commission par opération, ou de « master-agents », qui gèrent une chaîne d'agents en échange d'une partie de leurs commissions.

En Ouganda, et de plus en plus en Tanzanie et en Inde, des master-agents assurent la livraison d'espèces aux agents les plus performants des centres urbains. Il convient de noter que l'utilisation des termes « master-agents » et « super-agents » n'est pas uniforme d'un pays à l'autre.

Dans ce rapport, les « master-agents » sont des intervenants extérieurs qui gèrent des chaînes d'agents, tandis que le terme « super-agent » désigne des agents qui disposent de liquidités et d'encours de monnaie électronique que les autres agents ont la possibilité d'acheter (voir 4.5 « sources de liquidité »).

Les fonctions de master-agent ne sont pas non similaires d'un marché à l'autre. Un article de Jacqueline Jumah intitulé « *De-mystifying the Role of Master Agents* » [Démystifier le rôle des master-agents] examine plus en détail ces différences intéressantes. Dans ce modèle, la responsabilité de la gestion de l'encours de monnaie électronique (« float ») échoit aux master-agents, qui livrent souvent des espèces à leurs agents les plus performants. Bien que cela permette aux agents de se concentrer sur la réalisation des opérations, ils paient une partie de leurs commissions pour ce service. Il convient de noter que les encours de float sont plus élevés sur les marchés non interopérables, comme indiqué à la section 4.6.

4.2 Encourager une meilleure gestion de la liquidité

Les prestataires ont la possibilité de récompenser les agents qui respectent systématiquement leurs normes de gestion de la liquidité. Bien qu'il ne soit pas possible de mesurer l'encaisse disponible à un moment donné, il est possible de vérifier si elle est suffisante dans le temps en analysant le nombre et le montant des opérations de retrait. Par exemple, un agent qui traite des opérations moins fréquentes ou de plus faible montant constitue une indication claire de problèmes de liquidité, surtout si les agents avoisinants traitent des volumes plus importants. Les incitatifs peuvent prendre la forme d'intérêts versés sur l'encours de monnaie électronique ou de primes ponctuelles.

Une autre stratégie passe par l'éducation des agents par les prestataires. Beaucoup de points de vente sont gérés par des agents qui n'ont pas la formation ou les connaissances adéquates pour cette activité. Les prestataires ont donc besoin de leur apprendre l'importance de maintenir des encours suffisants et la manière de le faire. Dans leurs formations et leurs visites de contrôle, ils doivent également souligner que les agents qui analysent leurs besoins de liquidité à mesure que leur activité se développe sont en mesure de servir davantage de clients et donc de gagner davantage de commissions.

4.3 Saisonnalité de la demande

Comme évoqué dans l'article de blog de *MSC* intitulé « *Les aléas de la gestion de la liquidité* », les agents enregistrent une demande plus forte en période de fête, au moment de la rentrée scolaire ou pendant les jours de marché, les weekends ou les jours de versement de prestations sociales. Leurs problèmes de liquidité sont plus fréquents pendant ces périodes de forte demande.

Ces problèmes entraînent des refus d'opérations et des frais de rééquilibrage accrus pour les agents qui s'efforcent de répondre aux demandes des clients. Il est important pour les agents d'analyser leurs tendances d'activité pour déterminer s'ils se trouvent dans une zone de dépôts ou une zone de retraits.

Le suivi mensuel des tendances d'opérations permet également aux agents de savoir quel est le type de liquidité dont ils ont besoin selon les heures et les jours pour répondre aux besoins de leurs clients. En retour, les prestataires et les master-agents devraient approfondir leurs analyses pour déterminer les besoins prévisionnels de liquidité de leurs agents [sur la base de leurs statistiques d'activité antérieures](#).



Munis de ces informations, les prestataires et les master-agents peuvent anticiper les pics de demande en encourageant leurs agents à conserver des encours plus importants pendant ces périodes de forte demande, que ce soit au moyen de rappels SMS ou de leur système de rémunération.

Des visites de contrôle des agents effectuées par les master-agents, par le personnel des prestataires ou par des intervenants extérieurs munis de ces informations peuvent encourager une meilleure gestion des encours. Les mécanismes de mise à disposition du *float* peuvent inclure le rattachement des comptes de monnaie électronique à des comptes bancaires, des avances de *float* et, dans le cas de [NovoPay](#) en Inde, le recours à des systèmes GIS de pointe pour connecter les agents à des responsables susceptibles de les réapprovisionner.

4.4 Recrutement et intégration des agents

Beaucoup de prestataires ont institué des exigences minimales d'investissement et d'encours de monnaie électronique pour s'assurer que leurs agents disposent d'un capital suffisant pour traiter les opérations des clients.

Toutefois, la volonté d'augmenter le nombre d'agents, notamment lorsque cette démarche est sous-traitée à des [master-agents](#), a souvent amené les recruteurs à fermer les yeux sur cet aspect et à intégrer des agents incapables de maintenir des encours suffisants pour exercer leur activité.

Sachant que la formation initiale est généralement axée sur les aspects opérationnels de l'activité d'agent et ignore souvent les aspects techniques de la gestion de la liquidité, beaucoup de prestataires ont du mal à garantir la liquidité de leurs réseaux.

4.5 Sources de liquidité et frais de rééquilibrage

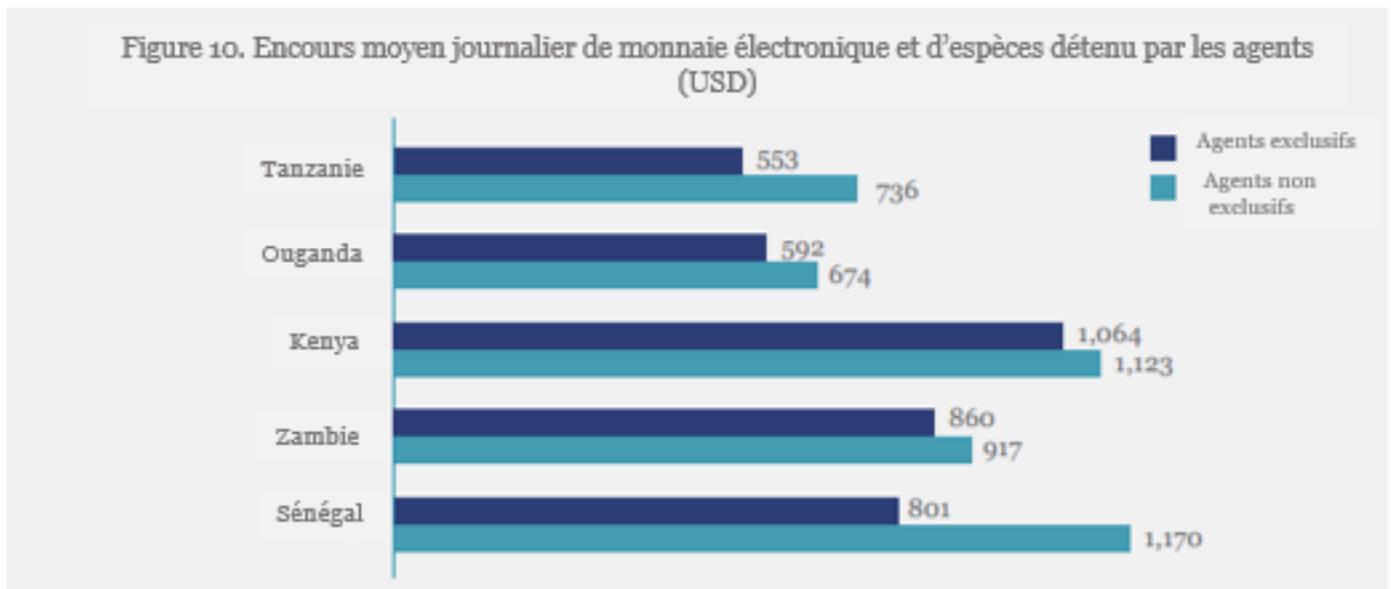
Sachant que les banques, puis les points de vente des prestataires, restent la principale source de liquidité pour les marchés ANA, certains prestataires ont des accords avec d'autres établissements financiers ou des entreprises disposant d'excédent de trésorerie, ou les deux, pour fournir des liquidités dans les zones éloignées des établissements bancaires.

Ces entreprises disposant de liquidités peuvent inclure des chaînes de supérettes ou des stations-service. Cependant, la rémunération de ces points de rééquilibrage se traduit par un coût supplémentaire pour les agents, qui rechignent donc à les utiliser. Certains prestataires ont décidé de prendre en charge les frais de rééquilibrage pour leurs agents, ce qui a bien sûr un impact sur la rentabilité de leur activité de services financiers digitaux.

4.6 Modèles d'agents non interopérables

Au [Bangladesh](#), 94 % des agents ont une autre activité (agents non spécialisés) et 56 % représentent plusieurs prestataires (agents non exclusifs) ; 22 % des agents non-exclusifs étaient inactifs pour au moins un des prestataires qu'ils représentent. Les enquêtes ANA montrent que les agents non-exclusifs doivent conserver un encours de monnaie électronique pour chacun des prestataires avec lesquels ils travaillent, ce qui constitue un défi pour certains.

Par conséquent, les systèmes non interopérables se traduisent par une augmentation proportionnelle du niveau de liquidité détenu par les agents (figure 10). Parmi les pays du projet ANA, la Tanzanie est le seul à disposer d'un système centralisé interopérable qui permet aux agents de regrouper ou de transférer des encours de monnaie électronique entre les comptes de différents prestataires. L'association ougandaise des banques (*Ouganda Bankers' Association*) travaille toutefois à un projet d'[agents partagés](#).



5. Modèles de gestion de la liquidité

Les réseaux d'agents des pays ANA ont adopté différents modèles de gestion de leur liquidité, qui varient en fonction de plusieurs paramètres : propriété de l'encours de monnaie électronique (*float*), méthode et canal de rééquilibrage, rééquilibrage instantané ou non et soutien reçu par les agents pour la gestion de leur liquidité.

5.1 Propriété du *float*

Bien que les prestataires de services financiers digitaux imposent souvent des exigences minimales de *float* pour les nouveaux agents ainsi que des directives opérationnelles qui visent à garantir que les agents possèdent un fonds de roulement suffisant pour leur activité, les agents ne sont pas forcément propriétaires de leur liquidité. Comme évoqué plus haut, dans certains services, les agents se servent d'encours d'espèces ou de monnaie électronique provenant de master-agents ou de super-agents. Cependant, le fait d'être propriétaire de leur liquidité offre aux agents l'avantage d'avoir la maîtrise totale de leur fonctionnement et de pouvoir procéder à des rééquilibrages quand ils le souhaitent.

Lorsque les agents sont propriétaires de leur liquidité, le processus de recrutement est crucial pour garantir que les nouveaux agents ont la capacité de se procurer le fonds de roulement nécessaire. Pour M-PESA, Safaricom exige par exemple une entreprise préexistante (documentée par six mois de relevés de banque). Les agents ont l'obligation de commencer avec trois points de vente et un investissement de 100 000 KSH (1 000 USD) par point de vente. Les points de vente doivent ensuite conserver des encours allant de 1 000 à 5 000 USD selon le volume et le montant des opérations qu'ils traitent. Un autre prestataire kenyan demande également à ses agents de conserver un encours variable de monnaie électronique, allant de 1 000 à 5 000 USD par jour, en fonction de leur implantation (rurale ou urbaine). Les prestataires se sont heurtés à des difficultés pour faire appliquer ces règles, les agents pouvant emprunter cet argent au départ pour satisfaire les critères de recrutement, sans être en mesure de respecter par la suite les exigences d'encours minimal.

5.2 Livraisons ou retraits

Sur les marchés ANA, certains prestataires offrent des livraisons d'espèces périodiques ou à la demande, tandis que d'autres obligent leurs agents à se déplacer pour leurs opérations de rééquilibrage (figure 9). Les livraisons d'espèces sont plus délicates que la mise à disposition de monnaie électronique en raison des soucis de coût et de sécurité.



Sur les marchés dominés par les agents non spécialisés, comme c'est le cas au Bangladesh, au Pakistan et en Indonésie, où les services financiers digitaux s'ajoutent à des activités préexistantes, les prestataires se sont généralement efforcés de faciliter les opérations de rééquilibrage des agents. Au Pakistan, un prestataire utilise les équipes d'assistance de son réseau de distribution de crédit téléphonique pour faciliter le rééquilibrage de la liquidité de ses agents.

Au Bangladesh, des distributeurs effectuent des livraisons régulières de liquidités et sont disponibles à la demande. En Ouganda, les prestataires et les master-agents utilisent des coursiers pour livrer du *float* à certains de leurs agents les plus importants et les plus accessibles. Les master-agents interrogés en Ouganda expriment toutefois leur crainte de perdre des fonds lorsqu'ils utilisent des services de coursier pour la livraison d'espèces.

Les prestataires participent aussi à la sélection des agents au Sénégal et en Zambie. Les agents sont toutefois censés s'approvisionner en liquidité auprès de points de rééquilibrage désignés par le prestataire. Les frais de déplacement vers les points de rééquilibrage et les frais de retrait éventuels sont à la charge des agents.

5.3 Rééquilibrages instantanés ou différés

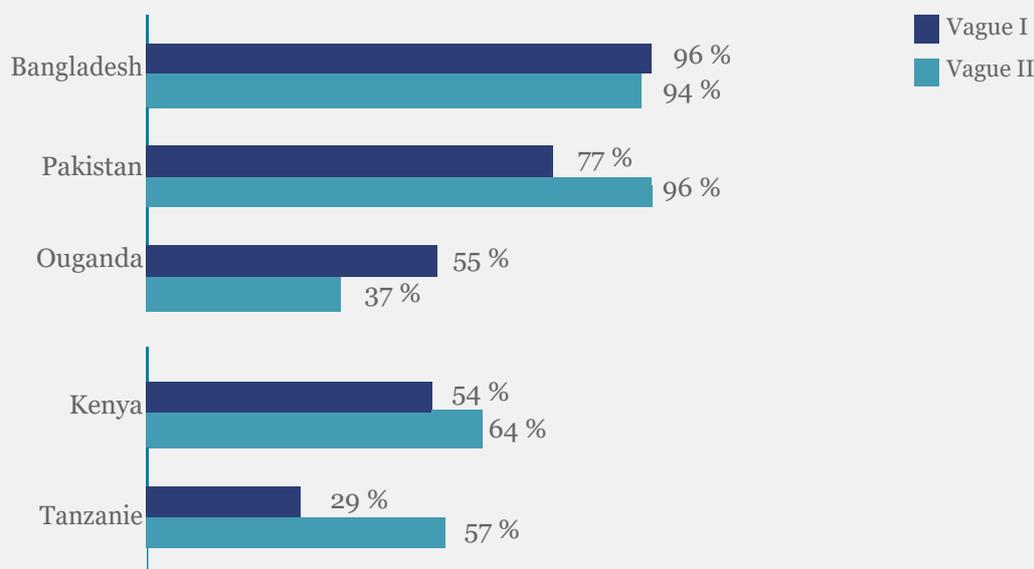
Les opérations de retrait d'espèces des agents sont généralement immédiates. L'accès à la monnaie électronique peut toutefois être immédiat ou différé, selon le niveau d'intégration des plateformes entre le prestataire et les intervenants qui traitent les opérations de rééquilibrage. Par exemple, une banque du Kenya demande aux agents de faire leurs opérations au moyen d'un compte d'agent, qui leur permet de faire des virements d'un compte bancaire normal vers le portemonnaie électronique de l'agent, ce qui autorise des transferts immédiats.

Lorsqu'un ORM s'associe à une banque ou un autre établissement pour faciliter les opérations de rééquilibrage, les agents sont souvent confrontés à des délais pour obtenir de la monnaie électronique ou des espèces en raison du manque d'intégration des plateformes. Sur les marchés naissants de services financiers digitaux (Nigéria par exemple), les agents bancaires peuvent également avoir un délai d'attente pour les rapprochements de fin de journée. Le processus est parfois même manuel dans certains cas. Au Malawi par exemple, un partenariat banque-ORM oblige les agents à envoyer une photo du reçu au prestataire après avoir effectué une remise d'espèces pour recevoir la contrepartie électronique sur leur portemonnaie mobile. La lourdeur de ces procédures de rééquilibrage accroît le coût de la gestion de la liquidité pour les agents comme pour les prestataires.

5.4 Auto-rééquilibrages ou avances de trésorerie

L'augmentation du taux d'agents non spécialisés sur la plupart des marchés ANA fait ressortir l'intérêt d'exercer une activité de services financiers digitaux en parallèle d'une autre activité (figure 12). Du point de vue des prestataires, l'absence de spécialisation réduit la nécessité d'offrir des commissions importantes et facilite la gestion de trésorerie de l'agent au niveau de son point de vente.

Figure 12. Pourcentage d'agents non spécialisés (dont l'activité de services financiers digitaux s'ajoute à une autre activité)



L'Ouganda fait figure d'exception, car la spécialisation des agents s'y est développée avec l'arrivée de la non-exclusivité. Avec seulement deux grands services d'argent mobile et des réseaux de master-agents bien établis qui gèrent activement la liquidité dans les zones urbaines, il est courant de voir des kiosques ou des boutiques exclusivement consacrés à l'argent mobile dans le pays. Les agents non spécialisés ont la possibilité de s'appuyer sur leur activité existante pour leurs opérations de rééquilibrage, les liquidités issues des ventes parallèles pouvant être utilisées pour les retraits des clients. L'ajout d'une activité d'argent mobile implique peu de coûts marginaux en dehors des opérations de rééquilibrage. Elle offre par conséquent un moyen intéressant de diversifier les revenus de l'agent, d'accroître la fréquentation de son point de vente et de réaliser des ventes croisées de produits ou services.

Certains agents bénéficient d'une aide à la gestion de leur liquidité par le biais de facilités de crédit obtenues par leurs soins ou mises à disposition par les prestataires. Si quelques banques, comme KCB et Equity Bank au Kenya, offrent des lignes de crédit à leurs agents, les opérateurs mobiles sont plus nombreux à mettre en place des facilités de découvert (dans certains cas en collaboration avec des prestataires de crédit digital comme [Jumo](#)) pour faire le joint entre les déplacements de rééquilibrage des agents. La performance des agents est généralement le principal critère de qualification pour ces avances.

On peut le regretter, car les agents les plus affectés par les problèmes de liquidité ou qui se trouvent dans des zones isolées avec des frais élevés de rééquilibrage sont moins susceptibles de bénéficier de ce soutien. Le principal souci des prestataires est de s'assurer que les agents consacrent ce financement à leur activité de services financiers digitaux et non à d'autres utilisations.



6. Cinq solutions innovantes pour gérer la liquidité

Face aux difficultés observées dans le cadre des enquêtes ANA, quelles sont les innovations susceptibles d'apporter des solutions aux problèmes de liquidité rencontrés par les agents ?

6.1 Plateformes innovantes

Des systèmes de surveillance centralisée peuvent permettre d'identifier les agents qui n'arrivent pas à maintenir un niveau suffisant de liquidité. Des messages d'alerte peuvent alors être envoyés aux agents dont les encours baissent en dessous du niveau recommandé pour les inciter à procéder à un rééquilibrage.

Ces plateformes pourraient faciliter différents mécanismes de rééquilibrage, comme par exemple le rééquilibrage à des guichets automatiques (DAB/GAB) ou par le biais de transferts entre agents, qui permettent aux agents de demander et de recevoir des encours de monnaie électronique de la part de collègues. Les agents ont également la possibilité de faire des dépôts ou retraits à distance sur leur compte personnel pour alimenter leur compte de *float* sans impliquer la banque. Des master-agents le font déjà de manière informelle dans le cadre de groupes WhatsApp mis en place pour la gestion de leur réseau d'agents. Si les prestataires avaient la possibilité de surveiller ces activités, ils pourraient en contrôler la conformité et mettre en place des procédures opérationnelles standard pour leurs agents.

6.2. Uberisation des agents

S'inspirant de suggestions liées aux transferts inter-agents, un récent atelier *MSC/Helix* a étudié la possibilité de réduire la dépendance à l'égard des agents en permettant à quasiment chaque client de faire office de point de dépôt/retrait d'espèces. Cela se fait évidemment déjà de manière informelle dans le monde, et notamment dans les régions isolées que les agents bénéficiant d'un soutien formel de la part des prestataires ne peuvent pas servir de manière efficace. Il est fréquent que des hommes d'affaires ou des responsables communautaires locaux offrent des services officieux de conversion d'espèces en monnaie électronique ou inversement moyennant une commission de faible montant. Cette approche permettrait d'augmenter le nombre de points de dépôt et retrait d'espèces et de réduire les coûts de gestion des agents pour les prestataires, tandis que les clients bénéficieraient de services de proximité plus accessibles.

Dans « *Reimagining The Last Mile – Agent Networks in Inde* » [Réinventer le dernier kilomètre : les réseaux d'agents en Inde], *MSC* explique que les « entreprises fintech peuvent inventer des applications mobiles qui permettent à chaque utilisateur de jouer le rôle de fournisseur de liquidité, imitant ce que Uber a réalisé en matière de transport. Des initiatives de cette nature pourraient permettre de répondre aux besoins de liquidité « des dernières centaines de mètres », tandis que les agents apporteraient leur soutien pour le « dernier kilomètre », créant ainsi un marché plus décentralisé de la liquidité. »

L'élégance de cette solution est que les utilisateurs n'ont pas besoin de se rencontrer, ni même de se connaître. Son inconvénient est qu'elle ne permet pas l'échange d'argent liquide.

Nos discussions avec les acteurs du secteur font ressortir des soucis de sécurité concernant les agents qui fonctionnent actuellement avec des solutions « uberisées » de cette nature. Ils craignent que si les agents font savoir qu'ils disposent de liquidités à leur point de vente, ils s'exposent à des cambriolages et/ou des fraudes, qui se développent de manière inquiétante.

Eko Financial Services Pvt. Ltd a lancé une application appelée Fundu, qui doit faire l'objet d'un essai pilote au Kenya. « Cette application vous permettra de jouer le rôle d'un guichet automatique... Chaque fois qu'un utilisateur de Fundu a besoin d'argent, vous recevrez une notification. Si vous avez de l'argent et êtes prêt à le fournir, vous pourrez accepter la demande. » La personne transfèrera l'argent sur le compte bancaire de l'utilisateur au moyen de son adresse virtuelle. (LiveMint)

6.3 Utilisation des analyses de données pour prédire la demande

Les analyses de données peuvent permettre de surveiller les opérations et de faciliter la gestion de la liquidité sur la base des expériences et tendances antérieures. Cette idée s'appuie sur une recommandation formulée par l'Institut *Helix* en 2014 et par la Harvard Business School en 2017. L'utilisation des données des plateformes de services financiers digitaux pour identifier les besoins prévisionnels d'encours de monnaie électronique ou d'argent liquide des agents permettrait de mieux anticiper les pics et les creux. La plateforme pourrait communiquer d'elle-même ces informations aux agents et aux master-agents de manière automatisée pour les aider à maintenir des niveaux appropriés de liquidité. Ces analyses devront faire l'objet de quelques modifications pour tenir compte des événements inhabituels ou exceptionnels qui génèrent des pics de demande, comme par exemple des élections générales, de grands événements sportifs ou des paiements groupés intermittents tels que les versements en faveur des réfugiés ou le paiement de prestations sociales.

Quoi qu'il en soit, des SMS adressés périodiquement aux agents pour les informer de la demande prévisionnelle de liquidité sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle les aideraient à mieux planifier leurs encours. Cela permettrait également de guider le soutien apporté par les prestataires et les master-agents, comme par exemple la mise à disposition d'avances de monnaie électronique aux agents (voir ci-dessous) ou l'organisation de ramassages ou de remises de fonds au niveau des points de vente. Les prestataires pourraient également se servir de ces informations pour surveiller l'activité des agents, de façon à détecter par exemple des pratiques inhabituelles ou frauduleuses, telles que les dépôts à distance, les transactions fractionnées ou la thésaurisation de *float*.

6.4 Financement du besoin en fonds de roulement des agents

Les agents mentionnent souvent le manque de ressources ou de fonds de roulement en tant que principal obstacle au financement de leurs besoins de liquidité. Ces obstacles sont parfois (mais pas toujours) temporaires, en raison de fluctuations saisonnières. Même s'il est rare que les opérateurs de réseau mobile soient disposés à prendre le risque de prêter de l'argent à leurs agents, la mise à disposition d'encours de monnaie électronique à crédit offre la possibilité d'améliorer la liquidité des agents tout en les fidélisant. Si les prêteurs utilisent des méthodes comme l'analyse de données, ils peuvent être en mesure de prévoir les besoins de liquidité des agents et d'évaluer leur performance antérieure, ce qui permettrait aux prêteurs de réduire considérablement le risque de crédit lié aux avances consenties aux agents.

Un système qui permettrait aux agents d'obtenir des avances de monnaie électronique pour faire des rééquilibrages au moyen de leur téléphone portable pourrait également générer une valeur significative. Il permettrait également de réduire le nombre d'opérations refusées par manque de liquidité. Safaricom offre par exemple à ses agents « *M-PESA premium* » des financements à court terme pendant les weekends et les jours fériés pour répondre à leurs besoins de liquidité. Cela permet non seulement d'améliorer la disponibilité du *float*, mais également d'augmenter le nombre d'agents qui travaillent pendant ces périodes de fermeture des banques et d'autres super-agents. Quelques établissements bancaires, comme par exemple la Commercial Bank of Africa et la Kenya Commercial Bank, travaillent déjà à des solutions de cette nature. Cependant, compte tenu de la sophistication des analyses de données et des plateformes de crédit requises pour ce processus, les **entreprises fintech risquent d'être les plus à même d'offrir des lignes de crédit de cette nature.**

6.5 Mise en place d'écosystèmes de la finance digitale

Le renforcement des écosystèmes de la finance digitale devrait être une priorité. Des écosystèmes digitaux composés d'API ouvertes et de plateformes entièrement interopérables faciliteraient et encourageraient l'utilisation des paiements digitaux. De tels écosystèmes sont susceptibles de réduire la demande de retraits en espèces et les besoins de rééquilibrage des agents. De la même manière, lorsque les fournisseurs de biens de consommation courante demandent le paiement de leurs livraisons en monnaie électronique plutôt qu'en espèces, cela permet aux agents ruraux d'utiliser les encours de monnaie électronique qu'ils accumulent.

Pour mettre en place des écosystèmes digitaux performants, il est indispensable que toutes les parties prenantes collaborent pour élargir les possibilités de transactions digitales. Une bonne gestion de la liquidité représente un aspect essentiel d'un réseau d'agents performant et faible. Les difficultés tant décriées peuvent toutes trouver des solutions, surtout si les prestataires mettent à profit les possibilités offertes par les fintechs et l'analyse des données.

Annexe A - Études ANA (Agent Network Accelerator)

Le projet «[Accélérateur de réseaux d'agents](#)» (Agent Network Accelerator (ANA)) est géré par [MSC](#), avec le soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates, du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), du programme Financial Sector Deepening – Ouganda (FSDU) et de l'organisation Karandaaz Pakistan. Il s'agit du plus grand projet de recherche sur les réseaux d'agents dans le monde, avec pour ambition de mieux comprendre comment créer et gérer des réseaux de dépôts et retrait d'espèces (« CICO » en anglais pour *cash-in/cash-out*) dans les communautés défavorisées et d'identifier les facteurs qui expliquent leur réussite ou leur échec. Ces recherches ont pour but d'identifier des aspects stratégiques les plus marquants de la gestion des réseaux d'agents pour le secteur des services financiers digitaux, en termes notamment d'organisation des réseaux d'agents, de fonctionnement et de viabilité des points de vente, de gestion de la liquidité, de qualité du soutien apporté par les prestataires et de conformité des agents.

Ce projet a été lancé en 2013 par l'[Institut Helix de la finance digitale](#), qui fait partie du groupe [MSC](#). L'Institut [Helix](#) a depuis lors réalisé plus de 38 700 entretiens avec des agents de onze pays, offrant des évaluations à plus d'une quarantaine de réseaux d'agents parmi les plus importants dans le monde.

Nous avons réalisé des évaluations quantitatives dans les pays comptant plus de 10 000 agents actifs selon des statistiques récentes et fiables. Dans le cas des réseaux récents, l'équipe a réalisé des évaluations stratégiques qualitatives en interrogeant des prestataires, des agents et d'autres acteurs des services financiers digitaux (voir tableau A).

Tableau A. Type d'étude et taille de l'échantillon, par pays et année de collecte des données

Pays	Année				
	2013	2014	2015	2016	2017
Bangladesh		Quantitative (2 841)*		Quantitative (2 309)*	
Benin			Qualitative		
Inde ¹			Quantitative (4 437)*		Quantitative (3 199)*
Indonésie		Qualitative			Quantitative (1 383)*
Kenya	Quantitative (3 220)*	Quantitative (4 126)*			
Nigeria		Qualitative		Qualitative	
Pakistan		Quantitative (3 151)*			Quantitative (2 563)*
Sénégal			Quantitative (1 639)*		
Tanzanie	Quantitative (2 052)		Quantitative (2 066)		
Ouganda	Quantitative (2 028)		Quantitative (2 288)		
Zambie			Quantitative (1 350)*		

* Dont échantillon d'appoint pour les principaux prestataires. En dehors de la Tanzanie et de l'Ouganda, les échantillons aléatoires de base ont été « complétés » par des entretiens avec certains prestataires afin d'atteindre une taille d'échantillon statistiquement pertinente.

1. Les données de la seconde vague concernant l'Inde étaient en cours de finalisation au moment de la rédaction de ce rapport. Sachant que le marché indien a connu une transition drastique suite à la démonétisation des billets de 500 et 1 000 roupies, les rapports ne présentent pas de données 2015, car celles-ci ne sont plus pertinentes.

L'Institut *Helix* de la finance digitale a réalisé en direct les évaluations qualitatives stratégiques des réseaux et a géré les études quantitatives sur la base de données collectées par des sociétés locales de collecte et de gestion de données.

De 2013 à mi-2015, la collecte, le contrôle qualité, l'apurement et l'analyse des données ont été confiés à des sociétés d'études locales. L'Institut *Helix* a fourni aux enquêteurs le questionnaire ANA de référence qui a été rempli au moyen d'entretiens individuels assistés par ordinateur (CAPI : *Computer Assisted Personal Interviewing*).² À partir de septembre 2015, le questionnaire a été simplifié pour réduire le nombre de questions et internaliser la plus grande partie du contrôle qualité et des procédures d'apurement des données, ainsi que la totalité des analyses de données.

Dans l'ensemble des pays, les enquêtes ANA ont été conçues pour être représentatives par pays, par zone urbaine ou rurale et par prestataire. La méthodologie varie légèrement d'un pays à l'autre en fonction des données statistiques disponibles concernant les agents ou de celles que les sociétés d'études locales et l'Institut *Helix* sont en mesure de se procurer. Au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda, nous nous sommes servis des recensements d'agents réalisés par [BrandFusion](#) comme cadre d'échantillonnage pour les études. Dans les autres pays, l'Institut *Helix* a collecté les données publiquement disponibles sur la localisation des agents et demandé des listes d'agents aux principaux prestataires locaux.

Dans tous les pays, l'échantillon a été défini sur la base d'une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié en grappe en deux étapes, les subdivisions administratives étant d'abord regroupées par région et par catégorie rurale/urbaine³ pour être ensuite tirées au sort. Des échantillons d'agents ont ensuite été sélectionnés au sein des subdivisions administratives tirées au sort de façon proportionnelle au nombre total d'agents. Sur les marchés où les agents travaillent pour plusieurs prestataires, ils ont été interrogés sur leur fonctionnement pour un prestataire tiré au sort parmi ceux pour lesquels l'agent avait réalisé au moins une opération au cours des 30 jours précédents.

Chaque étude a fait l'objet d'un rapport-pays⁴ public, qui présente une synthèse des informations relatives à la performance des agents et des prestataires qui les gèrent. Les principaux prestataires de services financiers digitaux ont également reçu des rapports confidentiels contenant une analyse comparative des données de leur réseau par rapport à la concurrence. En plus de ces rapports par pays et par prestataire, l'Institut *Helix* synthétise les données ANA dans le cadre d'articles de blog et des publications mentionnées ci-dessous pour mieux faire connaître les bonnes pratiques et les chiffres de référence du secteur pour la création et la gestion de réseaux d'agents dans le monde entier⁵ :

- [Concevoir des stratégies de distribution efficaces pour la monnaie électronique](#) : ce rapport a vocation à aider les prestataires à mieux comprendre les objectifs de la mise en place de leurs réseaux d'agents et à réfléchir ensuite au modèle de déploiement le plus adapté à leurs besoins.
- [Les réseaux d'agents performants](#) : ce rapport repose sur l'idée que les réseaux sont le canal de distribution utilisé par les prestataires pour offrir des propositions de valeur distinctes à différentes catégories de clients cibles. Ce rapport présente un cadre analytique détaillé pour analyser la réussite des réseaux d'agents sur la base de plusieurs dimensions clés.
- [Les agents comptent : la véritable ampleur des réseaux d'agents dans les pays chefs de file de la finance digitale](#) présente un cadre de mesure de la taille des réseaux d'agent en s'appuyant sur la distinction entre fonds de caisse et points de vente. Ce rapport se penche également sur le taux d'activité des agents et présente une méthode de calcul du nombre de clients par point de vente afin de fournir des chiffres de référence actualisés au secteur.

2. Les questionnaires ANA ont été modifiés pour s'adapter aux particularités de chaque marché tout en conservant la base de l'enquête.

3. Les classifications rurales et urbaines des recensements nationaux ont été utilisées au Pakistan et en Indonésie. En Afrique, les centres régionaux, provinciaux et de district de plus grande taille et plus densément peuplés ont été classifiés dans les zones « urbaines », tandis que les sous-districts et les régions situées en dehors des principaux districts ont été classifiées dans les zones « rurales ». De la même manière, les sièges villageois et Thana du Bangladesh ont été classifiés dans les zones dites « rurales », avec huit centres de district classés dans les zones dites « urbaines ».

4. Le rapport-pays de la Tanzanie basé sur les données 2015 n'a pas été publié en raison de restrictions du gouvernement tanzanien sur la réalisation d'enquêtes représentatives au niveau national. 2015 n'a pas été publié en raison de restrictions du gouvernement tanzanien sur la réalisation d'enquêtes représentatives au niveau national.

5. L'Institut *Helix* de la finance digitale, qui dépend de MSC, est également l'auteur des documents de référence suivants sur l'évolution des produits et des modèles commerciaux des services financiers digitaux :

- [Finclusion to Fintech: Fintech Product Development for Low-Income Markets](#) [De l'inclusion financière aux fintechs: le développement de produits fintech pour les marchés à faibles revenus] qui a pour but d'aider les innovateurs fintech à mieux comprendre les stratégies originales de gestion financière utilisées par les catégories de population à faibles revenus du monde en développement. Ce rapport fait la synthèse de 15 ans de recherches sur l'inclusion financière et présente des suggestions sur la manière dont l'innovation technologique de pointe du secteur des fintechs pourrait mieux répondre aux besoins du marché des pays en développement.
- [Redesigning Big Data for Digital Finance](#) [repenser les données de masse pour la finance digitale], qui propose des stratégies cruciales pour permettre aux prestataires de services financiers digitaux (opérateurs de réseaux mobiles, banques et autres intervenants) de gérer l'arrivée des acteurs du secteur des fintechs (entreprises technologiques) dans le monde en développement. Ce rapport explique que pour rivaliser ou collaborer avec les acteurs fintech, les prestataires ont besoin de développer leurs données clients.
- [OTC: A Digital Stepping Stone or a Dead-end Path?](#) [Les services au guichet: un tremplin vers la finance digitale ou une voie sans issue?], qui évoque les avantages et les inconvénients des opérations réalisées au guichet (ou « OTC », de l'anglais *Over The Counter*) et explique qu'elles doivent être considérées comme une étape préliminaire vers l'adoption et l'utilisation des comptes d'argent mobile.

Cette collection de rapports s'appuie sur l'ensemble des données ANA (à l'exception de l'Inde) pour faire le point sur la formation des agents, le soutien qui leur est apporté, les stratégies de gestion de la liquidité et les niveaux de risque dans l'ensemble des réseaux d'agents. Ces rapports intègrent également le cadre d'analyse présenté dans le rapport intitulé *Les réseaux d'agents performants*. Chacun de ces rapports suit une méthode d'analyse distincte :

- ***Benchmarking Agent Support [Analyse comparative du soutien aux agents]*** répartit 27 grands prestataires en trois catégories, en fonction de leur méthode de gestion du réseau d'agents: directe, indirecte ou mixte. Le rapport analyse également les tendances statistiques entre les données de la première vague d'enquêtes (2013–2014)⁶ et celles de la deuxième vague d'enquêtes (2015–2017), dans la limite des légères différences de méthodologie intervenues dans la collecte des données et du degré de maturité variable des marchés examinés. Nous estimons néanmoins que ces données, aussi indicatives qu'elles soient, fournissent des informations précieuses sur le niveau de formation et de soutien apporté par les différents modèles de gestion des réseaux, ainsi que sur l'efficacité de la formation des agents et du soutien qui leur est apporté.
- ***Résoudre le casse-tête de la gestion de la liquidité*** s'appuie principalement sur la dernière vague de données collectées pour chaque pays et sur des analyses réalisées au niveau national, complétées par des données relatives aux tendances et des nuances propres à chaque prestataire.
- ***Measuring Risks in Agent Networks [Évaluer le risque dans les réseaux d'agents]*** s'appuie sur des données relatives à l'offre (ANA) et à la demande (Financial Inclusion Insights, FII) pour proposer des indicateurs de mesure des différents types de risque. Les deux ensembles de données sont analysés au niveau de chaque pays pour proposer des chiffres de référence nationaux utilisables par les prestataires.