



Accélérateur de réseaux d'agents : Rapport pays – Zambie 2015

Janvier 2016

En partenariat avec :



Description du projet

L'Institut Helix, créé en novembre 2013 dans le cadre d'un partenariat entre MicroSave, la Fondation Bill & Melinda Gates, la Société Financière Internationale (SFI), et le Fonds d'équipement des Nations unies (FENU) fournit des formations d'envergure internationale et des informations de pointe aux fournisseurs de services financiers digitaux.

La recherche ANA menée en Zambie est financée par le programme Mobile Money for the Poor (MM4P) du FENU, en partenariat avec Financial Sector Deepening Zambia (FSDZ) et la Fondation MasterCard.

Les résultats de cette recherche sont diffusés par l'Institut *Helix* et le programme MM4P en Zambie.



www.helix-institute.com

Remerciements

Auteurs :

Akhand Tiwari et Irene Wagaki

Remerciements à : Maha Khan et Leena Anthony

L'Institut *Helix* a apprécié le soutien reçu de Research Solutions Africa (RSA) et des fournisseurs de services zambiens lors de la réalisation de cette étude.

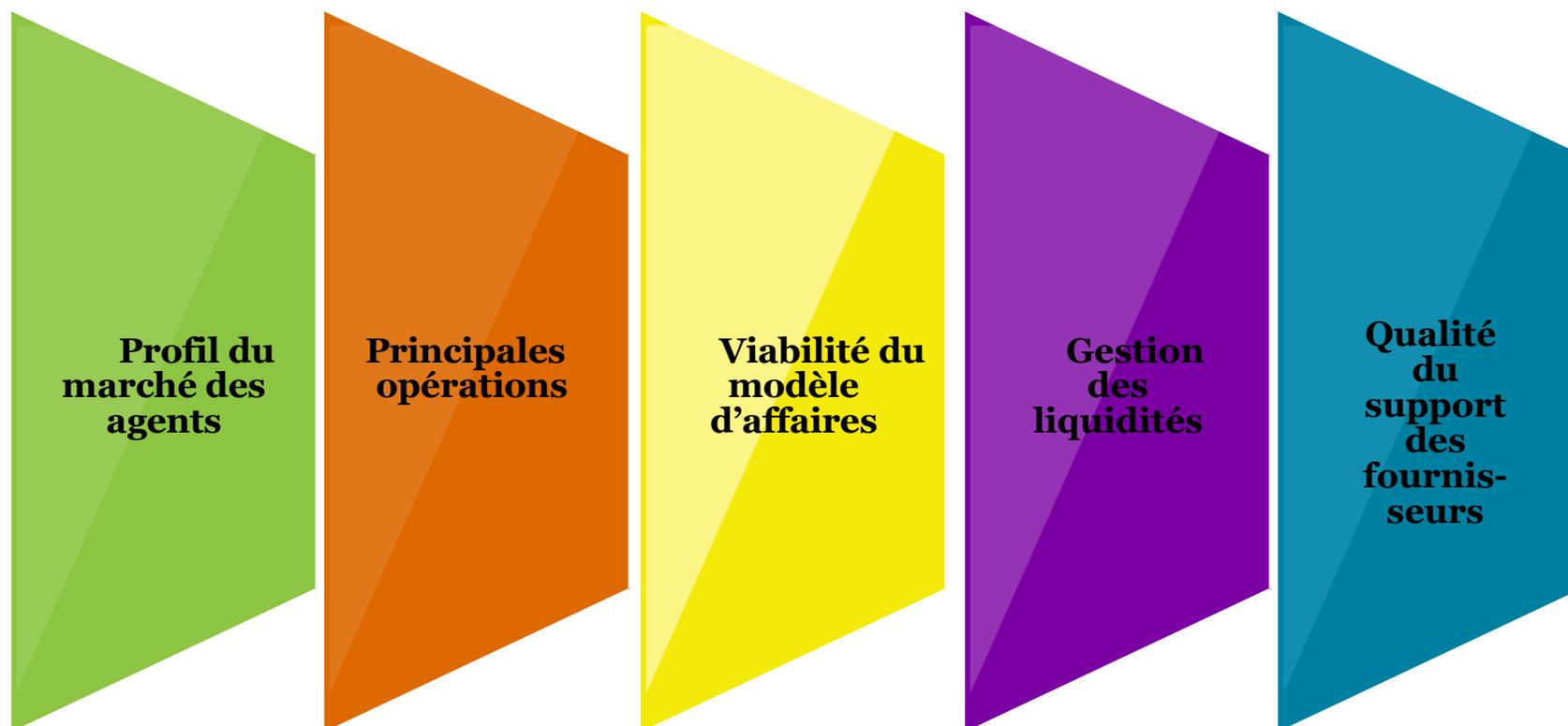
L'Institut *Helix* salue également le soutien logistique du FENU et de FSDZ.

.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des Nations unies, notamment du FENU, ou de leurs États membres.

Objectif de la recherche

La recherche porte sur les facteurs opérationnels déterminants pour la bonne gestion d'un réseau d'agents, en particulier sur les dimensions suivantes :



Évolution du marché des services financiers digitaux en Zambie

Celpay lance des services de transactions mobiles en partenariat avec six fournisseurs de services financiers. *Celpay* a été le premier fournisseur de services financiers digitaux en Afrique.



Zoona, le premier fournisseur de services tiers de Zambie, est lancé avec un focus sur les transferts de particulier à particulier (P2P).



Airtel lance son portefeuille mobile, offrant des services de paiement de factures et de virements P2P.



Investrust fait une incursion dans les services bancaires par agents avec *Eaze Account*.



Zanaco lance le premier service bancaire mobile en Zambie, *Xapit*.



Zanaco lance *Zanaco Xpress* – des services de banque à distance – en partenariat avec *Zampost*.



MTN lance *MTN mobile money*, un portefeuille mobile qui offre des services de transfert d'argent et de paiement de factures.



Celpay cesse de fonctionner. Fin du partenariat de *Zanaco* avec *Zampost*.

Sources : sites web et rapports annuels des fournisseurs, voir [UNCDF BNs on Zambia](#), [GSMA: Interview with Lazarus, CEO Celpay \(2009\)](#)

Aperçu du marché des services financiers digitaux en Zambie

Le marché zambien connaît une concurrence de plus en plus vive menée par cinq acteurs principaux. La Zambie se trouve à un moment critique, caractérisé par l'adoption généralisée du mode de transaction par agents (OTC). Par rapport à l'Afrique de l'Est, le nombre d'agents offrant des services de création de compte et de dépôt et de retrait à partir des portefeuilles est plus faible. Le marché zambien des services financiers digitaux a le choix de se tourner vers un marché dominé par les agents comme le Pakistan, ou vers un marché basé sur les portefeuilles mobiles comme le Kenya.

Le marché est largement centré sur les services de paiement – virements P2P, paiement de factures et paiements de masse. Ce faisant, moins d'efforts sont consacrés à l'enregistrement des clients : tous les agents en mesure d'ouvrir des comptes ne le font pas dans les faits. Des performances sous-optimales dans un marché naissant.

Bien que les niveaux médians de transactions soient comparables à ceux de la Tanzanie et de l'Ouganda, les revenus sont beaucoup plus faibles, ce qui se traduit par des bénéfices moins élevés.

La méconnaissance des produits de services financiers digitaux par les clients est citée comme un obstacle à la croissance de l'activité d'agent. Bien que les agents apprécient les dispositifs de support mis en place par les fournisseurs, les indicateurs en matière de support sont inférieurs à ceux observés en Afrique de l'Est.



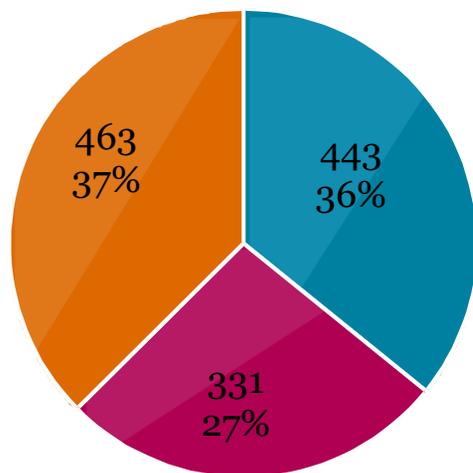
Aperçu du marché des services financiers digitaux en Zambie – Offre des fournisseurs

	Services offerts	Méthode de transaction
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Virements et paiement de factures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Par agents ✓ Les agents utilisent les kiosques pour effectuer des transactions
 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dépôts par le biais de portefeuilles mobiles ✓ Virements P2P et paiement de factures ✓ Paiements de masse du gouvernement et des entreprises privées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les agents mentionnent à la fois des transactions sur portefeuille et effectuées par leurs soins ✓ Interface USSD
 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Épargne par le biais d'un compte ✓ Virements P2P et paiement de factures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les agents mentionnent à la fois des transactions sur compte et effectuées par leurs soins ✓ À la fois interface mobile et sur carte

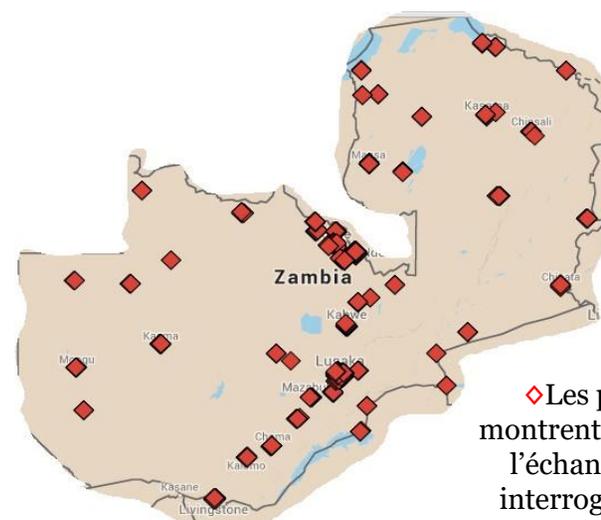
Profil du marché des agents

L'étude est fondée sur 1 237 entretiens avec des agents à l'échelon national*

Répartition de l'échantillon**



- Lusaka
- Urbain hors Lusaka
- Rural



◆ Les points rouges montrent la répartition de l'échantillon d'agents interrogés formé par la méthode de marche aléatoire

Profil de l'échantillon

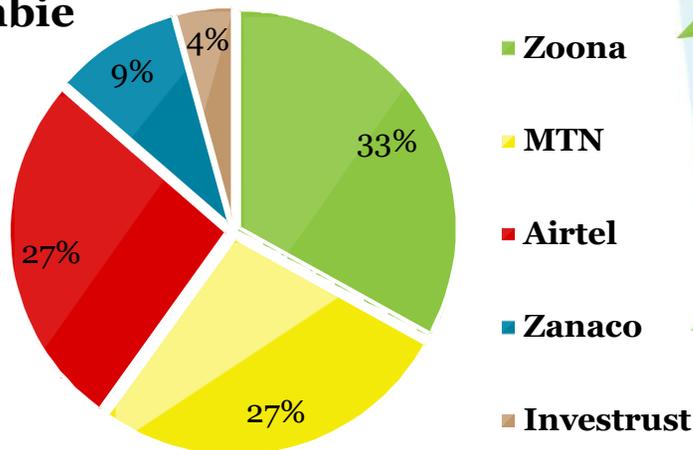
Taille globale de l'échantillon	Propriété de l'activité de SFD		Exclusivité		Dédiés/non dédiés		Sexe	
	Propriétaire	Opérateur	Exclusifs	Non-exclusifs	Dédiés	Non-dédiés	Hommes	Femmes
1,237	306 25%	931 75%	1,130 91%	107 9%	611 49%	626 51%	667 54%	570 46%

* Seuls les agents qui réalisent au moins une transaction par mois (agents actifs) ont été interrogés dans le cadre de l'étude ANA.

** Lusaka : capitale nationale ; urbain hors Lusaka : chefs-lieux de province et autres villes à forte activité économique ; rural : zones en dehors des zones urbaines délimitées.

Présence sur le marché* des principaux fournisseurs

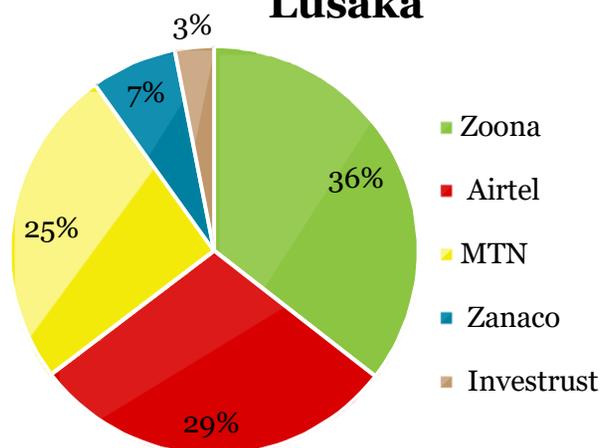
Zambie



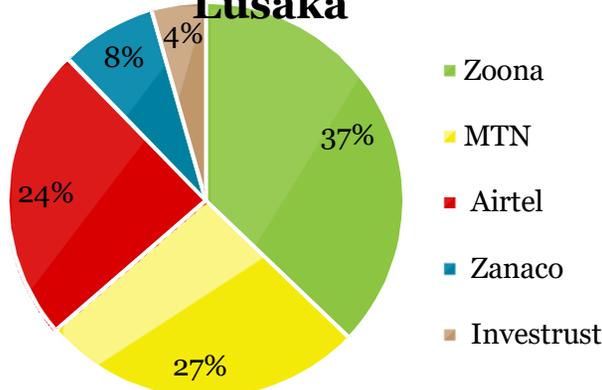
Le marché zambien est fragmenté et ne compte pas de précurseur dominant. Zoona détient actuellement la plus grande part de marché (33%), suivie de MTN (27%) et d'Airtel (27%).

Les banques sont relativement plus présentes dans les régions rurales, probablement en raison de leur mandat d'offrir des points de service de services financiers digitaux dans l'ensemble du pays.

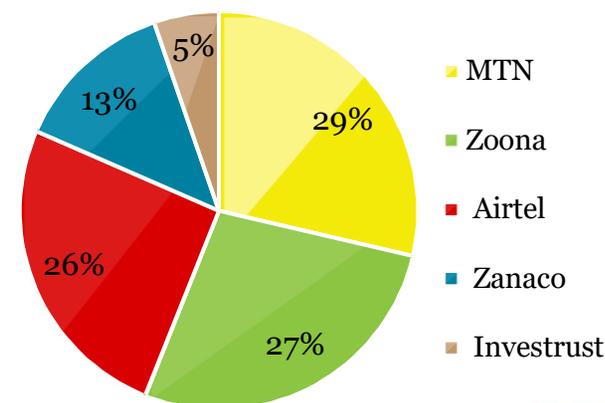
Lusaka



Urbain hors Lusaka



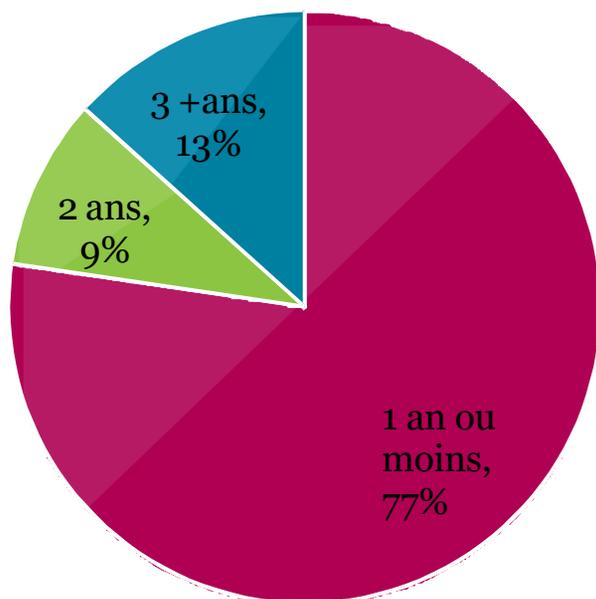
Rural



* La présence sur le marché est définie comme la proportion d'agents de dépôt/retrait par fournisseur. Les chiffres sont basés sur les comptes fournisseurs et non sur les points de service. Par conséquent, si un agent sert 3 fournisseurs, il est compté trois fois.

La plupart des agents* sont en activité depuis un an ou moins

Agents – Années d'activité



Bien que les services financiers digitaux existent depuis 2002, plus de trois quarts des agents en Zambie sont encore nouveaux. Un constat qui plaide pour des recherches approfondies sur la croissance des agents et les taux de désinscription.

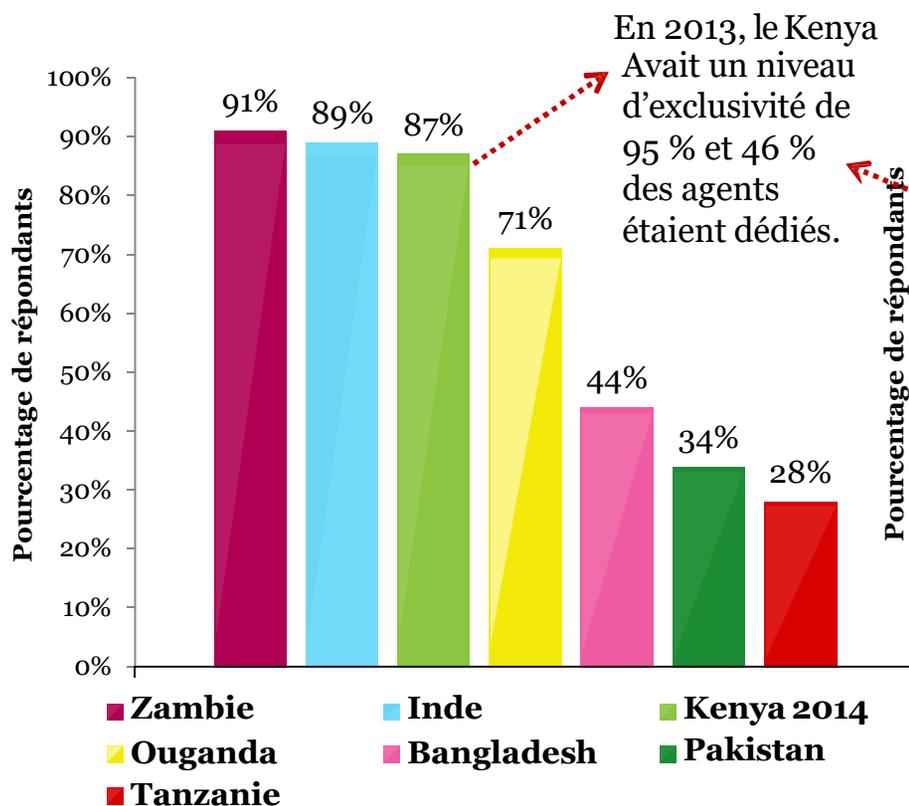
80 % des agents prévoient d'être toujours en activité dans un an. Sur ce nombre, 78 % sont non dédiés, ce qui montre que les agents non dédiés cherchent à accroître leur niveau actuel de participation à cette activité.

* L'analyse portant sur l'âge et la motivation des agents dans leur activité n'a été réalisée qu'auprès des agents propriétaires de l'activité.

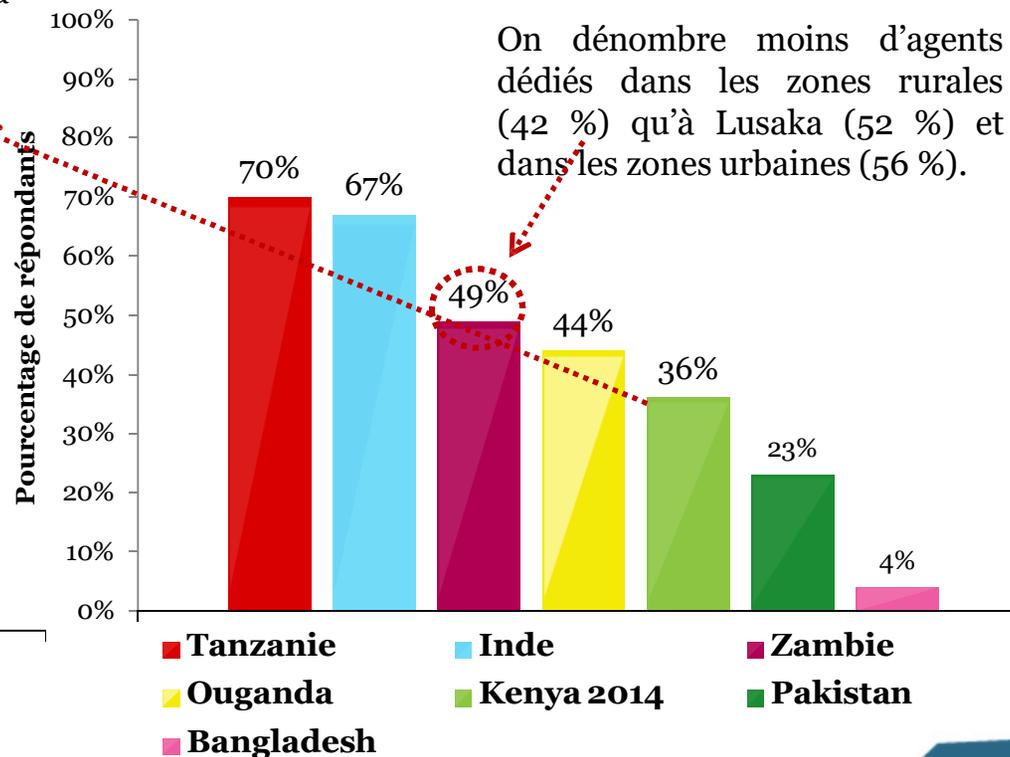
Proportion d'agents exclusifs et d'agents dédiés

La Zambie a les niveaux d'exclusivité les plus élevés parmi les pays de l'ANA. En 2013, le Kenya avait également des niveaux élevés d'exclusivité (95 %) qui sont tombés à 87 % en un an. **Sur un marché naissant, les niveaux élevés d'exclusivité, surtout lorsqu'ils sont combinés à un engagement fort, exercent une forte pression sur le fournisseur et les agents pour atteindre, respectivement, une masse critique de clients et de transactions.**

Exclusivité dans les pays de l'ANA*



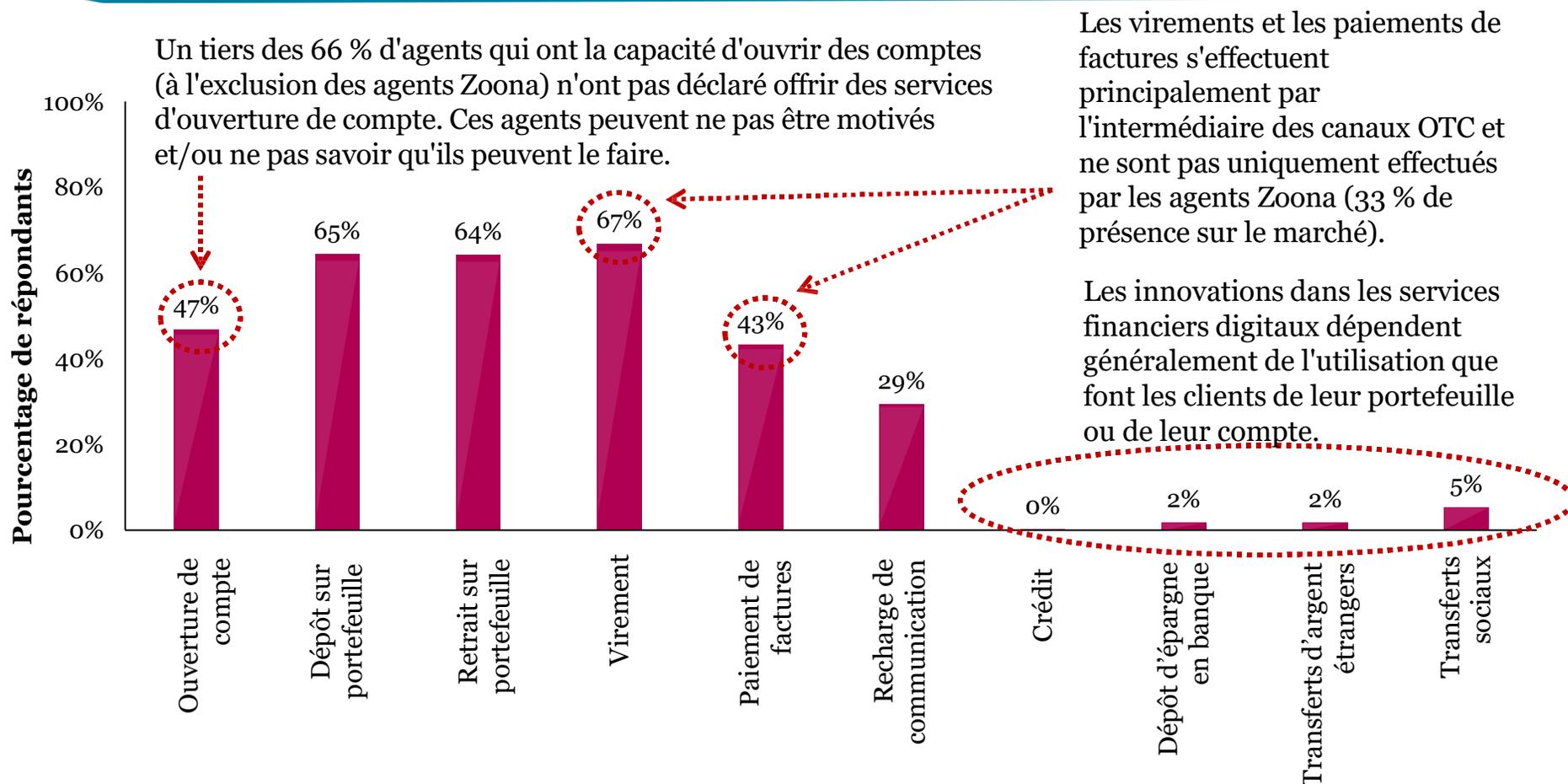
Part d'agents dédiés dans les pays de l'ANA *



* Les études ANA ont été menées en 2013 en Ouganda, au Kenya, et en Tanzanie ; et en 2014 au Bangladesh, au Kenya, au Pakistan, et en Inde.

Principales opérations des agents

Produits et services offerts : une étape cruciale pour le marché*



En termes d'offre de produits, la Zambie ressemble à un hybride du marché pakistanais de 2014 (OTC) et du marché kenyan de 2013 (produits multiples). La proportion d'agents qui proposent l'ouverture de compte est plus élevée qu'au Pakistan (21 %) et plus faible qu'au Kenya en 2014 (58 %). En 2013, alors que les fournisseurs kenyans développaient leurs activités, 79 % des agents offraient des services d'ouverture de compte.

* Les dépôts et les retraits sur portefeuille/compte sont désignés comme dépôts et retraits dans ce rapport.

La Zambie pourrait devenir un marché dominé par les transactions OTC

Nous définissons les **transactions OTC (Over the Counter)** comme des « transactions effectuées par un agent pour le compte d'un client ». Une transaction OTC peut ou non être effectuée en utilisant le compte de l'agent. Les transactions OTC comprennent également les **transactions assistées par un agent**, pour lesquelles de nombreux clients, y compris ceux qui détiennent un portefeuille, demandent à un agent d'effectuer une transaction pour eux.

	Formel	Informel
Identifiés*	Pakistan, Paraguay Guatemala, Honduras, Zoona (Zambie)	Afrique de l'Est (assisté par agents) Zambie
Non identifiés *	N.A	Afrique de l'Est (dépôts directs), Bangladesh

L'Ouganda compte un pourcentage sensiblement plus élevé de transactions assistées par un agent que les autres pays d'Afrique de l'Est. 57% des utilisateurs enregistrés préfèrent faire appel à un agent pour leurs transferts plutôt que d'utiliser leur propre appareil.

En Zambie, les agents de Zoona (33 % de la présence sur le marché) effectuent des transactions OTC. Dans le même temps, deux tiers des agents zambiens offrent des services de transfert d'argent dans le pays. La moitié des agents hors Zoona réalise des transactions OTC ou assistées par agents comme au Bangladesh. **** Il serait prudent que les fournisseurs comprennent : 1. pourquoi les utilisateurs enregistrés demandent aux agents d'effectuer des transactions en leur nom, et 2. pourquoi les agents hors Zoona effectuent des transactions OTC, alors que cela ne fait pas partie de leur offre de produits formelle.**

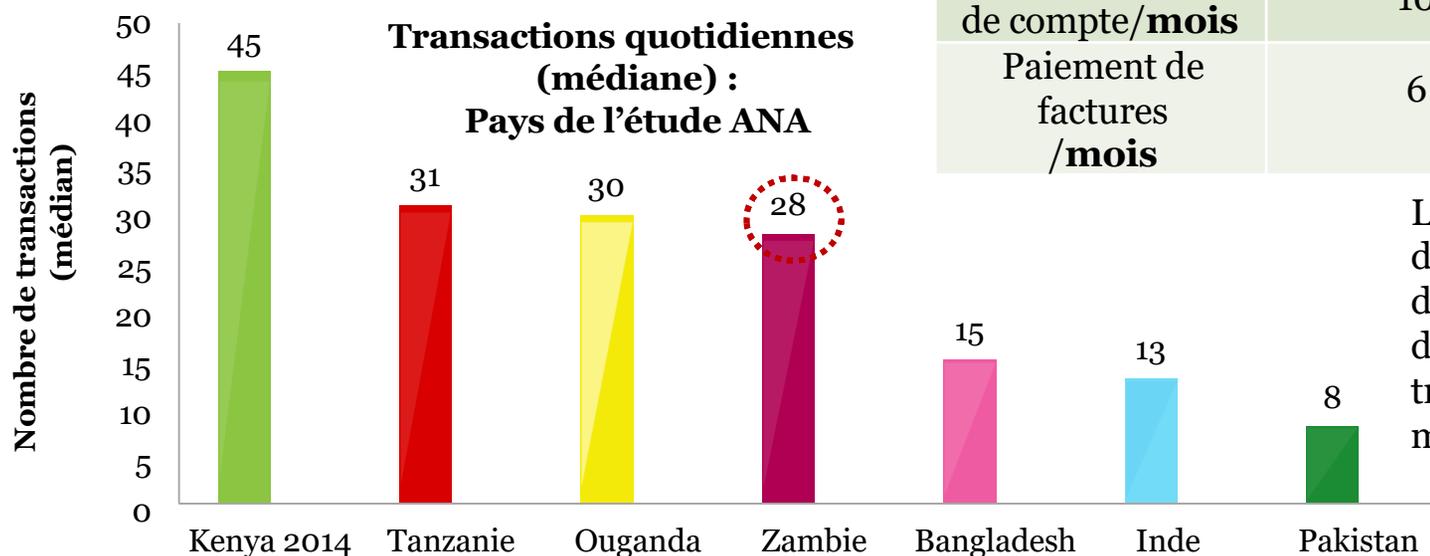
* Un client est identifié si son identité est vérifiée par le fournisseur avant d'effectuer la transaction. La transaction OTC est formelle si elle est légalement autorisée par la réglementation, comme pour Zoona. ** Les produits de transfert d'argent des fournisseurs hors Zoona ne prennent pas en charge la méthodologie de transaction OTC.

Transactions quotidiennes* dans les pays de l'ANA

Le nombre médian de transactions quotidiennes en Zambie est comparable à celui de l'Ouganda et de la Tanzanie, mais supérieur à celui des pays asiatiques.

75 % des agents ferment leurs points de vente avant 18h. Même au niveau actuel d'adoption des SFD par les clients, il est possible d'augmenter le volume des transactions en prolongeant les heures d'ouverture des agences.

Type de transaction	Volume médian de transactions**	Valeur médiane des transactions (USD)
Transferts d'argent/jour	15	33
Dépôts/jour	10	36
Retraits/jour	10	36
Recharges/jour	5	1
Ouverture de compte/mois	10	
Paieiment de factures /mois	6	11



Les agents réalisent davantage de transferts d'argent que d'autres types de transactions, ce qui traduit la prévalence du marché OTC

*Les chiffres représentent les transactions par jour par fournisseur sélectionné, et non les volumes globaux au point de service de l'agent, et comprennent les recharges de communication.

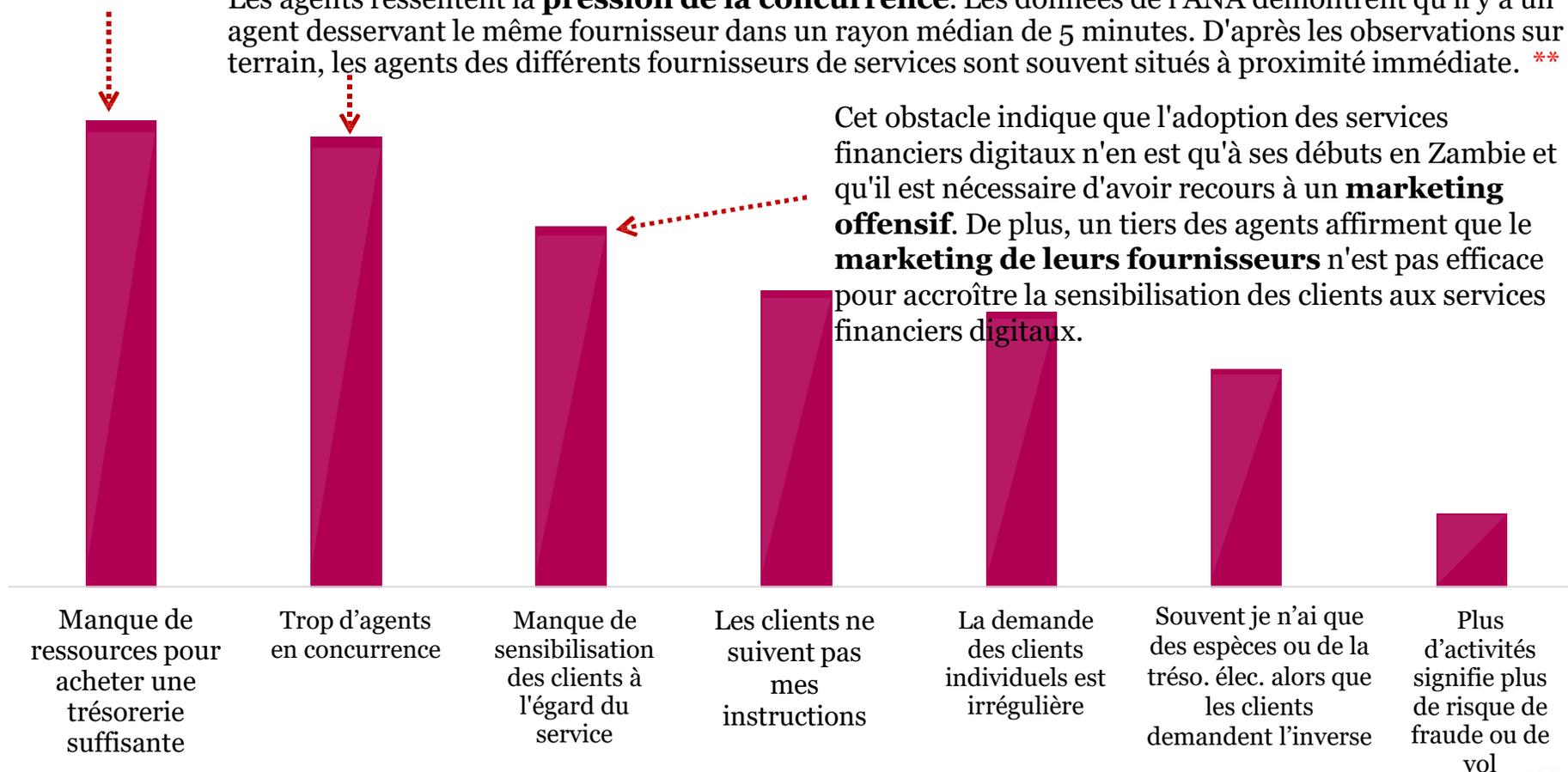
**Les chiffres représentent des médianes (mesure de tendance centrale) pour chaque type de transaction et ne doivent pas être additionnés pour obtenir le nombre médian des transactions quotidiennes totales en Zambie (28).

Principaux obstacles déclarés à la croissance des activités*

Comme la plupart des agents sont des opérateurs, ils dépendent du système de gestion de trésorerie du propriétaire. Cette situation offre l'occasion aux fournisseurs de proposer à leurs agents **une ligne de crédit** pour gérer les liquidités qui contribuerait à **renforcer leur fidélité**.

Les agents ressentent la **pression de la concurrence**. Les données de l'ANA démontrent qu'il y a un agent desservant le même fournisseur dans un rayon médian de 5 minutes. D'après les observations sur le terrain, les agents des différents fournisseurs de services sont souvent situés à proximité immédiate. **

Cet obstacle indique que l'adoption des services financiers digitaux n'en est qu'à ses débuts en Zambie et qu'il est nécessaire d'avoir recours à un **marketing offensif**. De plus, un tiers des agents affirment que le **marketing de leurs fournisseurs** n'est pas efficace pour accroître la sensibilisation des clients aux services financiers digitaux.



* Les agents ont classé au moins trois des sept dimensions. Les chiffres représentés sont une moyenne pondérée des trois premiers choix ; les barres plus hautes indiquent un classement relatif plus élevé.

** L'équipe de recherche a également observé ce phénomène au cours du travail de terrain.

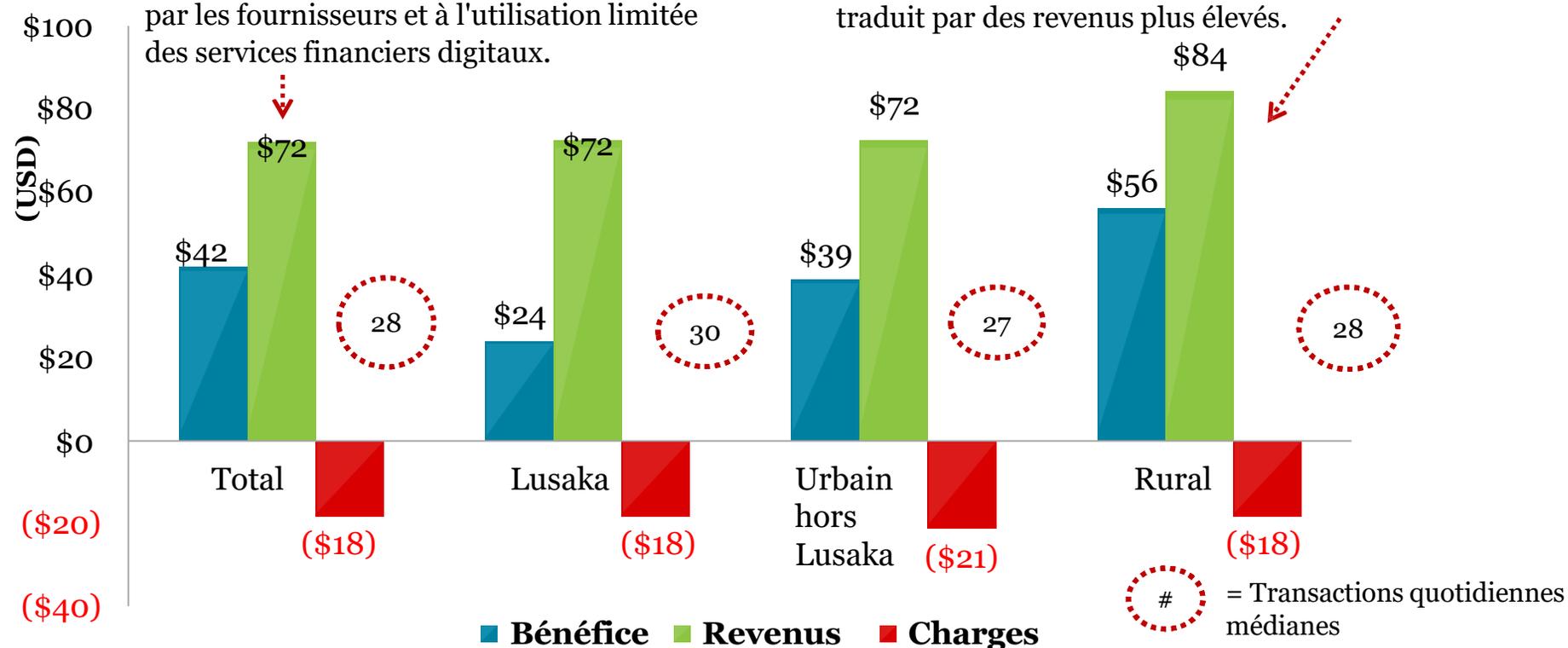
Viabilité du modèle d'affaires

Recettes, charges d'exploitation et bénéfices des agents*

Le revenu total déclaré par les agents zambiens (180 USD, ajusté en PPA) est inférieur au RNB zambien par habitant (308 USD, ajusté en PPA). A moins que les revenus n'augmentent, les agents sont susceptibles d'adopter un statut non dédié et/ou non exclusif afin de s'assurer plusieurs sources de revenus.

La faiblesse des revenus peut être attribuée à la fois aux faibles commissions versées par les fournisseurs et à l'utilisation limitée des services financiers digitaux.

Les agents ruraux semblent plus rentables en raison de la valeur élevée des transactions déclarées, qui se traduit par des revenus plus élevés.

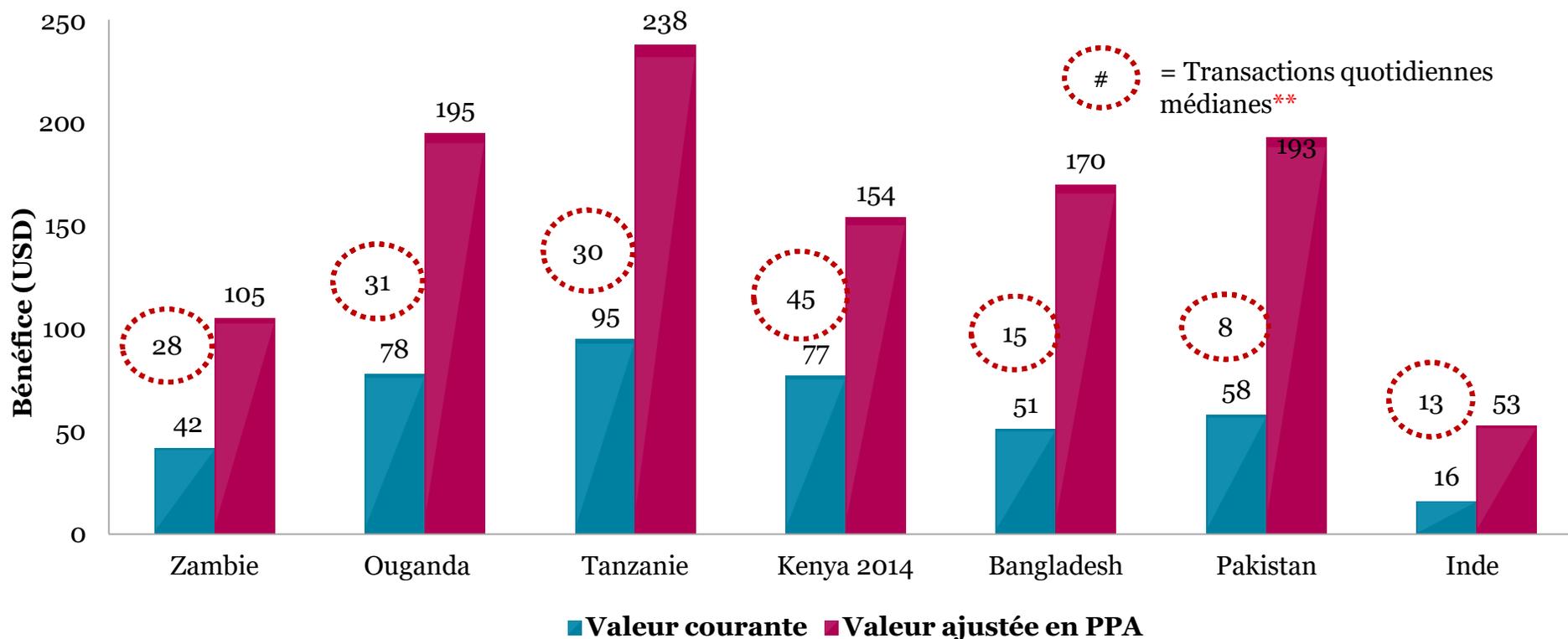


*Le bénéfice des agents est calculé en soustrayant les charges des revenus de tous les fournisseurs desservis. Seuls les agents qui ont déclaré à la fois des revenus et des charges ont été inclus dans le calcul du bénéfice ; par conséquent, les revenus moins les charges ne correspondent pas exactement aux bénéfices affichés ici.

La rentabilité* est faible comparée aux autres pays de l'ANA

C'est en Zambie que les agents réalisent les bénéfices les plus faibles parmi les pays d'Afrique de l'Est où des études ANA ont été menées.

Comparaison de la rentabilité médiane

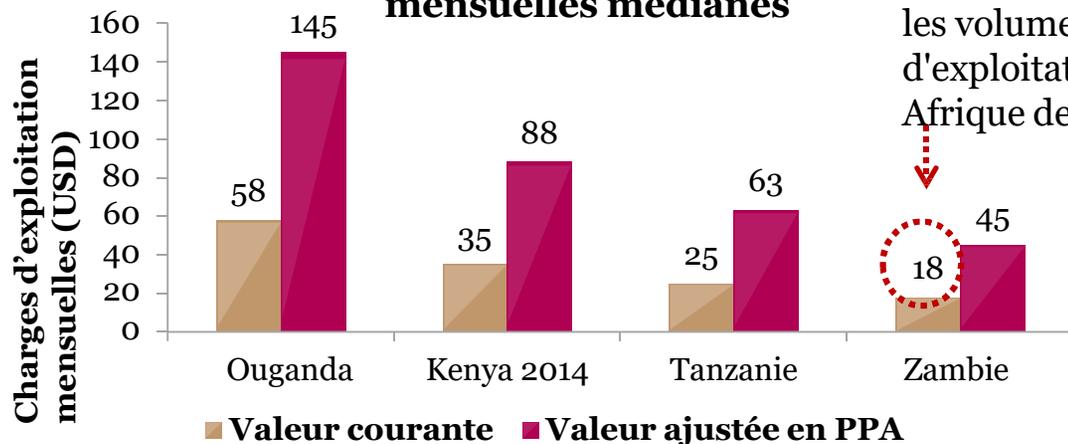


* La rentabilité est calculée en soustrayant les charges d'exploitation du total des revenus pour tous les pays. Dans le cas de l'Inde, la composante mensuelle fixe versée aux agents a également été prise en compte dans ce calcul. Ce n'est pas le cas des autres pays de l'ANA où les commissions constituent le revenu total de l'agent. Les bénéfices déclarés concernent le point de service pour tous les pays.

** Les transactions quotidiennes médianes sont déclarées au niveau du fournisseur. Les niveaux élevés d'exclusivité en Zambie nous permettent d'évaluer l'incidence des volumes de transactions sur la rentabilité au niveau des points de service. Dans le cas du Pakistan, un agent non exclusif dessert en moyenne 3 à 4 fournisseurs.

Une faible rentabilité en raison de faibles revenus mensuels, malgré des charges peu élevées

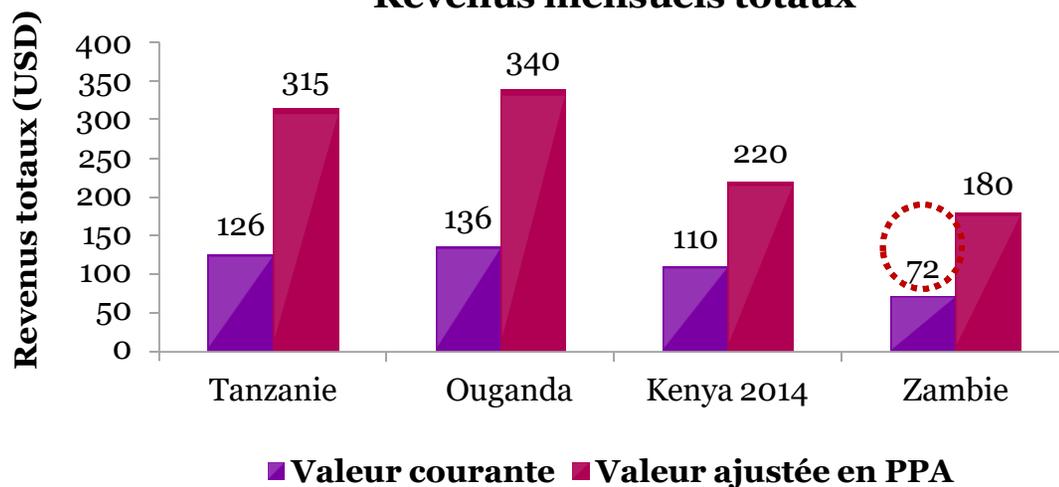
Charges d'exploitation mensuelles médianes



La faible rentabilité en Zambie est intrigante, étant donné les volumes de transactions similaires et les dépenses d'exploitation les plus faibles parmi les pays de l'ANA en Afrique de l'Est.

L'exclusivité va probablement disparaître à mesure que les agents chercheront à générer plus de revenus en servant plusieurs fournisseurs de services financiers digitaux.

Revenus mensuels totaux*



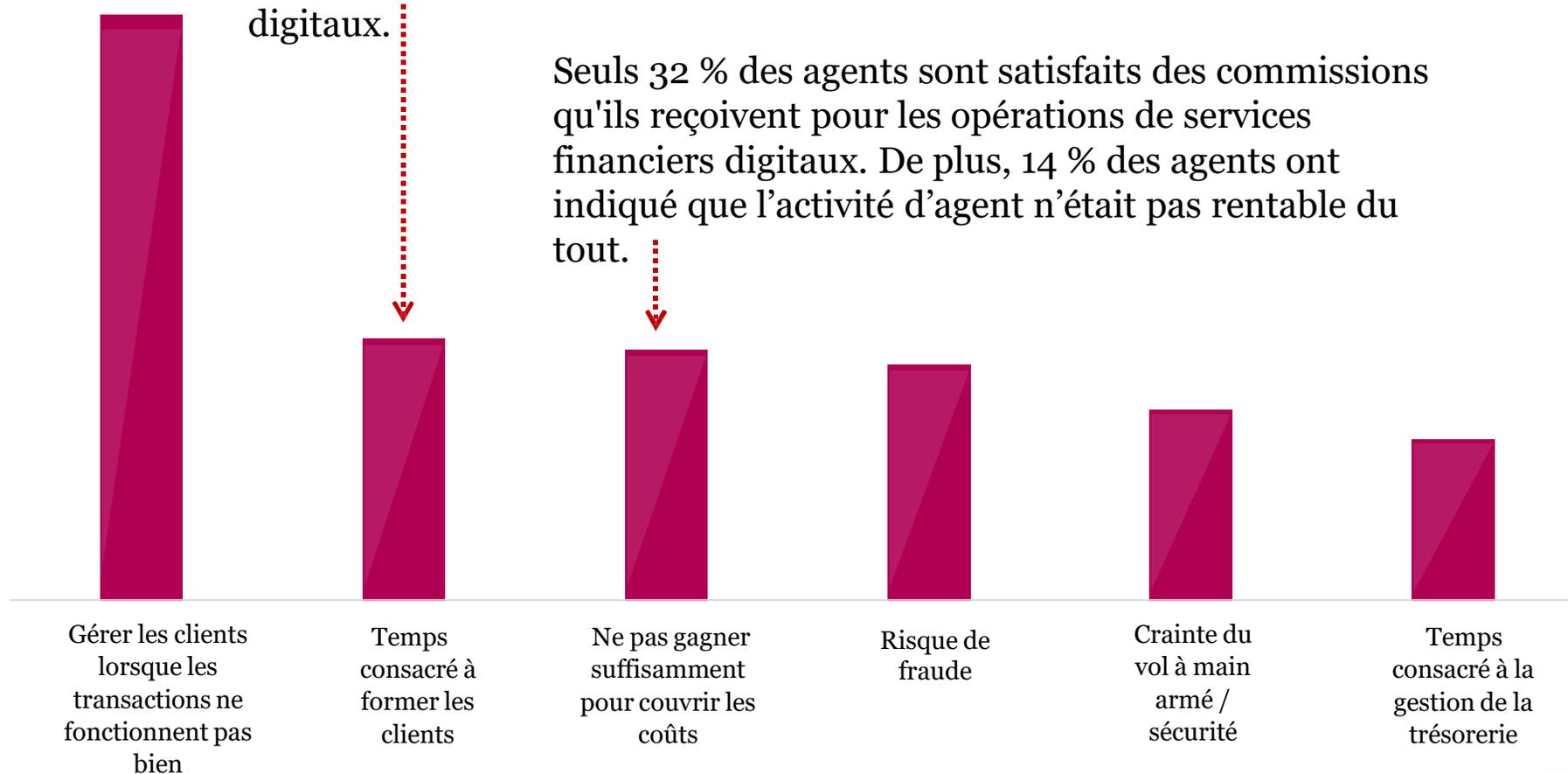
Ces données financières justifient un examen de la structuration des commissions versées aux agents par les fournisseurs. Les structures de commissions peuvent ne pas favoriser les transactions de faible valeur.

*Le total des revenus mensuels est la somme des revenus pour l'ensemble des fournisseurs servis.

Principales difficultés rencontrées par les agents*

Ce niveau montre que la population zambienne a une faible connaissance de l'existence des services financiers digitaux.

Seuls 32 % des agents sont satisfaits des commissions qu'ils reçoivent pour les opérations de services financiers digitaux. De plus, 14 % des agents ont indiqué que l'activité d'agent n'était pas rentable du tout.



* Les agents ont classé au moins trois des sept dimensions. Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des trois premiers choix ; les barres les plus hautes indiquent un classement relatif plus élevé. La septième dimension est le "temps consacré à la formation par le fournisseur de services".

Gestion des liquidités

Les agents qui se déplacent* pour se réapprovisionner en trésorerie utilisent principalement les banques

Caractéristiques de l'option la plus fréquemment utilisée pour se réapprovisionner

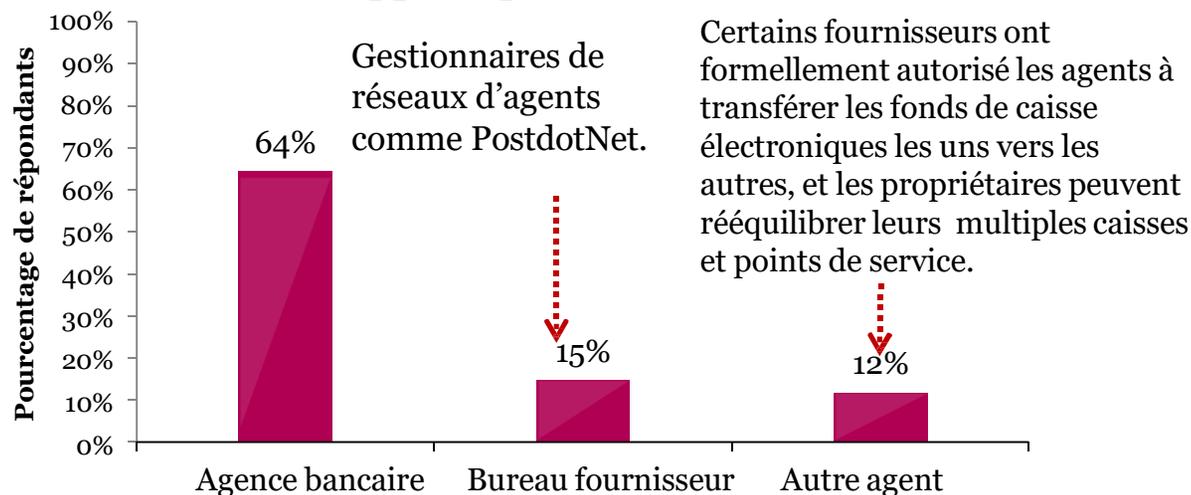
Temps de trajet médian pour réapp. (en min.)	10
Distance médiane parcourue pour réapp. (en km)	1
Fréquence médiane des dépôts par mois (achat tréso. élec.)	5
Fréquence médiane de retraits par mois (vente tréso. élec.)	0
Nb médian de transactions refusées /jour par manque de liquidité	2
Coût médian du réapprovisionnement	\$0,96

Plus de la moitié des agents (58 %) qui se déplacent pour se réapprovisionner se rendent à pied au point de service.

Le réapprovisionnement moins fréquent en espèces donne à penser que les agents gèrent bien leur trésorerie. Les agents non dédiés peuvent utiliser la trésorerie d'un autre point de service du même propriétaire ou d'une activité parallèle.

Il s'agit du coût le plus élevé parmi les pays de l'ANA en Afrique de l'Est.

Points de réapp. les plus souvent utilisés*

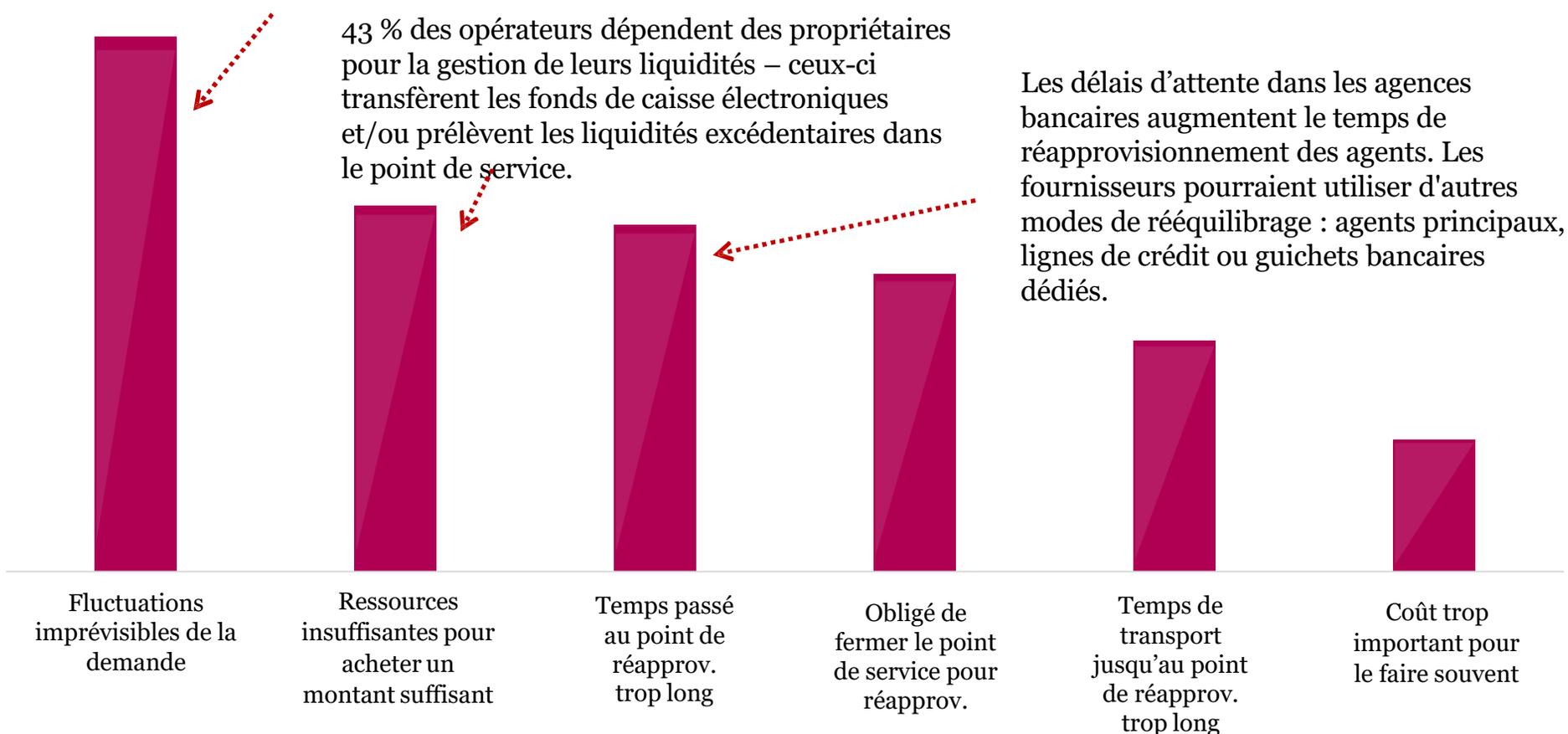


55 % des agents (81 % des opérateurs) ne se déplacent pas pour se réapprovisionner. Cela indique que les propriétaires assument la responsabilité de la gestion des fonds de caisse et des liquidités au point de service. Sur les 19 % de propriétaires qui ne se déplacent pas, 81 % sont non dédiés.

*9 % des réponses sont réparties dans trois catégories inférieures à 5 % et ne figurent pas dans le graphique, à savoir GAB - 2%, bureau centralisateur - 2% et autres options - 4%

Obstacles à la gestion de trésorerie*

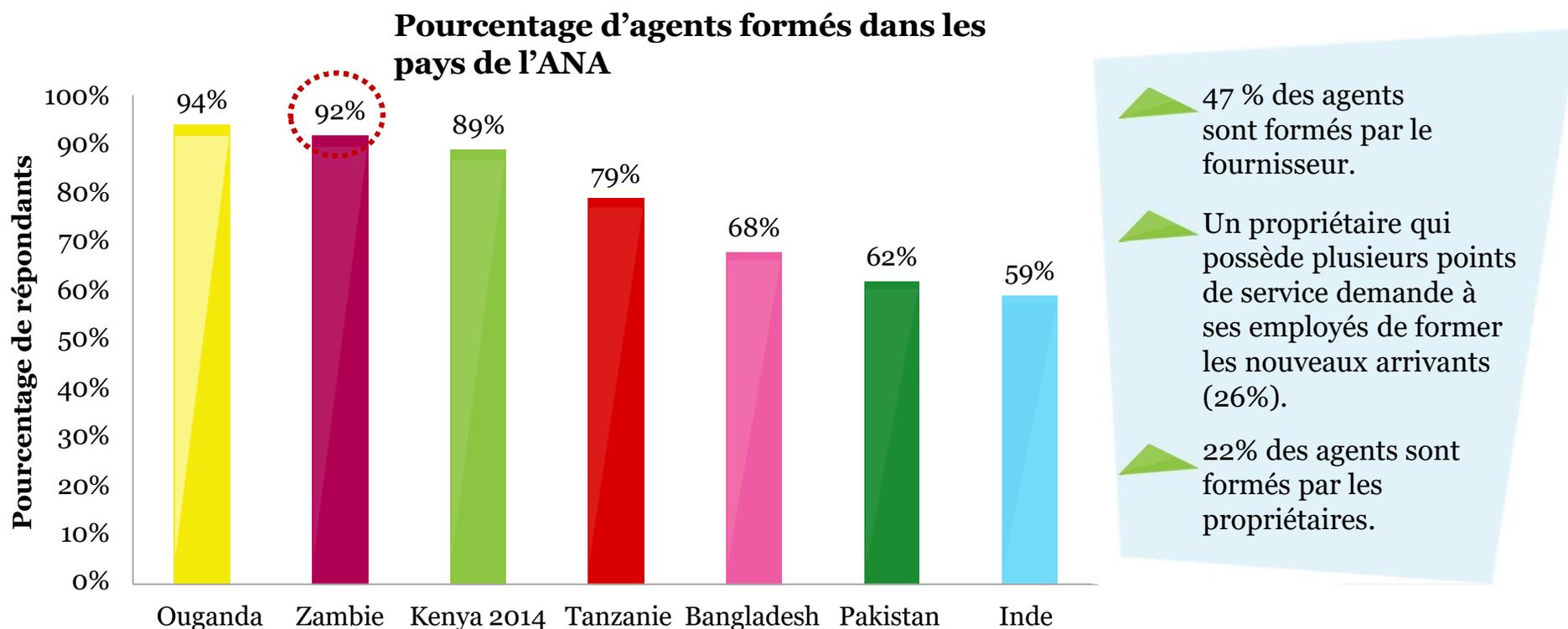
La volatilité des transactions en Zambie pourrait être attribuée à la nature des transactions de particulier à particulier (P2P) et au niveau actuel d'adoption des services financiers digitaux. Il sera important d'analyser la fréquence et l'ampleur de ces fluctuations.



*Les agents ont classé au moins trois des sept dimensions. Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des trois premiers choix ; les barres plus hautes indiquent un meilleur classement relatif. Seuls les six premiers sont indiqués dans le graphique. La septième dimension est "J'ai besoin d'un prêt pour gérer ma caisse."

Qualité du support des fournisseurs

Les agents ont le même niveau de formation que le groupe d'Afrique de l'Est



81 % des agents estiment avoir reçu jusqu'ici une formation adéquate. Seulement 47 % des agents formés ont suivi une actualisation de leur formation. Actuellement, la suite de produits offerts est simple et facile à comprendre pour les agents. **Toutefois, si les fournisseurs devaient offrir des produits de services financiers digitaux sophistiqués, ils devraient revoir leur stratégie de formation des agents.**



Support aux agents



66 % des agents reçoivent régulièrement des visites de support, contre 59 % au Kenya en 2014, 33 % en Ouganda et 79 % en Tanzanie. Environ 15 % de ces agents reçoivent une visite quotidienne, 44 % une visite au moins hebdomadaire et 28 % une visite mensuelle.



79 % des agents subissent une interruption de service au moins une fois par semaine. Seuls 21 % reçoivent un préavis d'interruption de service, ce qui est inférieur au taux du Kenya en 2014 (77 %) et de l'Ouganda (48 %).



90 % des agents connaissent l'existence des centres d'appels, contre 95 % au Kenya. Ces agents passent en valeur médiane deux appels par mois, contre trois appels par mois au Kenya et en Ouganda.



Un faible pourcentage d'agents (26 %) reçoit du matériel promotionnel des fournisseurs. Seuls 22 % des agents reçoivent du matériel marketing lorsqu'il y a un changement dans le système. 94 % des agents n'achètent pas de supports marketing, ce qui indique que les agents n'investissent pas par eux-mêmes dans le marketing des services financiers digitaux.

Les agents signalent que le « temps consacré à former les clients » et la « faible connaissance des services financiers digitaux par les clients » figurent parmi les trois principaux obstacles au développement de leur activité et à l'augmentation du nombre de transactions, respectivement. **L'insuffisance du marketing et de la sensibilisation pourraient en partie expliquer le niveau actuel d'adoption des services financiers digitaux.**

Principales caractéristiques de la gestion des réseaux d'agents

- 
 La diversité des modèles économiques et des acteurs en Zambie en fait un marché compétitif. Au fur et à mesure du développement du marché des services financiers digitaux, il est probable que le pays connaisse une augmentation du nombre d'acteurs et de modèles économiques.
- 
 Un pourcentage élevé d'agents sont formés, un niveau comparable à celui des pays de l'étude ANA en Afrique de l'Est.
- 
 Les charges d'exploitation sont les plus faibles parmi les pays de l'ANA en Afrique de l'Est, et les volumes de transactions sont comparables à ceux de ces pays, où l'adoption des services financiers digitaux est forte.
- 
 Les agents peuvent se concentrer sur les activités des points de service, puisque 55 % d'entre eux ne se déplacent pas pour se réapprovisionner- une part plus élevée que dans les autres pays de l'ANA en Afrique de l'Est. D'autres points de réapprovisionnement sont proches et les propriétaires qui possèdent plusieurs points de service peuvent facilement transférer de la trésorerie à leurs agents.

Possibilités d'amélioration (1/2)

La Zambie a été le premier pays d'Afrique à lancer des services financiers digitaux, mais leur développement est entravé. Il se peut que les fournisseurs n'aient pas encore trouvé la bonne proposition de valeur pour leurs clients.

Dans le même temps, l'utilisation des services de transfert d'argent et les différences dans les données d'exploitation d'une région à l'autre indiquent que le marketing des fournisseurs et la sensibilisation des clients ont constitué des obstacles majeurs au succès des services financiers digitaux dans le pays.



Il serait prudent pour les fournisseurs de **revoir leur stratégie marketing** afin d'accroître la sensibilisation des clients. L'amélioration des activités de promotion et de marketing dans les points de service des agents permettra de stimuler l'enregistrement et les transactions à ces points de service.

A court terme, les fournisseurs peuvent **décloisonner les points de service** et les étendre aux périphéries des marchés et aux zones résidentielles. Les fournisseurs peuvent aussi motiver leurs agents à prolonger leurs heures d'ouverture. Cela augmenterait à la fois la disponibilité et l'accessibilité des points de service pour les clients.



Possibilités d'amélioration (2/2)

Les fournisseurs peuvent examiner comment la **combinaison des volumes de transactions, des types de transactions et des structures de commissions** influence la rentabilité de leurs agents. Cela leur permettrait de revoir les structures de commissions et/ou de concevoir des incitations et des campagnes à l'intention des agents et des clients afin d'augmenter la valeur et le volume des transactions.

Il se peut que les clients **manquent encore d'un produit phare** qui pourrait améliorer le niveau d'adoption des services financiers digitaux en Zambie. Il faudrait réaliser une étude de marché approfondie afin d'identifier des produits phares potentiels adaptés au marché zambien.

Les fournisseurs voudront peut-être adopter un **modèle d'agents partagés**, car cela augmentera les revenus des agents et potentiellement leur motivation.



Merci

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com

 *Helix Institute of Digital Finance*

 *Helix Institute*