



HELIX 
INSTITUT DE FINANCE DIGITALE

**LES RÉSEAUX D'AGENTS
PERFORMANTS
2016**



Créé en novembre 2013 dans le cadre d'un partenariat entre [MicroSave Consulting \(MSC\)](#), la [Fondation Bill & Melinda Gates](#), la [Société financière internationale \(IFC\)](#), [FSD – Africa](#) et le [Fonds d'équipement des Nations Unies \(FENU\)](#), l'Institut Helix de la finance digitale dispense des formations et des données de premier ordre aux prestataires de services financiers.

L'Institut Helix se compose de deux équipes :

L'équipe Business Analytics a pour mission de clarifier les grands enjeux stratégiques et opérationnels de la finance digitale afin de permettre aux prestataires, aux décideurs politiques/régulateurs et au secteur de prendre des décisions cruciales en toute connaissance de cause. Elle y parvient en réalisant des études de recherche quantitative et qualitative personnalisées en Asie et en Afrique pour les principaux prestataires du secteur. Nous analysons les aspects les plus marquants des opérations stratégiques en combinant expérience pratique et méthodes de recherche rigoureuses.

L'équipe de formation et d'assistance technique (« TTA » pour Training and Technical Assistance) offre des programmes de formation spécialement conçus pour les opérateurs de réseau mobile, les banques, les institutions financières et les intervenants extérieurs qui souhaitent améliorer l'efficacité et la rentabilité de leurs activités de finance digitale. Vous trouverez de plus amples renseignements sur nos formations [ici](#).

PROGRAMME « ACCELERATEUR DE RESEAUX D'AGENTS »

Le projet « Accélérateur de réseaux d'agents » (Agent Network Accelerator (ANA)), piloté par l'Institut Helix, est l'un des plus grands projets mondiaux de recherche sur les réseaux d'agents. En l'espace de quatre ans, nous prévoyons de mener plus de 40 000 entretiens auprès d'agents appartenant à 42 entreprises de services financiers digitaux parmi les plus performants. À ce jour, plus de 31 500 entretiens ont été réalisés. Ce programme de recherche est réalisé en collaboration avec de multiples organismes de recherche locaux. Les rapports de recherche consacrés aux pays suivants peuvent être consultés [ici](#) : Kenya, Nigeria, Sénégal, Tanzanie, Ouganda, Zambie, Indonésie, Pakistan, Bangladesh et Inde.

La mise en œuvre de ce programme a permis à l'Institut Helix de faire la preuve de ses compétences en matière de conception de plan d'étude (comprenant la mise au point d'un cadre analytique permettant de guider les projets), de définition d'échantillons, de création d'outils (qualitatifs et quantitatifs) et de mise en place de protocoles sophistiqués pour surveiller la qualité des entretiens réalisés sur le terrain.

Cette publication a été rédigée par Maha Khan de l'Institut Helix de la finance digitale avec le concours de Jim Williams, directeur des rapports de communication.

Les auteurs tiennent à remercier l'équipe *Business Analytics* de l'Institut Helix de la finance digitale pour toute son assistance.

A black and white photograph of two men in suits engaged in a conversation. The man on the right is gesturing with his hands while speaking. The background is a blurred crowd of people.

En l'espace de quatre ans, nous prévoyons de mener plus de **40 000 entretiens** auprès d'agents appartenant à **42 entreprises de services financiers digitaux parmi les plus performants**

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	05
Les réseaux d'agents performants	06
Comprendre le comment et le pourquoi	06
SECTION 1 : LES RÉSEAUX D'AGENTS PERFORMANTS	07
Dimensions & sous-dimensions du succès des réseaux d'agents	08
Comprendre les nuances : les sous-dimensions du succès	09
Tableau 1 : Dimensions & sous-dimensions du succès des réseaux d'agents	09
Exemples de réussite des réseaux d'agents	10
Catégoriser les réseaux d'agents	12
Tableau 2 : Les catégories de réseaux d'agents	13
Exemples et cas d'utilisation	14
SECTION 2 : CADRE ANALYTIQUE COMPLET	17
Arriver au comment et au pourquoi	18
Tableau 3 : Les déterminants du succès	19
Cadre analytique complet	20
Tableau 4 : Cadre conceptuel complet du programme ANA	20
Les cas d'utilisation	21
Utiliser le cadre analytique pour créer des références	24
Utilisation du cadre d'analyse par l'Institut Helix	24
CONCLUSION	25
ANNEXES	26
Annexe 1 : Indicateurs de mesure de la réussite	26
Annexe 2 : Catégories de prestataires	31
Annexe 3 : Déterminants de succès	37
Annexe 4 : Définitions opérationnelles	41

SYNTHÈSE

Il n'existe pas de définition universelle d'un réseau d'agents « performant ». Les réseaux d'agents sont avant tout un instrument qui permet aux prestataires de réaliser leurs objectifs dans le domaine des services financiers digitaux. Ces services prennent de multiples formes, qui répondent à autant d'objectifs différents, de la montée en gamme des clients des opérateurs de réseau mobile (ORM) vers des services financiers à la décongestion des agences bancaires ou à la création d'une enseigne commerciale.

Il existe néanmoins un réseau d'agent mieux adapté à chaque type de service. En partant d'une proposition de valeur clairement définie et d'une bonne connaissance de la concurrence, les prestataires de services financiers digitaux ont la possibilité de mettre en place un réseau d'agents qui les aidera à réaliser leurs objectifs, en ayant les bons agents au bon endroit avec une assistance adaptée pour développer et servir une clientèle fidélisée.

En bref, il existe de nombreuses formes de réussite. Cette publication présente le système Helix d'analyse de la performance dans cet environnement complexe : une approche flexible, qui permet aux gestionnaires de réseaux comme aux chercheurs de mesurer les six dimensions du succès des réseaux d'agents de manière à pouvoir comparer équitablement des services similaires.

Les réseaux d'agents performants

La première section de ce document définit entre deux et six sous-dimensions pour chacune des dimensions suivantes de la performance :



Nous présentons des cas réels de la manière dont les réseaux d'agents hiérarchisent ces différentes dimensions et proposons un système de classification des services en fonction de leur proposition de valeur, des caractéristiques du prestataire et de celles du marché. Nous présentons également des cas d'utilisation qui illustrent la manière dont les différentes parties prenantes du secteur peuvent s'appuyer sur ces deux outils pour analyser la réussite ou l'échec des réseaux d'agents.

Nos indicateurs de mesure de la performance des réseaux d'agents sont détaillés à l'annexe 1 et les critères de classification des prestataires sont présentés à l'annexe 2.

Comprendre le comment et le pourquoi

La deuxième section de ce document précise le cadre analytique complet sur lequel s'appuient nos recherches. Ce cadre d'analyse replace les six dimensions de la performance dans le contexte des données qui les sous-tendent et de l'environnement qui les influence. La liste complète de ces facteurs est présentée à l'annexe 3.

SECTION I :

LES RÉSEAUX D'AGENTS PERFORMANTS

Il n'existe pas de définition universelle d'un réseau d'agents « performant ». En fin de compte, un réseau performant est celui qui permet à une entreprise de services financiers digitaux de réaliser au mieux ses objectifs – et il existe de nombreux types de services de cette nature qui répondent à autant d'objectifs différents.

Certains services sont contrôlés par des opérateurs de réseau mobile (ORM) qui s'appuient sur leur expertise en matière de distribution pour offrir à leur clientèle existante et potentielle des services financiers digitaux. Leur but est de maximiser leur taille et leur portée pour se constituer un avantage de coût et de présence géographique. D'autres services, contrôlés par exemple par des banques, ont pour objectif d'élargir leur présence en milieu rural et d'apporter un revenu complémentaire à leurs agents, tout en élargissant leur base de clientèle, en facilitant les transferts de prestations sociales en espèces. Sachant qu'il y a de nombreux objectifs à la diffusion des services financiers digitaux, un réseau d'agents performant peut prendre une forme complètement différente d'un service à l'autre.

De la même manière, les réseaux d'agents existent aussi pour promouvoir la proposition de valeur du prestataire : le développement d'une activité performante de services financiers digitaux exige avant tout une gamme de produits solide, qui répond aux besoins d'une base de clientèle clairement définie en s'appuyant sur un circuit de distribution performant. Pour la plupart des services financiers digitaux destinés au grand public dans les pays en développement, ce circuit de distribution prend la forme d'un réseau d'agents, qui a pour principale mission de commercialiser les produits de base du prestataire auprès de la clientèle ciblée de manière aussi profitable que possible.

Sachant que les services financiers digitaux offrent un large éventail de propositions de valeurs, proposant différents produits à différents types de clients pour différents besoins, les réseaux d'agents qui en assurent la distribution varient également beaucoup en termes d'organisation et de mission.

Face à une telle diversité, comment faut-il alors définir la notion de « performance » ou de « réussite » pour un réseau d'agents de services financiers digitaux ? La présente section de ce document propose une solution, offrant à la fois un système de mesure des six types habituels de réussite des réseaux et une méthode de classification et de comparaison de ces réseaux.

L'Institut Helix a répertorié six formes habituelles de réussite pour les réseaux d'agents. Nous les appelons des « dimensions », qui ont chacune une importance variable selon les réseaux en fonction de la proposition de valeur de ces derniers.

Les dimensions du succès des réseaux d'agents

Par définition : si une activité de services financiers digitaux commercialise une gamme de produits auprès d'un grand nombre de clients cibles, un réseau d'agents performant est un réseau qui soutient au mieux cette activité en ayant les bons agents au bon endroit et en offrant à la clientèle visée un service de qualité à un coût peu élevé pour le prestataire de service.

Nous décomposons cette définition de la réussite en six dimensions :



Les réseaux d'agents ne s'investissent pas tous de la même manière sur les six dimensions ci-dessus. L'implantation du réseau peut ainsi avoir davantage d'importance pour un service géré par une banque qui cherche à décongestionner ses agences, alors que l'étendue du réseau risque d'avoir davantage d'importance pour un ORM qui souhaite offrir un service de paiements de factures de services publics à sa clientèle existante dans l'ensemble d'un pays. De la même manière, la qualité et le profil démographique des agents sont susceptibles d'avoir moins d'importance dans le deuxième cas que dans celui d'un réseau qui a pour mission de commercialiser une gamme de produits plus sophistiqués auprès d'une clientèle existante.

L'annexe 1 présente des indicateurs de mesure de ces différentes dimensions de la performance pour chaque réseau. Sachant que l'importance de chacune de ces dimensions varie d'un prestataire à l'autre, nous avons la possibilité de sélectionner celles qui décrivent le mieux la réussite ou l'échec d'un réseau. **En particulier, les objectifs et les propositions de valeur de chaque prestataire de services financiers digitaux représentent un point de départ précieux pour opérer une sélection parmi ces différentes dimensions.**

L'Institut Helix peut aider les chercheurs et les prestataires à mieux cerner l'importance relative de chacune de ces dimensions pour les objectifs d'un réseau et à se concentrer ainsi sur celles qui répondent le mieux à leurs besoins, qu'il s'agisse de définir une stratégie, de concevoir un réseau, d'en évaluer la performance ou de réaliser une analyse sectorielle. Nous vous invitons à vous référer à la section « cas d'utilisation » ci-dessous pour en savoir davantage sur les différentes applications de notre cadre d'analyse.

Comprendre les nuances : les sous-dimensions de la performance

Les six dimensions du succès des réseaux d'agents présentées ci-dessous peuvent avoir une importance variable selon les prestataires. Pour certains réseaux par exemple, une implantation réussie est une implantation qui maintient un certain équilibre entre agents ruraux et agents urbains afin de faciliter les transferts d'argent au sein de la clientèle. Pour d'autres, l'implantation idéale est une répartition uniforme des agents au sein des zones peuplées pour éviter un chevauchement excessif des agents au sein du réseau et maximiser la viabilité de chacun d'eux.

L'Institut Helix a répertorié entre deux à six facettes de chacune des dimensions du succès présentées plus haut. Nous les appelons des « sous-dimensions » de la réussite des réseaux d'agents et les présentons dans le tableau 1 ci-dessous.

L'annexe 1 présente des indicateurs de mesure pour chacune de ces sous-dimensions. **Les sous-dimensions permettent aux utilisateurs d'évaluer la performance de différents réseaux ou groupes de réseaux.** La réussite d'un réseau peut ainsi être définie sur la base du nombre de sous-dimensions qui sont conformes ou non aux objectifs d'un service et à sa proposition de valeur.

Nous conseillons aux analystes de regrouper préalablement les prestataires au sein de catégories de réseaux similaires, comme nous l'expliquons dans la section suivante intitulée « catégoriser les réseaux d'agents », afin d'appliquer ces indicateurs à des réseaux d'agents comparables.

Tableau 1 : Les dimensions et sous-dimensions des réseaux d'agents

<p>TAILLE DU RÉSEAU</p>	<p>RÉPARTITION DU RÉSEAU</p>	<p>VIABILITÉ DU RÉSEAU</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre d'agents 2. Part du prestataire au sein du nombre total d'agents 3. Nombre de clients par agent 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture 2. Portée 3. Concentration des agents 4. Densité 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taux d'attrition des agents (« churn ») 2. Dépendance envers les agents à forte valeur 3. Conformité des agents 4. Rentabilité des agents
<p>FIABILITÉ DU RÉSEAU</p>	<p>QUALITÉ DES AGENTS</p>	<p>PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES AGENTS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interruptions de fonctionnement du service 2. Liquidité 3. Fraude 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissances 2. Compétences 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Âge 2. Sexe 3. Formation 4. Exclusivité 5. Spécialisation 6. Personnel

Remarque : dans le cadre de l'utilisation de ce cadre d'analyse pour prendre des décisions stratégiques, il est tout aussi important que les prestataires prennent en compte les objectifs fondamentaux de leur activité de services financiers digitaux que de formuler clairement leur proposition de valeur. Nous ne faisons pas figurer les objectifs dans le tableau ci-dessus, car ils ne permettent pas en tant que tels de catégoriser les réseaux d'agents. Pour des exemples d'objectifs de services financiers digitaux, se référer à la section « Des réseaux d'agents performants » ci-dessous.

Exemples de réussite des réseaux d'agents

Pour illustrer la diversité de réussite des réseaux d'agents, nous présentons ci-dessous des exemples de prestataires performants qui ont su adapter leur réseau d'agents aux objectifs et à la proposition de valeur de leurs services financiers digitaux sur l'ensemble des dimensions et sous-dimensions du succès des réseaux que nous avons identifiées.



bKash est une organisation spécialisée qui a pour mission d'offrir des services d'argent mobile au Bangladesh. Elle ambitionne d'élargir l'accès à un vaste éventail de services financiers – par le biais des téléphones portables – destinés à la population adulte du pays, en se concentrant surtout sur les segments à faibles revenus. Depuis son lancement en 2011, les Bangladais ont adopté le produit phare de bKash, à savoir les services de transfert d'argent entre particuliers (transferts « P2P, de l'anglais person-to-person), et s'en servent pour envoyer et recevoir de l'argent entre amis, collègues et membres de leur famille dans tout le pays.

La proposition de valeur P2P de bKash et les objectifs du service l'obligent à viser une certaine taille, que ce soit en terme de couverture ou de densité du réseau d'agents sur les marchés émetteurs (plus urbains) et les marchés destinataires (plus ruraux). Pour y parvenir, bKash a recruté et géré ses propres agents tout en s'associant directement à des entreprises régionales de distribution capables de gérer plusieurs centaines d'agents à la fois. bKash a ainsi réussi à mettre en place un grand nombre d'agents dans les zones rurales et urbaines du pays, atteignant approximativement 113 000 agents au total (en date de juillet 2016) qui représentent 49 % des agents présents sur le marché bangladais et 55 % d'entre eux dans les zones rurales.

Une proposition de valeur P2P destinée au marché de masse exige en outre un réseau important d'agents bKash capables d'accepter les dépôts et retraits d'argent dans l'ensemble du pays. bKash doit donc veiller à ce que ses agents disposent de liquidités suffisantes (espèces et/ou encours de monnaie électronique). L'organisation a ainsi développé des services innovants de gestion de la liquidité, en assurant l'approvisionnement en espèces et en monnaie électronique de la majorité de ses agents tout en s'associant également à des banques et des distributeurs.



s'est développée pour devenir l'une des plus grandes banques de l'Afrique de l'Est. En 2010, lorsque la réglementation a autorisé le recours à des agents pour les services bancaires au Kenya, Equity Bank a lancé son modèle commercial fondé sur des agents en utilisant la téléphonie mobile et des technologies de point de vente. Ce modèle a deux objectifs : 1/ élargir l'accès à sa gamme de produits pour les clients qui n'ont pas accès à ses agences dans les zones urbaines et rurales, et améliorer ainsi sa couverture géographique sans encourir le coût de la mise en place de nouvelles agences bancaires et 2/ décongestionner son réseau existant d'agences bancaires traditionnelles.

Les agents Equity, qui doivent être approuvés par la Banque centrale du Kenya, offrent une sélection de produits et de services Equity au niveau de leurs points de vente. Ils distribuent des produits bancaires complexes, qui reflètent la proposition de valeur fondamentale d'Equity à destination de ses clients et comprennent l'ouverture de comptes, les cartes bancaires et des services de paiement de facture et de loyer.

Les agents bancaires du Kenya proposent ainsi tout un éventail de services qui viennent compléter plutôt que concurrencer ceux des agents des ORM, avec un montant moyen des opérations de dépôt ou retrait d'espèces supérieur de 50 % à celui des agents ORM. Les services rendus par les agents bancaires sont donc généralement plus sophistiqués, ce qui exige un profil différent de celui des agents ORM.

Equity équipe ses agents des connaissances et des compétences nécessaires à la distribution de services bancaires de base, conformément aux normes fixées par la banque, et s'efforce également de sélectionner des agents ayant un profil adapté. Equity a ainsi tendance à cibler des agents ayant un certain niveau de formation. La banque prévoit d'affiner son modèle de gestion des agents, en faisant la distinction entre distributeurs d'espèces et agents commerciaux, ces derniers ayant la responsabilité de vendre ses produits et de répondre aux demandes de renseignement des clients. L'un des principes fondamentaux d'Equity consiste en effet à rechercher le feedback de sa clientèle, ce que la banque met en pratique avec cette segmentation de son réseau de distribution.



ZoonA est un prestataire indépendant de services d'argent mobile, qui se classe au premier rang de la Zambie en terme de présence sur le marché et dont les agents traitent les volumes les plus élevés du pays ([Accélérateur de réseaux d'agents : Rapport pays – Zambie 2015](#)), en termes notamment de transferts et de paiements de facture au guichet. En plus de résoudre les difficultés de leur clientèle en matière financière (pour 1,5 millions de clients en date d'août 2016), ZoonA a également pour ambition de créer des entreprises durables en offrant à ses agents des ressources financières et des outils de gestion de leur activité tout en offrant une « expérience exceptionnelle » à ses clients.

Le secret de la réussite de ZoonA a été jusqu'à présent l'attention particulière portée à l'expérience des agents. La société s'est ainsi concentrée sur la viabilité de son réseau, la qualité des agents et leur profil démographique. ZoonA bénéficie non seulement d'un pourcentage élevé d'agents hautement performants sur son marché, mais ses agents touchent également des commissions plus élevées que celles des autres agents de la Zambie ou des agents du marché kenyan plus développé. Cette rentabilité accrue s'explique en partie par le fait que ZoonA couvre leurs frais d'installation (ils reçoivent un kiosque à l'enseigne de ZoonA ainsi que des prêts distribués par Kiva).

Les agents ZoonA doivent suivre un programme de formation rigoureux, qui porte notamment sur le développement de leurs compétences entrepreneuriales et l'importance de maintenir un niveau minimal de liquidité, afin de garantir un service de qualité et une expérience satisfaisante aux clients. Les agents bénéficient également d'un soutien novateur de la part de ZoonA, qui porte notamment sur l'utilisation des médias sociaux. Enfin, la stratégie de recrutement de ZoonA se traduit par un pourcentage important d'agents exclusifs spécialisés dans tout le pays, ainsi que par un pourcentage élevé d'agents de sexe féminin (70 %).



Qu'il s'agisse de fixer des objectifs adaptés, de mesurer les progrès par rapport aux pairs du secteur ou de tirer les leçons de l'expérience d'un réseau quelconque, les analystes et les responsables de réseaux d'agents ont besoin de pouvoir regrouper des réseaux similaires

L'utilisation d'archétypes à la place d'une catégorisation plus approfondie permet à l'Institut Helix de tirer des conclusions généralisables sur la gestion des réseaux d'agent tout en continuant de mettre l'accent sur la diversité des réseaux et la centralité du contexte

Catégoriser les réseaux d'agents

Bien que les dimensions du succès présentées ci-dessus soient utiles pour nous permettre de concevoir les différentes manières dont les réseaux d'agents peuvent réussir ou échouer, il est souvent nécessaire de catégoriser les réseaux d'agents pour pouvoir en faire une utilisation pratique. Qu'il s'agisse de fixer des objectifs adaptés, de mesurer les progrès par rapport aux pairs du secteur ou de tirer les leçons de l'expérience d'un réseau quelconque, les analystes et les responsables de réseaux d'agents ont besoin de pouvoir regrouper des réseaux similaires.

Pour y parvenir, l'Institut Helix a développé un ensemble de points de comparaison standard entre les réseaux d'agents, tels que le profil démographique de la clientèle ciblée ou le mode de gestion du réseau d'agents. Le détail de ces points de comparaison est présenté à l'annexe 2 avec un récapitulatif succinct dans le tableau 2 ci-dessous.

Pour comparer les réseaux, nous pouvons choisir d'utiliser un seul des critères proposés (en comparant par exemple les réseaux contrôlés par des banques aux réseaux contrôlés par des prestataires de télécommunications) ou nous pouvons établir un profil détaillé du type de réseau d'agents étudié en nous appuyant sur les douze critères de comparaison possibles. Les comparaisons simples permettent une analyse rapide en faisant la distinction entre de grandes familles de réseaux, mais elles peuvent conduire à des généralisations excessives. A l'inverse, les catégories plus détaillées permettent de s'assurer de tirer des conclusions valables à propos d'un ensemble de réseaux similaires – mais restreignent la possibilité de généraliser ces leçons à d'autres réseaux d'agents.

Il existe de nombreuses méthodes efficaces de catégorisation des réseaux d'agents. Dans le cadre de ses recherches et activités de conseil, l'équipe Helix travaille souvent sur la base de « familles standard » de réseaux. Ces archétypes varient en fonction du travail à accomplir, mais peuvent prendre par exemple les formes suivantes : « ORM offrant des services P2P utilisant un porte-monnaie électronique », « banques utilisant un modèle de gestion des agents en étoile », ou plus simplement, « prestataires G2P » (de l'anglais government-to-person : de l'État vers les personnes).

L'utilisation d'archétypes à la place d'une catégorisation approfondie permet à l'Institut Helix de tirer des conclusions généralisables sur la gestion des réseaux d'agent tout en continuant de mettre l'accent sur la diversité des réseaux et la centralité du contexte. Les utilisateurs du cadre d'analyse doivent donc mettre au point une méthode de catégorisation adaptée à leurs besoins.

Tableau 2 : Catégoriser les réseaux d'agents

PROPOSITION DE VALEUR

1. Clientèle cible
2. Produit(s) phare(s)
3. Méthode de transaction

CARACTÉRISTIQUES DU PRESTATAIRE

1. Secteur d'activité et partenariats
2. Modèle de déploiement des agents
3. Modèle de gestion du réseau d'agents
4. Position d'entrée sur le marché

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ

1. Région
2. Demande
3. Maturité de l'offre
4. Réglementation
5. Infrastructures

1. Propositions de valeur

Les propositions de valeur sont le principal facteur de différenciation entre les réseaux : les réseaux d'agents performants reposent sur une volonté claire de répondre à la proposition de valeur qui les sous-tend. **Nous partons du principe que les propositions de valeur se composent de trois éléments : une clientèle cible, un produit adapté et une méthode de transaction (au guichet ou par le biais d'un porte-monnaie électronique, par exemple).**

2. Caractéristiques du prestataire

Les différents types de prestataires ont à la fois des objectifs différents pour leurs services financiers digitaux et des ressources et méthodes différentes pour développer et gérer leurs réseaux d'agents. Un réseau d'agents géré par une banque dans le cadre d'une structure en étoile dans le but de décongestionner ses agences a peu de chances de ressembler au réseau d'un prestataire de service indépendant qui part de zéro pour offrir une large gamme de services financiers digitaux à sa clientèle potentielle. **Le système Helix de catégorisation des réseaux d'agent fournit un ensemble flexible de critères qui permet de prendre en compte ces différences stratégiques entre l'activité de base des prestataires, leur modèle de déploiement des agents, leur approche de la gestion des réseaux et leur position d'entrée sur le marché.**

3. Caractéristiques du marché

Les différences de conditions d'exploitation entre deux marchés peuvent complètement changer la pertinence d'un modèle donné de réseau d'agents. Il convient donc d'aborder avec précaution la comparaison de réseaux opérant sur des marchés différents. Par exemple, le comportement des réseaux d'agents sur des marchés où la réglementation empêche les prestataires d'entretenir des liens d'exclusivité avec leurs agents peut considérablement différer de leurs équivalents sur des marchés à la réglementation plus souple. L'Institut Helix fournit des critères détaillés pour catégoriser les divers marchés et établir des comparaisons valables entre réseaux d'agents de marchés différents.

EXEMPLES

Dans la section précédente, nous avons montré dans quelle mesure les propositions de valeur de trois prestataires de services financiers digitaux les obligeaient à se concentrer sur des dimensions différentes de la réussite de leur réseau d'agents. De la même manière, il est important, entre autres variables, de faire la distinction entre la manière dont les prestataires gèrent leur réseau d'agents et les caractéristiques de leur marché. Par exemple, si la réglementation kenyane favorise autant les ORM que les banques, celle du Bangladesh interdit explicitement aux ORM d'offrir des services financiers digitaux. Ces réglementations ont des répercussions différentes sur la manière dont les banques et les ORM bangladais peuvent opérer et gérer leurs réseaux par rapport à leurs homologues kenyans. Les utilisateurs du cadre d'analyse devront examiner ces caractéristiques avec soin.

De la même manière, la demande de services financiers digitaux varie considérablement entre le Kenya, le Bangladesh et la Zambie. En 2015, plus des [deux-tiers des habitants du Kenya](#) avaient ouvert un compte d'argent mobile contre seulement [9 % des Bangladais](#). Il est intéressant de noter que 73 % de Bangladais avaient effectué des opérations au guichet illégaux au lieu de réaliser leurs opérations sur un compte enregistré. En Zambie, 14 % des adultes avaient utilisé des services d'argent mobile en 2015 (source : boz.zm).

Il est également conseillé aux utilisateurs de tenir compte des différences stratégiques entre prestataires. ZoonA, un prestataire indépendant spécialisé dans les services financiers digitaux et pionnier du secteur en Zambie, ne peut pas forcément être comparé à Equity Bank, l'une des plus grandes banques du Kenya qui est arrivée relativement tard sur le marché des services financiers digitaux.

Equity utilise en outre un [modèle en étoile](#) qui s'appuie sur son réseau existant d'agences bancaires au Kenya et leur assigne la responsabilité de la gestion des agents. Les indicateurs clés de performance (KPI) des directeurs d'agence de la banque englobent la performance des agents de leur zone de chalandise, ce qui garantit une gestion active des agents par les agences de la banque.

Comme M-Pesa, ZoonA a commencé à utiliser des agrégateurs (similaires aux « master agents » du Kenya), des agents très performants qui sont chargés de recruter, former et soutenir les nouveaux agents. Ce modèle permet à ZoonA de conserver une maîtrise importante de son réseau d'agents sans avoir à assumer la charge complète de son développement. Cela rend le modèle de distribution plus facile à développer tout en confiant la responsabilité des aspects opérationnels à des partenaires proches du terrain.

CAS D'UTILISATION La combinaison de ces deux démarches (mesurer la réussite des réseaux d'agents et catégoriser les réseaux d'agents) offre une grande diversité d'utilisations possibles au sein du secteur des services financiers digitaux. Nous présentons ici un échantillon de cas d'utilisation, en partant de l'étude ciblée d'un prestataire focal pour évoluer ensuite vers l'analyse des tendances et comportements d'ensemble.

Remarque : dans tous les cas, l'utilisation de nos indicateurs et critères d'analyse implique d'avoir accès à des données adaptées. Les prestataires, journalistes, analystes et autres utilisateurs sont susceptibles d'avoir accès à des ensembles de données différents et de mesurer par conséquent des dimensions et sous-dimensions différentes ou d'effectuer des comparaisons différentes entre réseaux. Les utilisateurs devront également avoir un certain degré d'expertise concernant les services financiers digitaux pour utiliser à bon escient ce cadre d'analyse. L'Institut Helix peut aider les utilisateurs à mieux comprendre l'importance relative des différentes dimensions pour leurs objectifs concernant un réseau donné et apporter son assistance aux analystes et aux prestataires dans chacun des cas d'utilisation décrits ci-dessous.

1. Stratégie et conception de réseau

L'Institut Helix a souvent constaté que les nouveaux prestataires cherchent à adopter le modèle stratégique et les objectifs d'un autre réseau sans définir au préalable ce fait l'originalité de leur activité.

S'empresser de lancer un réseau sans clarifier ces aspects stratégiques peut en compromettre la réussite dès le départ, en voulant par exemple couvrir tout un pays avec des agents alors qu'une présence ciblée le long d'un corridor particulier de transferts d'argent permettrait d'obtenir une meilleure rentabilité. L'Institut Helix a ainsi aidé des prestataires à clarifier leurs objectifs et leur proposition de valeur pour garantir que leur déploiement réponde aux besoins qui en découlent. Une fois qu'un réseau est doté d'une orientation rigoureusement définie, il devient possible d'utiliser les indicateurs de l'Institut Helix (voir annexe 1) pour définir les cibles à atteindre et à examiner.

De la même manière, un consultant engagé par un prestataire peut se servir du système de classification de l'Institut Helix pour réaliser un audit de la performance du réseau d'agents de son client, en évaluant par exemple ses forces et ses faiblesses et la mesure dans laquelle il est adapté à la proposition de valeur du service. Le prestataire recrute-t-il des agents adaptés à sa clientèle cible ? Compte tenu de la gamme de produits commercialisée, le prestataire doit-il viser un réseau aussi étendu que possible ou se concentrer sur les agents les mieux situés ?

Au moyen d'une sélection adaptée parmi nos indicateurs de mesure, un consultant peut également évaluer la concurrence de son client, en identifiant à la fois les risques et les opportunités du marché. Il peut ainsi aider son client à réexaminer sa proposition de valeur sur la base des réussites et des échecs de la concurrence ou à modifier sa conception de la « réussite » de son réseau. Pour exploiter le potentiel offert par un segment démographique de la classe moyenne urbaine, le client du consultant peut par exemple avoir intérêt à passer d'un réseau étendu d'agents peu qualifiés ayant pour principale priorité une vaste couverture géographique à un réseau de plus grande qualité axé sur des implantations réfléchies, des services de soutien efficaces et une approche proactive de la fidélisation des agents.

2. Suivi et analyse de la performance

Les membres de l'équipe de gestion du réseau d'agents d'un prestataire peuvent vouloir se servir des indicateurs de l'Institut Helix (voir annexe 1) pour suivre la performance de leur réseau. Dans sa forme la plus simple, un suivi de cette nature peut consister à surveiller l'évolution trimestrielle d'une seule variable, comme par exemple le taux de déperdition des agents au sein du réseau. Les prestataires peuvent également procéder à un suivi régulier pour comparer la performance de leur réseau à celle de leurs concurrents, sur la base, par exemple, de la taille relative des réseaux ou de leur part du nombre total d'agents au niveau national.

De façon plus ambitieuse, les responsables de réseaux d'agents peuvent se créer des tableaux de bord détaillés de la performance de leurs réseaux, en sélectionnant des indicateurs de mesure qui reflètent leurs priorités stratégiques pour les suivre mensuellement, voire en temps réel.



Les réseaux d'agents ont les meilleures chances de succès lorsqu'ils commencent en premier lieu par formuler clairement leurs objectifs et leur proposition de valeur, puis lorsque les décisions stratégiques de conception du réseau sont prises en évaluant dans quelle mesure les différentes alternatives possibles permettent de réaliser les objectifs du réseau

Au-delà de leur environnement immédiat, les prestataires peuvent également se servir de ces catégories pour identifier des réseaux comparables sur d'autres marchés, afin de tirer les leçons de leurs échecs et de leurs réussites.

3. Analyses sectorielles

La combinaison des indicateurs de mesure de la performance des réseaux d'agents et du système simple de catégorisation de ces réseaux proposée par l'Institut Helix permet d'obtenir un large éventail d'analyses de haut niveau pour les gestionnaires, les blogueurs et les journalistes. Des analyses simples pourraient par exemple porter sur la manière dont les banques se comparent globalement aux opérateurs de réseaux mobiles en termes de viabilité des agents, sur la base de tous les prestataires figurant dans ces catégories. Un article de blog pourrait également comparer le nombre de clients par agent dans les différents pays de l'Asie du Sud.

De façon plus ambitieuse, sous réserve de disposer de données adéquates, un analyste pourrait évaluer en détail la réussite des principaux réseaux d'un pays donné, en faisant ressortir la proposition de valeur de chacun et la manière dont leur réseau en assure le développement. Il pourrait également sélectionner trois ou quatre réseaux « archétypaux » représentant chacun un grand nombre de réseaux à peu près similaires au niveau mondial afin d'évaluer la manière dont ces grands prestataires arrivent à fidéliser leurs agents, afin d'en tirer les leçons pour des réseaux comparables.

Les indicateurs et les catégories définis par l'Institut Helix permettent également une analyse détaillée et nuancée des tendances mondiales. Les chercheurs ont la possibilité d'isoler des variables dans le but d'effectuer des analyses comparatives rigoureuses. Une étude pourrait ainsi s'appuyer sur un indicateur particulier de réussite, comme par exemple la rentabilité des agents, pour évaluer de manière systématique la performance des réseaux dans le cadre d'une série de catégorisations : par activité de base, par modèle de déploiement des agents, par position d'entrée sur le marché, etc.

Inversement, une étude pourrait évaluer les liens entre différents types de réussite : dans quelle mesure, par exemple, la taille d'un réseau est-elle corrélée à sa viabilité, ou la qualité des agents suit-elle leur niveau de formation ? Sous réserve que nos utilisateurs aient accès à des données pertinentes, la méthode de classification des réseaux proposée par l'Institut Helix permet aux chercheurs d'élaborer des plans d'étude robustes tout en contrôlant les points majeurs de différence entre réseaux d'agents.



Dans quelle mesure la taille d'un réseau est-elle corrélée à sa viabilité ?

Dans quelle mesure la qualité des agents suit-elle leur niveau de formation ?

SECTION II :

CADRE ANALYTIQUE COMPLET

La première étape de la création d'un réseau d'agents performant consiste à choisir le bon type de réussite, sur la base des objectifs et de la proposition de valeur du prestataire. Mais aussi cohérente que puisse être cette vision stratégique, la réussite dépend aussi du détail de la mise en œuvre et des caractéristiques particulières du marché. De la même manière, pour essayer de comprendre pourquoi un réseau réussit là un autre réseau apparemment similaire échoue, les chercheurs et les analystes ont besoin d'identifier les causes sous-jacentes de la réussite.

À l'issue de trois ans de recherches et de conseil, l'Institut Helix a répertorié dix-neuf facteurs déterminants, qui vont de la culture managériale du prestataire au type de réglementation en vigueur en passant par la qualité des processus et systèmes techniques. Cette section les expose plus en détail et propose des utilisations possibles de ces facteurs pour améliorer à la fois l'analyse et la gestion des réseaux d'agents.



Arriver au comment et au pourquoi

Au premier chapitre, nous avons présenté une méthode de mesure de la réussite des réseaux d'agents et de catégorisation de ces réseaux pour permettre des comparaisons et des analyses pertinentes. La combinaison de ces deux outils permet diverses formes d'analyse, qui vont du suivi d'une dimension unique de réussite au fil du temps pour un seul réseau à l'analyse des tendances mondiales de réussite des réseaux pour un ensemble de prestataires et de marchés comparables.

Ces analyses peuvent offrir un aperçu de la situation du secteur des services financiers digitaux en répondant à la question de savoir quels sont les réseaux qui réussissent quoi. Mais pour répondre à celle du comment et du pourquoi, nous devons examiner les causes de leur réussite.

Les réseaux d'agents de services financiers digitaux peuvent prendre de nombreuses formes et répondre à de nombreuses missions. Malgré ces différences, tous les réseaux d'agents sont influencés par des ensembles similaires de déterminants :



1

ADÉQUATION ET ÉTAT DE PRÉPARATION DU PRESTATAIRE



2

ACTIONS DU PRESTATAIRE POUR SOUTENIR ET GÉRER SON RÉSEAU



3

ACTIONS DES AGENTS QUI COMPOSENT LE RÉSEAU



4

ENVIRONNEMENT HABITANT DANS LEQUEL ILS OPÈRENT

Ensemble, ces différentes catégories fournissent une check-list complète des facteurs clés de réussite d'un réseau. Les consultants et les prestataires peuvent s'y référer pour formuler des recommandations ou des plans d'étude permettant de déterminer les raisons de la réussite ou de l'échec et la manière dont les prestataires devraient y répondre.

La recherche sur les déterminants de succès des réseaux d'agents n'en est qu'à ses débuts. L'Institut Helix espère que le secteur des services financiers digitaux pourra s'appuyer sur les critères proposés (tels que détaillés à l'annexe et résumés à l'annexe 2) pour étudier de quelle manière et dans quelle mesure ces facteurs déterminent la réussite des réseaux d'agents.

Tableau 3 : Déterminants de succès

FONDATIONS DU PRESTATAIRE		CONTRIBUTIONS DU PRESTATAIRE	
1. Ressources	3. Alignement stratégique	1. Recrutement des agents	3. Accompagnement
2. Gouvernance d'entreprise	4. Systèmes et processus	2. Intégration	4. Conditions commerciales
CONTRIBUTIONS DES AGENTS		ENVIRONNEMENT HABILITANT	
1. Service	4. Conformité	1. Demande	4. Infrastructures
2. Développement de la clientèle	5. Gestion du risque	2. Maturité de l'offre	5. Contexte de risque
3. Investissement	6. Exploitation	3. Réglementation	



Aucun réseau d'agents ne peut fonctionner correctement si le prestataire qui le gère ne dispose pas de ressources suffisantes et d'une organisation adéquate, n'a pas de vision stratégique claire, n'est pas équipé de systèmes technologiques appropriés ou n'a pas une réelle volonté de s'engager dans la finance digitale

1. Fondations du prestataire

Aucun réseau d'agents ne peut fonctionner correctement si le prestataire qui le gère ne dispose pas de ressources suffisantes et d'une organisation adéquate, n'a pas de vision stratégique claire, n'est pas équipé de systèmes technologiques appropriés ou n'a pas une réelle volonté de s'engager dans la finance digitale. Cette catégorie couvre l'adéquation et l'état de préparation des prestataires pour gérer un réseau d'agents, traitant non pas de la manière dont le prestataire soutient ses agents (évoquée dans la section ci-dessous intitulée « Contributions du Prestataire »), mais plutôt de la manière dont le prestataire fonctionne en tant qu'entreprise.

2. Contributions du prestataire

Les prestataires ont plusieurs leviers à leur disposition pour influencer la performance de leur réseau d'agents : ils recrutent les agents, les accompagnent pendant leur intégration et au-delà, et négocient les conditions commerciales de leur relation, dans le cadre par exemple de contrats de service. Certains de ces leviers ont une influence indirecte sur la réussite du réseau d'agents, en affectant sur les décisions prises par les agents eux-mêmes – Ils sont couverts par la section « Contributions des agents » ci-dessous.

3. Contributions des agents

Dans de nombreux cas, la réussite d'un réseau d'agents est principalement déterminée par les actions des agents, qui sont couvertes par la présente catégorie. Le plus souvent, ces actions sont également influencées par celles des prestataires, telles que répertoriées ci-dessus dans la section « Contributions du Prestataire ».

4. Environnement habilitant

Les actions des prestataires et celles des agents sont facilitées ou entravées par le contexte dans lequel elles se déroulent. Les attentes des clients et leur niveau de préparation ont par exemple une influence sur la vente de services financiers digitaux. Dans le même esprit, il est beaucoup plus difficile de développer une solide base de clientèle dans un environnement plus concurrentiel ou lorsque la réglementation est plus restrictive.

Cadre analytique complet

L'intégration de ces éléments explicatifs nous permet d'élaborer un cadre analytique complet qui remplace la réussite des agents dans son contexte et permet de mieux comprendre les raisons de la réussite ou de l'échec des réseaux et la manière dont ils peuvent s'améliorer.

Remarque : un certain nombre de facteurs utilisés pour la catégorisation des réseaux d'agents (voir section I plus haut se retrouvent dans la catégorie « Environnement Habilitant ». Le système de classification présenté à la section I sélectionne certaines caractéristiques clés des agents de réseau tirées du cadre plus complet présenté ici à titre de recommandation pour la catégorisation des réseaux. Les utilisateurs ne sont pas tenus de suivre ces recommandations et peuvent s'appuyer sur n'importe quel élément du cadre d'analyse complet.

Tableau 4 : Cadre conceptuel complet du programme ANA

<p>ENVIRONNEMENT HABILITANT</p>	<p>CONTRIBUTIONS DU PRESTATAIRE</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demande 2. Maturité de l'offre 3. Réglementation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutement des agents 2. Intégration 3. Accompagnement 4. Conditions commerciales
<p>DIMENSIONS DU SUCCÈS DES RÉSEAUX D'AGENTS</p>	<p>CONTRIBUTIONS DES AGENTS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taille du réseau 2. Répartition du réseau 3. Viabilité du réseau 4. Qualité des agents 5. Fiabilité du service des agents 6. Profil démographique des agents 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestation de service 2. Développement des clients 3. Investissement 4. Conformité 5. Gestion du risque 6. Exploitation

RÉUSSITE DU DÉPLOIEMENT

Ciblage des clients au moyen d'un volume élevé de produits phares des services financiers digitaux



CAS D'UTILISATION

Le cadre d'analyse présenté plus haut se veut principalement un outil à la disposition des chercheurs, des analystes et des gestionnaires de réseaux pour étudier comment les réseaux d'agents peuvent devenir plus performants. Il permet notamment de :

Améliorer les décisions prises par les prestataires pour la gestion de leurs réseaux d'agents

Définir des objectifs de performance pour les réseaux

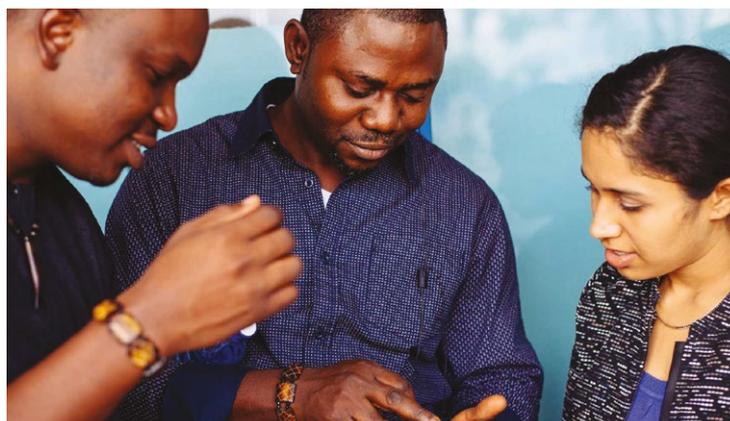
Concevoir des études et des analyses pour mieux comprendre les facteurs de succès des réseaux d'agents

L'utilisation du cadre complet, tel que présenté dans les sections I et II de ce rapport, nous permet de :

1. Conceptualiser la notion de « succès » pour différents réseaux d'agents
2. Cartographier les relations complexes qui expliquent le succès des réseaux d'agents
3. S'appuyer sur une série de check-lists de décisions stratégiques et opérationnelles prises par les agents et les prestataires et les facteurs environnementaux qui les influencent
4. Catégoriser les réseaux et les prestataires
5. Contextualiser nos analyses et nos conclusions dans le cadre plus large du lancement de services financiers digitaux

L'Institut Helix espère que l'ensemble du secteur des services financiers digitaux utilisera ce cadre d'analyse pour établir des priorités communes de recherche et d'analyse. Nous présentons ci-dessous un échantillon de cas d'utilisations pour des utilisateurs typiques.

Remarque : comme indiqué à la section I, toute utilisation de nos indicateurs et critères d'analyse suppose d'avoir accès à des données adaptées. Les prestataires, journalistes, analystes et autres utilisateurs sont susceptibles d'avoir accès à des ensembles de données différents et de mesurer par conséquent des dimensions et sous-dimensions différentes ou d'effectuer des comparaisons différentes entre réseaux. Les utilisateurs devront également avoir un certain degré d'expertise concernant les services financiers digitaux pour utiliser à bon escient ce cadre d'analyse. L'Institut Helix peut aider les utilisateurs à mieux comprendre l'importance relative des différentes dimensions pour leurs objectifs concernant un réseau donné. Il dispose également de nombreuses données opérationnelles et stratégiques issues de l'étude Agent Network Accelerator (ANA) réalisée dans huit pays, qui peuvent être communiquées sur demande.



Le cadre d'analyse de l'Institut Helix permet aux consultants et gestionnaires de réaliser un examen stratégique complet des réseaux d'agents

1. Conception des stratégies et des réseaux

Le cadre d'analyse de l'Institut Helix permet aux consultants et gestionnaires de réaliser un examen stratégique complet des réseaux d'agents. Pour élaborer une stratégie efficace, il est nécessaire de faire concorder les objectifs, les activités et les ressources de l'entreprise de façon à ce qu'ils se complètent pour tirer le meilleur parti des points forts communs. Le cadre d'analyse facilite la prise en compte de ce tableau complet.

Il permet également d'offrir des services de conseils plus ciblés. Un consultant qui formule des propositions d'amélioration de la gestion de la liquidité peut se servir de ce cadre d'analyse pour répertorier l'ensemble des leviers qui permettent d'y parvenir, car il expose les contributions possibles. Grâce à ce cadre, il peut réaliser une évaluation systématique des décisions stratégiques et opérationnelles qui affectent la liquidité du réseau et formuler des recommandations d'amélioration.



Un gestionnaire qui souhaite réduire le pourcentage d'opérations refusées peut se servir du cadre d'analyse pour passer en revue toutes les décisions opérationnelles qui influencent ce chiffre et définir ainsi l'ordre de priorité des interventions les plus faciles à mettre en œuvre

2. Suivi & analyse de la performance

Si les indicateurs de mesure de la réussite et le système de catégorisation des réseaux d'agents proposés par l'Institut Helix peuvent aider un gestionnaire de réseau à évaluer sa performance de fonctionnement et à la comparer à celle de ses concurrents, ce n'est qu'en prenant en compte les leviers à la disposition des prestataires et des agents qu'il pourra y parvenir pleinement.

La catégorisation détaillée des contributions des prestataires et des agents dans le cadre d'analyse peut également aider les gestionnaires en quête d'amélioration à identifier les points faibles de leur réseau et à élaborer ensuite une réponse stratégique après avoir replacé ces problèmes dans un contexte plus large. Le cadre d'analyse permet dans ce cas d'obtenir une liste de décisions opérationnelles des prestataires et des agents et de préciser la manière dont elles se rattachent aux résultats globaux du réseau. Par exemple, un gestionnaire de réseau qui souhaite réduire le pourcentage d'opérations refusées peut se servir du cadre d'analyse pour passer en revue toutes les décisions opérationnelles qui influencent ce chiffre et définir ainsi l'ordre de priorité des interventions les plus faciles à mettre en œuvre.

Nos indicateurs fournissent également une base solide aux essais comparatifs : un prestataire peut ainsi comparer la réussite de deux solutions différentes, qu'il s'agisse de commissions différentes pour deux groupes d'agents ou de campagnes marketing différentes pour deux subdivisions de marché.

3. Analyses sectorielles

Grâce aux check-lists complètes du cadre d'analyse pour les facteurs clés de succès, les analystes, les blogueurs et les journalistes peuvent rédiger des articles analytiques plus approfondis sur les causes potentielles de la réussite ou de l'échec des réseaux d'agents. Un blogueur pourrait ainsi se livrer à une étude de cas de deux marchés similaires afin d'analyser les raisons pour lesquelles les réseaux d'agents y présentent des profils de comportement relativement différents. Il peut également rédiger un profil des facteurs de réussite d'un réseau majeur, en tenant compte à la fois de l'impact des actions du prestataire concerné et de l'environnement qui les conditionne, de la réglementation à la demande en passant par les infrastructures.

Les indicateurs de mesure de la réussite et le système de catégorisation des réseaux d'agents proposés par l'Institut Helix permettent en outre aux analystes d'identifier des tendances communes dans la réussite des réseaux d'agents. Notre cadre analytique complet permet quant à lui de trouver des explications possibles à ces tendances – afin d'identifier au moyen de recherches rigoureuses les moteurs et les facteurs déterminants de la réussite des réseaux d'agents.

En particulier, des analyses statistiques soigneusement conçues peuvent nous permettre d'éclairer ces relations. Existe-t-il un nombre idéal de clients par agent ? Dans quelle mesure la gestion de la liquidité détermine-t-elle le nombre d'opérations qu'un agent peut réaliser pendant le mois ? Les environnements extrêmement réglementés affichent-ils de meilleurs résultats en termes de prévention de la fraude ? Dans la mesure où les analyses disposent de données adéquates et d'un plan d'étude complet, l'analyse statistique peut nous aider à révéler des tendances sous-jacentes, à remettre en cause les idées reçues et à identifier les facteurs de réussite des réseaux performants.



Un blogueur pourrait, par exemple, se livrer à une étude de cas de deux marchés similaires afin d'analyser les raisons pour lesquelles les réseaux d'agents y présentent des profils de comportement relativement différents

Utilisation du cadre analytique pour définir des benchmarks

En plus des utilisations analytiques ci-dessus, le cadre analytique de l'Institut Helix permet également de définir des normes de référence communes, également appelées «benchmarks», qui permettent d'évaluer la performance respective des réseaux d'agents. Ces comparaisons («benchmarking») permettent aux analystes et aux prestataires de services financiers digitaux de connaître la performance du secteur sur un ensemble d'indicateurs, ce qui devrait les aider à améliorer leur propre performance.

Les dimensions de la réussite des réseaux peuvent être considérées comme le résultat des actions des prestataires et des agents et représentent par conséquent des indicateurs de mesure importants de la performance

De nombreux prestataires souhaiteraient par exemple connaître le nombre recommandé de clients par agent ou avoir une idée du taux d'attrition optimal chez les agents.

Il fournit également des indicateurs de mesure de la réussite des réseaux d'agents (voir annexe 1) qui peuvent s'appliquer à plusieurs services, voire plusieurs marchés.

En troisième lieu, il fournit un mécanisme de catégorisation des réseaux d'agents qui permet d'appliquer les benchmarks à des réseaux comparables. Après tout, il n'est pas forcément utile de comparer la performance d'une banque qui lance un réseau de services bancaires à celle d'un prestataire extérieur qui offre des transferts P2P et des paiements de facture au guichet, en raison des différences importantes d'objectifs et de proposition de valeur qui les séparent.

Il peut enfin servir à mieux comprendre les différents facteurs susceptibles de contribuer au succès sur une dimension donnée, de façon à permettre aux utilisateurs de répondre au mieux à de mauvais résultats par rapport à un benchmark ou d'établir les raisons pour lesquelles un prestataire performant est capable d'atteindre un tel succès.

Utilisation du cadre analytique par l'Institut Helix

En plus d'aider les prestataires à évaluer leurs réseaux d'agents respectifs, le cadre analytique complet peut servir à caractériser les réseaux nationaux et (tôt ou tard) les réseaux régionaux à mesure que l'intégration régionale des services financiers digitaux s'intensifie. Ces analyses sont susceptibles d'intéresser un public plus large, qu'il s'agisse du secteur, des responsables politiques nationaux ou des promoteurs des services financiers digitaux, sans pour autant révéler des informations sensibles concernant un prestataire donné.

L'Institut Helix étudie actuellement les deux premières dimensions de succès, à savoir la taille et la répartition des réseaux d'agents, dans cinq pays leaders en matière de finance digitale. Nos recherches font ressortir une absence de consensus sur la taille des réseaux d'agents dans les principaux marchés de la finance digitale. Nous pensons qu'il est particulièrement important de mieux comprendre ces deux dimensions, car le nombre d'agents dans un pays est un indicateur important du niveau de développement du système financier digital dans ce pays et une statistique fondamentale pour mesurer l'ampleur de l'accès aux services financiers dans un écosystème donné.

CONCLUSION

Après trois ans et demi de recherches intensives sur la nature des réseaux d'agents, l'Institut Helix est heureux de mettre ces outils analytiques à la disposition du secteur des services financiers digitaux pour favoriser une analyse commune des difficultés auxquelles les prestataires et les réseaux sont confrontés. Nous sommes convaincus que cette contribution ouvrira la voie à d'autres travaux de recherche systématique, qui pourront par exemple s'appuyer sur ce cadre d'analyse pour élaborer des indicateurs de mesure normalisés des déterminants de succès. Nous espérons que cette démarche aidera les responsables de réseaux d'agents à prendre des décisions éclairées en vue d'améliorer la performance de leurs réseaux.

Compte tenu de son expertise, l'Institut Helix/MicroSave Consulting (MSC) peut apporter des services de conseil et d'étude pour aider les utilisateurs à faire concorder les outils analytiques présentés dans ce document avec leurs objectifs, que ce soit à des fins stratégiques, de gestion des réseaux, d'évaluation de leur performance ou d'analyse du secteur.

En tant qu'institut de recherche, l'Institut Helix fournit des données et des informations de pointe, ainsi que des formations de niveau international pour les prestataires de services financiers digitaux. L'Institut Helix a pour mission d'éclairer les principaux aspects stratégiques et opérationnels afin de permettre aux prestataires et aux responsables politiques/régulateurs de prendre des décisions cruciales en toute connaissance de cause. Notre expérience auprès des prestataires dans le cadre du projet Accélérateur du réseau d'agents (Agent Network Accelerator (ANA)) nous a permis de prendre conscience de la nécessité d'aider les prestataires à mieux comprendre pourquoi, en tant que point de départ fondamental, leur activité particulière exige des stratégies et des méthodologies spécifiques.

Annexe 1 : Indicateurs de mesure de la réussite

Pour la définition des termes en gras, se référer à l'annexe 4 :

Définitions opérationnelles

DIMENSION : TAILLE DU RÉSEAU

Sous-dimension 1. Nombre d'agents

Définition Nombre d'agents qui travaillent pour le prestataire

Indicateur de mesure
a. Nombre d'agents actifs
b. Nombre total d'agents

Sous-dimension 2. Part du prestataire chez les agents

Définition Pourcentage des agents d'un pays qui travaillent pour le prestataire

Indicateur de mesure Agents actifs du prestataire en pourcentage du nombre total d'agents actifs au niveau national

Sous-dimension 3. Nombre de clients par agent

Définition Nombre d'agents rapporté au nombre de clients existants ou potentiels

Indicateur de mesure
a. Nombre de clients enregistrés divisé par le nombre (total) d'agents
b. Nombre de clients (actifs) divisé par le nombre d'agents (actifs)
c. Population adulte (15 à 64 ans) divisée par les agents actifs

DIMENSION : RÉPARTITION DU RÉSEAU

Sous-dimension 1. Couverture

Définition Part de la population ou de la superficie d'un pays couverte par le réseau

Indicateur de mesure
a. Nombre d'agents rapportés à la population adulte mesuré au niveau des provinces/États
b. Population adulte (15 à 64 ans) divisée par les agents actifs, uniquement pour les zones urbaines
c. Population adulte (15 à 64 ans) divisée par les agents actifs, uniquement pour les zones rurales

Annexe 1 : Indicateurs de mesure de la réussite (suite)

DIMENSION : RÉPARTITION DU RÉSEAU (SUITE)

Sous-dimension	2. Portée
Définition	Étendue du réseau d'agents au-delà des infrastructures financières existantes
Indicateur de mesure	Distance moyenne (en km) des agents actifs par rapport à l'établissement financier le plus proche
Sous-dimension	3. Concentration
Définition	Degré de proximité des agents entre eux
Indicateur de mesure	a. Distance moyenne (en km) des agents actifs par rapport à l'agent actif le plus proche travaillant pour le même prestataire, dans les zones urbaines uniquement. b. Distance moyenne (en km) des agents actifs par rapport à l'agent actif le plus proche travaillant pour le même prestataire, dans les zones rurales uniquement.
Sous-dimension	4. Densité des agents
Définition	Concentration géographique des agents
Indicateur de mesure	Nombre d'agents actifs au km ²

DIMENSION : VIABILITÉ DU RÉSEAU

Sous-dimension	1. Taux d'attrition des agents (« churn »)
Définition	Pourcentage d'agents qui ont cessé ou prévoient de cesser leur activité de services financiers digitaux
Indicateur de mesure	a. Pourcentage d'agents ayant cessé leur activité au cours de l'année écoulée b. Pourcentage d'agents actifs qui prévoient de travailler pour le même prestataire d'ici un an

Annexe 1 : Indicateurs de mesure de la réussite (suite)

DIMENSION : VIABILITÉ DU RÉSEAU (SUITE)

Sous-dimension	2. Dépendance envers les agents très performants
Définition	Dépendance des prestataires envers un nombre limité d'agents pour la majeure partie de leurs revenus
Indicateur de mesure	Pourcentage d'agents actifs représentant 80 % des revenus du prestataire en provenance des agents
Sous-dimension	3. Conformité des agents
Définition	Degré de conformité des agents aux exigences du prestataire
Indicateur de mesure	Distance moyenne (en km) des agents actifs par rapport à l'établissement financier le plus proche
Sous-dimension	4. Rentabilité des agents
Définition	Rentabilité de l'activité de services financiers digitaux des agents
Indicateur de mesure	<ul style="list-style-type: none"> a. Pourcentage d'agents dont l'activité de services financiers digitaux est rentable (sur la base du bénéfice net d'exploitation) b. Pourcentage d'agents satisfaits ou très satisfaits de leur rentabilité c. Pourcentage d'agents actifs dont le bénéfice net d'exploitation est supérieur ou égal ou RNB par habitant

DIMENSION : QUALITÉ DES AGENTS

Sous-dimension	1. Connaissances
Définition	Mesure dans laquelle les agents possèdent les connaissances nécessaires pour exercer efficacement leur activité dans le respect des exigences du prestataire
Indicateur de mesure	<ul style="list-style-type: none"> a. Pourcentage d'agents actifs capables de citer sans assistance la liste complète des produits et services du prestataire b. Pourcentage d'agents actifs capables de mentionner sans assistance toutes les exigences réglementaires qui s'appliquent à leur activité c. Pourcentage d'agents actifs capables de mentionner sans assistance les facilités de gestion de la liquidité à leur disposition

Annexe 1 : Indicateurs de mesure de la réussite (suite)

DIMENSION : FIABILITÉ DU SERVICE

Sous-dimension	1. Compétences
Définition	Mesure dans laquelle les agents possèdent les compétences nécessaires pour exercer efficacement leur activité
Indicateur de mesure	<ul style="list-style-type: none"> a. Pourcentage d'agents qui expliquent les produits du prestataire aux clients b. Pourcentage d'agents qui appellent le centre d'appel ou les services d'assistance du prestataire c. Pourcentage d'agents qui enregistrent des clients d. Pourcentage d'agents refusant des opérations en raison d'un encours insuffisant d'espèces ou de monnaie électronique
Sous-dimension	2. Indisponibilité du service
Définition	Mesure dans laquelle le service des agents est affecté par des interruptions de fonctionnement du service
Indicateur de mesure	<ul style="list-style-type: none"> a. Durée mensuelle totale (en heures et minutes) des interruptions de service sur une période de [à préciser] b. Pourcentage d'agents refusant des opérations en raison d'interruptions du fonctionnement du service
Sous-dimension	3. Liquidité
Définition	Mesure dans laquelle le service des agents est affecté par une mauvaise gestion de la liquidité
Indicateur de mesure	<ul style="list-style-type: none"> a. Nombre moyen d'opérations refusées chaque jour par les agents actifs en raison d'un encours insuffisant d'espèces ou de monnaie électronique b. Pourcentage d'agents actifs disposant de l'encours minimum de monnaie électronique requis par le prestataire
Sous-dimension	4. Fraude
Définition	Mesure dans laquelle le service des agents est affecté par des fraudes
Indicateur de mesure	Pourcentage de clients ayant subi des fraudes de la part de l'agent au cours de l'année écoulée

Annexe 1 : Indicateurs de mesure de la réussite (suite)

DIMENSION : PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES AGENTS

Sous-dimension 1. Formation

Définition Niveau de formation atteint par les agents

Indicateur de mesure Pourcentage d'agents actifs ayant terminé l'enseignement secondaire

Sous-dimension 2. Sexe

Définition Sexe des agents

Indicateur de mesure a. Pourcentage d'agents actifs de sexe masculin
b. Pourcentage d'agents actifs de sexe féminin

Sous-dimension 3. Âge

Définition Âge des agents

Indicateur de mesure Âge moyen des agents

Sous-dimension 4. Exclusivité

Définition Mesure dans laquelle les agents ne travaillent que pour un seul prestataire

Indicateur de mesure a. Pourcentage d'agents actifs au service d'un seul prestataire
b. Nombre moyen de prestataires servis par des agents actifs non exclusifs

Sous-dimension 5. Spécialisation

Définition Agent dont l'activité se limite aux services financiers digitaux

Indicateur de mesure a. Pourcentage d'agents actifs qui sont des agents spécialisés

Sous-dimension 6. Personnel des agents de services financiers digitaux

Définition Mesure dans laquelle les opérations de services financiers digitaux sont traitées par l'agent lui-même ou son personnel

Indicateur de mesure a. Pourcentage d'agents actifs qui sont **propriétaires** de l'activité de services financiers digitaux
b. Pourcentage d'agents actifs qui sont des **opérateurs** de l'activité de services financiers digitaux

Annexe 2 : Catégorisation des prestataires

Pour la définition des termes en gras, se référer à l'annexe 4 :

Définitions opérationnelles.

Dans la mesure du possible, des sources de données sont fournies sous forme de lien hypertexte pour les différents critères.

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ

Critère	1. Région
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Afrique de l'Ouest b. Afrique de l'Est c. Afrique centrale d. Afrique australe e. Asie du Sud f. Asie du Sud-Est g. Amérique centrale & Caraïbes h. Amérique du Sud i. Autres
Critère	2. Demande : nombre d'habitants
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Très élevé : plus de 100 millions b. Élevé : de 50 millions à 100 millions c. Intermédiaire : de 10 millions à 50 millions d. Peu élevé : jusqu'à 10 millions
Critère	3. Demande : pénétration de la téléphonie mobile
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Élevée : plus d'un abonnement cellulaire par habitant b. Intermédiaire : 0,5 à 1 abonnement cellulaire par habitant c. Peu élevée : moins de 0,5 abonnement cellulaire par habitant
Critère	4. Demande : taux de possession d'un smartphone
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Élevé : plus de 50 % des habitants possèdent un smartphone b. Intermédiaire : 25 à 50 % des habitants possèdent un smartphone c. Peu élevé : moins de 25 % des habitants possèdent un smartphone

Annexe 2 : Catégorisation des prestataires (suite)

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ (SUITE)

Critère	5. Demande : adoption des services financiers (autre source)
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Accès mature aux comptes financiers (établissements financiers non bancaires, banques, argent mobile) : plus de 50 % de la population b. Accès émergent aux comptes financiers (établissements financiers non bancaires, banques, argent mobile) : 25 à 50 % de la population c. Accès naissant aux comptes financiers (établissements financiers non bancaires, banques, argent mobile) : moins de 25 % de la population d. Accès mature aux comptes d'argent mobile (utilisés au moins une fois) : plus de 25 % de la population e. Accès émergent aux comptes d'argent mobile (utilisés au moins une fois) : 5 à 25 % de la population f. Accès naissant aux comptes d'argent mobile (utilisés au moins une fois) : moins de 5 % de la population
Critère	6. Maturité de l'offre : niveau de concurrence
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Monopole b. Oligopole c. Concurrence monopolistique d. Concurrence parfaite
Critère	7. Réglementation : réglementation de l'émission de monnaie électronique
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Oui b. Non
Critère	8. Réglementation : réglementation des agents bancaires
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Oui b. Non
Critère	9. Réglementation des services d'argent mobile
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Oui b. Non

Annexe 2 : Catégorisation des prestataires (suite)

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ (SUITE)

Critère	10. Infrastructures : infrastructures financières
Options	<p>a. Nombre d'agences de banque commerciale pour 100 000 adultes : moins de 3,86 ; 3,86 à 10,19 ; 10,19 à 18,74 ; 18,74 à 30,88 ; plus de 30,88</p> <p>b. Nombre d'agences des institutions de micro-finance pour 100 000 adultes : moins de 0,49 ; 0,49 à 1,51 ; 1,51 à 4,64 ; 4,64 à 8,19 ; plus de 8,19</p> <p>c. Nombre d'agences de crédit mutuel ou coopérative financière pour 100 000 adultes : moins de 0,89 ; 0,89 à 2,87 ; 2,87 à 7,95 ; 7,95 à 17,02 ; plus de 17,02</p> <p>d. Nombre de DAB pour 100 000 adultes : moins de 6,50 ; 6,50 à 26,50 ; 26,50 à 46,24 ; 46,24 à 72,14 ; plus de 72,14</p>
Critère	11. Infrastructures : infrastructure TIC
Options	<p>a. Élevée : plus de 20 connexions fixes à haut débit pour 100 habitants</p> <p>b. Intermédiaire : 5 à 19 connexions fixes à haut débit pour 100 habitants</p> <p>c. Faible : moins de 5 connexions fixes à haut débit pour 100 habitants</p> <p>d. Élevée : plus de 25 utilisateurs de l'Internet pour 100 habitants</p> <p>e. Intermédiaire : 10 à 24 utilisateurs de l'Internet pour 100 habitants</p> <p>f. Faible : moins de 10 utilisateurs de l'Internet pour 100 habitants</p>

CARACTÉRISTIQUES DES PRESTATAIRES

Critère	1. Secteur d'activité & partenariats
Options	<p>a. Opérateur de réseau mobile (ORM)</p> <p>b. Banque</p> <p>c. Prestataire extérieur</p> <p>d. Hybride</p> <p>e. ORM ayant le soutien d'une banque</p> <p>f. Banque ayant le soutien d'un ORM</p> <p>g. Banque ayant le soutien d'un prestataire extérieur</p> <p>h. Prestataire extérieur ayant le soutien d'un ORM</p>

Annexe 2 : Catégorisation des prestataires (suite)

CARACTÉRISTIQUES DES PRESTATAIRES (SUITE)

Critère	2. Modèle de déploiement des agents
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Mise en place d'un nouveau circuit de distribution centralisé b. Modèle en étoile à partir des points de vente du prestataire c. Constitué au moyen de master-agents de plus petite taille d. Fondé sur les distributeurs de crédit téléphonique GSM e. Association avec une grande enseigne de commerce de détail ou de biens de consommation courante f. Sous-traité à des intervenants extérieurs spécialisés g. Utilisation d'un réseau d'agents partagés

Critère	3. Mode de gestion du réseau d'agents
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Hiérarchie de gestion par le biais de master-agents b. Hiérarchie de gestion des agents en direct c. Hiérarchie de gestion hybride des agents

Critère	4. Position d'entrée sur le marché
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Précurseur/premier arrivant b. Dernier entrant

PROPOSITION DE VALEUR

Critère	1. Clientèle cible : maturité
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Utilisateurs précoces b. Utilisateurs tardifs c. Derniers utilisateurs

Critère	2. Clientèle cible : genre
Options	<ul style="list-style-type: none"> a. Hommes b. Femmes

Annexe 2 : Catégorisation des prestataires (suite)

PROPOSITION DE VALEUR (SUITE)

Critère 3. Clientèle cible : âge

- Options**
- a. Moins de 15 ans
 - b. 15 à 21 ans
 - c. 21 à 35 ans
 - d. 36 à 50 ans
 - e. 51 à 65 ans
 - f. Plus de 65 ans

Critère 4. Clientèle urbaine/rurale

- Options**
- a. Urbaine
 - b. Rurale

Critère 5. Expérience financière

- Options**
- a. Utilise uniquement des services financiers formels
 - b. Utilisation de services financiers formels et informels
 - c. Utilise uniquement des services financiers informels

Critère 6. Produit(s) phare(s) : P2P (particulier à particulier)

- Options**
- a. P2P – Transferts nationaux
 - b. P2P – Transferts internationaux
 - c. P2P – Prêts

Critère 7. Produit(s) phare(s) : P2B (particulier à organisation)

- Options**
- a. P2B – Crédit téléphonique
 - b. P2B – Paiements de facture
 - c. P2B – Paiements commerçants

Critère 8. Produit(s) phare(s) : B2P (organisation à particulier)

- Options**
- a. B2P – Décaissements
 - b. B2P – Prêts
 - c. B2P – Salaires

Annexe 2 : Catégorisation des prestataires (suite)

PROPOSITION DE VALEUR (SUITE)

Critère 9. Produit(s) phare(s) : B2B (organisation à organisation)

Options

- a. B2B – Paiements commerçants
- b. B2B – Paiements de facture
- c. B2B – Décaissements

Critère 10. Produit(s) phare(s) : G2P (gouvernement à particulier)

Options

- a. G2P – Décaissements
- b. G2P – Salaires
- c. G2P – Prestations sociales
- d. G2P – Remboursement d'impôts

Critère 11. Produit(s) phare(s) : P2G (particulier à gouvernement)

Options

- a. P2G – Paiement des impôts
- b. P2G – Paiements commerçants

Critère 12. Méthode de transaction

Options

- a. [Opérations au guichet \(OTC\)](#)
- b. Porte-monnaie
- c. Compte bancaire rattaché

Annexe 3 : Déterminants de succès

Pour la définition des termes en gras, se référer à l'annexe 4 :

Définitions opérationnelles.

Dans la mesure du possible, des sources de données sont fournies sous forme de lien hypertexte pour les différents critères.

CONTRIBUTIONS DES AGENTS

Catégorie	1. Services
Sous-catégorie	a. Produits b. Enregistrement des comptes
Catégorie	2. Développement de la clientèle
Sous-catégorie	a. Service client b. Vente & marketing c. Opérations réalisées avec l'aide des agents d. Affichage de l'enseigne
Catégorie	3. Investissement
Sous-catégorie	a. Équipements (point de vente, ordinateur, téléphone, etc.) b. Encours d'espèces et de monnaie électronique c. Autres frais d'installation d. Organisation du point de vente
Catégorie	4. Conformité
Sous-catégorie	a. Vérification de l'identité des clients (KYC : Know Your Customer) b. Transparence (affichage des tarifs, numéro d'identification de l'agent) c. Traitement des opérations d. Participation au crime e. Autres aspects de conformité propres au prestataire
Catégorie	5. Gestion du risque
Sous-catégorie	a. Prévention de la fraude b. Prévention du vol c. Rééquilibrage
Catégorie	6. Conformité
Sous-catégorie	a. Point de vente b. Personnel c. Gestion de la liquidité d. Fonds de caisse e. Horaires d'ouverture f. Spécialisation

Annexe 3 : Déterminants de succès (suite)

CONTRIBUTIONS DU PRESTATAIRE

Critère	1. Recrutement des agents
Options	a. Définition du périmètre de recrutement b. Promotion du recrutement c. Sélection et contrôle des candidats
Critère	2. Intégration des agents
Options	a. Formation initiale b. Fourniture des équipements c. Mise en place des éléments d'enseigne d. Marchandise du prestataire
Critère	3. Accompagnement
Options	a. Mécanismes de soutien b. Suivi c. Visites de soutien d. Formations de rappel e. Centre d'appel/guichet réservé aux agents bancaires f. Domaines de soutien g. Rééquilibrages (pour la gestion de la liquidité) h. Connaissance des produits i. Difficultés techniques j. Matériel publicitaire (brochures, affiches, etc.) k. Traitement des réclamations l. Conformité
Critère	4. Conditions commerciales
Options	a. Conventions de niveau de service (SLA) b. Contrats d'exclusivité c. Récompenses de fidélité

Annexe 3 : Déterminants de succès (suite)

ENVIRONNEMENT HABILITANT

Critère	1. Demande
Options	a. Nombre d'habitants b. Profil démographique du marché c. Pénétration de la téléphonie mobile d. Adoption des services financiers
Critère	2. Niveau de maturité de l'offre
Options	a. Niveau de concurrence b. Possibilités de partenariat
Critère	3. Réglementation
Options	a. Réglementation de l'émission de monnaie électronique b. Réglementation des agents bancaires c. Réglementation des services d'argent mobile
Critère	4. Infrastructures
Options	a. Infrastructures matérielles b. Infrastructures financières
Critère	5. Contexte de risque
Options	a. Contexte de risque national b. Risque politique c. Risque économique d. Risque commercial e. Risque de catastrophe naturelle f. Risques des agents g. Vols & cambriolages h. Fraude

Annexe 3 : Déterminants de succès (suite)

FONDATAIONS DU PRESTATAIRE

Critère	1. Ressources
Options	a. Ressources humaines affectées aux services financiers digitaux b. Capitaux consacrés aux services financiers digitaux c. Infrastructure
Critère	2. Gouvernance d'entreprise
Options	a. Implication des dirigeants envers les services financiers digitaux b. Représentation des services financiers digitaux au conseil d'administration
Critère	3. Alignement stratégique
Options	a. Mission, vision et objectifs des services financiers digitaux b. Communication stratégique des objectifs des services financiers digitaux c. Indicateurs clés de performance (KPI) liés aux services financiers digitaux pour l'encadrement
Critère	4. Systèmes et processus
Options	a. Capacité technologique b. Ensemble organisationnel de procédures standard

Annexe 4 : Définitions opérationnelles

Agents actifs – 30 jours	Un agent dit « actif » est un agent qui a réalisé au moins une opération au cours des 30 jours précédents. Cela comprend toutes les opérations de services financiers digitaux, comme par exemple les remises d'espèces, les transferts d'argent ou les services d'inscription ou d'ouverture de compte.
Attrition des agents (« churn »)	Agents qui ont cessé leur activité au cours de l'année écoulée et qui ne possèdent plus de fonds de caisse. L'attrition prévisionnelle des agents fait référence aux agents qui prévoient de ne plus exercer l'activité d'agent d'ici un an.
Spécialisé / Non spécialisé	Un agent spécialisé est un agent qui se consacre exclusivement aux services financiers digitaux. Un agent non spécialisé est un agent qui exerce une autre activité dans son point de vente en plus des services financiers digitaux.
Exclusif / Non exclusif	Un agent exclusif est un agent qui travaille pour un seul prestataire de services financiers digitaux. Un agent non exclusif est un agent qui travaille pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux.
RNB par habitant	Le Revenu National Brut par habitant est la somme des revenus provenant de la valeur ajoutée au sein d'un pays plus les intérêts ou dividendes provenant de l'étranger, divisée par le nombre d'habitants adultes. Le programme ANA utilise le RNB par habitant pour comparer les revenus issus de l'activité d'agent aux revenus moyens des autres activités économiques.
Know Your Customer (KYC)	Règles liées à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme qui obligent les prestataires à respecter des procédures de vérification de l'identité des clients.
<u>Concurrence monopolistique</u>	Ce type de marché caractérise un secteur dans lequel de nombreuses entreprises proposent des produits ou services similaires, mais pas exactement semblables. Les barrières à l'entrée et à la sortie sont faibles et les décisions d'une entreprise n'affectent pas directement celles de ses concurrents. Les entreprises ont toutes le même pouvoir de marché, qui est relativement limité, et sont toutes des « fixeurs » de prix. À long terme, la demande est très élastique, ce qui signifie qu'elle est sensible aux variations de prix. La rentabilité économique est positive à court terme, mais se rapproche de zéro sur le long terme.
Opérateur	Un employé qui gère les opérations quotidiennes de l'agence pour le compte du chef d'entreprise moyennant un salaire.

Annexe 4 : Définitions opérationnelles (suite)

Propriétaire	Chef d'entreprise qui investit dans l'activité d'agent et reçoit une commission du prestataire en fonction du chiffre d'affaires de l'activité de services financiers digitaux. Le chef d'entreprise peut choisir d'exercer lui-même cette activité ou engager un opérateur pour le faire en son nom.
<u>Concurrence parfaite</u>	La concurrence parfaite est une organisation de marché qui respecte les cinq critères suivants : 1) toutes les <u>entreprises</u> vendent un produit identique ; 2) toutes les entreprises sont des preneuses de prix – elles n'ont pas la maîtrise du <u>prix de marché</u> de leur produit ; 3) toutes les entreprises ont une part de marché relativement limitée ; 4) les acheteurs ont des informations complètes sur les produits vendus et les prix facturés par chaque entreprise ; 5) le secteur se caractérise par une liberté complète d'entrée et de sortie. La concurrence parfaite est parfois appelée « concurrence pure ».
Exigences du prestataire	Les exigences du prestataire comprennent les exigences imposées par le régulateur (ex. affichage des tarifs, vérification de l'identité des clients) ainsi que celles imposées par le prestataire lui-même (ex. encours minimum de monnaie électronique, affichage obligatoire des éléments de marque)
Rural	La définition du terme « rural » varie les enquêtes du programme ANA qui correspond généralement aux zones situées en dehors des principaux districts et à plus de quelques kilomètres des principales agglomérations. Cette approche est suivie en Afrique de l'Est et en Zambie. En Afrique de l'Ouest, où les réseaux d'agents ne sont pas aussi étendus, les centres de district font partie des zones dites « rurales ». En Asie, c'est la classification officielle des recensements nationaux qui est utilisée.
Interruption de fonctionnement	Circonstances dans lesquelles la plateforme technologique qui permet d'effectuer les opérations digitales n'est pas joignable. Les interruptions de fonctionnement peuvent empêcher les agents et les clients de réaliser leurs opérations sur le réseau et nuisent à l'image de fiabilité du service.
Fonds de caisse	Permettant de réaliser les opérations effectuées par les agents, que ce soit au moyen d'un téléphone portable ou d'un terminal de point de vente (TPV).
Urbain	La définition du terme « urbain » varie les enquêtes du programme ANA. En général, les capitales régionales, provinciales et centres de district sont considérés comme des zones « urbaines ». Cette approche est suivie dans les pays africains. En Asie, c'est la classification officielle des recensements nationaux qui est utilisée. Les zones « urbaines » sont en outre classées entre zones de « capitale/métropole », qui comprennent la capitale du pays, et les « autres zones urbaines », qui comprennent les principaux districts.