



Accélérateur de Réseaux d'Agents: Rapport Pays - Sénégal 2015

18 Mai 2016



En partenariat avec



Description Du Projet

L'[Institut Helix](#) de Finance Digitale, créé en novembre 2013 dans le cadre d'un partenariat entre [MicroSave](#), la [Fondation Bill & Melinda Gates](#), la [Société Financière Internationale](#), et l'[Agence d'Investissement des Nations Unies](#) (UNCDF), offre formation et analyse à la pointe de l'innovation aux fournisseurs de services financiers digitaux.

Le projet Accélérateur de Réseaux d'Agents (ANA) au Sénégal est financé par le programme de l'UNCDF, [Mobile Money for the Poor \(MM4P\)](#), en partenariat avec la [Fondation MasterCard](#).

Les résultats de la recherche sont disséminés à travers l'Institut *Helix* de Finance Digitale et le programme MM4P au Sénégal.



www.helix-institute.com

Le Programme Mobile Money For The Poor

Mobile Money for the Poor est un programme international lancé au Sénégal par l'UNCDF en partenariat avec la Fondation MasterCard.

MM4P apporte son soutien au développement de la finance digitale en Asie et en Afrique. A travers ce programme, UNCDF démontre qu'un soutien financier, technique et institutionnel peut aider au développement d'un écosystème de la finance digitale.

L'objectif du programme est de rendre ces services financiers accessibles aux personnes à faibles revenus et ainsi de contribuer à l'inclusion financière mentionnée dans les ODD (Objectifs de Développement Durable).

Plus d'informations sur le Programme [Mobile Money for the Poor](#).



Remerciements

Auteurs:

Mélissa Rousset et Irene Wagaki

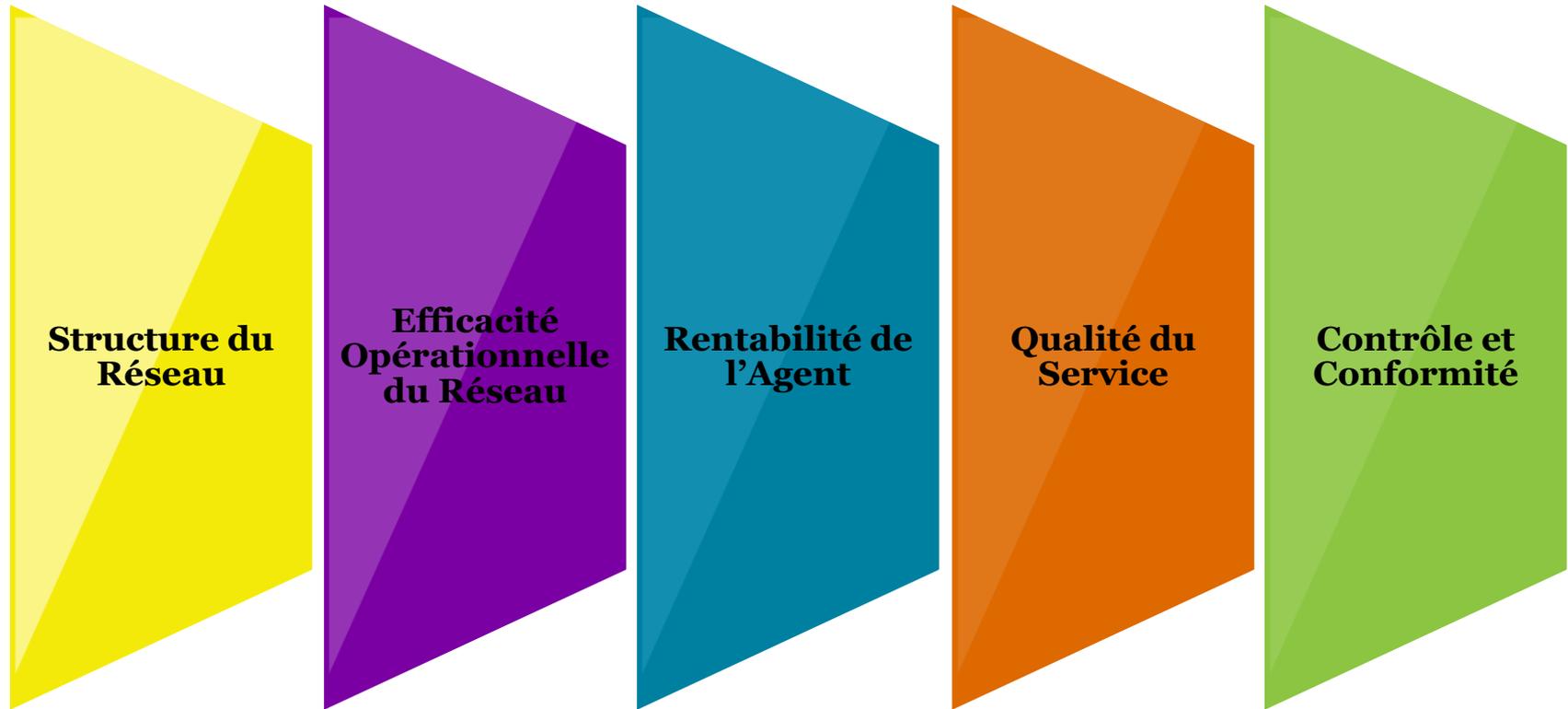
Remerciements particuliers à: Vera Bersudskaya

L'Institut *Helix* apprécie le soutien apporté par Research Solutions Africa (RSA) et les fournisseurs de services financiers digitaux au Sénégal tout au long de cette étude. L'Institut *Helix* remercie également l'UNCDF pour son appui logistique.

Les points de vue exprimés dans ce rapport sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux des Nations Unies, comprenant l'UNCDF et les Etats membres.

Cadre De Recherche

L'étude porte sur les facteurs opérationnels de succès de la gestion des réseaux d'agents. Elle se concentre en particulier sur:



Historique Du Secteur De La Finance Digitale Au Sénégal

Instruction 01/SP de la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) relative à l'émission de monnaie électronique et aux établissements de monnaie électronique.



Joni Joni, spécialiste en transfert de fonds, lance un produit de transfert d'argent au guichet en 2013 puis introduit son portemonnaie électronique, Vitfé, en 2015.



Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) crée Manko en 2013 afin d'élargir sa gamme de produits financiers au grand public.



Money Express lance Nafa Express en 2014, offrant des services de transfert d'argent, achat de crédit téléphonique, et paiement de factures via une application mobile.



Instruction n°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).



CSI-Wari, premier fournisseur de services financiers digitaux à lancer une offre de transfert d'argent et paiement de factures au guichet.



Ferlo, premier opérateur technique au Sénégal à devenir émetteur de monnaie électronique et à lancer son offre de paiement électronique par carte.



Orange lance son portemonnaie électronique en partenariat avec la BICIS, offrant des services de transfert d'argent, achat de crédit téléphonique, paiement de factures, paiement marchand, et lien entre le portemonnaie électronique et le compte bancaire.



Tigo introduit Tigo Cash en 2014 - en tant qu'émetteur de monnaie électronique non bancaire - initialement via une offre au guichet, puis via un portemonnaie électronique lancé fin 2014.

MicroCred crée son propre réseau de correspondants bancaires, Baobab, fin 2014.

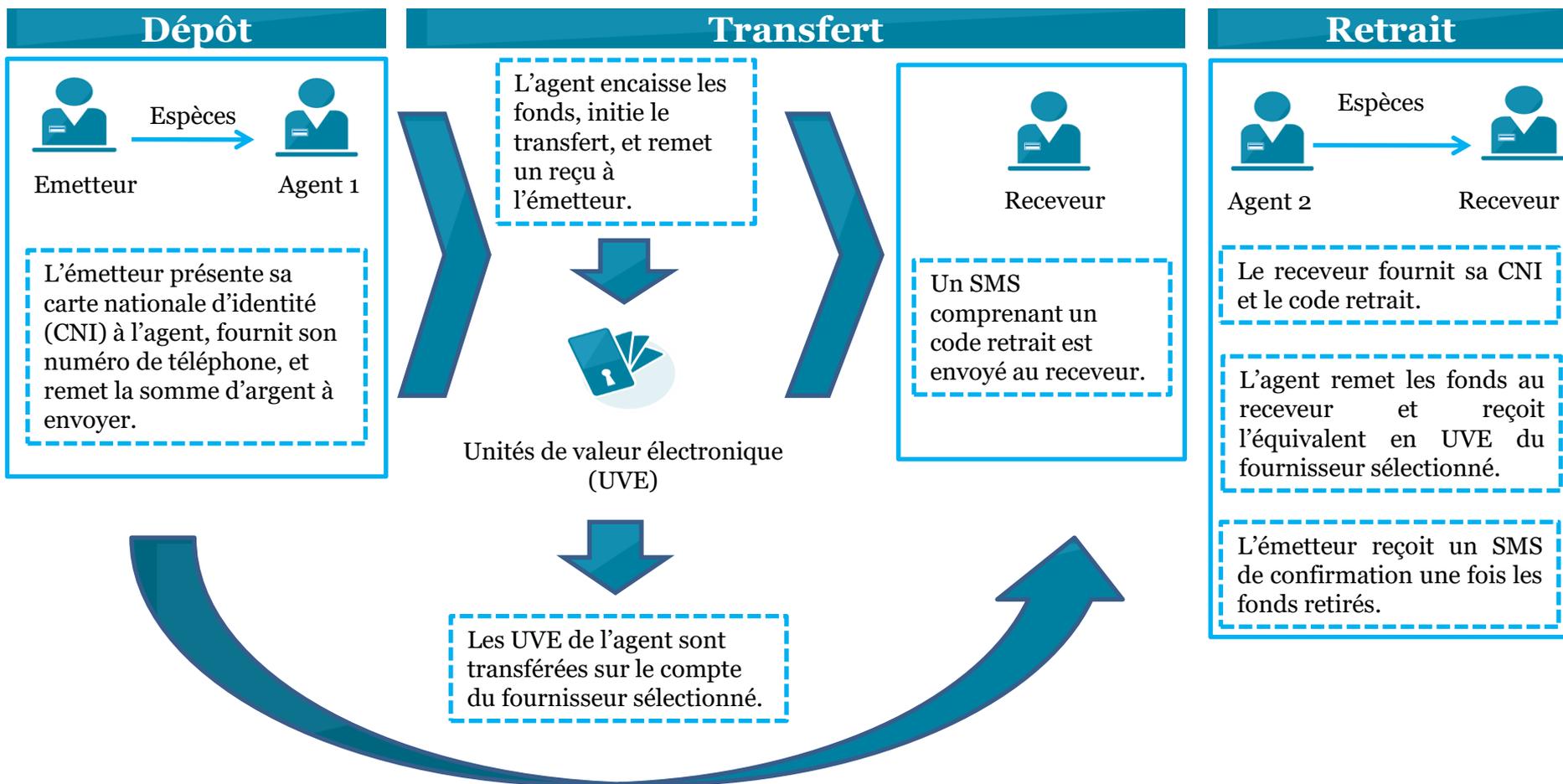
Le Sénégal Bénéficie De Divers Acteurs Et Modèles D'Affaires

Cœur d'Activité	Fournisseur*	Services Offerts	Méthode de Transaction
Institution Financière		<ul style="list-style-type: none"> Ouverture de comptes Dépôts, retraits et transferts d'argent depuis/vers un compte Manko 	<ul style="list-style-type: none"> Guichet via les agences Manko
		<ul style="list-style-type: none"> Dépôts, retraits et transferts d'argent depuis/vers un compte MicroCred 	<ul style="list-style-type: none"> Guichet via les correspondants bancaires
Opérateur De Téléphonie Mobile		<ul style="list-style-type: none"> Ouverture de comptes Gamme basique de services* Transferts internationaux Paiements marchands 	<ul style="list-style-type: none"> Portemonnaie électronique Interface mobile (USSD et application mobile)
		<ul style="list-style-type: none"> Gamme basique de services* Ouverture de comptes Gamme basique de services* 	<ul style="list-style-type: none"> Guichet** Portemonnaie électronique Interface mobile (USSD) et GAB
Fournisseur Tiers		<ul style="list-style-type: none"> Gamme basique de services* Transferts internationaux Gamme basique de services* Paiements marchands 	<ul style="list-style-type: none"> Guichet** Interface mobile, web et carte
		<ul style="list-style-type: none"> Gamme basique de services* Transferts internationaux Ouverture de comptes Gamme basique de services* Paiements marchands 	<ul style="list-style-type: none"> Guichet** Portemonnaie électronique Interface mobile (USSD, application) et carte

* La gamme basique de services comprend les transferts d'argent, dépôts/retraits d'argent, et paiements de services (crédit téléphonique, factures etc.).

** Voir slide 7 de ce rapport pour de plus amples détails sur la méthode de transaction au guichet.

La Méthode De Transaction Au Guichet



Etant donné que la transaction n'implique pas de portemonnaie électronique, l'agent 1 peut choisir le fournisseur avec lequel effectuer la transaction. Par la même, l'agent dispose d'un pouvoir de décision significatif par rapport aux fournisseurs de services financiers digitaux, suscitant une pression à la hausse du niveau des commissions.

Bref Aperçu Du Réseau D'Agents

Le marché de la finance digitale au Sénégal est divisé entre quatre acteurs majeurs, enclins à partager leurs agents, ces derniers offrant les services d'une médiane de trois fournisseurs. La méthode de transaction au guichet est largement utilisée pour effectuer des transferts d'argent, produit phare au Sénégal. Grâce à des revenus élevés et des dépenses opérationnelles faibles, les agents sénégalais sont les plus rentables parmi tous les pays du projet Accélérateur de Réseaux d'Agents. Ce marché se situe à un tournant étant donné que de nombreux fournisseurs ont récemment lancé une gamme de produits via un portemonnaie électronique. Au cours de cette transition, les acteurs de la finance digitale doivent maintenir la rentabilité de leurs agents et appuyer leurs clients qui ne sont pas forcément prêts à adopter le portemonnaie électronique comme méthode de transaction.

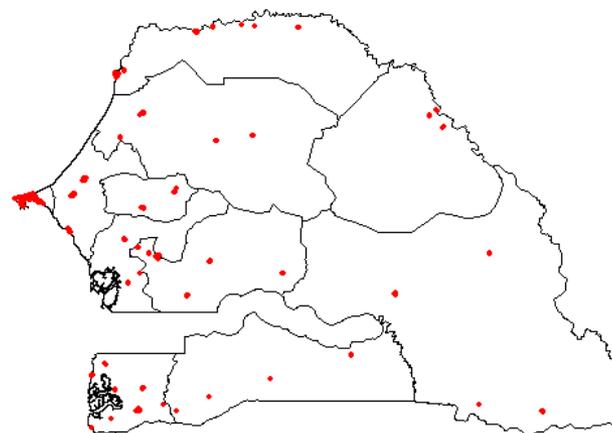
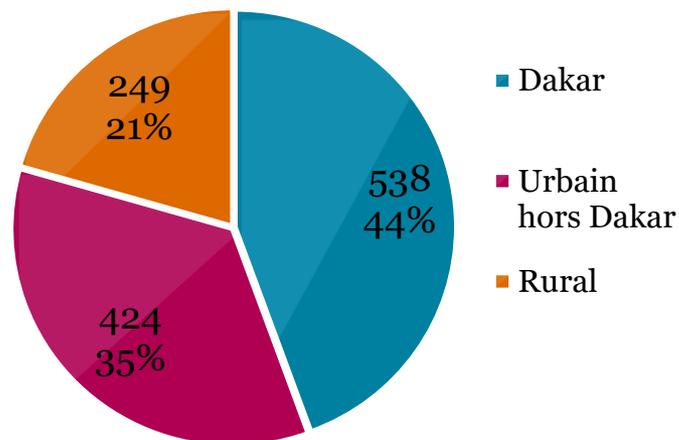
- 
 Les agents sont optimistes: la majorité d'entre eux anticipent de continuer à exercer en tant qu'agent dans un an, bien qu'ils perçoivent les interruptions de service comme l'obstacle majeur au développement de l'activité de finance digitale.
- 
 Alors que la plupart des fournisseurs majeurs au Sénégal ont lancé leur solution de portemonnaie électronique, peu d'agents sont en mesure d'ouvrir des comptes et d'effectuer des opérations liées au portemonnaie électronique.



Structure Du Réseau

L'Etude Repose Sur Un Échantillon De 1211 Agents, Représentatif à L'Échelle Nationale*

Répartition de l'Echantillon par Localisation**



• Les points rouges indiquent la localisation des agents enquêtés en novembre et décembre 2015 sur la base d'une méthodologie d'enquête aléatoire.

Echantillon

Taille de l'Echantillon	Personne en charge de l'activité		Exclusivité***		Dédié/Non-Dédié***		Age de l'Agent	
	Propriétaire	Employé	Exclusif	Non-Exclusif	Dédié	Non-Dédié	15-24 ans	>24 ans
1211	219 18%	992 82%	408 34%	803 66%	291 24%	920 76%	196 16%	1015 84%

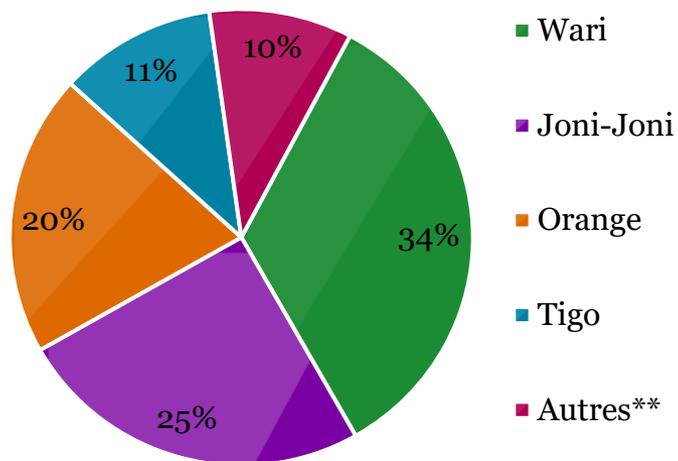
*Seuls les agents qui ont effectué au moins une transaction au cours du mois passé (agents actifs) sont enquêtés dans le cadre du projet Accélérateur de Réseaux d'Agents. 7% des agents abordés étaient dormants pour au moins un fournisseur pour lequel ils offraient les services.

** Voir Annexe 1 pour de plus amples détails.

*** Voir définitions des termes en Annexe 2.

Le Marché Sénégalais Est Concurrentiel Avec Un Acteur Leader

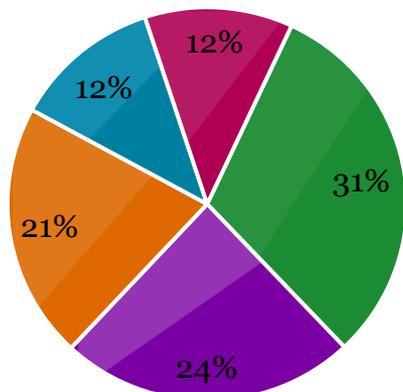
Présence de Marché*



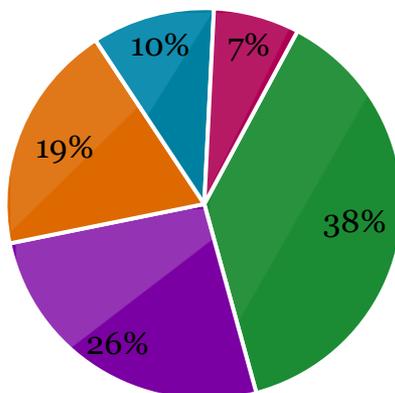
Le marché sénégalais est fractionné entre quatre acteurs majeurs. Wari s'impose comme leader de marché avec plus d'un tiers des points de vente du pays (34%), suivi par Joni-Joni (25%), Orange (20%) et Tigo (11%).

Ayant été le premier fournisseur à étendre ses services en dehors de Dakar, Wari dispose de la présence de marché la plus importante dans les centres urbains (hors Dakar) et en milieu rural.

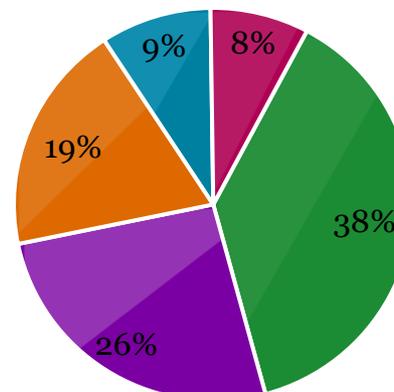
Dakar



Urbain hors Dakar



Rural

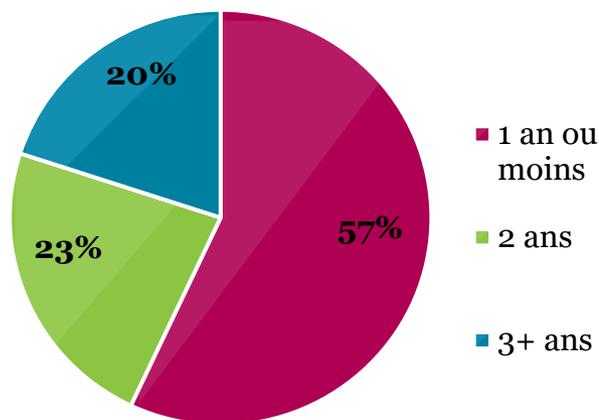


*La présence de marché est définie comme la proportion des agents distribuant les services de chaque fournisseur. Les données sont fournies sur la base du nombre de comptes ouverts avec chaque fournisseur, ainsi si un agent offre les services de 3 fournisseurs, celui-ci est comptabilisé 3 fois.
 **La catégorie « Autres » inclut Money Express (3%), ATPS (2%), Baobab (1%), PosteFinance (1%), et autres fournisseurs ayant moins de 1% de présence de marché.

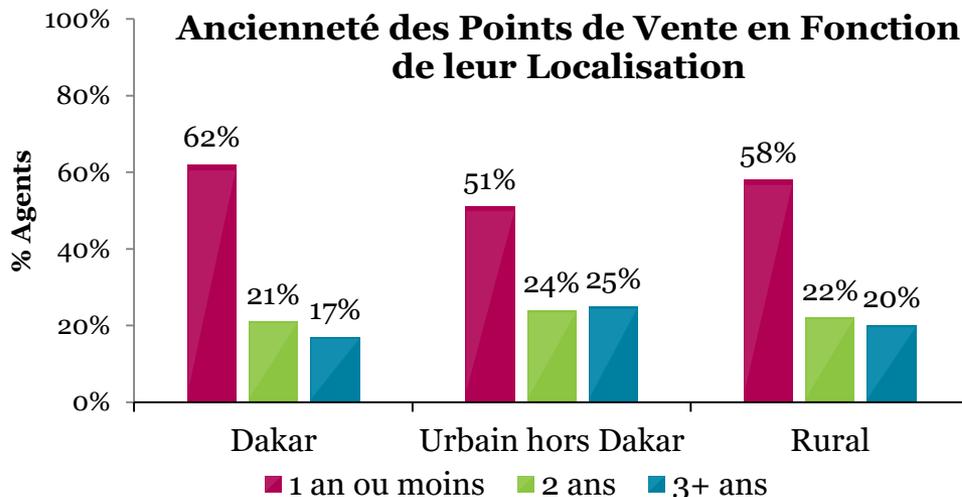
Effacité Opérationnelle Du Réseau

La Majorité Des Agents Sont En Activité Depuis Un An Ou Moins

Ancienneté des Points de Vente



- Plus de la moitié des agents au Sénégal sont nouveaux dans le secteur, suggérant une croissance rapide du réseau et/ou un turn-over élevé des agents en activité.
- Avec le temps, les agents ont tendance à diversifier leurs sources de revenus en offrant les services de plusieurs fournisseurs, et en ayant une activité économique en parallèle. Cela réduit la pression sur les fournisseurs pour assurer la rentabilité des agents.
- Les services financiers digitaux sont accessibles en dehors des horaires standards des banques: les points de vente sont ouverts une médiane de 30 heures de plus par semaine que les banques.

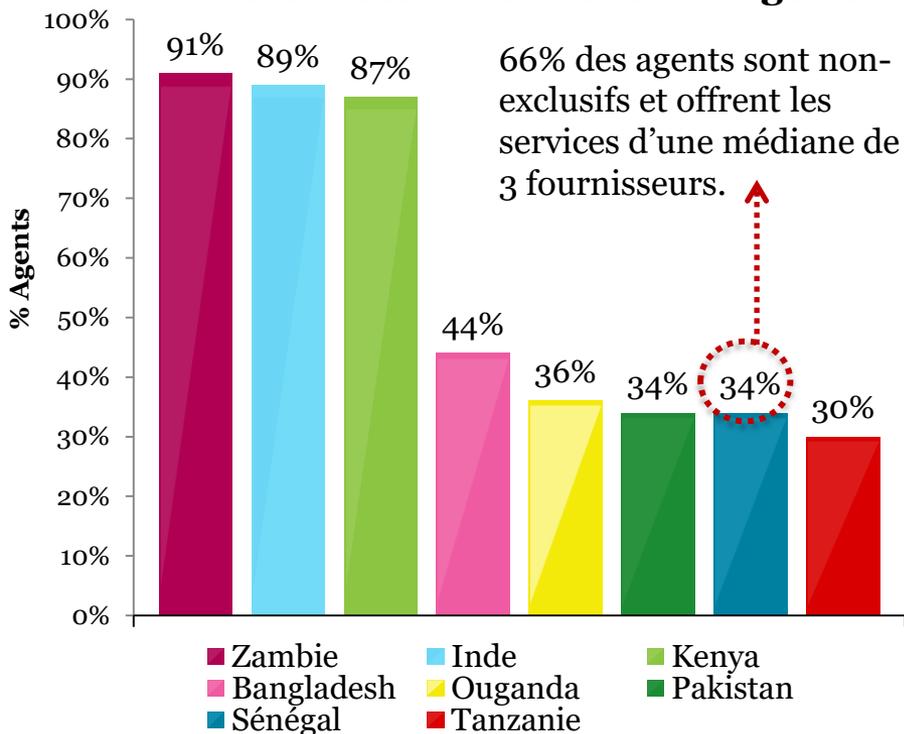


- La concentration importante de nouveaux points de vente à Dakar pourrait indiquer une croissance rapide du réseau et/ou turn-over rapide des agents dans la capitale.
- La proportion élevée de nouveaux agents en zone rurale pourrait certainement refléter la stratégie de croissance des fournisseurs visant à se focaliser d'abord sur les centres urbains avant de se déployer progressivement en milieu rural.

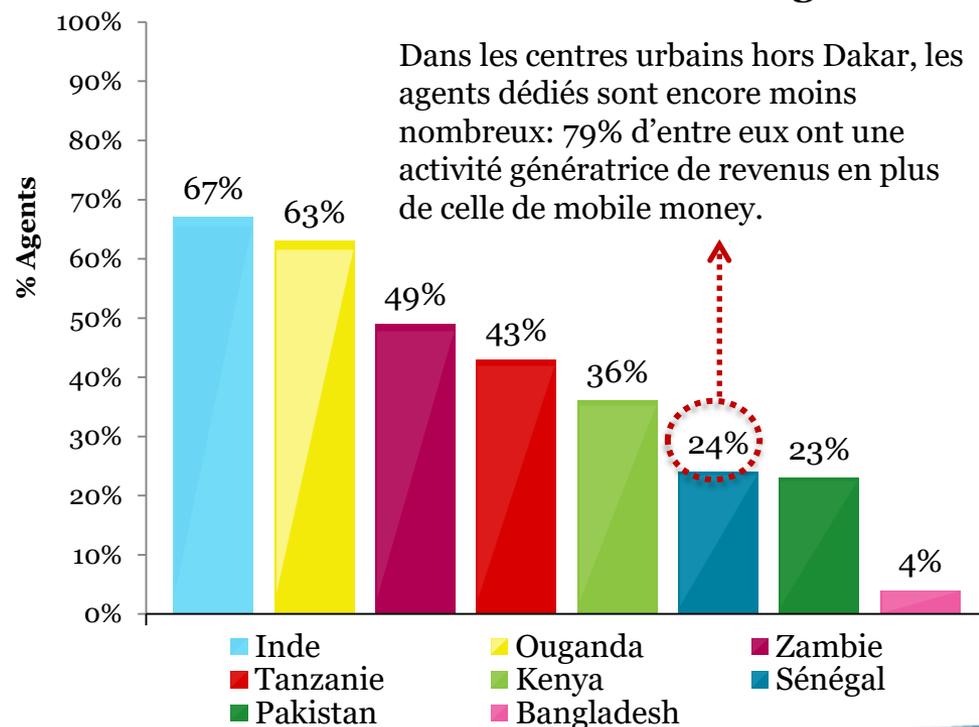
La Plupart Des Agents Sont Non-Exclusifs Et Non-Dédiés

La proportion d'agents exclusifs et dédiés au Sénégal est similaire à celle observée au Pakistan. Dans un marché non-exclusif, dominé par les transactions au guichet, les agents ont le pouvoir de choisir le fournisseur avec lequel ils souhaitent initier chaque transaction, leur conférant ainsi la possibilité d'[influencer les clients](#). Ce rapport de force contraint les fournisseurs à offrir une qualité de service irréprochable à leurs agents et/ou développer des programmes de fidélité visant à maintenir la motivation desdits agents et attirer de nouveaux clients dans le réseau.

Exclusivité: Pays de Recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents*



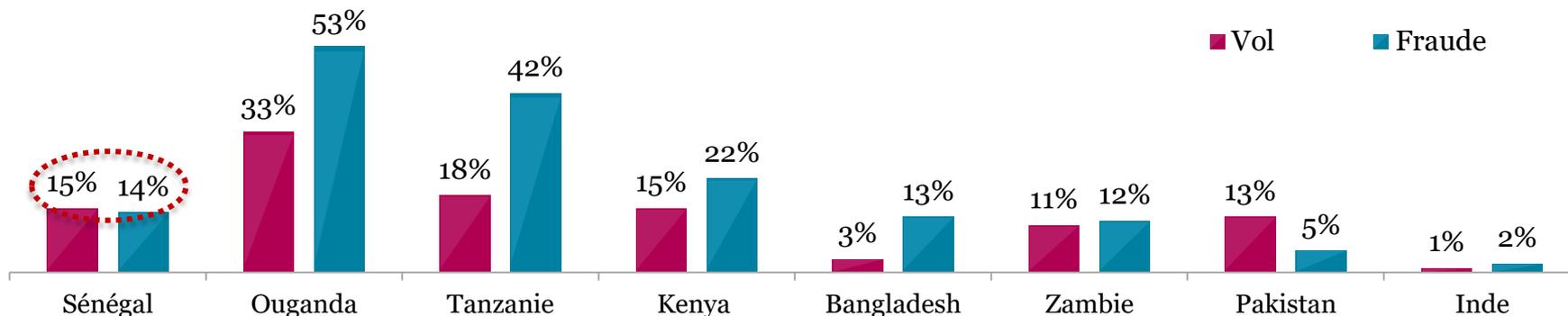
Dédié/Non-Dédié: Pays de Recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents*



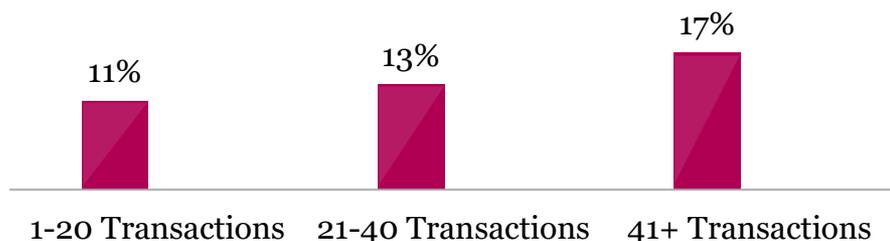
*Les études ont été menées en 2013 en [Ouganda](#), [Kenya](#) et [Tanzanie](#); en 2014 au [Bangladesh](#), [Kenya](#), [Pakistan](#), et en [Inde](#); et en 2015 en [Zambie](#), [Tanzanie](#), [Ouganda](#), et [Sénégal](#). Les comparaisons pays fournies dans les graphiques reposent sur les données les plus récentes.

Les Cas De Fraudes Et De Vols Sont Moins Fréquents Qu'en Afrique De L'Est

Agents Déclarant des Cas de Vols et de Fraudes*: Pays de la Recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents



Cas Déclarés de Vols en Fonction du Volume Journalier de Transactions**



- Les incidents de vols et de fraudes sont moins fréquents en zone rurale (13%/12%) que dans les centres urbains (16%/16%).
- Plus les agents réalisent de transactions, plus ils sont susceptibles d'être victimes d'un vol.
- Importance des visites de suivi:** les agents qui reçoivent des visites régulières sont moins susceptibles d'avoir vécu un cas de vol et de fraude au cours de l'année passée (12% et 11% respectivement).

*Les études menées en Asie du Sud et en Zambie n'imposaient pas de limite alors qu'en Afrique de l'Est et au Sénégal, les agents déclaraient les cas de vols et de fraudes au cours de l'année passée. **Le vol inclut les cas commis par des personnes extérieures à l'activité de finance digitale (vol armé) et par des personnes issues de l'équipe employée.

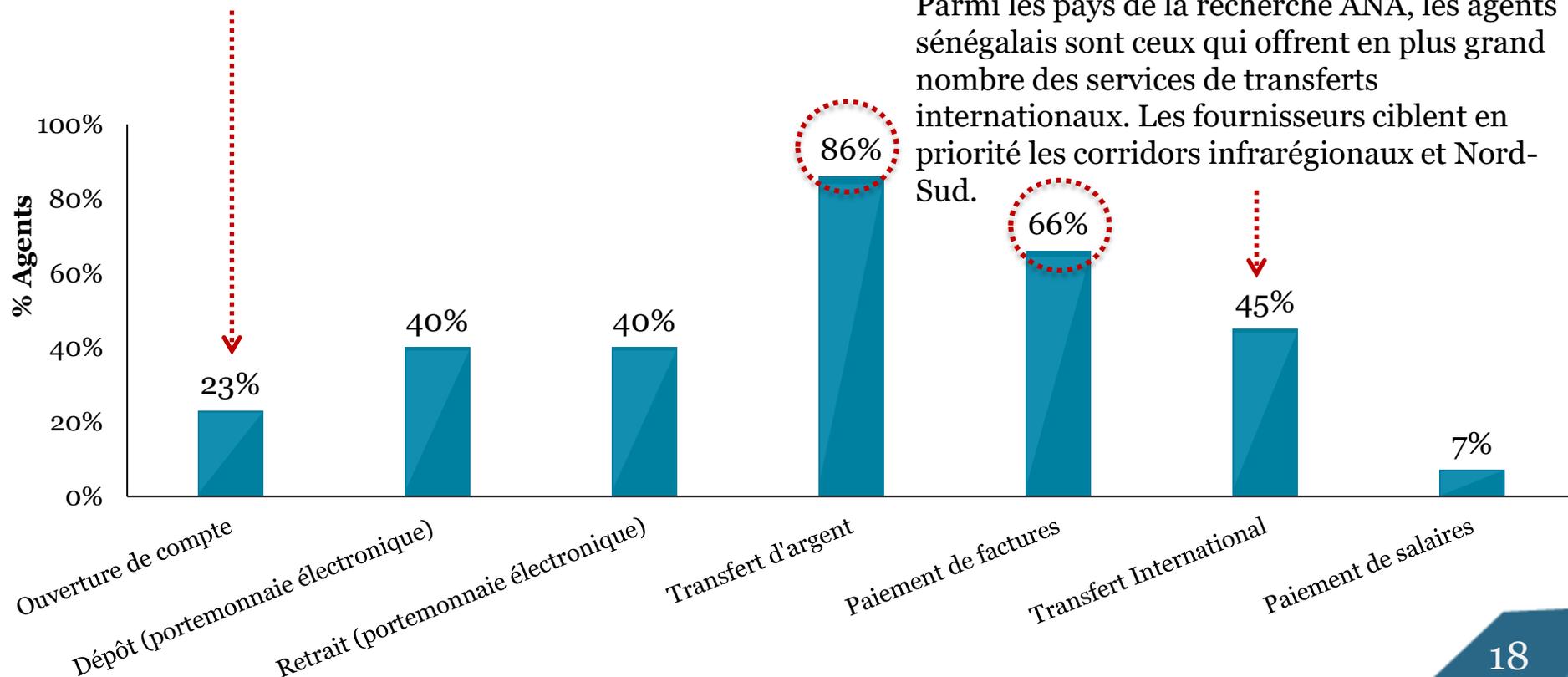
Rentabilité De L'Agent

La Gamme De Produits Et Services N'Est Pas Suffisamment Diversifiée Au Point De Vente

Développer une offre de services sophistiqués en partenariat avec des institutions financières pourrait se révéler difficile dans un marché dominé par des transactions uniques, d'envoi et de retrait d'argent au guichet.

La proportion d'agents qui réalise des ouvertures de comptes est faible par rapport aux autres pays de la recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents. Bien que les agents soient disposés à ouvrir des comptes de mobile money, ils déclarent « **ne pas connaître ce service** » et « **les clients potentiels ne connaissent pas ce service** » comme étant les contraintes majeures à l'ouverture de comptes.

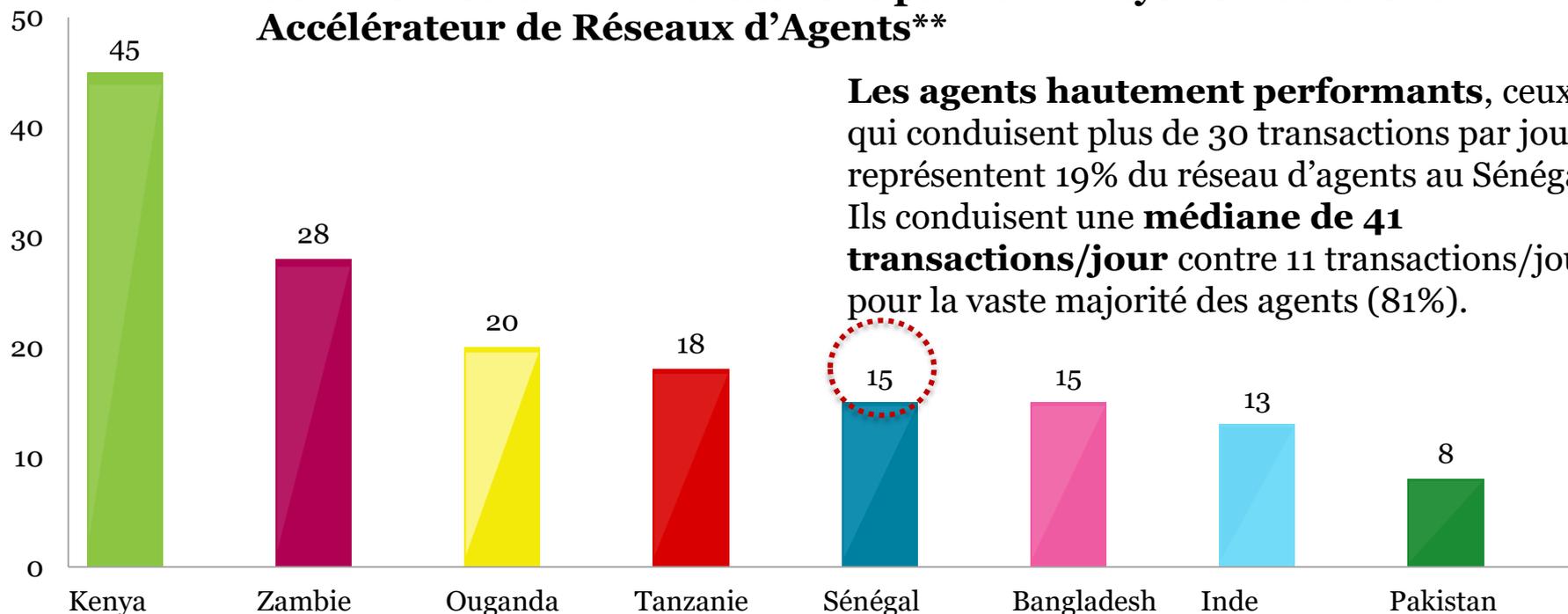
Parmi les pays de la recherche ANA, les agents sénégalais sont ceux qui offrent en plus grand nombre des services de transferts internationaux. Les fournisseurs ciblent en priorité les corridors infrarégionaux et Nord-Sud.



Le Volume De Transactions Est Elevé Au Point De Vente

Le Sénégal pâtit du volume médian de transactions journalières le plus faible (15) parmi les pays africains de recherche ANA, et est au même niveau que le Bangladesh. Cependant, étant donné que la plupart des agents offrent les services de plusieurs fournisseurs, le volume de transactions est élevé à l'échelle de l'activité globale de finance digitale: **les agents conduisent une médiane de 35 transactions par jour.***

Volume Médian de Transactions par Jour: Pays de Recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents**



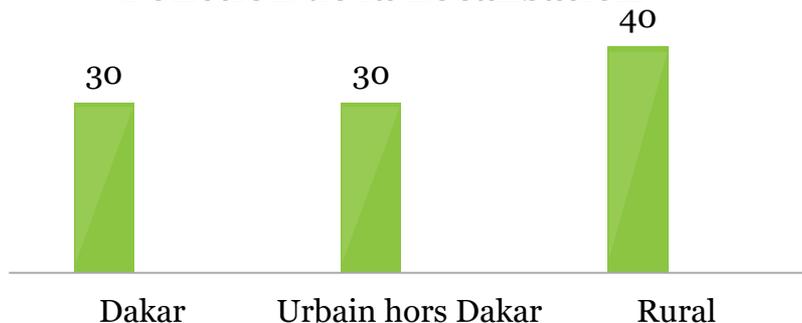
Les agents hautement performants, ceux qui conduisent plus de 30 transactions par jour, représentent 19% du réseau d'agents au Sénégal. Ils conduisent une **médiane de 41 transactions/jour** contre 11 transactions/jour pour la vaste majorité des agents (81%).

* Les agents au Sénégal réalisent un volume médian de transactions journalières plus élevé au niveau de l'activité globale de finance digitale qu'en Tanzanie'15 (30) et Ouganda'15 (30).

**Les données représentent le nombre de transactions par jour pour un fournisseur donné, et non pour l'ensemble de l'activité de finance digitale. La méthodologie de calcul du volume de transactions à l'échelle d'un fournisseur a changé. Voir l'annexe 2 pour plus de détails.

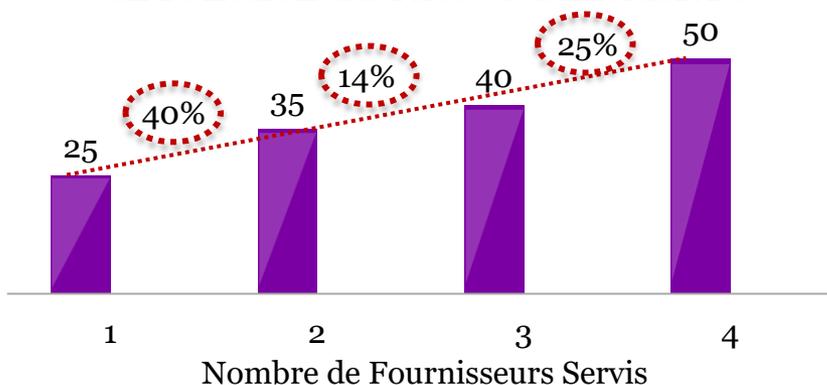
Les Agents Ruraux, Expérimentés Et Non-Exclusifs Conduisent Plus De Transactions*

Volume de Transactions/Jour en Fonction de la Localisation

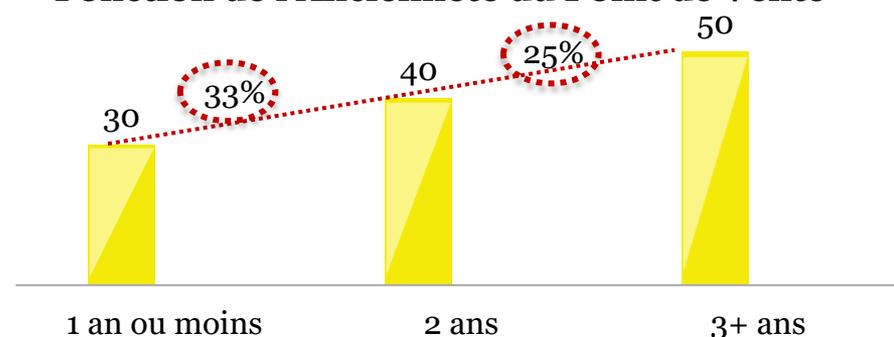


Pour l'ensemble de l'activité de finance digitale, **les agents ruraux conduisent plus de transactions** (médiane de 40 transactions/jour) **qu'à l'échelle du pays** (médiane de 35 transactions/jour). Cette tendance pourrait résulter d'une concentration relativement plus forte d'agents dans les centres urbains, accentuant la concurrence pour l'activité de finance digitale.

Volume Médian de Transactions/Jour en Fonction du Niveau d'Exclusivité



Volume Médian de Transactions/Jour en Fonction de l'Ancienneté du Point de Vente



Plus les agents servent de fournisseurs, plus ils réalisent de transactions journalières.

Plus les agents sont expérimentés, plus ils effectuent de transactions. Les fournisseurs pourraient envisager d'élaborer des programmes de fidélité pour limiter le turn-over des agents.

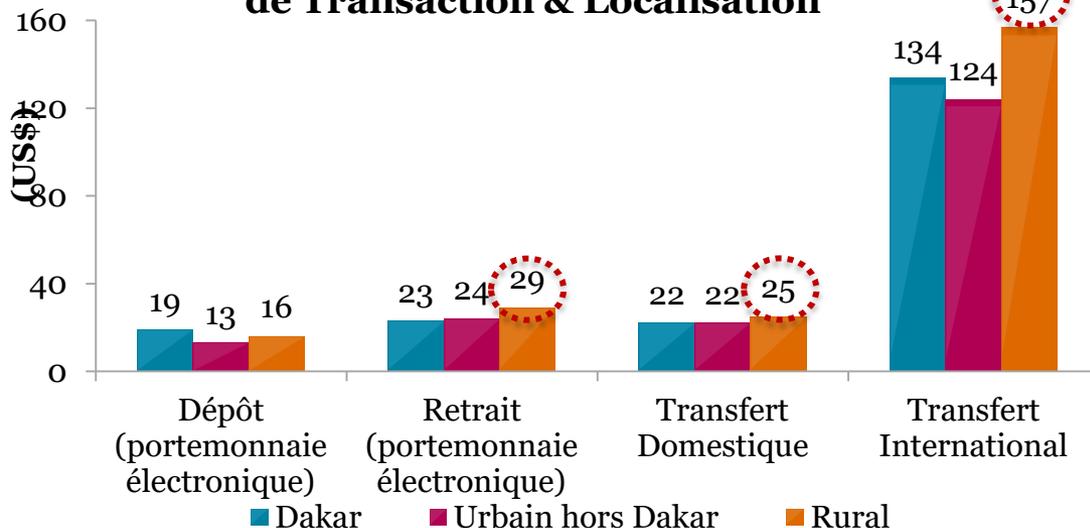
*Dans la mesure où le marché est hautement non-exclusif, le volume de transactions à l'échelle du point de vente reflète mieux l'activité de l'agent. Toutes les données reportées ici montrent le total des transactions journalières pour tous les fournisseurs combinés.

Le Volume Journalier De Transactions Est Porté Par Les Transferts D'Argent

Type de Transaction	Nombre Moyen de Transactions	Valeur Moyenne d'une Transaction (US\$)
Transfert d'argent/jour	15	\$23
Dépôt (portemonnaie électronique)/jour	10	\$17
Retrait (portemonnaie électronique)/ jour	6	\$24
Paiement de factures/ mois	9	\$44
Ouverture de compte/ mois	13	

Sur l'ensemble du réseau, la valeur moyenne d'une transaction est similaire pour les transferts d'argent et les retraits mais plus faible pour les dépôts. De fait, deux-tiers des agents déclarent effectuer des dépôts d'une valeur moyenne de \$8 ou moins. Ceci indique que le Sénégal est avant tout un **marché de services cash-to-cash**, et ce même pour les détenteurs d'un portemonnaie électronique.

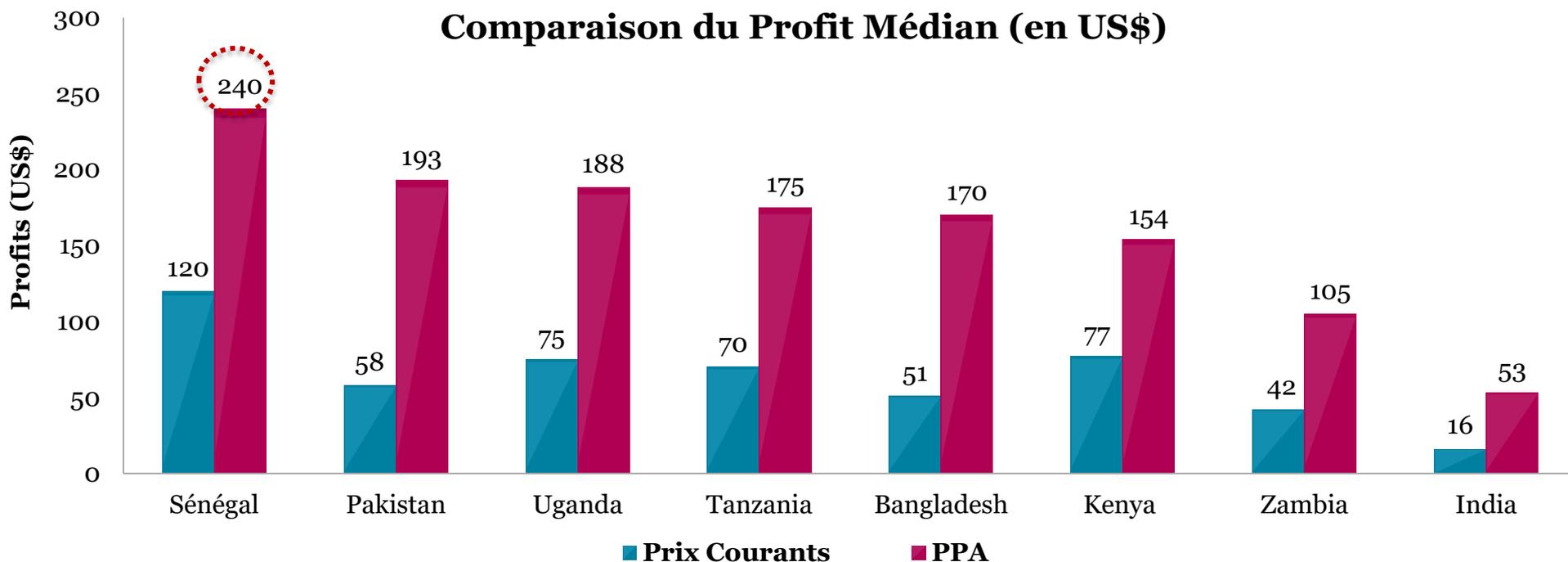
Valeur Moyenne d'une Transaction par Type de Transaction & Localisation



En milieu rural, la valeur moyenne des transactions effectuées est plus élevée pour les retraits (\$29 vs. \$23 à Dakar), les transferts d'argent (\$25 vs. \$22 dans les centres urbains) et les transferts internationaux (\$157 vs. \$134 à Dakar). Ceci indique l'adoption massive des services financiers digitaux pour transférer de l'argent sur les corridors urbain-rural et Nord-Sud.

Les Agents Sénégalais Réalisent Les Profits* Les Plus Elevés

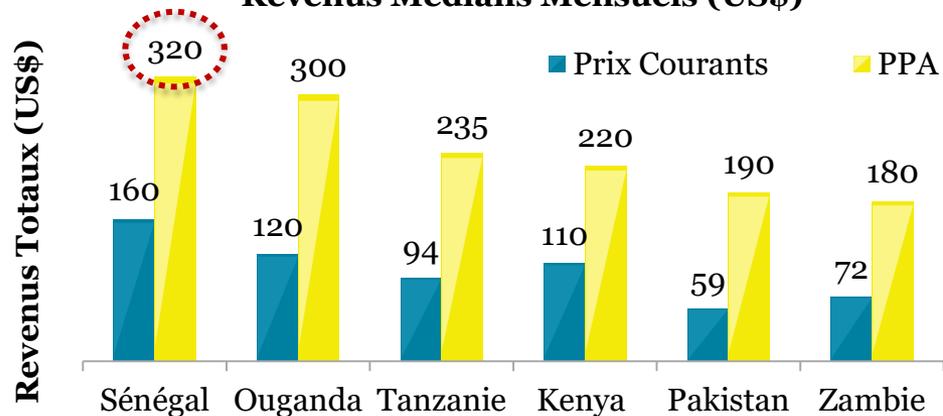
Le modèle de réseau d'agents non-exclusifs adopté au Sénégal porte ses fruits: alors que les agents exclusifs réalisent un profit médian de US\$92 par mois, les agents non-exclusifs tirent un profit de US\$146. Pour autant, malgré ces profits, qui sont les plus élevés parmi les pays de recherche ANA, seuls 39% des agents sénégalais déclarent être assez ou très satisfaits du profit généré par l'activité de finance digitale. Ceci indique que les fournisseurs sont sujets à une « guerre de commissions » pour gagner la loyauté des agents, suscitant ainsi l'appétit de ces derniers pour obtenir des commissions toujours plus élevées.



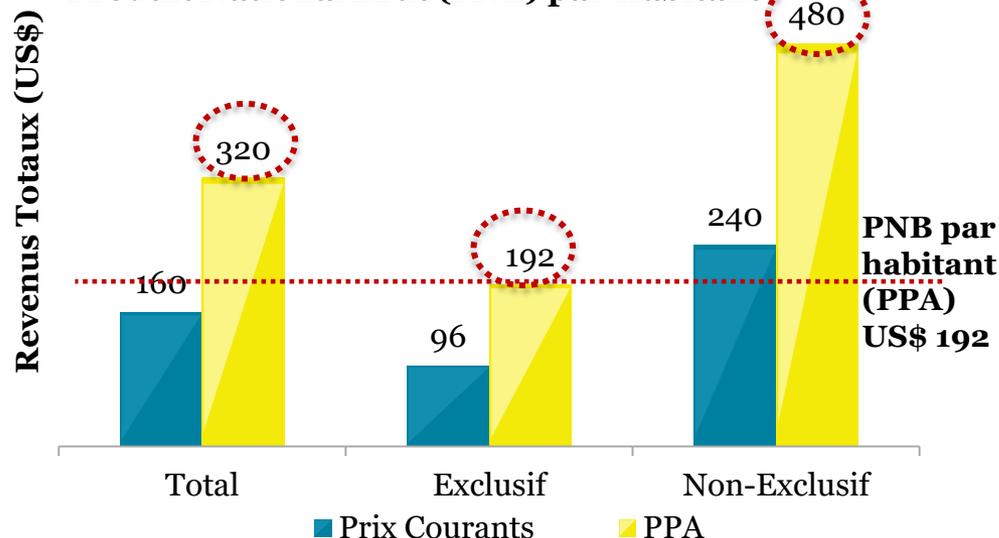
*La rentabilité telle que présentée dans ce graphique est calculée en soustrayant le montant des dépenses opérationnelles des revenus totaux pour tous les pays. Dans le cas de l'Inde, le salaire fixe reçu par les agents est également pris en compte dans le calcul des revenus. Cette méthode de calcul est différente des autres pays de recherche ANA où les commissions reçues par les agent constituent l'ensemble des revenus générés. Pour l'ensemble des pays, les profits sont présentés pour l'ensemble de l'activité de finance digitale, à l'échelle du point de vente.

Les Agents Sénégalais Bénéficient De Revenus Elevés*

Revenus Médians Mensuels (US\$)



Revenus Médians Totaux et Produit National Brut (PNB) par Habitant



Les hauts revenus réalisés par les agents pourraient s'expliquer par: le volume important de transactions effectuées pour l'ensemble de l'activité, ainsi que le niveau de rémunération des transactions typiquement élevé dans les marchés dominés par les transferts au guichet.

Les dépenses opérationnelles sont faibles (US\$32, PPA) par rapport aux pays de recherche africains. Comme les agents sont majoritairement non-dédiés (76%), il se pourrait qu'ils partagent les charges fixes et récurrentes entre l'activité de finance digitale et leurs activités parallèles.

Les revenus mensuels réalisés par les agents sénégalais sont plus élevés que le PNB/hab, indiquant que l'activité de mobile money est durable, même en tant qu'activité autonome.

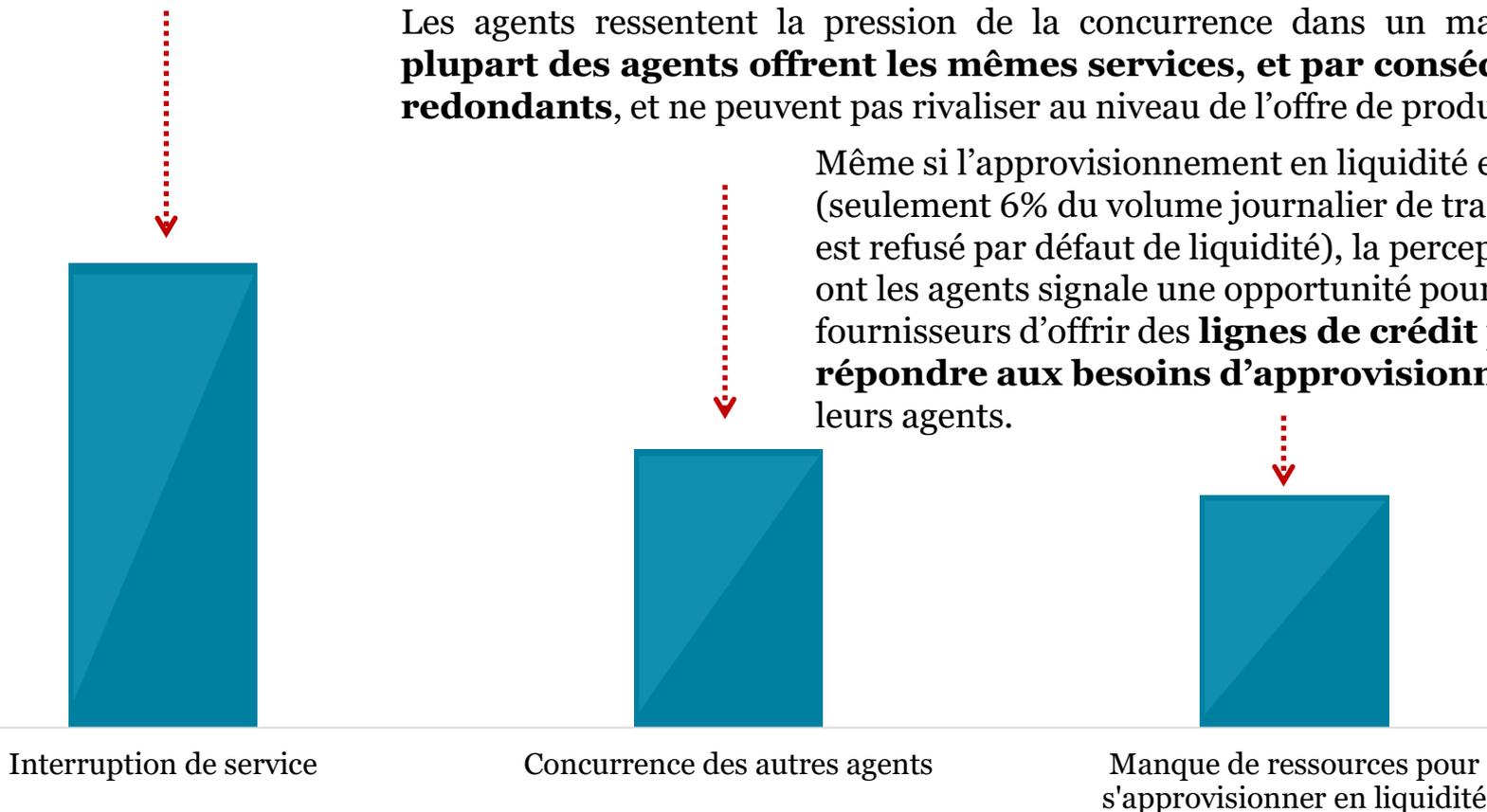
*Notre méthodologie de calcul des revenus et charges opérationnelles a changé. Voir Annexe 2 pour plus de détails.

Les Trois Obstacles Majeurs À L'Expansion De L'Activité*

L'irrégularité du service affecte l'expérience client et peut ébranler [la confiance, l'adoption et l'utilisation des services financiers digitaux](#). Les fournisseurs devraient envisager [d'investir dans leurs capacités technologiques](#) pour répondre à la demande des clients.

Les agents ressentent la pression de la concurrence dans un marché où **la plupart des agents offrent les mêmes services, et par conséquent sont redondants**, et ne peuvent pas rivaliser au niveau de l'offre de produits.

Même si l'approvisionnement en liquidité est efficace (seulement 6% du volume journalier de transactions est refusé par défaut de liquidité), la perception qu'en ont les agents signale une opportunité pour les fournisseurs d'offrir des **lignes de crédit pour répondre aux besoins d'approvisionnement** de leurs agents.

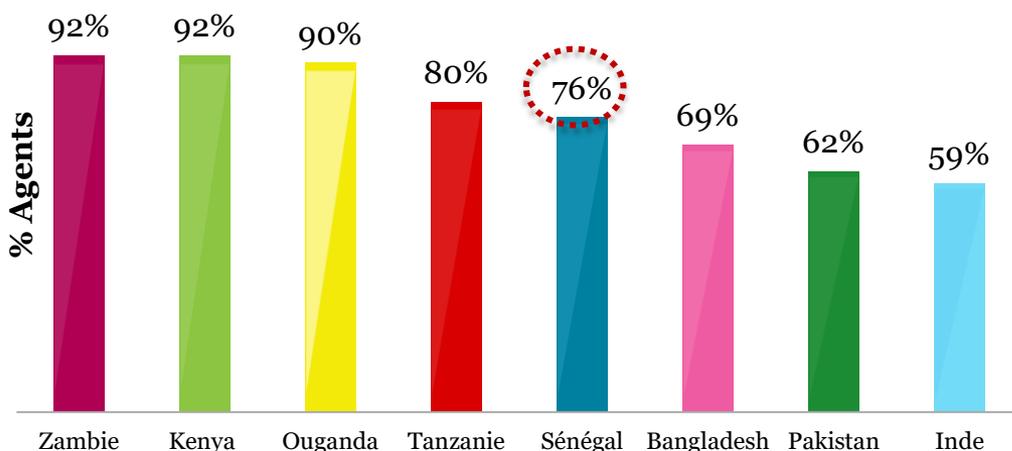


* Les agents devaient sélectionner, parmi une liste de 11 options incluant l'option « Autre », les trois obstacles majeurs à l'expansion de l'activité de finance digitale. Les données ci-dessus représentent une moyenne pondérée des obstacles classés par les agents, les barres les plus hautes signifient un classement relativement plus élevé de l'obstacle parmi les options disponibles.

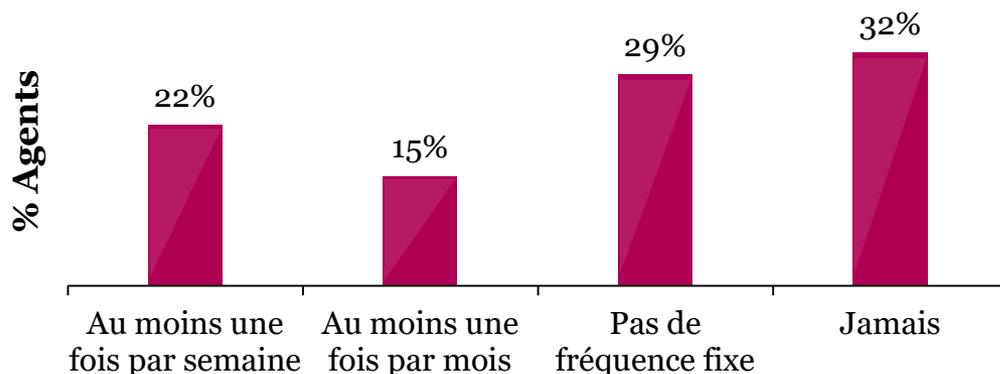
Qualité Du Service

Le Dispositif D'Appui Apporté Aux Agents Gagnerait A Etre Plus Efficace

Agents Formés: Pays de Recherche ANA



Fréquence des Visites de Suivi*



► Au Sénégal, moins d'agents bénéficient d'une formation initiale (76%) que leurs homologues en Afrique de l'Est. Cependant, et de manière surprenante, **plus d'agents en milieu rural reçoivent cette formation que ceux situés dans les centres urbains.**

► Seulement 36% des agents sénégalais reçoivent une formation de recyclage contre 73% en Tanzanie, 47% en Zambie, 45% en Ouganda.

► Seuls 37% des agents sénégalais reçoivent des visites régulières de suivi. Ce pourcentage est inférieur aux autres pays africains (59% au Kenya, 66% en Zambie).

► **Les agents qui bénéficient de visites régulières de suivi sont plus liquides:** ils refusent une proportion plus faible de transactions par défaut de liquidité.

*1,4% des agents qui ont répondu "Ne sait pas" ou "Autre" n'apparaissent pas dans ce graphique, par conséquent les barres ne font pas 100%.

La Plupart Des Agents S'approvisionnement En Liquidité À La Banque

Caractéristiques du Point d'Approvisionnement le Plus Fréquemment Utilisé

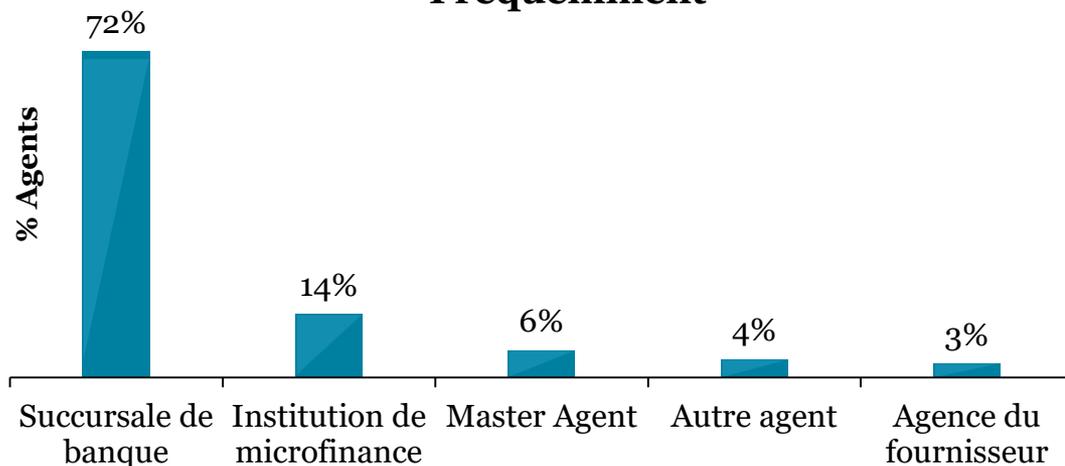
Temps médian pour se rendre au point d'approvisionnement (en minutes)	10
Fréquence médiane d'approvisionnement en UVE/mois	4
Fréquence médiane d'approvisionnement en espèces/mois	2
Proportion du volume journalier de transactions refusées par défaut de liquidité (UVE ou espèces)	6%
Coût médian d'approvisionnement	\$0.16

62% des agents se déplacent pour s'approvisionner en liquidité, et la plupart d'entre eux (72%) ont recours aux succursales de banques pour effectuer cette opération.

28% des agents ne se déplacent pas et se font livrer la liquidité directement au niveau du point de vente. A Dakar et dans les centres urbains, les agents s'approvisionnent lors des visites de suivi alors que les agents ruraux se reposent sur les détaillants à proximité et leurs proches.

Les agents s'approvisionnent peu fréquemment en espèces, indiquant que les agents non-dédiés (76%) utilisent probablement les fonds de leurs activités parallèles pour répondre à la demande des clients.

Points D'Approvisionnement Utilisés le Plus Fréquemment*



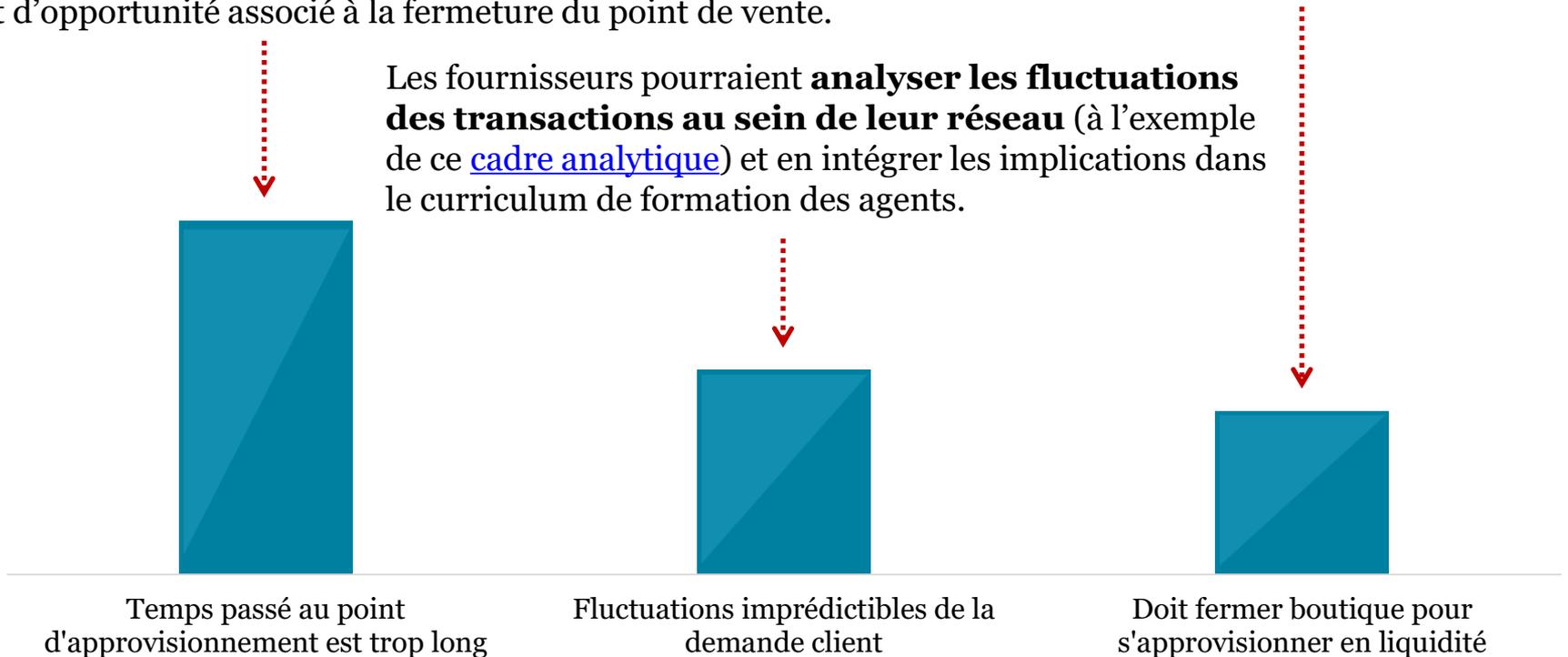
*0,7% des agents qui utilisent les GAB ou autres points d'approvisionnement ne sont pas représentés dans ce graphique, par conséquent les barres ne font pas 100%.

Les Trois Obstacles Majeurs À La Gestion De La Liquidité*

Seulement 6% du volume journalier de transactions est refusé par défaut de liquidité au Sénégal. Ce taux est le plus bas parmi les pays africains de la recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents et à égalité avec le [Bangladesh](#). Plus de deux-tiers des agents sénégalais déclarent ne pas faire face à de difficultés majeurs pour gérer leur liquidité.

Les fournisseurs pourraient envisager de **diversifier les options d'approvisionnement disponibles**. Ils pourraient recourir à des master agents ou une équipe mobile, offrir des lignes de crédit ou mettre en place des guichets dédiés au sein des succursales de banques afin d'alléger la lourde tâche lié à l'approvisionnement et le coût d'opportunité associé à la fermeture du point de vente.

Les fournisseurs pourraient **analyser les fluctuations des transactions au sein de leur réseau** (à l'exemple de ce [cadre analytique](#)) et en intégrer les implications dans le curriculum de formation des agents.

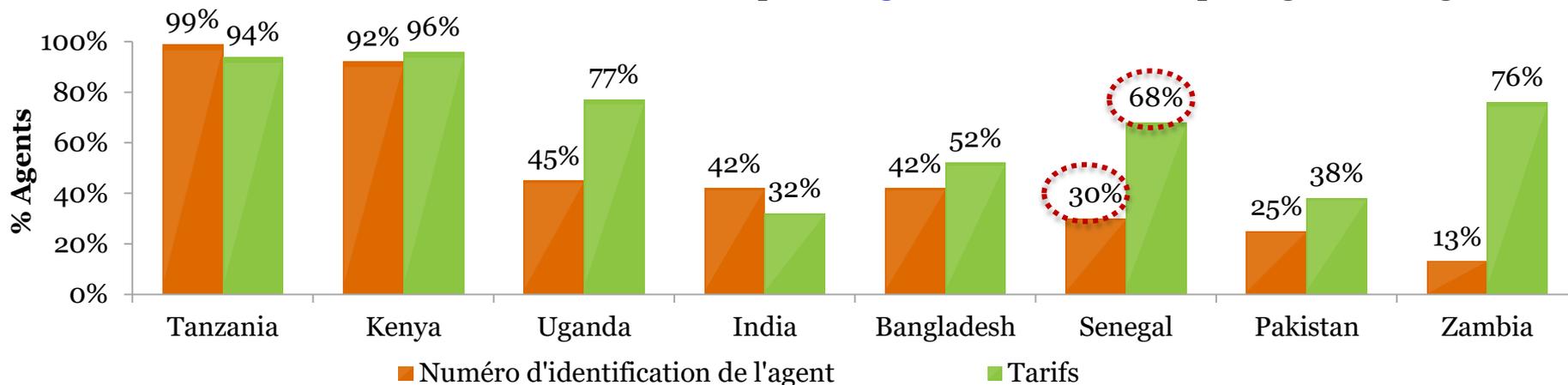


* Les agents devaient sélectionner, parmi une liste de 11 options incluant l'option « Autre », les trois obstacles majeurs à la gestion de la liquidité. Les données ci-dessus représentent une moyenne pondérée des obstacles classés par les agents, les barres les plus hautes signifient un classement relativement plus élevé de l'obstacle parmi les options disponibles.

Contrôle Et Conformité

Les Agents Conformes Ont Un Volume D'Activité Plus Important

Les agents sont moins conformes au Sénégal que dans les autres pays africains de la recherche Accélérateur de Réseaux d'Agents. Seulement deux-tiers des agents affichent les grilles tarifaires et un-tiers d'entre eux affichent leur numéro d'identification. Par ailleurs, peu d'agents affichent le numéro du service réclamation (22%) bien que [la régulation](#) rende cette prérogative obligatoire.



Les agents formés sont davantage conformes: ils sont plus susceptibles d'afficher leur numéro d'identification (34%), les grilles tarifaires (72%) et le numéro du service réclamation (24%) que les agents non formés.

Les agents sont plus conformes en milieu rural (74% affichent les tarifs), où plus d'agents reçoivent une formation initiale (83% contre 76% à l'échelle du pays).

Les agents qui affichent les tarifs et/ou leur numéro d'identification conduisent en moyenne trois transactions de plus par jour que les autres agents.

Dans un marché dominé par les transactions au guichet, ne pas afficher les tarifs augmente le risque de surfacturation des clients. Pour réduire ce risque, les fournisseurs pourraient **inclure la question de conformité dans la formation des agents.**

Les Points Forts De La Gestion Du Réseau D'Agents Au Sénégal

Le Sénégal est un **marché compétitif où s'affichent différents acteurs et modèles d'affaires**. La plupart des agents sont non-dédiés et non-exclusifs.

Le volume journalier de transactions est élevé au niveau du point de vente et comparable aux marchés avancés d'Afrique de l'Est. Le Sénégal se distingue particulièrement par son [modèle de transferts transfrontaliers](#).

Les agents en milieu rural sont plus performants que leurs homologues dans les centres urbains: ils conduisent plus de transactions que dans le reste du pays.

Grâce à des revenus élevés et des charges opérationnelles faibles, **les agents sont les plus rentables** parmi tous les pays de la recherche ANA.

La gestion de la liquidité est efficace dans la mesure où seulement 6% du volume journalier de transactions n'est pas traité par défaut de liquidité.



Opportunités D'Amélioration (1/3)

Dans la mesure où la plupart des fournisseurs de services financiers digitaux offrent désormais une gamme de produits via un portemonnaie électronique, ils devront **assurer la conversion de leurs agents et clients** à l'utilisation de comptes de monnaie électronique au moyen des mesures suivantes:

- **Segmentation des agents:** il serait judicieux d'impliquer différents [profils d'agents](#) de sorte que certains agents soient dédiés à l'ouverture de comptes, la sensibilisation des clients aux produits et à l'usage de l'interface d'utilisateur ; tandis que les agents de transactions se concentrent sur les opérations basiques de dépôt et de retrait.
- **Formation des agents:** les fournisseurs devront s'assurer de former adéquatement les agents dédiés à la procédure d'ouverture de comptes ainsi que de les inciter à [gagner la confiance des clients](#) et encourager ces derniers à utiliser fréquemment les services financiers digitaux.

Opportunités D'Amélioration (2/3)

- **Segmentation du marché:** La conduite d'une étude du marché permettra aux fournisseurs de comprendre quels produits sauront séduire les clients prêts à utiliser un portemonnaie électronique, et quelles sont les étapes intermédiaires à prendre afin d'aider la clientèle qui n'est pas encore encline à utiliser les produits via un portemonnaie électronique.
- **Education des clients:** Les fournisseurs devront investir dans des stratégies marketing hors média afin de renforcer l'information et l'assurance des clients à conduire des transactions en toute autonomie sur leur mobile.
- Les fournisseurs devront améliorer la **fiabilité du système** en investissant dans les capacités de leur plateforme et en mettant en place un outil de monitoring des interruptions de service. Ceci est essentiel dans la mesure où un service de mauvaise qualité peut se révéler être un obstacle majeur à l'adoption et l'utilisation des services financiers digitaux.

Opportunités D'Amélioration (3/3)

- 

Les fournisseurs devront assurer que leurs agents **soient plus conformes**. Les résultats de cette recherche ainsi que d'une étude menée au Kenya suggèrent que [davantage de conformité](#) a un impact positif sur l'activité des agents.
- 

Le Sénégal a adopté un modèle d'agents non-exclusifs, ces derniers proposant une gamme de produits similaires – principalement des transactions au guichet. En revanche, tous les fournisseurs disposent de leur propre système de formation, suivi, et gestion de la liquidité. Les fournisseurs pourraient envisager de **coordonner leurs efforts et externaliser les services d'appui** à une tiers-partie, telle que [Eko India](#) ou [MobiCash au Bangladesh](#). Externaliser ce rôle permettrait aux fournisseurs de focaliser leurs ressources sur le **développement de produits et les campagnes marketing**.

Annexes

Annexe 1 - Méthodologie

L'étude repose sur un échantillon représentatif de 1211 agents de services financiers digitaux à travers le pays. Un recensement national des agents n'étant pas disponible au moment de l'enquête, l'échantillonnage a été effectué à partir des listes des points de vente transmises par les fournisseurs, précisant le nombre total d'agents sur le territoire, et par région. L'échantillon a été conçu de façon à être représentatif à l'échelle nationale, par milieu (urbain/rural), et pour chacun des fournisseurs de services financiers digitaux.

La stratégie d'échantillonnage aléatoire regroupée par unités administratives a été stratifiée par métropole, zone urbaine hors Dakar, et zone rurale avant randomisation.

- **Métropole:** Région de Dakar comprenant tous ses départements (Dakar, Guédiawaye, Pikine, Rufisque)
- **Urbain hors Dakar:** Chefs-lieux des régions
- **Zone Rurale:** En dehors des capitales de région, incluant les chefs-lieux des départements et leurs alentours.

Les données ont été collectées en appliquant la méthode de l'échantillonnage en marche aléatoire. Cette méthode repose sur la prospection des localités afin de produire une cartographie de tous les agents, suivie par une indication du nombre d'agents à "sauter" calculé sur base de la taille de l'échantillon souhaité et le nombre total d'agents. La collecte des données a été réalisée sur une application Android mobile. Le recours à des appareils mobiles a permis d'appliquer un niveau supplémentaire de randomisation afin d'assurer la représentativité de l'échantillon au niveau des fournisseurs. L'application a été programmée pour sélectionner le fournisseur pour lequel un agent était interviewé de manière aléatoire parmi les fournisseurs activement distribués.

Annexe 2 - Définitions

1	Exclusivité	Agent exclusif	Agent qui offre les services d'un seul fournisseur de services financiers digitaux.
2		Agent non-exclusif	Agent qui offre les services de plus d'un fournisseur de services financiers digitaux.
3	Dédié/Non-dédié	Agent dédié	Agent dont la seule activité consiste à offrir des services financiers digitaux.
4		Agent non-dédié	Agent qui a plusieurs activités économiques au sein de son commerce, en plus de l'activité de finance digitale.
5	Ancienneté des points de vente	Définie sur la base de la date à laquelle les agents déclarent avoir démarré l'activité de services financiers digitaux pour chacun des fournisseurs. L'ancienneté du point de vente est calculée à partir de la date du premier fournisseur servi.	
6	Volume de Transactions (Fournisseur)	En Inde, Zambie, Bangladesh, Pakistan, et Kenya, les transactions étaient calculées comme la somme de la moyenne des transactions suivantes: ouverture de compte, dépôt, retrait, paiement de factures, et « autres » transactions. En Tanzanie, Ouganda et au Sénégal, le calcul du volume de transactions inclut en plus des transactions ci-dessus, les transferts d'argent, les transferts internationaux, paiements sociaux, paiements de salaire, crédit, épargne, et assurance. Les valeurs égales à zéro ont été exclues de l'analyse.	
7	Revenus Mensuels (Point de Vente)	En Inde, Zambie, Bangladesh, Pakistan, and Kenya, les agents répondaient à la question suivante: « Quel est le montant total des commissions reçues par mois pour tous les fournisseurs combinés? ». En Tanzanie, Ouganda et au Sénégal, cette question a été revue comme suit: « En moyenne, combien gagnez-vous par mois pour tous les fournisseurs que vous servez? » Dans tous les pays, cette question est posée uniquement aux propriétaires.	
8	Dépenses Opérationnelles Mensuelles (Point de Vente)	En Inde, Zambie et au Bangladesh, Pakistan, Kenya, les agents répondaient à la question suivante: « Combien dépensez vous par mois en moyenne pour couvrir vos dépenses opérationnelles en tant qu'agent? ». En Tanzanie, Ouganda et au Sénégal, les dépenses opérationnelles sont calculées comme la somme des dépenses déclarées suivantes: loyer, services intérêts sur les prêts commerciaux, salaires du personnel, déplacements, et autres charges. Pour les agents non-dédiés, les charges sont calculées comme la somme de la différence entre les coûts reportés pour l'ensemble du commerce et les coûts sans l'activité de SFD. Cette approche permet de calculer le coût marginal de l'activité de SFD pour les agents non-dédiés (pour 39% d'entre eux, ce coût est égal à zéro). Dans tous les pays, cette question est posée uniquement aux propriétaires.	
9	Profit (Point de Vente)	Le profit est calculé comme la différence entre les revenus mensuels du point de vente et les dépenses opérationnelles mensuelles du point de vente. Seuls les propriétaires qui ont répondu à la fois à la question sur les revenus et les dépenses sont inclus dans ce calcul.	
10	Taux de change	1 USD = 625 F CFA	

Merci

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com



Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute