



CONCEVOIR DES STRATÉGIES DE DISTRIBUTION EFFICACES POUR LES SERVICES FINANCIERS DIGITAUX

Ignacio Mas et Mike McCaffrey¹
Mai 2015



Sommaire

Introduction	1
Partie 1 : Modèle conceptuel de développement de réseaux d'agents	4
Définir les objectifs stratégiques	4
Définir les critères de croissance du réseau	5
Définir les besoins de contrôle du réseau	6
Définir le modèle de création du réseau	8
Déterminer la répartition des rôles dans la gestion du réseau	11
Partie 2 : Études de cas	13
Zanaco en Zambie (modèle 1 : création centralisée du nouveau canal)	13
Equity Bank au Kenya (modèle 2 : modèle en étoile à partir de points de service propres)	16
Airtel Money en Ouganda (modèle 3 : complément par des agents principaux)	18
Easypaisa au Pakistan (modèle 4 : recours aux distributeurs de crédit de communication)	21
BBVA Bancomer au Mexique (modèle 5 : partenariat avec un grand distributeur de produits de grande distribution ou des chaînes de détail)	23
FINO Paytech et 20 banques indiennes (modèle 6 : externalisation à des tiers spécialisés)	25
Islami Bank Bangladesh Limited (modèle 7 : utilisation d'un réseau d'agents partagés)	28
Partie 3 : Évolution et hybridation des réseaux d'agents	30
Introduction	30
Facteurs motivant le changement de stratégie de réseau	31
Synthèse	33
Annexe : Experts consultés	34

¹ Ignacio Mas est chercheur principal associé à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford et a bénéficié d'un précieux financement de la Fondation Bill et Melinda Gates pour cette recherche. Mike McCaffrey est consultant principal pour les opérations stratégiques en matière de finance digitale chez [MicroSave Consulting](#). Il dirige à la fois le projet Accélérateur de réseaux d'agents (ANA) et [l'Institut Helix](#), un partenariat entre MSC, la Fondation Bill & Melinda Gates, la SFI et le FENU bénéficiant du soutien financier de Financial Sector Deepening Africa (FSDA).

Résumé : Cette étude fait état de la diversité des moyens utilisés par les fournisseurs de services financiers digitaux dans les pays en développement pour créer et gérer des réseaux de magasins de détail servant d'agents pour les services de paiement et pour la vente de comptes et de produits. Elle s'appuie sur sept études de cas qui montrent sur quels aspects les structures des canaux de distribution diffèrent et comment elles se développent sur des marchés évolutifs en fonction des objectifs stratégiques d'institutions diversifiées. Ce document vise à aider les fournisseurs à comprendre les considérations stratégiques associées à la conception d'un réseau d'agents et les différents modèles actuellement utilisés sur le marché. Il démontre également la nature dynamique des réseaux d'agents et montre comment certains acteurs ont assuré leur croissance dans le temps.

Introduction

Dans ce document, nous documentons les différents moyens utilisés par les fournisseurs de services financiers digitaux (banques, télécoms et fournisseurs tiers) pour constituer puis gérer des réseaux d'agents. Les réseaux d'agents sont essentiels dans l'expérience client, car ils constituent le premier point de contact avec le service, et le plus tangible pour la plupart des clients. Ils constituent probablement aussi l'élément le plus lourd et le plus coûteux sur le plan opérationnel de la chaîne de valeur des services financiers digitaux (entre 40 et 80 % des revenus générés par l'entreprise d'après les estimations)². Les fournisseurs doivent donc aborder le développement d'un réseau d'agents dans le cadre d'une stratégie très soigneusement réfléchie pour maintenir la priorité opérationnelle nécessaire.

Un nombre significatif de recherches et d'analyses ont été consacrées à ce sujet au cours des premières années de développement des services de transactions mobiles, entre 2009 et 2011. En ce qui concerne les manuels à l'intention des fournisseurs, les principales publications sont : [GSMA Mobile Money for the Unbanked Handbook](#) (janvier 2010), [IFC Mobile Money Toolkit](#) (juin 2010), [CGAP Agent Network Management Toolkit](#) (janvier 2011), et [Designing & Implementing Agent Networks](#) de MSC (septembre 2011). Sont également parues de très bonnes études de la réglementation applicable aux réseaux d'agents, comme [Regulating Banking Agents](#) (mars 2011), et de l'environnement opérationnel des réseaux d'agents dans différents pays, comme [Agent Banking Study](#) (octobre 2011). Citons également les études de cas détaillées des opérations au Kenya, à la fois au niveau des fournisseurs de M-PESA, [Three Keys to M-PESA's Success: Branding, Channel Management and Pricing](#) (janvier 2010) et au niveau des agents principaux, [Bridges to Cash: The Retail End of M-PESA](#) (mai 2009).

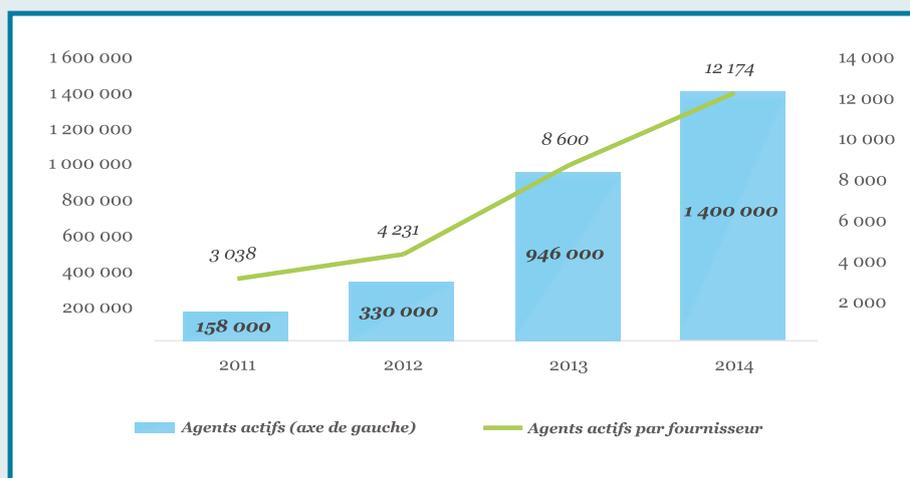
Toutefois, au cours des dernières années, l'intérêt pour le sujet s'est estompé. L'hypothèse est que les feuilles de route ont été établies et qu'il incombe maintenant aux fournisseurs de les appliquer. La plus grande partie de la littérature actuelle se concentre sur la mise en œuvre dans certains pays, notamment les documents de MSC sur les efforts de l'Inde pour développer des réseaux d'agents, tels que [State of Business Correspondent Industry in India – The Supply Side Story, Payments Workshop - Building Viable Agent Models](#) (2013) et [Business Correspondent Models in Bihar - Constraints and Way Forward](#) (2014), l'étude des premiers succès au Pérou par le CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) [Driving Scale and Density of Agent Networks in Perú](#) (2015), et les analyses de l'Institut Helix sur les opérations stratégiques des réseaux d'agents en [Ouganda](#), [Tanzanie](#), [Kenya](#), [Nigeria](#), [Bangladesh](#), [Indonésie](#) et [Pakistan](#).

² Almazán, M. & Vonthron, N. (novembre 2014). [Mobile money profitability: A digital ecosystem to drive healthy margins](#). GSMA Mobile Money for the Unbanked.

L'équipe Mobile Money for the Unbanked de la GSMA publie un rapport annuel sur l'état du secteur qui montre que depuis 2011, le nombre d'agents actifs fournissant des services financiers digitaux a augmenté de presque 800 % (représenté par les barres bleues sur la Figure 1) et le nombre moyen d'agents par fournisseur a augmenté de 260 % (représenté par la ligne verte sur la Figure 1). Par conséquent, les fournisseurs disposent maintenant de réseaux d'agents plus vastes et plus matures, et le nombre de fournisseurs dotés de réseaux d'agents dans ce secteur a augmenté.

Ces progrès ont sans aucun doute été guidés par la riche documentation existante. Cependant, personne n'avait prévu la multiplicité des voies d'évolution de ces réseaux. Les fournisseurs ont développé une variété de méthodes pour faire croître et organiser leurs opérations. Ces méthodes ont changé de nature au fur et à mesure de leur développement. Nous pouvons maintenant documenter d'autres stratégies de création de réseaux d'agents tout en sachant comment ils se transforment au fur et à mesure de leur maturation. Ces enseignements sont cruciaux dans la mesure où quelque 240 fournisseurs cherchent actuellement à rejoindre les 21 fournisseurs qui ont réussi à enregistrer plus d'un million de clients actifs³.

Figure 1 : Nombre total d'agents actifs et d'agents actifs par fournisseur, 2011-14 ⁴



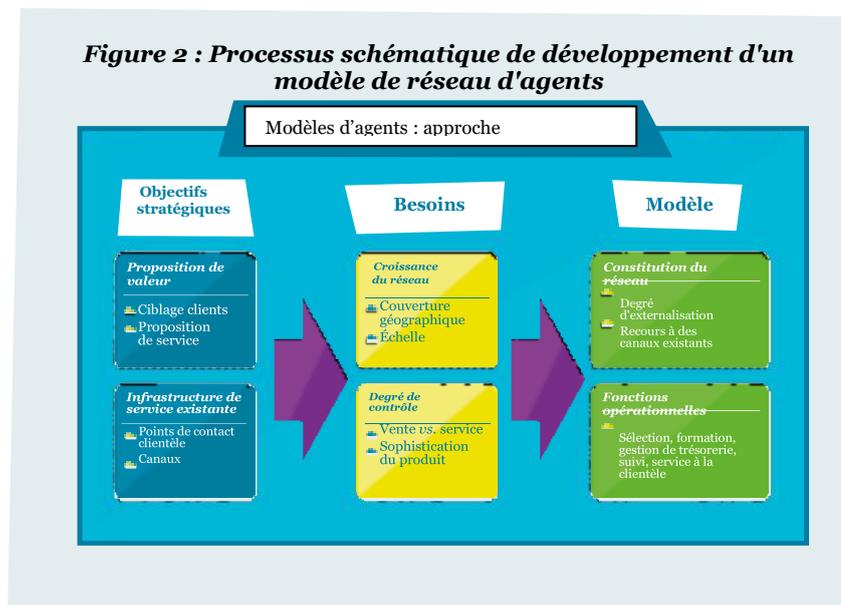
Note : Les chiffres de 2011 sont probablement surestimés en raison de l'absence de définition standard de l'activité d'agent. Ils sont par ailleurs sous-estimés pour 2012, car M-PESA au Kenya n'a pas communiqué de chiffres. En 2013 et 2014, l'activité des agents est déclarée sur une base de 30 jours. Enfin, alors que les données de 2011 et 2012 ont été collectées en juin, en 2013 et 2014, les chiffres datent de décembre, ce qui rend l'écart temporel entre 2012 et 2013 anormalement long dans le graphique ci-dessus.

³ Scharwatt, C. et al. (2014). *State of the Industry 2014*. GSMA Mobile Money for the Unbanked.

⁴ Les chiffres sont extraits des rapports de la GSMA sur l'état du secteur de [2011](#), [2012](#), [2013](#) et [2014](#). Publiés par GSMA Mobile Money for the Unbanked.

Ce document commence par exposer les considérations stratégiques à examiner par les fournisseurs lorsqu'ils cherchent à déterminer comment créer et développer leurs réseaux d'agents. Nous présentons ensuite sept modèles de réseaux d'agents distincts et décrivons leurs caractéristiques particulières, en illustrant chacun d'entre eux par l'exemple d'un fournisseur réel de services financiers mobiles ou de services de banque à distance. Dans chaque cas, nous cherchons à comprendre les considérations stratégiques qui ont façonné la structure du réseau d'agents et comment ces considérations déterminent le modèle opérationnel choisi et influent sur la répartition des rôles et des responsabilités associés.

Nous suivons le processus d'élaboration de modèle illustré schématiquement par la Figure 2.



Cependant, la réalité est plus complexe que les modèles que nous utilisons pour l'appréhender. Les fournisseurs n'adoptent généralement pas un modèle monolithique unique, mais ont tendance à combiner les modèles au fil du temps, à mesure que leurs objectifs stratégiques évoluent. Les études de cas présentées dans la deuxième partie, plus descriptive, soulignent la complexité avec laquelle ces modèles se développent, brouillant les frontières entre nos catégories conceptuelles. Les facteurs à l'origine de ces changements et les différents types de changements sont ensuite brièvement discutés dans une troisième section sur l'évolution et l'hybridation des réseaux d'agents.

Partie 1 : Modèles conceptuels de développement de réseaux d'agents

Définir les objectifs stratégiques

Les agents peuvent être considérés comme des extensions du réseau de distribution de services d'un fournisseur. Les fournisseurs cherchent à offrir des services spécifiques à des clients ciblés par l'intermédiaire de leurs agents. Par conséquent, la réflexion stratégique préalable au développement d'un réseau d'agents doit prendre en compte ces deux aspects :

- **La proposition de valeur.** Le canal doit être conçu pour offrir une proposition de valeur à un groupe spécifique de **clients cibles**. Il est donc essentiel de se poser les questions suivantes. Combien de clients prévoyez-vous d'atteindre et à quel rythme pensez-vous y arriver ? Quels sont les principaux groupes démographiques représentés (p. ex. sexe, niveau d'instruction, etc.) et quels aspects pourraient devoir être adaptés en conséquence ? Dans quelles zones géographiques ou quels environnements sont-ils situés, et quel est le niveau de densité ou de dispersion des clients dans ces environnements ? Quel est l'équilibre entre les clients existants et les clients potentiels ?

Il est également important de prévoir comment les clients cibles interagiront avec la **proposition de service souhaitée**. Quels sont les principaux services financiers digitaux qui devraient selon vous attirer les clients et les inciter à l'utilisation ? Quels sont les modes d'utilisation susceptibles d'en résulter (fréquence, montant et volatilité des transactions, ratio dépôts/retraits, etc.). Pour les services de paiement, quelle est la répartition géographique probable des expéditeurs et des destinataires ? Quelle est la complexité du service et du processus d'enregistrement, et donc combien de temps et d'efforts seront nécessaires à leur exécution ? Qui sera prêt à fournir ces efforts pour accéder au service ?

- **L'infrastructure de services existante.** Quelles sont les lacunes et les faiblesses de l'implantation physique actuelle de vos points de contact avec la clientèle, en termes de portée géographique (zones non desservies), de volume (points de congestion), de culture (affinité avec divers segments de clientèle) et de capacités ? De quelles ressources disposez-vous sur le terrain et quels partenaires potentiels pourraient être mobilisés pour soutenir les agents et accroître votre échelle d'opération ?

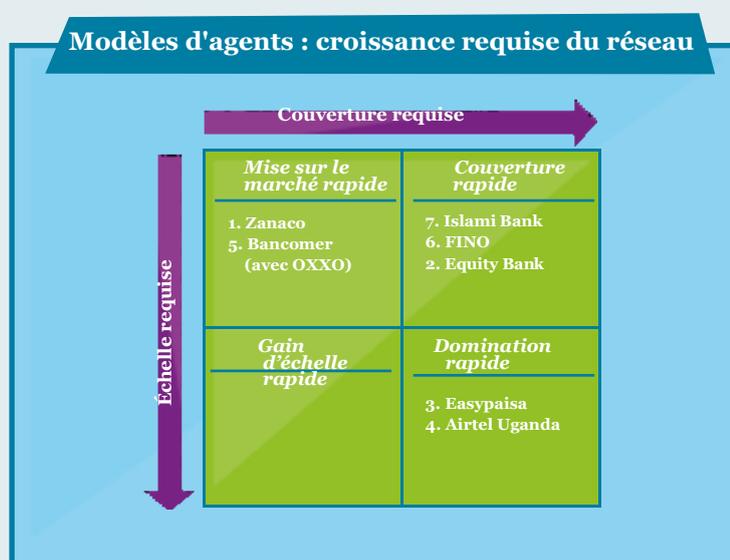
Par ailleurs, quels sont les **canaux** disponibles pour fournir ces services et lesquels conviendront le mieux au marché cible ? Des codes USSD courts seront-ils trop complexes ? Les zones rurales seront-elles équipées de la connectivité wifi nécessaire ? En quoi le choix des canaux affectera-t-il les zones géographiques dans lesquelles les agents peuvent être placés, et le niveau de dépendance des clients à leur égard ?

Le réseau d'agents doit, en premier lieu, combler les lacunes et les faiblesses de l'infrastructure de service existante du fournisseur, afin de pouvoir offrir la proposition de valeur que le fournisseur souhaite présenter au marché cible.

Définir les critères de croissance du réseau

Ces facteurs combinés déterminent un certain nombre de critères, notamment la taille requise du réseau d'agents et la rapidité de déploiement du réseau. Il est important de distinguer deux aspects clés, comme le montre la Figure 3. Le premier est la perception de la couverture géographique requise : les agents doivent-ils être répartis uniformément sur l'ensemble du territoire aussi rapidement que possible ? Cette option est représentée sur le côté droit de la Figure 3. Ou peuvent-ils être concentrés dans un premier temps dans des zones particulières, en commençant peut-être dans les zones urbaines ou dans des couloirs de transferts d'argent spécifiques, avant de s'étendre dans un second temps ? Cette deuxième option est représentée sur le côté gauche.

Figure 3 : Comment l'échelle et la couverture requises influent sur la sélection du modèle



Le deuxième aspect concerne l'échelle requise en volume total de transactions : est-il impératif de générer de gros volumes de transactions le plus rapidement possible ? Cette option est représentée dans la moitié inférieure de la Figure 3. Ou peut-on laisser le volume croître progressivement au fil du temps ? Cette deuxième option est représentée dans la moitié supérieure de la Figure 3.

Les différentes combinaisons de ces options créent quatre scénarios de base pour le déploiement du réseau d'agents, représentés par les quatre quadrants de la Figure 3 :

- **Mise sur le marché rapide** : il s'agit d'un scénario de croissance contrôlée dans lequel l'important est d'avoir une présence sur le marché par l'intermédiaire d'agents, mais sans impératif d'échelle ou de couverture. C'est par exemple la position des banques qui cherchent à soutenir leur implantation physique existante en mettant en place des agents qui aident à décongestionner les agences et à offrir davantage de choix et de commodité aux clients existants. Ce scénario peut également être choisi par une banque qui souhaite développer de nouvelles activités dans des endroits spécifiques, soit pour établir sa présence dans des localités éloignées, soit pour tester le marché avant l'ouverture potentielle d'une agence. La fonction principale de ces agents consiste alors à soutenir les transactions bancaires personnelles des clients, par exemple les dépôts, les retraits et les remboursements de crédit. Le

déploiement du réseau d'agents a toutes les chances dans ce cas de reposer sur une analyse de rentabilité à relativement court terme.

- **Couverture rapide** : il s'agit d'un scénario de couverture rapide de certaines zones spécifiques pour les banques souhaitant sortir des limites géographiques contraintes de leur réseau d'agences existant. La stratégie du réseau d'agents a dans ce cas pour objectif de couvrir une zone géographique ciblée à même de fournir un avantage concurrentiel fort et durable. Ce scénario peut être particulièrement important pour les fournisseurs qui souhaitent offrir des services de paiement via un réseau de distribution solide, à l'appui des dispositifs de protection sociale du gouvernement (paiements G2P), des chaînes de valeur agricoles (paiements B2P) ou des transferts entre zones urbaines et rurales (paiements P2P) dans certains couloirs.
- **Gain d'échelle rapide** : dans ce scénario, le fournisseur se concentre sur les options capables de générer de gros volumes de transactions. L'objectif est de mettre en place le réseau le moins coûteux possible pour se démarquer. Pour les banques, cela peut servir une stratégie d'offre de services à distance. La couverture géographique a toutes les chances d'être limitée aux zones urbaines les plus denses, du moins dans un premier temps. Le paiement de factures est susceptible d'être un service phare, car il ne nécessite pas une présence aussi importante dans les zones rurales et le volume des transactions confère de solides avantages dans la négociation des conditions avec les sociétés de facturation.
- **Domination rapide** : dans ce scénario, le fournisseur cherche à maximiser à la fois l'échelle et la couverture pour s'assurer un avantage concurrentiel inattaquable en termes de coût et de portée géographique. Cela peut être le choix d'institutions qui souhaitent se concentrer sur les transferts d'argent (paiements P2P) dans de vastes zones géographiques, ce qui nécessite une densité d'agents à la fois sur les marchés d'envoi (plus urbains) et de réception (plus ruraux).

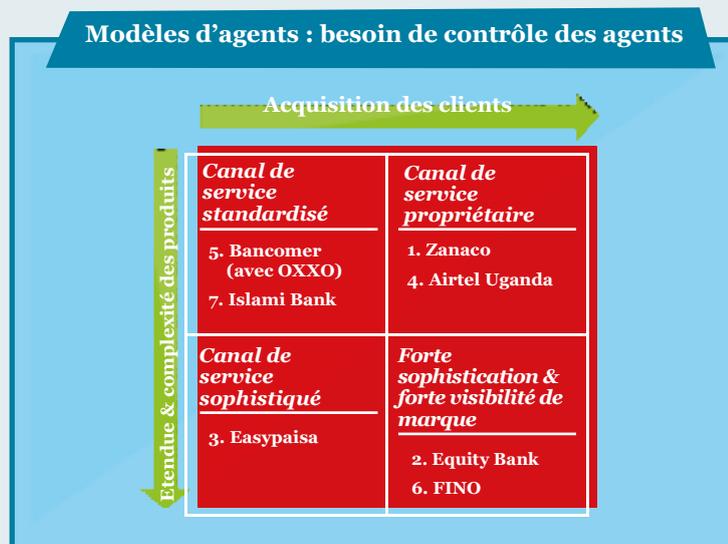
Définir les besoins de contrôle du réseau

Outre les critères d'échelle et de croissance, les considérations relatives à la proposition de valeur par lesquelles nous avons commencé vont également en partie déterminer le degré de contrôle que le fournisseur a besoin d'exercer sur ses agents. Cette question recouvre deux aspects clés, comme l'illustre la Figure 4. Le premier, représenté par l'axe horizontal, indique dans quelle mesure le canal des agents sera chargé de l'acquisition de nouveaux clients en plus du service aux clients existants.

L'intensification de la concurrence sur le marché rendra plus importante encore l'acquisition et la fidélisation des clients au niveau des agents, et pourrait inciter les fournisseurs à rechercher l'exclusivité des agents pour renforcer la visibilité de leur marque. Par conséquent, les fournisseurs qui adoptent des stratégies exigeant des niveaux élevés d'acquisition de clients ou qui opèrent sur des marchés fortement concurrentiels opteront pour un degré de contrôle des agents plus élevé (option représentée par la partie droite de la Figure 4).

Le deuxième aspect, représenté sur l'axe vertical, renvoie à l'étendue et à la complexité de la gamme de produits offerte. Plus la gamme de produits est vaste et complexe, plus le fournisseur devra investir dans la formation continue et le suivi des agents. Il s'agit de s'assurer que la vente des produits et le service qui y est attaché sont assurés de manière adéquate et que tous les produits et services sont conformes aux promesses et aux valeurs de la marque. Les coûts de formation et de supervision engagés par un fournisseur donné seront en partie déterminés par le moment de son entrée sur le marché. C'est aux premiers entrants qu'il reviendra d'investir le plus dans ce domaine, alors que les suivants pourront tirer parti des investissements réalisés par les fournisseurs précédents pour des produits similaires offerts par les mêmes agents. C'est ce qui s'est produit à la fois au Pakistan et en Tanzanie.

Figure 4 : Influence du niveau de contrôle sur la sélection du modèle d'agents



La combinaison de ces deux aspects crée quatre scénarios de base relatifs au contrôle des agents, représentés par les quatre quadrants de la Figure 4 :

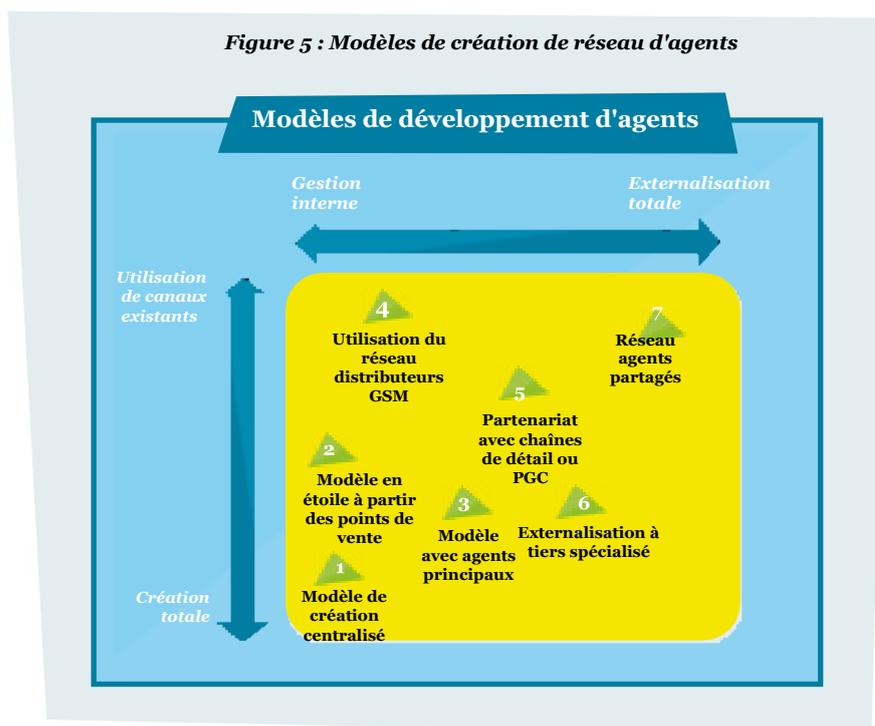
- **Canal de service standardisé** : dans ce scénario, les agents sont censés effectuer des transactions assez routinières et indifférenciées, sans jouer un rôle important dans la vente à de nouveaux clients ou dans la vente aux clients existants. Tel pourrait être le cas des banques qui souhaitent simplement offrir d'autres points de dépôt et de retrait à proximité de leurs propres agences afin de rendre ces transactions plus pratiques pour leurs clients existants ; ces derniers seraient dirigés vers les agences ou vers un canal électronique libre-service pour toutes les activités plus exigeantes.
- **Canal de service propriétaire** : dans ce scénario, les agents effectuent des transactions limitées et peu sophistiquées, mais ils assurent une plus forte visibilité de la marque. Ce sera la position privilégiée des opérateurs de téléphonie mobile dominants qui attendent des agents qu'ils réalisent des ventes (par exemple, ouvrir des comptes) et maintiennent un volume élevé de transactions ou qui tirent des avantages de leur position de précurseur afin d'atteindre un certain degré d'exclusivité des agents. Cela peut être aussi la position privilégiée des banques qui placent leurs agents plus loin de leurs agences et qui souhaitent acquérir des clients en établissant une présence de marque bien visible.
- **Canal de service sophistiqué** : dans ce scénario, les agents sont invités à fournir un support aux clients existants en offrant un plus large ensemble de transactions, susceptibles d'évoluer. Cependant, ces agents ne sont pas très impliqués dans les nouvelles ventes. Cette option intéressera les fournisseurs de services de transactions mobiles offrant des services par agents (c'est-à-dire qui ne nécessitent pas de compte) car leurs agents sont responsables d'une plus grande part des opérations associées à ces transactions. Les banques qui offrent une gamme complexe de produits à leurs clients existants par l'intermédiaire d'agents constitueraient également un réseau de ce type.

- **Canal à forte sophistication et à forte visibilité de marque** : dans cette option, les agents réalisent une grande variété de transactions, à la fois en vente et en service. Ce serait l'option privilégiée par les banques qui considèrent un point de service d'agent comme l'équivalent d'une agence pour les segments inférieurs du marché et qui s'engagent dans une stratégie offensive à long terme pour vendre des services financiers sophistiqués sur le marché de masse. Des investissements importants sont faits dans la promotion de l'image de marque de ces points de vente et dans la formation de ces agents afin qu'ils soient bien armés pour acquérir des clients et vendre des produits complexes.

Définir le modèle de création du réseau

Après avoir établi la trajectoire de croissance du réseau et le niveau de contrôle requis des agents, l'étape suivante consiste logiquement à élaborer la stratégie de création du réseau d'agents. La Figure 5 présente sept modèles différents de développement de réseau d'agents adoptés par diverses institutions financières dans le monde. Ils diffèrent fondamentalement sur deux dimensions clés.

La dimension horizontale indique dans quelle mesure le canal est géré en interne (à l'extrême gauche de la figure) plutôt que sous-traité à des tiers (à l'extrême droite). Les cas du milieu représentent l'externalisation des niveaux inférieurs du canal mais pas du niveau supérieur, qui reste interne. Si les partenaires de distribution sont fragmentés, les rôles de direction des canaux devront être conservés en interne.



La dimension verticale de la Figure 5 indique dans quelle mesure le réseau d'agents utilise des canaux déjà structurés et activement gérés (partie supérieure de la figure) plutôt que créés de zéro. Les cas du milieu utilisent des canaux existants, mais qui nécessitent encore un niveau de gestion sur mesure au-dessus ou en dessous de celui des canaux existants.

Passons maintenant brièvement en revue chacun des sept modèles de développement de réseau représentés sur la Figure 5, en avançant de gauche à droite.

Il existe deux modèles pour développer un canal d'agents entièrement géré en interne. Le **modèle de création centralisé** confie la responsabilité de l'ensemble des agents à une équipe unique et centrale. C'est le modèle actuel de Zanaco en Zambie, conformément à sa stratégie qui consiste à faire appel à des agents dans les zones où la banque n'a pas d'agences. L'équipe centrale doit avoir des représentants dans les régions où les agents opèrent afin de les gérer. Ce modèle est généralement utilisé lorsque la rapidité de croissance de l'organisation financière à grande échelle n'est pas un facteur clé. Il est utile lorsque le contrôle est essentiel, car il permet au personnel du fournisseur de mettre en place un processus de sélection des agents plus sophistiqué.

Le **modèle en étoile** s'appuie sur les points de vente existants du fournisseur (p. ex. les agences, dans le cas des banques) et impose la responsabilité de la gestion des agents à chaque point de vente ou agence. C'est l'approche que suit Equity Bank, qui a des agences dans tout le pays. Les indicateurs clés de performance (KPI) des directeurs d'agence d'Equity Bank incluent la performance des agents situés dans leur zone d'influence, ce qui garantit leur gestion active. Le modèle peut bien fonctionner pour créer un réseau d'agents de grande qualité, car le fournisseur a beaucoup de contrôle sur le réseau, mais il n'est pas idéal pour une mise à l'échelle rapide à moins que le fournisseur ne commence avec un grand nombre de points de vente responsables.

Les fournisseurs qui souhaitent conserver un contrôle substantiel sur le canal des agents, mais qui ne veulent pas supporter le poids de la création de canaux, peuvent s'appuyer sur un ensemble disséminé d'**agents principaux**, dont chacun est responsable de plusieurs agents secondaires, parfois sur des territoires géographiques délimités. C'est le modèle popularisé par M-PESA au Kenya, et maintenant suivi par la plupart des opérateurs mobiles en Afrique, dont Airtel Money en Ouganda. Le recours à des agents principaux rend ce modèle de canal plus facile à étendre et permet de confier la responsabilité des questions opérationnelles à des partenaires plus proches du terrain. Il s'agit également d'une stratégie courante pour étendre la portée des réseaux à de nouvelles zones où le fournisseur ou les partenaires commerciaux potentiels ne sont pas encore implantés, comme les régions rurales ou à faibles revenus. Les fournisseurs qui accordent la priorité au contrôle par rapport au « gain d'échelle rapide » choisissent généralement l'un des trois modèles ci-dessus comme point de départ.

Les opérateurs de téléphonie mobile ont généralement en place un réseau très dense de revendeurs de forfaits de communication pour leur activité principale de téléphonie. Certains fournisseurs de services de transactions mobiles basés sur un réseau télécom ont cherché à étendre l'objet de leurs canaux de **distribution de crédit de communication mobile**⁵ et à y adjoindre des services de transactions mobiles. C'est le cas d'[Easypaisa](#) et de [Mobicash](#), au Pakistan, ainsi que du précurseur des transactions mobiles [Smart Money](#) aux Philippines, et de [M-Sente](#) en Ouganda. Dans ce modèle, il est important de mettre en place les bonnes incitations pour les distributeurs de crédit de communication afin qu'ils jouent un rôle actif dans la promotion du nouveau service de transaction mobile. Si les incitations sont adaptées, le déploiement peut être très rapide. Cependant, les données recueillies sur les agents de ces réseaux montrent souvent qu'ils n'ont pas le profil adéquat pour l'enregistrement de nouveaux clients ou la prestation de services de qualité supérieure associés aux propositions de valeur sophistiquées.

Ces quatre modèles impliquent tous de faire adhérer les points de vente un par un, directement ou indirectement par l'intermédiaire de partenaires de distribution. Toutefois, lorsque de grandes chaînes de magasins de détail sont présentes sur les marchés cibles, il est plus facile pour le fournisseur de conclure un accord avec l'ensemble de la **chaîne de détail** ou de la franchise. C'est aux gérants de chaîne (ou franchiseurs) que revient alors la responsabilité d'assurer la participation de tous leurs magasins et la gestion quotidienne des activités des agents. Cependant, il faut s'attendre à ce que cela confère aux chaînes un pouvoir de négociation important en raison de leur taille, et qu'elles soient dès lors en position plus favorable pour imposer leurs conditions au fournisseur, notamment en ce qui concerne l'image de marque

et les opérations prises en charge.

Les fournisseurs auront donc moins de contrôle sur le canal et, bien qu'ils puissent économiser de l'argent sur les coûts initiaux d'établissement du canal, ils paieront probablement plus de commissions à long terme pour l'utiliser. C'est la voie qu'ont empruntée de grandes banques comme Bancomer et Banamex au Mexique, en partenariat avec des enseignes de proximité comme OXXO et 7-Eleven, et des pharmacies comme Farmacias del Ahorro. C'est un choix courant lorsque la proposition de valeur offerte est alignée sur les caractéristiques démographiques de la clientèle qui fréquente la chaîne de magasins et lorsque la direction générale du fournisseur ne veut pas consentir de gros investissements au départ pour bâtir un réseau d'agents par ses propres moyens.

Il existe une variante de ce modèle, dans laquelle le partenaire n'est pas une chaîne de vente de détail, mais un **distributeur de biens de grande consommation** qui sert un grand nombre de magasins. On peut citer à titre d'exemple les distributeurs de bière [Bavaria en Colombie](#) et les brasseries [East African Breweries](#) au Kenya, le distributeur de pain [Bimbo au Mexique](#), et le distributeur général [Hindustan Unilever en Inde](#). Mais à ce jour, ces distributeurs n'ont pas joué un rôle majeur dans la structuration d'un canal d'agents. Ils sont plus susceptibles de s'impliquer dans la digitalisation des paiements dans leurs chaînes de valeur afin d'assurer des paiements plus rapides et plus sûrs de la part des détaillants.

Les fournisseurs qui ne souhaitent pas jouer un rôle direct dans la constitution de leur propre réseau d'agents et qui ne trouvent pas de réseaux de distribution existants appropriés peuvent décider d'externaliser cette fonction à une ou plusieurs **sociétés tierces spécialisées**. Généralement (mais pas toujours), ces partenaires de distribution externes apportent leur propre plateforme technologique, et beaucoup d'entre eux viennent donc d'une filière technologique. D'autres proviennent du secteur des cartes de communication prépayées, qui implique également la conversion d'espèces en valeur électronique. Les grandes banques d'État indiennes comme la [State Bank of India](#) et la [Punjab National Bank](#) s'appuient sur des acteurs tels que [FINO PayTech](#), [A Little World](#) ou [Eko](#), pour mettre en place des réseaux d'agents dédiés. Cette approche peut permettre au fournisseur de déterminer par lui-même la localisation des agents et leurs caractéristiques démographiques idéales, plutôt que d'utiliser un réseau de vente au détail existant dont les caractéristiques sont déjà déterminées.

Enfin, dans le cas de l'externalisation la plus poussée, le fournisseur rejoint simplement un **réseau d'agents partagés** existant. Il s'agit de réseaux d'agents ouverts à toutes les banques et à tous les opérateurs de transactions mobiles ; le même ensemble d'agents sert tous les émetteurs par le biais de la plateforme technologique du fournisseur du réseau d'agents partagé. Dans ce cas, le fournisseur de services financiers n'a pratiquement aucun rôle dans la gestion des agents, si ce n'est la conclusion d'un accord avec le réseau et le suivi de ses performances. Un exemple de réseau de ce type est Tranza du groupe Solidda en Colombie, qui gère un réseau d'environ 8 000 agents actifs utilisé par huit institutions financières, dont certaines grandes banques telles que Banco de Bogotá et Banco Agrario. L'actionnariat de Tranza est totalement indépendant de sa clientèle : contrairement à de nombreuses initiatives bancaires conjointes, Tranza n'est pas une organisation sociétaire au service de ses propres actionnaires. Parmi les autres exemples émergents de ce modèle figurent [MobiCash](#), qui offre des services à cinq banques au Bangladesh, et [Glo Xchange](#) qui s'est associé à trois grandes banques du Nigeria.

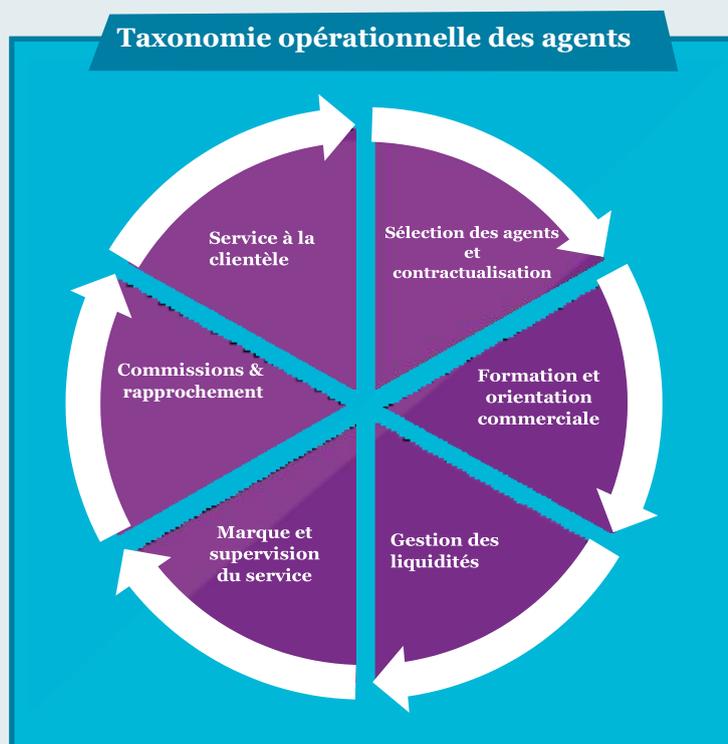
⁵ Exploiter un réseau GSM s'apparente au partenariat avec une chaîne de distribution de détail ou de biens de grande consommation à plusieurs égards, principalement parce que les caractéristiques démographiques des détaillants sont très semblables. Cependant, nous avons décidé de définir le développement d'un réseau d'agents à partir d'un réseau de distributeurs de crédit de communication mobile comme un modèle distinct en raison de sa popularité, en particulier en Asie du Sud, et de la capacité unique des opérateurs télécoms à intégrer le canal à leur infrastructure GSM existante.

Déterminer la répartition des rôles dans la gestion du réseau

Chacun des modèles de développement de réseau d'agents décrits ci-dessus entraîne une répartition différente des rôles et des responsabilités entre le fournisseur et ses partenaires de distribution. Ceux-ci peuvent être regroupés suivant six fonctions clés de gestion des agents, illustrées par la Figure 6 et présentées ci-dessous :

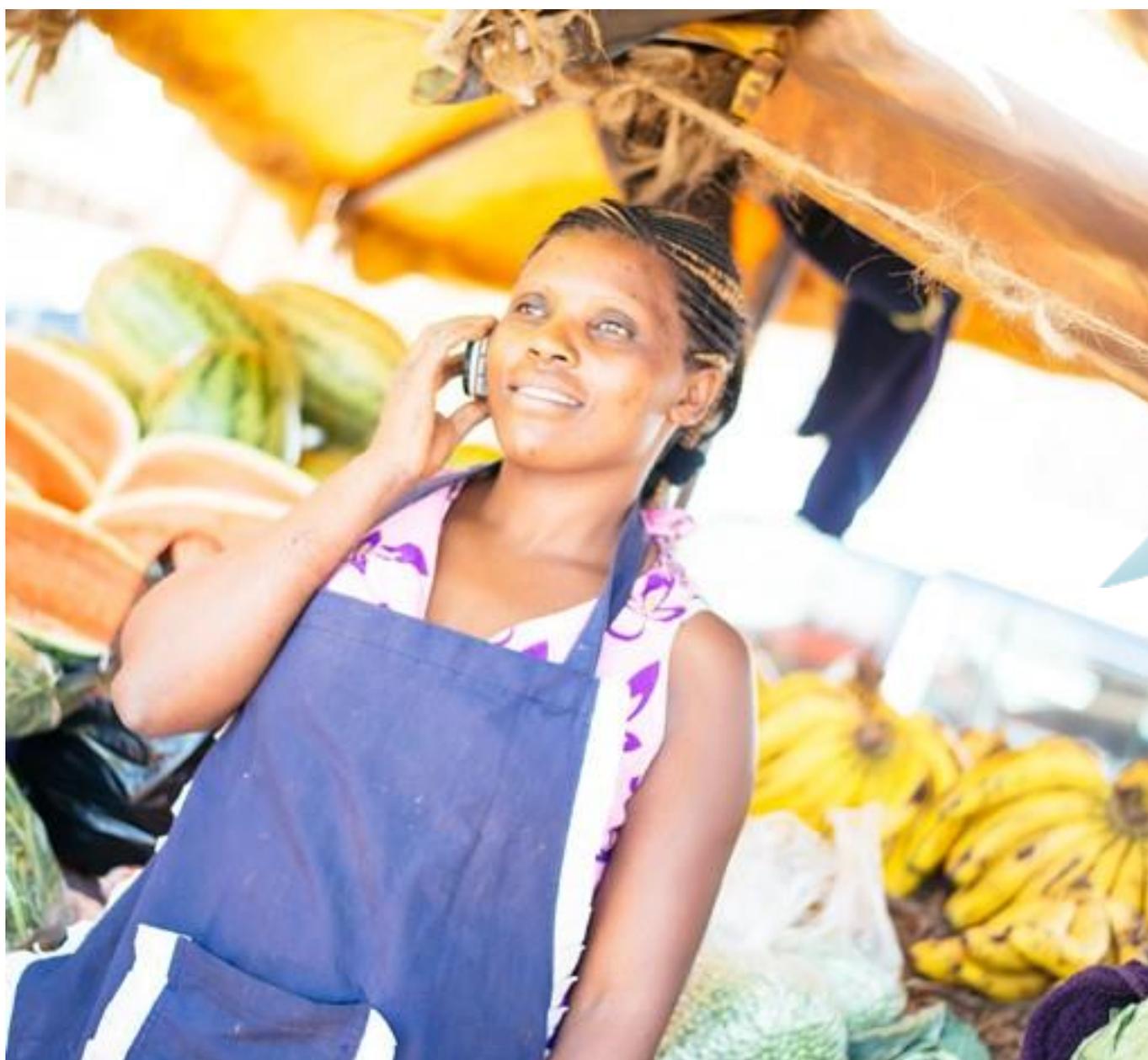
1. **Sélection des agents et contractualisation** : processus par lequel les agents potentiels sont identifiés, évalués (sélection initiale et *due diligence* ultérieure), et engagés (collecte des documents nécessaires et contractualisation juridique comprises).
2. **Formation et orientation commerciale** : s'assurer que les agents et leur personnel sont pleinement capables de mener à bien les activités qui leur incombent (formation initiale lors de l'inscription, mises à jour régulières et formations ponctuelles lors de l'arrivée de nouveaux employés en magasin), et bien informés sur l'optimisation commerciale et la réduction de la fraude.
3. **Gestion des liquidités** : processus par lequel les agents peuvent rééquilibrer leur trésorerie lorsqu'ils ont trop ou pas assez d'espèces en caisse par rapport à leur stock de valeur électronique.
4. **Image de marque et supervision du service** : surveiller la performance financière des agents ; s'assurer que les agents se conforment à toutes les directives relevant de la marque et du service à la clientèle émises par le fournisseur.
5. **Commissions et rapprochement des comptes** : verser les commissions aux agents et aux autres intervenants du canal, comme les super-agents et les agents principaux, et s'assurer que le rapprochement des comptes est rapide et rigoureux.
6. **Service à la clientèle** : répondre aux questions des clients et des agents, et traiter les problèmes de rapprochement financier qui découlent des annulations de transactions, des transactions incomplètes et autres exceptions.

Figure 6 : Fonctions de gestion des agents



Les interactions entre les choix stratégiques décrits dans les figures 3 à 5 et les fonctions opérationnelles sont complexes. Elles dépendent des objectifs et des préférences des différents fournisseurs ainsi que des possibilités qu'offre l'écosystème. Elles sont aussi fonction de la façon dont ces considérations entrent en rapport les unes avec les autres à mesure de l'évolution du modèle d'affaires.

Les relations entre les grandes décisions stratégiques et la gestion opérationnelle des réseaux d'agents ne sont ni linéaires, ni simples. C'est pourquoi nous avons trouvé très utile de caractériser la manière dont la stratégie a influencé les opérations dans quelques études de cas qui fournissent une illustration précieuse. Elles présentent l'expérience de différents fournisseurs de premier plan qui ont choisi l'un des différents modèles de constitution de réseau exposés ci-dessus. Par ailleurs, dans les tableaux récapitulatifs qui suivent chaque cas, nous décrivons les modèles de gestion des agents en fonction des six fonctions énumérées et nous indiquons à qui revient la responsabilité de chacune d'elles dans le modèle donné.



Partie 2 : Études de cas

Après avoir passé en revue le cadre conceptuel, approfondissons maintenant les sept cas que nous avons présentés. Pour chaque institution financière, nous avons cherché à comprendre les considérations stratégiques qui ont déterminé le choix de la structure du réseau d'agents et la façon dont ce choix s'est traduit dans son modèle opérationnel. Peut-être plus intéressant encore, nous tenterons d'expliquer comment ces entreprises ont fait évoluer leur stratégie de réseau d'agents au fil du temps. Nous nous concentrerons en particulier sur la manière dont chacune a évolué vers une approche plus hybride.

Figure 7 : Tableau récapitulatif des études de cas

Types de réseaux d'agents	Exemples de fournisseurs
Modèle de création centralisé	Zanaco en Zambie
Modèle en étoile	Equity Bank au Kenya
Modèle avec agents principaux	Airtel Money en Ouganda
Canaux de distribution GSM	Easypaisa au Pakistan
Partenariat avec une chaîne de détail	BBVA Bancomer au Mexique
Recours à une société tierce spécialisée	FINO Paytech en Inde
Utilisation d'un réseau d'agents partagés	Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL)

Note : Beaucoup d'autres études de cas ont été réalisées. Elles peuvent être consultées à l'adresse : www.helix-institute.com

Zanaco en Zambie (modèle 1 : création centralisée du nouveau canal)

[Zanaco](#) a été la première banque en Zambie à expérimenter le recours aux agents ; elle a commencé par un projet pilote en 2009 et a lancé sa stratégie nationale de banque à distance en 2011. En tant que première banque de Zambie (en nombre de clients et d'agences), Zanaco souhaitait accroître sa présence dans les districts plus ruraux du pays. Elle n'avait guère le choix : la [Banque centrale de Zambie](#) concevait à l'époque le modèle d'agent comme un modèle centré sur les zones rurales et décourageait les banques d'établir des agents dans les centres urbains. Zanaco attendait principalement des agents qu'ils soutiennent leur produit d'épargne transactionnel par des services de dépôt et de retrait, des virements intrabancaires et le paiement de factures.

L'approche originale de Zanaco a consisté à s'associer à la [Zambian Postal Service Corporation \(Zampost\)](#), une société d'État, qui a permis à Zanaco de placer des agents dans plus de 120 bureaux de poste. Zampost a été choisie parce qu'il s'agissait du réseau de vente au détail ayant la distribution la plus large du pays et

qu'elle gérait déjà des espèces dans ses bureaux de poste ; elle exploitait à l'époque le premier service national de transfert d'argent (Swiftcash). Grâce à son partenariat avec Zampost, Zanaco a pu se prévaloir de la présence d'agents dans chaque district du pays.

Toutefois, les relations opérationnelles entre Zanaco et Zampost se sont avérées difficiles. Zanaco a commencé à diversifier sa stratégie en 2011 en concluant directement des accords d'agent avec des magasins indépendants. En 2013, le partenariat a pris fin en raison du manque d'alignement stratégique entre Zanaco et Zampost : les services financiers de Zanaco commençaient à être considérés comme une menace potentielle pour Zampost, et Zampost a finalement créé sa propre filiale de microfinance (Zampost Microfinance Ltd).

Ainsi, avec le temps, Zanaco a évolué vers un **modèle de création de réseau centralisé**, la responsabilité globale du recrutement des agents étant confiée à une petite équipe centrale. L'équipe centrale s'est appuyée sur les agences bancaires pour identifier les magasins qui pourraient remplir la fonction d'agent dans leur zone de couverture. L'entreprise attendait également des agences bancaires qu'elles recueillent les documents nécessaires à la *due diligence* des agents éventuels. L'équipe centrale a examiné toutes les demandes des agences et était responsable de l'installation et de la formation des nouveaux agents.

Zanaco compte actuellement 290 agents et établit environ 30 nouveaux agents par mois, grâce à une équipe centrale de sept personnes. Tous les agents ont un compte bancaire auprès de Zanaco, par lequel transitent toutes leurs transactions, et ils peuvent rééquilibrer leur trésorerie dans l'une des 63 agences de Zanaco. Certains agents, qui sont situés plus loin des agences de Zanaco, ont des accords avec d'autres commerçants ou entrepreneurs locaux qui possèdent un compte chez Zanaco. Ces agents se rendent plus souvent dans les agences bancaires ou en ville pour rééquilibrer leurs comptes grâce à leurs contacts professionnels.

Avec le temps, les agences de Zanaco se sont progressivement impliquées davantage dans les opérations quotidiennes des agents. Chaque agence doit désigner un membre de son personnel responsable de la liaison avec les agents (un deuxième employé étant désigné pour le remplacer en cas d'absence), mais il s'agit d'une responsabilité supplémentaire et non d'un poste à plein temps. Par conséquent, le niveau de soutien offert aux agents varie d'une agence à l'autre.

Aujourd'hui, le contrôle et la formation des agents sont toujours assurés par l'équipe centrale, mais leur mise en place et leur suivi sont effectués par les agences. Le personnel désigné des agences rend visite à l'ensemble des agents de la zone au moins une fois par mois. L'équipe centrale communique les rapports sur les transactions aux agences afin qu'elles puissent prendre des mesures de marketing pour appuyer leurs agents et les agences fournissent un support de première ligne aux agents qui dépendent d'elles. Les indicateurs de performance clés des agences comprennent le nombre d'agents dans leur zone et les volumes de transaction des agents.

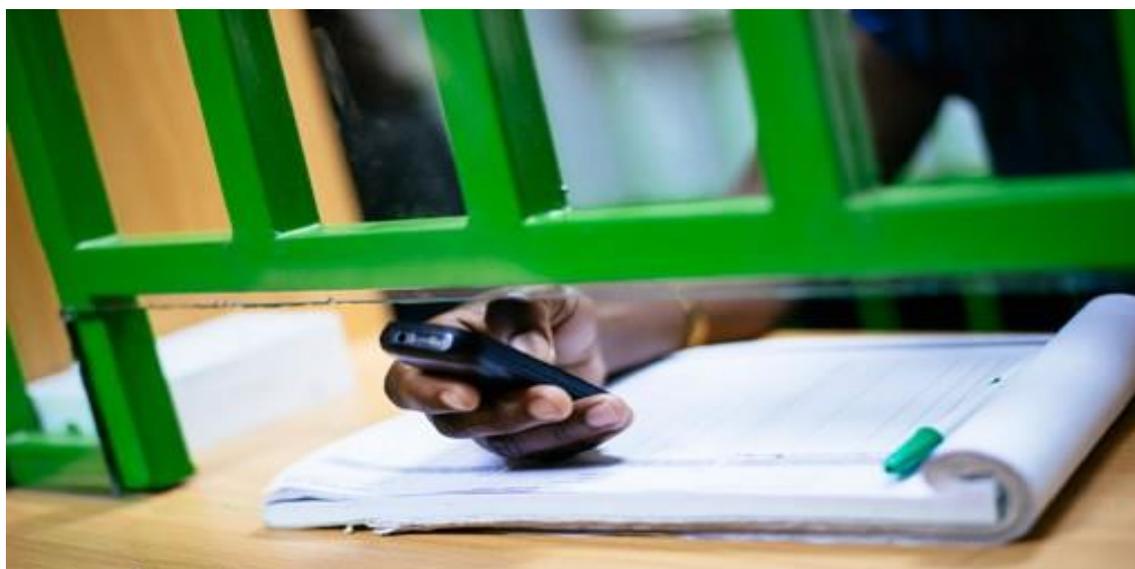
Zanaco estimait que le modèle centralisé était important pour assimiler les enseignements tirés de son programme d'agents et pour évaluer et atténuer les risques associés. Mais maintenant qu'elle s'est familiarisée avec la complexité des opérations des agents, Zanaco s'oriente progressivement vers un modèle plus décentralisé, tirant parti de la présence de ses agences. Le passage à un **modèle en étoile** nécessitera la création de postes de personnel spécialisé dans chaque agence pour soutenir les activités des agents.

Zanaco a écarté l'option consistant à confier le développement du réseau d'agents à un tiers parce qu'elle estimait, en tant que première banque du pays et pionnière dans la mise en place d'agents, qu'elle avait la capacité de distribution et l'expérience nécessaires pour gérer son propre réseau. Elle était également

réticente à renforcer les capacités de tiers, que d'autres banques pourraient alors chercher à exploiter également. Jusqu'à présent, Zanaco n'utilise pas d'agents principaux, préférant un modèle direct dans lequel elle conserve le contrôle immédiat de ses agents. Zanaco a opté pour une croissance progressive du nombre de ses agents et, par conséquent, l'accroissement de l'échelle des activités n'a pas été un enjeu majeur. Zanaco a toutefois recours à des organisations de vente au détail offrant de multiples sites pouvant servir de point de service d'agents, comme PostNet, qui dispose de 20 points de recharge électronique et de paiement de factures.

Ainsi, Zanaco a adopté une combinaison évolutive du modèle centralisé et du modèle reposant sur une chaîne de vente au détail, mais évolue vers un modèle en étoile qui repose davantage sur ses propres agences pour gérer les activités des agents.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	ZANACO EN ZAMBIE	
	<i>Équipe centrale</i>	<i>Agences</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>Équipe centrale de 7 personnes</i>	<i>Un employé par agence désigné pour soutenir les agents (plus un second en cas d'absence)</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Fixe les objectifs et les politiques. • Approuve les agents individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les candidats potentiels. • Collecte les documents pour la <i>due diligence</i> des agents.
Formation et orientation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Réalise toutes les formations. 	
Gestion des liquidités		<ul style="list-style-type: none"> • Les agents rééquilibrent leur trésorerie dans les agences.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> • Développe le matériel marketing et les directives de marque. • Supervise les agents sur une base ad hoc. 	
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur n'a pas souhaité publier cette information. 	
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Recours au centre d'appel général de la banque. 	



Equity Bank au Kenya (modèle 2 : modèle en étoile à partir de points de service propres)

Equity Bank a commencé ses activités de distribution par agents en 2010 en adoptant le **modèle en étoile**. La banque a historiquement confié un pouvoir de décision important aux directeurs d'agence et investi massivement dans le renforcement des ressources humaines dans ses agences. Elle a donc souhaité s'appuyer sur l'esprit d'entreprise du personnel de haut niveau déjà présent dans ses agences pour construire une base d'agents solide qui pourrait concurrencer les agents M-PESA de Safaricom à un niveau comparable. Ce modèle a bien servi Equity Bank : il gère actuellement 14 000 agents actifs (sur une base de 30 jours), et le canal des agents est devenu le canal le plus important en nombre de transactions.

Les agences sont appuyées par une équipe centralisée dédiée, qui définit toutes les politiques et sert d'interface avec les départements technologique, financier et juridique centraux de la banque. L'équipe centrale se compose de 40 employés au siège et de 12 employés dans les régions. Au niveau des agences, la relation principale avec les agents est assurée par un responsable des relations avec les agents et un ou plusieurs superviseurs d'agents. Les superviseurs d'agents peuvent avoir sous leur responsabilité jusqu'à 50 agents maximum ; les agences comptant plus de 50 agents sont donc dotées de plusieurs agents superviseurs. Les superviseurs d'agents peuvent être appuyés par des stagiaires, généralement des employés temporaires provenant d'universités locales qui exercent diverses fonctions opérationnelles.

L'équipe centrale fixe des objectifs de croissance du nombre d'agents pour chaque agence. Les directeurs d'agence ont ainsi des indicateurs de performance clairs concernant le nombre d'agents dans leur secteur et le nombre de transactions réalisées par leurs agents. Cette mesure incite fortement le personnel de l'agence à bien soutenir ses agents.

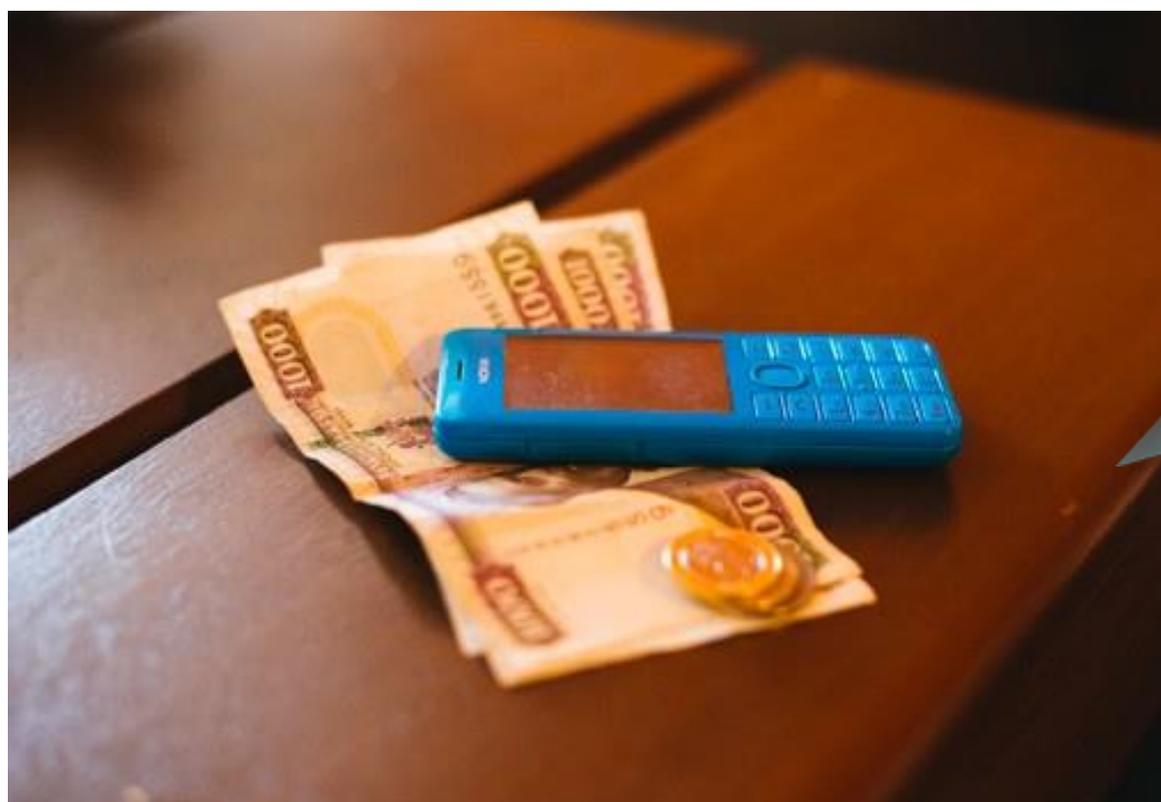
Le personnel de l'agence est responsable de l'identification de nouveaux agents potentiels et de la collecte des documents nécessaires à la réalisation de la *due diligence*. L'équipe centrale examine les candidatures en collaboration avec l'équipe juridique de la banque et peut les rejeter si elles ne sont pas conformes à ses politiques. Ainsi, l'équipe centrale détient la décision finale sur les nouveaux agents, bien qu'en pratique, l'essentiel du processus opérationnel et contractuel soit délégué aux agences. La formation des nouveaux agents se fait dans les agences par les superviseurs d'agents. L'équipe centrale dispose d'une équipe de formateurs qui forment les superviseurs d'agents selon un processus continu de formation des formateurs.

Tous les agents disposent d'un compte bancaire auprès d'Equity Bank sur lequel transitent toutes leurs transactions, et ils effectuent leur réapprovisionnement en trésorerie dans les agences d'Equity Bank, dans lesquelles ils bénéficient d'un accès spécial dédié. L'équipe en charge des agents n'offre pas de lignes de crédit spécifiques à ses agents ; mais les agents sont souvent choisis parmi les meilleurs clients professionnels d'Equity Bank, de sorte qu'ils ont généralement accès au crédit par le biais des produits et processus de crédit ordinaires d'Equity. Lorsque les agents ont besoin d'aide pour l'une ou l'autre de leurs opérations, ils communiquent habituellement avec le personnel de l'agence. Mais lorsque le client d'un agent rencontre un problème, l'agent appellera (ou suggérera au client d'appeler) l'équipe centrale de service à la clientèle d'Equity.

Equity Bank a conclu des contrats d'agent avec quelques grandes chaînes de magasins de détail. Dans le cas des supermarchés Nakumatt, la relation avec le détaillant est gérée par un agent non exclusif. L'équipe centrale désigne un chargé de compte pour chacune de ces chaînes qui sert de contact pour la communication, mais chacun des magasins de la chaîne est soutenu par l'agence Equity Bank la plus proche sur le plan opérationnel. Equity Bank commence également à expérimenter d'autres modèles, tels que celui

des **agents principaux**, qui pourraient avec le temps compléter – plutôt que remplacer – son modèle de base en étoile, permettant un « gain d'échelle rapide » et une portée supérieure, au-delà des zones géographiques où un soutien des agences est disponible.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	EQUITY BANK AU KENYA	
	<i>Équipe centrale</i>	<i>Agences</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>Équipe centrale de 40 personnes au siège et de 12 personnes dans les régions</i>	<i>Un responsable de la relation avec les agents plus un superviseur d'agents pour 50 agents.</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Fixe les objectifs et les politiques. • Vérifie la conformité des candidatures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifient les candidats potentiels. • Collectent les documents pour la <i>due diligence</i> des agents.
Formation et orientation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Forme les formateurs au niveau des agences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispensent les formations dans les agences.
Gestion des liquidités		<ul style="list-style-type: none"> • Les agents rééquilibrent leur trésorerie dans les agences.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> • Développe le matériel marketing et les directives de marque. • Évaluations mystère limitées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisent les agents par le biais de visites régulières.
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur n'a pas souhaité publier cette information. 	
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de contact général de la banque pour les questions clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premier point de contact pour les questions opérationnelles des agents.



Airtel Money en Ouganda (modèle 3 : complément par des agents principaux)

À bien des égards, [Airtel Money en Ouganda](#) a suivi une trajectoire similaire à celle de M-PESA au Kenya quant à la stratégie initiale de création de son réseau d'agents et les outils qu'il a ensuite mis en place pour accélérer son expansion et la qualité du service fourni. Pour l'essentiel, Airtel Money a commencé avec un **modèle de création centralisé**, mais a rapidement dépassé ce modèle et a donc mis en œuvre un **modèle basé sur des agents principaux**, qu'il continue à faire évoluer en ajoutant au modèle différentes composantes pour l'aider à se développer dans les zones rurales, maintenir sa liquidité et offrir des services de qualité.

Airtel Money a été lancé à l'origine sous le nom de Zap sous la marque Zain en 2009. Airtel a acquis Zain en 2010, puis Warid en 2013 pour devenir l'un des deux principaux fournisseurs de services de transactions mobiles en Ouganda. En décembre 2014, Airtel Money a déclaré 21 000 agents actifs sur 30 jours (32 000 sur 90 jours) et deux millions de clients actifs sur 30 jours (2,4 millions sur 90 jours).

Airtel Money est une division d'[Airtel Uganda](#), elle-même composée de trois départements : 1) vente au détail, 2) vente aux entreprises, 3) back office. Bien que certaines fonctions de support du réseau d'agents soient gérées par ces deux dernières divisions, c'est l'équipe de vente au détail qui est principalement chargée de la gestion du réseau d'agents. Elle est dirigée par un directeur national des ventes, responsable de neuf directeurs de zone qui dirigent chacun une équipe de 4 à 6 directeurs locaux.

Le premier modèle qu'Airtel Money a essayé était qualifié de modèle « autonome » (**modèle de création centralisé**) : les directeurs locaux étaient directement chargés de recruter des agents dans les villes et les centres commerciaux à l'intérieur de leur zone géographique délimitée. Airtel Money pensait à l'origine que ce serait le moyen le plus facile de construire un réseau, mais avec le recul, le recrutement d'agents de transactions mobiles s'est avéré beaucoup plus difficile que la construction d'un réseau de distribution pour son activité de téléphonie mobile. Le processus de *due diligence* à réaliser conformément aux règles KYC pour tous les nouveaux agents était trop lourd pour le personnel, tout comme la nécessité de fournir tous les services de support nécessaires à un nombre toujours croissant d'agents dans le réseau.

Warid utilisait un **modèle basé sur des agents principaux** (qualifié de modèle agrégateur en Ouganda), qu'Airtel Money a adopté (avec sa plateforme [Obopay](#)) lors de son acquisition. Airtel Money a recruté 50 agents principaux et leur a donné pour objectif de recruter des agents de vente au détail susceptible d'offrir ses services. Comme le personnel n'avait plus qu'à réaliser un contrôle préalable sur les agents principaux, et non sur chaque agent individuel, il a pu se concentrer davantage sur la qualité du réseau. Les agents principaux ont permis au réseau de se développer plus rapidement. Ils ont également réussi à introduire Airtel Money dans des zones rurales et à faibles revenus difficiles d'accès, car ils disposaient d'une bande passante plus large pour faire face aux problèmes survenant au moment de l'enregistrement des agents qui avaient besoin d'être formés sur la préparation des documents requis.

Les agents principaux sont évalués sur deux ou trois dimensions. Ils doivent disposer d'un capital de cinquante millions de shillings ougandais (16 750 USD) et avoir un statut d'entreprise formelle. Airtel Money recommande également qu'ils disposent de coursiers et de fourgonnettes mobiles suivant des itinéraires réguliers prédéterminés pour offrir des services de rééquilibrage de trésorerie aux agents.

Les agents principaux ont été recrutés parmi quatre grands groupes démographiques :

1. Les agents principaux de Warid qui ont accepté de travailler pour Airtel après l'acquisition de Warid. Leur participation était précieuse parce qu'ils avaient déjà de l'expérience en tant qu'agents principaux pour Warid Pesa ;
2. Les distributeurs de téléphonie mobile d'Airtel. Certains des distributeurs existants de l'activité GSM d'Airtel ont également accepté de distribuer les services d'Airtel Money. Toutefois, les distributeurs ont dû examiner attentivement leurs détaillants existants car le capital minimum requis pour l'activité de téléphonie mobile n'était que de 20 000 UGX (6,70 USD), alors que pour les transactions mobiles, il se montait à un million UGX (335 USD) ; seule une partie des détaillants GSM remplissait donc les conditions pour la distribution des services d'Airtel ;
3. Les distributeurs/revendeurs de produits de grande consommation, parmi lesquels les revendeurs de téléphonie mobile de sociétés de télécommunications concurrentes. Ce groupe était important d'un point de vue stratégique parce qu'il avait déjà une expérience de la distribution et un réseau de détaillants situés dans des lieux potentiellement plus diversifiés que les revendeurs Airtel Money existants ;
4. Des entrepreneurs performants. Dans certaines régions, il n'existait pas de réseaux de vente au détail solides, de sorte que l'équipe d'Airtel Money a identifié des personnes disposant de suffisamment de liquidités et d'un profil entrepreneurial susceptible de l'aider à construire un réseau de détaillants dans la région concernée. Cette approche aide Airtel Money à couvrir les zones les plus difficiles d'accès et à fournir des espèces aux petits détaillants de ces zones qui ont besoin d'une source de liquidités.

Airtel Money pense qu'il y a des avantages à avoir commencé avec le modèle dit autonome avant de passer au modèle basé sur des agents principaux. Cela a permis à l'équipe d'Airtel Money de pénétrer rapidement le marché et de montrer le potentiel de l'activité, ce qui a aidé l'équipe à justifier des investissements plus importants et à conclure des accords plus favorables avec les agents principaux dans un second temps. Il était également plus facile pour la direction de donner son accord à la constitution d'une petite équipe chargée de créer un réseau de distribution pour les services de transactions mobiles, comme la société l'avait fait pour la téléphonie mobile, car elle en comprenait la nature.

Airtel Money avait d'abord examiné la possibilité de recourir aux distributeurs GSM dans cette phase initiale, mais les distributeurs n'étaient pas disposés à s'engager sur un nouveau produit qu'ils ne comprenaient pas et qui offrait des marges plus faibles que la vente de crédit de communication. Cependant, une fois qu'ils ont vu le modèle autonome fonctionner sans eux, certains distributeurs ont commencé à en comprendre le potentiel et ont rejoint le réseau.

Le réseau d'agents a commencé à croître de façon exponentielle, et les agents principaux qui, à l'origine, devaient gérer 250 agents, en gèrent maintenant jusqu'à 1 000. Ils ne peuvent leur fournir qu'un support limité, et les directeurs locaux qui sont censés assurer un suivi régulier des agents sont également débordés, de sorte que la qualité du service est devenue un problème.

Cependant, les agents au profil de distributeurs de biens de grande consommation n'étaient pas habitués à prendre le temps de réaliser des opérations comme l'enregistrement des clients. Ainsi, alors que le réseau atteignait environ 5 000 agents, le nombre de clients actifs quant à lui ne dépassait pas 180 000 à 240 000 personnes (sur une base de 30 jours), soit moins de 50 clients actifs par jour. De plus, leur

banque de dépôt [Standard Chartered](#) était la seule institution où les agents pouvaient rééquilibrer leur trésorerie et ils devaient se rendre pour cela dans l'une de ses 11 agences.

Airtel Money s'est d'abord attaqué à la question de la liquidité en complétant son modèle par l'intégration de super-agents. L'entreprise a ensuite recruté neuf autres banques, ce qui a permis d'augmenter le nombre de points de réapprovisionnement en trésorerie des agents à plus de 500 agences bancaires dans l'ensemble du pays. Les banques agissant en tant que super-agents fournissent le service gratuitement aux agents, et perçoivent ensuite une commission directement d'Airtel Money. Des promoteurs ont également été embauchés pour s'occuper de l'acquisition de nouveaux clients, afin que les agents puissent compter sur un potentiel de rentabilité qui les incite à maintenir leur liquidité.

Airtel Money a réorienté sa stratégie en accordant la priorité non plus au nombre d'agents mais à la qualité du service fourni. L'entreprise envisage maintenant d'externaliser la fonction de supervision et de support à une société tierce de marketing commercial, comme le fait M-PESA au Kenya. Cela devrait l'aider à gérer plus efficacement la qualité du réseau existant et à s'étendre dans des zones plus rurales où il était auparavant difficile de contrôler les agents et de maintenir leur liquidité. Airtel Money a conscience que ces zones rurales peuvent nécessiter des systèmes opérationnels différents, c'est pourquoi elle améliore les tableaux de bord mis à la disposition des agents principaux afin qu'ils puissent offrir un meilleur support à distance ; elle étudie d'autres points de rééquilibrage que les agences bancaires surtout situées en zone urbaine ; et elle teste différentes propositions de valeur qui pourraient attirer des clients plus nombreux dans les zones rurales.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	AIRTEL MONEY EN OUGANDA	
	<i>Équipe centrale</i>	<i>Agences</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>Division vente au détail d'Airtel Money divisée en neuf zones.</i>	<i>Principalement d'anciens agents principaux de Warid qui a été acquis par Airtel en 2013. D'autres étaient des distributeurs GSM d'Airtel, des revendeurs de produits de grande consommation et de petits entrepreneurs.</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> Les directeurs de zone ont sous leur responsabilité 4 à 6 directeurs locaux qui ont effectué la sélection des agents au début. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agents principaux sont désormais en charge de la sélection et du recrutement des agents, conformément aux normes établies par Airtel.
Formation et orientation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> La formation et le support sont assurés par les directeurs locaux. 	
Gestion des liquidités	<ul style="list-style-type: none"> La liquidité est supervisée par les directeurs locaux et il incombe aux agents de rééquilibrer leur trésorerie. 	<ul style="list-style-type: none"> Cependant, les agents principaux sont également censés jouer un rôle de support et il existe maintenant des super-agents pour donner aux agents des options plus proches.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> Le suivi effectif est assuré par le directeur local, qui est supervisé par le directeur de zone. 	
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> Payée directement aux agents. 	
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Centre d'appel GSM utilisé et géré par le responsable des opérations de la division back office d'Airtel Money. 	

Easypaisa au Pakistan (modèle 4 : recours aux distributeurs de crédit de communication)

[Telenor Pakistan](#) a fait une entrée très offensive sur le marché pakistanais de la téléphonie mobile, passant du cinquième au deuxième rang en l'espace de trois ans. En 2008, elle a acquis 51 % de [Tameer Microfinance Bank](#), puis en 2009, les deux sociétés ont lancé conjointement [Easypaisa](#). Telenor a concentré son personnel sur le développement des services financiers en 2009-2010, et a commencé à bâtir un réseau d'agents pour servir cet objectif. Telenor a décidé de **construire son réseau d'agents sur son réseau de distribution GSM**, considérant qu'il s'agissait d'un moyen peu coûteux d'étendre rapidement ses activités.

De nombreux opérateurs de téléphonie mobile qui ont tenté cette expérience se sont heurtés à des problèmes de « conflit de canaux », parce que leurs distributeurs de téléphonie mobile refusaient d'offrir des services financiers qui offrent généralement des marges plus faibles que les forfaits de communication et qui prennent plus de temps à expliquer et à vendre aux clients. Cependant, Telenor pouvait compter sur la bonne volonté de ses franchisés (ou distributeurs, selon le terme employé) mis en confiance par ses taux de croissance élevés dans le secteur de la téléphonie vocale ; ceux-ci avaient à cœur de soutenir la nouvelle entreprise de Telenor et avaient confiance dans son succès à venir.

Telenor avait également conscience que l'entreprise aurait besoin de ressources financières importantes et elle savait quels étaient ceux de ses franchisés qui disposaient de ressources suffisantes et avaient le bon profil pour assurer cette fonction. Pour inciter ces franchisés à investir massivement dans l'activité, elle devait rapidement accroître sa base de clientèle, alors qu'elle ne contrôlait que 22 % du marché de la téléphonie mobile.

Telenor a adopté deux stratégies pour catalyser l'acquisition de clients. La première consistait à investir massivement dans le marketing pour faire connaître la nouvelle marque et le service qu'elle offrait. La deuxième était d'entrer sur le marché avec un modèle OTC (*Over-the-Counter*). Avec l'approche OTC, les clients n'ont pas besoin de porte-monnaie mobile pour effectuer des transactions, car les agents peuvent mener à bien ces transactions pour leur compte ; il suffit pour cela que le client qui envoie de l'argent apporte une photocopie de sa pièce d'identité.

Cette stratégie présentait un double avantage. Le principal était que toute personne possédant une photocopie de sa carte d'identité pouvait utiliser le service. Ainsi, Easypaisa n'était pas limitée à la part de marché de 22 % que Telenor détenait avec la téléphonie mobile. Deuxièmement, les types d'agents recrutés par l'intermédiaire des franchisés GSM étaient habitués à des volumes élevés de transactions rapides et simples – vente de chewing-gums et cigarettes par exemple – et non à des processus longs et complexes (surtout au Pakistan) comme l'inscription de clients. Avec le modèle OTC, ils n'avaient pas à s'inquiéter.

Le modèle est très simple et les franchisés se chargent de la plupart des fonctions, l'équipe Easypaisa est donc restée limitée. Elle se compose d'environ 20 à 30 personnes et se concentre sur les politiques et la stratégie. Elle a recours au personnel de Tameer et de Telenor pour surveiller les agents sur le terrain, elle s'appuie sur le centre d'appel de Telenor et fait appel à l'équipe de vente et de distribution de Telenor pour concevoir des éléments comme les campagnes de marketing.

⁶ Pour plus de détails sur Easypaisa, voir : McCarty, Y. M. & Bjaerum, R. (2013). *Mobile Money Innovation in Pakistan*, GSMA.

Selon le nombre d'agents qu'ils gèrent, les franchisés ont entre deux et sept personnes dédiées à Easypaisa sous leur responsabilité. Ils sont chargés de recruter les agents, de les former, de leur rendre visite fréquemment (nombre d'entre eux reçoivent une visite quotidienne), d'assurer un suivi et un support rudimentaires et d'offrir des services de rééquilibrage de la trésorerie. Ils se déplacent suivant des itinéraires définis et peuvent transporter des espèces jusqu'à un montant maximum ; au-delà de ce montant, ils doivent se rendre directement dans une banque pour y déposer de l'argent avant de pouvoir continuer leur route. Telenor a également souscrit une assurance limitée couvrant le transport d'espèces.

Si ce modèle a permis à Easypaisa de se développer rapidement – l'entreprise compte maintenant plus de 45 000 agents actifs –, il a également ouvert la voie à ses concurrents. L'un des grands problèmes du modèle OTC est que le fournisseur n'entretient pas de relation directe avec le client, qui n'a affaire qu'à l'agent. Ce qui confère à l'agent une position forte dans la relation et limite sa loyauté envers le fournisseur lorsqu'un concurrent offre un taux de commission plus élevé pour le même service. Il existe maintenant sept concurrents sérieux sur le marché, tous engagés dans une guerre des commissions, promettant des commissions plus élevées aux agents pour essayer de les garder fidèles à leur marque. Les fournisseurs ont donc des coûts supplémentaires et des marges qui diminuent, en plus d'un problème de conformité réglementaire de leurs agents, sur lesquels ils n'ont pas beaucoup d'influence.

Easypaisa a engagé des agents itinérants pour inciter les clients à ouvrir un porte-monnaie mobile sous sa marque, et cherche à déterminer si un autre profil démographique ne serait pas plus adapté à l'enregistrement des clients que le profil actuel de ses agents. L'entreprise entreprend également une analyse de son réseau d'agents afin d'identifier ceux qu'elle doit vraiment protéger de la concurrence. Elle a décidé que les 10 % d'agents les plus performants recevront des commissions plus élevées lorsqu'ils atteindront certains objectifs définis. Ce type de stratégie sophistiquée rendue nécessaire par la concurrence exige une plus grande implication de l'équipe centrale d'Easypaisa, car elle détermine comment accroître le contrôle sur certaines composantes clés de son réseau d'agents.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	EASYPAlSA AU PAKISTAN	
	<i>Équipe centrale</i>	<i>Franchisés (distributeurs GSM)</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>Cette équipe est basée dans le bureau des télécoms, et recoupe en partie son personnel, mais dispose également d'un personnel dédié.</i>	<i>Ils distribuent des cartes prépayées de crédit de communication aux magasins de détail et sont structurés de la même façon qu'un distributeur de produits de grande consommation.</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe centrale définit les critères de sélection. La conformité est contrôlée et consignée par une tierce partie. 	<ul style="list-style-type: none"> En charge de la sélection et du recrutement des agents.
Formation et orientation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Géolocalise les agents et effectue une supervision de haut niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisent des formations et rendent visite aux agents régulièrement.
Gestion des liquidités	<ul style="list-style-type: none"> Les agents disposent d'une ligne dédiée qu'ils peuvent appeler pour rééquilibrer leur trésorerie à la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> On des coursiers qui effectuent des itinéraires quotidiens pour réapprovisionner les agents en trésorerie.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> Développe le matériel marketing et les directives de marque. 	<ul style="list-style-type: none"> Sont en charge du marketing, du merchandising et du contrôle de l'image de marque.
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> Envoie l'argent directement aux agents et aux franchisés. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils perçoivent un pourcentage des revenus générés par les agents qu'ils gèrent.
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Le centre d'appel GSM est utilisé. 	

BBVA Bancomer au Mexique (modèle 5 : partenariat avec un grand distributeur de produits de grande consommation ou des chaînes de détail)

Forte de 19 millions de clients et 1 800 agences, [BBVA Bancomer](#) est la plus grande banque du Mexique. Elle a principalement choisi d'étendre sa présence à l'extérieur de ses agences par le biais de partenariats avec de grands réseaux de distribution. BBVA Bancomer a conclu des **accords de services de banque à distance avec de grandes chaînes de supérettes (magasins de détail)** comme [OXXO](#) et [7-Eleven](#), des épiceries et grands magasins comme [Walmart](#), [Soriana](#) et [Chedraui](#) et des pharmacies comme [Benavides](#), [Guadalajara](#) et [del Ahorro](#). La réglementation des agents au Mexique rend difficile pour les banques d'établir des relations d'exclusivité avec les agents ; un grand nombre de banques sont présentes aux mêmes points de vente.

Les relations avec ces grandes chaînes de distribution sont gérées par une équipe de cinq personnes entièrement dédiée et centralisée, avec l'appui des autres départements concernés de la banque. L'installation de nouveaux points de vente au détail et la formation du nouveau personnel relèvent de la responsabilité du siège de la chaîne, et le personnel de BBVA Bancomer ne forme que les formateurs travaillant dans ces chaînes. Les commissions des agents sont versées mensuellement à la chaîne de magasins de détail sur une base globale pour l'ensemble des magasins. Les rapprochements, qui représentent moins de 1 % des transactions des agents, sont traités par le siège de la chaîne, en collaboration avec l'équipe centrale de BBVA Bancomer. Compte tenu de ce modèle opérationnel très externalisé, les agences de BBVA Bancomer n'ont pas de rôle à jouer dans la gestion ni dans le support des agents.

Chaque chaîne est titulaire d'un compte unique chez BBVA Bancomer, par lequel transitent les transactions des agents à partir de l'ensemble des points de vente. BBVA Bancomer octroie une ligne de crédit à chaque chaîne pour financer la trésorerie nécessaire aux activités des agents. OXXO, la plus grande chaîne (plus de 12 000 supérettes), bénéficie d'une ligne de crédit sans frais.

L'implantation des agents de BBVA Bancomer est donc en grande partie fonction de l'endroit où les chaînes de détail disposent de points de vente. L'équipe centrale a commencé à suivre la couverture de ses agents à l'aide d'une base de données géoréférencée, et est maintenant plus déterminée à choisir de petites chaînes régionales ou à placer des agents directs individuels aux endroits non couverts. L'équipe effectue également des audits annuels des agents par le biais d'un programme d'évaluation mystère sur des échantillons. Elle assure également le suivi des plaintes des clients magasin par magasin.

En général, les grandes chaînes affichent des panneaux décrivant l'éventail des services électroniques offerts dans leurs magasins, notamment les services de banque à distance pour un certain nombre de banques, le paiement de factures, les recharges de crédit de communication et d'autres services électroniques sur coupons. Mais les chaînes font peu de marketing spécifique pour promouvoir l'activité d'agent pour BBVA Bancomer. C'est donc à BBVA Bancomer de s'en charger, par l'intermédiaire de ses agences ou des médias de masse, ou en achetant de l'espace supplémentaire dans les magasins de la chaîne pour y exposer ses propres supports marketing.

En plus d'offrir des services de banque à distance par l'intermédiaire de chaînes de vente au détail, BBVA Bancomer n'hésite pas à travailler avec des réseaux d'agents non exclusifs pour fournir un meilleur service à ses clients et collabore aussi avec de plus petits réseaux d'agents partagés lorsqu'ils existent. Au total, BBVA Bancomer revendique plus de 25 000 agents. Au Pérou, où les chaînes de détail sont moins étendues, sa banque sœur [BBVA Continental](#) travaille principalement avec des **réseaux d'agents**

partagés tels que [Globokas](#).

De manière générale, le groupe BBVA considère que ces deux modèles – le recours aux chaînes de détail existantes ou à des réseaux d'agents partagés – atteignent fondamentalement le même objectif et choisit entre eux sur la base de leur présence sur le terrain, de façon purement stratégique. Les deux modèles permettent à la banque d'offrir à ses clients un réseau d'agents plus dense et plus actif (donc plus sain). La charge opérationnelle pour la banque est beaucoup moins lourde que si elle exploitait ses propres agents.

Toutefois, BBVA Bancomer ne considère pas les chaînes de détail comme un canal efficace pour l'acquisition de nouveaux clients, à moins que les chaînes ne soient disposées à le faire pour elle sur une base exclusive. Elle craint qu'en l'absence d'un accord d'exclusivité permettant une relation plus étroite et plus soutenue pour la promotion des produits, la qualité des clients acquis ne soit pas très bonne et que les chaînes de magasins de détail fassent passer les clients d'une banque à l'autre en fonction des commissions d'acquisition perçues. BBVA Bancomer n'a donc pas lancé de produit spécialisé destiné à être vendu par l'intermédiaire de ces canaux de distribution de masse. Son rival Banamex a fait le choix inverse avec le lancement du produit baptisé Saldazo et a vendu jusqu'à présent plus d'un million de comptes via les points de vente OXXO.

Parallèlement, BBVA déploie ses propres agents exclusifs qu'elle engage et gère entièrement en interne. Ceux-ci représentent environ un quart de la base d'agents de BBVA Bancomer au Mexique et environ un dixième de la base d'agents de BBVA Continental au Pérou. Les agents en gestion directe servent deux objectifs : disposer d'un canal de vente exclusif pour les produits de la banque et garantir une présence dans les zones géographiques où ne se trouvent ni chaînes de distribution ni réseaux d'agents partagés. Au fil du temps, BBVA pourrait mettre davantage l'accent sur les agents directs et exclusifs gérés selon un **modèle centralisé** afin d'acquérir plus de clients de manière plus offensive.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	BBVA BANCOMER ASSOCIÉ À OXXO AU MEXIQUE	
	<i>Équipe centrale</i>	<i>Personnel du siège de la chaîne</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>Plus grande banque du Mexique, avec une équipe dédiée aux agents de cinq personnes.</i>	<i>Une chaîne de plus de 12 000 supérettes, toutes agents bancaires.</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> Tient à jour une base de données d'agents géoréférencés. Comble les lacunes géographiques des réseaux existants avec ses propres agents. 	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionne les points de vente de la chaîne qui conviennent à l'offre de services d'agent.
Formation et orientation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Forme le personnel du siège d'OXXO. 	<ul style="list-style-type: none"> Forme les magasins individuels
Gestion des liquidités		<ul style="list-style-type: none"> Gère un compte unique chez BBVA Bancomer. Établit les politiques de trésorerie pour tous les magasins.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> Assure la promotion du service bancaire disponible dans les magasins OXXO. Effectue des évaluations mystère sur échantillons. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervise tous les magasins. Offre un espace d'affichage à BBVA Bancomer sur une base payante.
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> Se charge du paiement mensuel à OXXO. 	<ul style="list-style-type: none"> Attribue les revenus des commissions par magasin.
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Gère un centre d'appel de premier niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> Assure le service en magasin.

FINO Paytech & 20 banques indiennes (modèle 6 : externalisation à des tiers spécialisés)

[FINO Paytech](#) (FINO) a commencé ses opérations en Inde après la publication par la [Reserve Bank of India \(RBI\)](#) de la circulaire [Financial Inclusion by Extension of Banking Services - Use of Business Facilitators and Correspondents](#) en 2006, qui permet aux banques d'avoir recours à des tiers pour gérer leurs agents. Les agents sont appelés correspondants commerciaux en Inde.

FINO a vu l'opportunité de se positionner en tant que gestionnaire d'un réseau d'agents ruraux conçu pour aider les banques à atteindre plus de clients, faciliter les paiements G2P (du gouvernement vers les particuliers) et permettre aux banques d'avoir une présence dans les endroits où la construction de nouvelles agences coûte trop cher.

En Inde, chaque banque dispose d'une licence qui l'autorise à opérer dans un périmètre géographique défini, et en 2009, la RBI a publié une notification intitulée [High Level Committee to Review Lead Bank Scheme](#), qui invitait les banques à ouvrir des « points de services bancaires » dans chacun des 70 000 villages de plus de 2 000 habitants qui composent le pays avant mars 2011 (terme ultérieurement repoussé à mars 2012). Chaque banque était responsable des villages situés dans sa zone géographique autorisée. Dans bien des cas, chacune de ces zones comptait des milliers de villages et leur couverture constituait un grand défi.

Cette mesure a considérablement stimulé la demande pour les services offerts par FINO, car toutes les banques ont dû se conformer à la notification de 2009 et très peu ont développé des infrastructures dans les villages ruraux. En outre, les réseaux existants pouvant facilement être exploités dans les villages étaient rares, de sorte que les banques ont dû soit engager une tierce partie comme FINO pour construire un réseau pour leur compte, soit engager directement une grande équipe chargée d'en créer un.

A l'époque, la meilleure stratégie pour mener à bien cette expansion dans les zones rurales a fait l'objet de nombreuses discussions. De nombreux dirigeants de banques n'étaient pas convaincus qu'ils pourraient générer des bénéfices durables dans les villages et pensaient également que la RBI pourrait à l'avenir assouplir cette politique prescriptive. Par conséquent, ils n'ont pas estimé très intéressant de construire une capacité de gestion d'un réseau d'agents en interne et ont préféré **externaliser cette fonction à un tiers spécialisé**. Ce choix leur permettait de réduire leur investissement initial et de conserver une plus grande souplesse si cette exigence devait être levée ultérieurement.

La réglementation de la RBI permettait à des tiers comme FINO de créer des réseaux d'agents pour le compte de plusieurs banques, mais la circulaire [Financial Inclusion by Extension of Banking Services - Use of Business Correspondents \(BCs\)](#) de 2010 stipulait que chaque point de vente ne devait servir qu'une seule banque (agent exclusif), ce qui signifiait que le réseau de chaque banque devait être géré séparément. FINO a développé à la fois la technologie et les systèmes opérationnels nécessaires pour gérer plusieurs grands réseaux d'agents dans les villages ruraux à travers le pays, en utilisant efficacement un **modèle de création centralisé**.

FINO sert actuellement plus de 20 banques et a construit des réseaux d'agents de 100 à 9 000 agents pour chacune d'elles, soit un total de 30 000 agents (dont 90 % sont actifs sur une base de 30 jours), au service de 28 millions de clients actifs.

Il s'agissait d'une entreprise énorme dans un vaste pays de 1,2 milliard d'habitants. Sur le plan technologique, FINO dispose d'une équipe de plus de 150 développeurs qui construisent le logiciel de gestion du réseau d'agents que les banques et sa propre équipe opérationnelle peuvent utiliser pour gérer les agents sur le terrain. FINO a également mis au point une carte à puce qui fonctionne avec un terminal de paiement électronique (TPE) et a mis à jour ses TPE afin qu'ils acceptent les données biométriques nécessaires pour servir les centaines de millions de personnes qui se sont inscrites par l'intermédiaire d'[Aadhaar](#), dont beaucoup perçoivent des prestations gouvernementales.

Sur le plan opérationnel, la gestion du réseau est répartie en quatre zones différentes, chacune dotée de son propre superviseur. Chaque zone est en outre divisée en régions, qui comptent 70 à 80 responsables, qui supervisent eux-mêmes 200 à 250 chefs de district, gérant 1 200 à 1 500 coordinateurs locaux. Ces coordinateurs locaux aident au recrutement des clients et des agents, et sont chacun en charge de 20 à 50 agents.

FINO a commencé par recruter des agents mobiles qui se déplaçaient d'un village à l'autre, servant les clients dans un périmètre régional, mais l'entreprise s'est heurtée au mécontentement de clients qui se plaignaient de ne pas pouvoir trouver leurs agents quand ils en avaient besoin. Elle se concentre donc maintenant sur le recrutement d'agents qui ont déjà de petits magasins, et restent donc fixes. Actuellement, environ 60 % des agents qu'elle gère opèrent à partir de sites fixes, tandis que 40 % de ses agents se déplacent encore pour voir les clients dans les villages couverts.

Au fil du temps, FINO a beaucoup appris sur l'établissement de réseaux d'agents dans les régions rurales et a élaboré une méthodologie pour gagner en efficacité, qui débute par un test initial du marché. Elle consiste à mener une campagne de recrutement de clients pour évaluer le niveau de la demande du marché, puis de consulter le Gram Panchayat, un chef de village élu, pour déterminer qui ferait un bon agent. Ces agents offrent principalement des services de dépôt, de transfert d'argent et d'assurance.

Le paysage a changé rapidement en Inde, et après des années de collaboration avec des tiers spécialisés comme FINO, certaines banques sont maintenant convaincues que le modèle va perdurer et développent des capacités internes de gestion de réseau d'agents. Au-delà des villages ruraux où elles ont été tenues d'opérer, elles pressentent désormais que le modèle pourrait aussi bien fonctionner dans les zones urbaines à faibles revenus. C'est un domaine qui connaîtra peut-être un développement significatif à l'avenir.

En novembre 2014, la RBI a publié des directives sur l'agrément des banques de paiement ([Guidelines for Licensing of Payments Banks](#)). Les banques de paiement ont un agrément bancaire limité, dans la mesure où elles peuvent fournir des services de paiement et de petits dépôts, mais pas de crédit. Comme 40 autres entités en Inde, FINO a demandé un agrément de banque de paiement, qui lui permettra de devenir un fournisseur de services, et non plus un simple gestionnaire de canaux pour les banques. FINO se réjouit de cette opportunité et prévoit de continuer à servir ses banques clientes, tout en construisant son propre réseau d'agents distinct afin d'offrir ses propres services en tant que banque de paiement.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	FINO PAYTECH EN INDE	
	<i>Banque</i>	<i>FINO PayTech</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>20 banques en Inde, dont ICICI, Oriental Bank of Commerce, Union Bank of India et Canara Bank.</i>	<i>Une équipe de plus de 150 personnes côté développement technologique et de plus de 2 700 personnes côté exploitation, qui gèrent 30 000 agents partout dans le pays.</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> La banque détermine les zones géographiques à couvrir. 	<ul style="list-style-type: none"> FINO sélectionne les agents (les banques les approuvent), puis FINO s'occupe de leur intégration.
Formation et orientation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Les banques peuvent aider en envoyant du personnel dans les agences pour fournir un appui aux chargés de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de FINO s'occupe généralement de la formation des agents et forme souvent les directeurs d'agence pour la banque.
Gestion des liquidités	<ul style="list-style-type: none"> Les banques accordent des lignes de crédit ou des facilités de découvert sans frais à FINO, qui est censé ensuite les redistribuer aux agents. 	<ul style="list-style-type: none"> Les coordinateurs locaux/de district retirent des espèces dans les agences bancaires et les remettent aux agents toutes les semaines ou tous les quinze jours, et parfois sur demande.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> Les agents portent la marque de la banque ainsi que celle de FINO. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agents portent la marque de la banque ainsi que celle de FINO. Ils portent des casquettes et des vestes FINO.
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> Certaines rémunérations sont fixes par agent géré et versées à FINO ; des primes complémentaires sont versées directement au détaillant et à FINO en fonction des performances. 	<ul style="list-style-type: none"> FINO partage entre 50 et 70 % des revenus avec les agents selon la banque et le type de transaction qu'ils effectuent.
Service à la clientèle	<p>Le personnel des agences fait des apparitions dans les villages pour donner une légitimité aux agents et procède à des visites de suivi pour évaluer la qualité du service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> FINO exploite un centre d'appel pour traiter les plaintes et les questions des clients.



Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL) au Bangladesh (modèle 7 : utilisation d'un réseau d'agents partagés)

[Islami Bank Bangladesh Limited \(IBBL\)](#) a lancé son service financier digital baptisé Islami Bank [mCash](#) en décembre 2012. C'était le troisième à être introduit sur le marché (après [Dutch Bangla Bank](#) [DBBL] et [bKash](#)) et il avait pour but de permettre à de nouveaux clients d'accéder à ses services bancaires via leur téléphone mobile. IBBL souhaitait se développer rapidement pour conquérir une part importante du marché et considérait son réseau de 294 agences ([le plus important de toutes les banques du secteur privé](#) au Bangladesh) comme une excellente base pour un réseau d'agents.

Elle a donc commencé avec un **modèle en étoile** basé sur ses agences, qu'elle a utilisé pendant un an et demi, jusqu'en mai 2014 environ. Elle a pu ainsi développer un réseau d'environ six à sept mille agents, mais non sans difficulté. D'une part, l'équipe chargée de la mise en place du canal des agents ne comprenait que quelques personnes, qui se sont avérées en nombre insuffisant, et d'autre part, les agents n'aimaient pas devoir fermer leurs magasins et se rendre dans une agence bancaire pour y rééquilibrer leur trésorerie, alors que d'autres services importants offraient ce service sur place dans leur boutique.

C'est pourquoi IBBL est passée à un **modèle basé sur des agents principaux** (au Bangladesh, les agents principaux sont appelés distributeurs), en identifiant rapidement les revendeurs de crédit de communication et les entreprises locales ayant une expérience de la distribution, une connaissance du marché local et suffisamment de trésorerie pour faire fonctionner des réseaux de quelques centaines d'agents. Elle a sélectionné 155 agents principaux et a porté le réseau à 26 000 agents (dont 50 % étaient actifs sur une base de 30 jours). IBBL a recours aux agents principaux pour fournir des services de rééquilibrage à la demande aux agents, et pour externaliser beaucoup d'autres fonctions opérationnelles. IBBL conçoit le matériel marketing, mais les agents principaux sont chargés de sa distribution et du suivi de son affichage, ainsi que de la formation des agents. IBBL a également dispensé la formation nécessaire à tous les distributeurs et à leurs agents.

Cependant, le fait d'être impliqué dans la gestion de 155 agents principaux s'est avéré assez lourd pour le personnel, et le canal des agents n'était pas très rentable. IBBL a compris que son expertise n'était pas dans la construction et la gestion de ce canal de distribution de masse, mais dans la conception de produits financiers à vendre par son intermédiaire. En août 2014, IBBL a donc pris la décision stratégique d'externaliser la distribution afin de mieux se concentrer sur le développement des services offerts par son réseau d'agents. La banque a conclu un partenariat avec [Grameenphone](#), la plus grande entreprise de télécommunication du pays, afin que son réseau d'agents, [MobiCash](#), distribue les services d'IBBL. Ce faisant, elle entamait une transition vers un **modèle d'agents partagés**.

Dans le cadre de ce partenariat, quasiment toutes les fonctions sont sous-traitées à MobiCash. MobiCash a établi des normes pour la sélection des agents, qui sont conformes à celles de ses banques partenaires, puis assure la sélection, la formation, le suivi, le soutien et la gestion des liquidités des agents. Ce changement a conduit à phagocyter l'ancien canal d'IBBL basé sur les agents principaux. Trente pour cent des agents qu'elle avait recrutés par le biais des agents principaux sont maintenant convertis par MobiCash pour offrir les services d'IBBL par son canal. Pour le moment, IBBL accepte cette conversion parce qu'elle a besoin d'une bande passante plus importante pour développer des produits bancaires plus innovants et les offrir sur le marché via le canal le plus large possible. Mais elle surveille la situation attentivement pour s'assurer que la qualité du canal est bonne et que le niveau de transactions attendu se confirme.

<i>Personnel responsable et fonctions assurées</i>	ISLAMI BANK BANGLADESH LIMITED (IBBL) AU BANGLADESH		
	<i>IBBL</i>	<i>MobiCash</i>	<i>Agents principaux MobiCash</i>
<i>Personnel responsable</i>	<i>La plus grande banque du secteur privé au Bangladesh en nombre d'agences (294).</i>	<i>Une marque de Grameenphone, qui contrôle environ 40 % du marché de la téléphonie vocale, et 300 000 détaillants GSM.</i>	<i>Environ 120 distributeurs GSM qui gèrent chacun en moyenne 500 agents.</i>
Sélection des agents et contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> S'assure que les agents se conforment à leurs normes. 	<ul style="list-style-type: none"> MobiCash a développé des normes que les agents principaux utilisent pour proposer des agents à MobiCash. Les agents sont engagés au terme de leur formation s'ils ont donné satisfaction. 	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionnent les agents de leur entreprise de vente au détail GSM pour les proposer à MobiCash.
Formation et orientation commerciale		<ul style="list-style-type: none"> La formation se fait au niveau régional avec un membre du personnel MobiCash. 	<ul style="list-style-type: none"> Participent aux formations, puis sont supposés fournir des conseils commerciaux et répondre aux questions entre les sessions de formation via des visites régulières de leur personnel aux agents.
Gestion des liquidités		<ul style="list-style-type: none"> A des comptes préprovisionnés dans toutes les banques partenaires, utilisés pour créditer et débiter les comptes des clients en temps réel. 	<ul style="list-style-type: none"> Demandent à leur personnel de rendre visite aux agents au moins une fois par jour ou parfois moins fréquemment en fonction des besoins.
Image de marque et supervision du service	<ul style="list-style-type: none"> Les banques font une certaine promotion de l'image de marque des services pour sensibiliser les clients. 	<ul style="list-style-type: none"> MobiCash met à disposition du personnel dans les bureaux régionaux pour la supervision du service à temps plein. 	
Commissions et rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> Calcule et paye les commissions à MobiCash. 	<ul style="list-style-type: none"> Reçoit les commissions des banques partenaires et les distribue en temps réel. 	
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Chaque banque dispose de sa propre ligne téléphonique d'assistance à la clientèle. 		

Note : Ce tableau a pour objet de mettre en évidence le modèle d'agents partagés et n'inclut donc pas les complexités des autres modèles également utilisés par IBBL.

Partie 3 : Évolution et hybridation des réseaux d'agents

Bien que la plupart des fournisseurs semblent débiter par l'un des sept modèles de réseau identifiés, ils conservent rarement une version pure de ce modèle sur le long terme. La finance digitale est un secteur dynamique dans lequel les modèles d'affaires eux-mêmes changent à mesure que les volumes de transactions, le nombre de clients et les gammes de produits augmentent et évoluent avec le temps. Ces évolutions imposent des changements aux réseaux d'agents, qui doivent s'adapter pour répondre à ces besoins de plus en plus complexes.

L'**hybridation** se produit lorsque d'autres types de modèles ou certaines de leurs composantes importantes viennent compléter la stratégie existante ; on parle d'**évolution** lorsqu'une stratégie passée est abandonnée au profit d'une nouvelle stratégie plus appropriée. Les moyens par lesquels ces changements sont planifiés et mis en œuvre dépassent le cadre de cette analyse, mais nous avons pensé qu'il serait utile de dresser la carte des changements à partir des études de cas dans le tableau ci-dessous et de commenter certaines de leurs causes afin que les gestionnaires de réseau soient mieux armés pour les anticiper.

Figure 8 : Synthèse des hybridations et évolutions des modèles de réseau d'agents des études de cas

Fournisseurs	Évolution/hybridation	Facteurs de changement
Zanaco, Zambie	Partenariat avec des chaînes de détail, puis modèle centralisé, puis modèle en étoile	La première transition visait à mieux contrôler les opérations. La 2 ^e avait pour but d'accroître la capacité d'extension des activités en tirant parti des ressources des agences.
Equity Bank, Kenya	Modèle en étoile intégrant avec le temps des partenariats avec des chaînes de détail	Nécessité d'être présent dans les principaux points de vente au détail où la concurrence est présente.
Airtel Money, Ouganda	Modèle centralisé, puis modèle basé sur agents principaux	Nécessité d'externaliser la gestion et de se concentrer sur la croissance.
Easypaisa, Pakistan	Construit sur le réseau de distribution GSM, ayant évolué vers l'offre de services directs aux agents, à la manière d'un modèle centralisé.	L'objectif était d'améliorer la fidélité des agents et d'assurer une bonne qualité de service.
BBVA Bancomer, Mexique	Partenariat avec des chaînes de détail, puis modèle centralisé	L'objectif était de combler les lacunes en matière de couverture géographique et de favoriser l'acquisition de clients.
FINO Paytech, Inde	Les banques ont sous-traité la gestion à FINO en tant que tiers spécialisé, puis certaines sont passées à un modèle centralisé.	Certaines banques sont maintenant plus optimistes quant au potentiel de croissance et veulent davantage de contrôle sur le canal.
Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL)	Modèle en étoile, puis basé sur des agents principaux, puis recours à des agents partagés	Volonté de s'impliquer moins dans la distribution pour pouvoir se concentrer sur les services à offrir.

Facteurs motivant le changement de stratégie de réseau

Plusieurs raisons peuvent pousser les fournisseurs à combiner ou à faire évoluer leur stratégie de réseau d'agents dans le temps. La Figure 8 résume les facteurs de changement propres aux cas présentés plus haut. Les principales raisons possibles sont les suivantes :

Maîtrise de la couverture géographique : BBVA Bancomer au Mexique a commencé par s'associer à des réseaux de vente au détail, mais s'est rendue compte par la suite que cette approche ne lui permettait pas d'assurer la couverture géographique qu'elle aurait souhaitée et qu'elle devait donc diversifier sa stratégie. La banque a complété son approche par un modèle de création de canal centralisé pour cibler directement les zones à faible couverture de son réseau. Eko en Inde a également ajouté un modèle centralisé à son modèle initial basé sur les agents principaux pour atteindre les zones rurales où les agents principaux n'opéraient pas. M-Sente en Ouganda a commencé par utiliser son réseau GSM, puis a mis en place des agents principaux pour étendre sa portée dans les zones plus rurales de l'Ouganda.

Gain d'échelle : Airtel Ouganda est passé d'un modèle de création centralisé à un modèle basé sur des agents principaux pour mieux gérer la croissance. Lorsque le « gain d'échelle rapide » prime, des changements de stratégie peuvent être nécessaires, soit parce que le réseau devient beaucoup plus lourd à gérer à grande échelle, soit en raison de partenariats établis pour assurer une croissance plus rapide. Une fois qu'Airtel Uganda s'est développé, son personnel ne pouvait plus gérer l'ensemble des tâches opérationnelles liées à un réseau de cette taille, et l'entreprise a dû faire évoluer sa stratégie pour externaliser des tâches comme la supervision aux agents principaux.

De même, au Bangladesh, **United Commercial Bank (UCB)** a opportunément combiné son modèle original reposant sur des agents principaux à un réseau d'agents partagés après que MobiCash a développé un réseau qui pouvait offrir ses services, et montré que ce canal allait permettre une croissance accrue.

Évolution du besoin de contrôle opérationnel : les fournisseurs peuvent souhaiter créer leur propre réseau d'agents dans un premier temps de façon à garder un niveau de contrôle maximum sur le canal. Mais une fois ce réseau mis en place, il peut leur donner la sécurité suffisante pour recourir à des partenaires afin de compléter leur stratégie, dans un objectif de gain d'échelle ou de couverture géographique complémentaire par exemple.

Equity Bank au Kenya peut être considéré comme un exemple de ce cas de figure. Mais l'évolution peut aussi se produire dans l'autre sens, comme pour Easypaisa au Pakistan, où une concurrence accrue sur le marché a rendu nécessaire un meilleur contrôle du réseau, et donc un renforcement des relations directes avec ses agents.

IBBL au Bangladesh a constaté qu'elle devait fournir de meilleurs services de gestion des liquidités à ses agents, mais qu'elle n'avait pas le bon profil d'intervenants pour le faire, et a donc fait appel à des agents principaux pour fournir un appui. Au Mexique, BBVA Bancomer souhaitait disposer d'un canal direct et exclusif lui permettant de se concentrer sur l'acquisition de clients et a donc recruté directement des agents en mesure de le faire en complément de ses partenariats avec les détaillants.

Sophistication accrue : Cette situation peut se produire lorsque le réseau d'agents est amené à fournir un nouveau service. Dans certains cas, il devra être vendu par des agents aux caractéristiques démographiques différentes parce qu'il est plus complexe que les services précédents ou qu'il est simplement conçu pour un groupe démographique qui n'est pas encore servi. C'est le cas au Pakistan, où de nombreux fournisseurs se sont appuyés sur leurs réseaux GSM, pour offrir des services OTC simples. Cependant, au fur et à mesure que leur offre s'étend aux portefeuilles mobiles, ces fournisseurs se rendent compte que leurs canaux d'agents ne sont pas bien conçus pour des argumentaires de vente plus sophistiqués. Dans d'autres cas, le nouveau produit nécessitera une modification de la densité du réseau d'agents pour atteindre le marché cible. C'est ce qui a été observé dans le cas des banques qui acceptent d'assurer le versement de prestations gouvernementales (G2P) et qui ont soudainement besoin de créer un réseau dans les zones rurales.

De plus, au fil du temps, le canal des agents se segmente lui-même, car il apparaît que certains de ses membres sont plus aptes à enregistrer des clients que d'autres. De même, certains gèrent bien leur trésorerie et réalisent beaucoup plus d'opérations que d'autres qui se trouvent juste à côté d'eux. Il devient évident que tous les agents ne sont pas égaux et qu'il n'est pas logique de les traiter comme tels. Dans ce cas, le fournisseur peut mettre en place des systèmes pour commencer à segmenter son réseau d'agents, puis offrir différents niveaux de support en fonction des performances ou d'autres critères importants, comme MobiCash le fait actuellement au Bangladesh.



Synthèse

L'ironie du secteur financier digital est qu'il faut une armée d'agents physiques sur le terrain pour convertir la population à l'utilisation de ses services. C'est à cette difficulté que se heurtent encore de nombreux fournisseurs aujourd'hui. Actuellement, la base de données de la GSMA ([GSMA Mobile Money tracker](#)) montre que plus d'une centaine de nouveaux fournisseurs se préparent à lancer leurs services ; il est probable que leur principal défi sera de concevoir le réseau d'agents destiné à offrir leur proposition de valeur. La nature de cette proposition de valeur, les ressources dont ils disposent et leurs objectifs en matière d'échelle, de portée et de contrôle seront déterminants dans le choix du modèle pour bâtir leur réseau.

Lorsqu'ils lanceront leurs services et rejoindront les 260 autres fournisseurs qui s'efforcent de maintenir la qualité de leurs services, d'enregistrer de nouveaux clients, de développer leur réseau d'agents et de concrétiser des bénéfices aléatoires, ces fournisseurs devront comprendre comment développer, hybrider et faire évoluer leur réseau au gré de l'évolution de leur stratégie, et savoir identifier les problèmes opérationnels. Il est clair que la plupart des fournisseurs n'ont pas rencontré le succès attendu, comme le montre le [rapport sur l'état du secteur 2014 de la GSMA](#), qui indique que seulement 60 % des agents dans le monde sont actifs (sur 30 jours). Ce qui signifie qu'il reste beaucoup à améliorer, et que le secteur a encore beaucoup à apprendre.

Toutefois, le secteur a déjà beaucoup appris. En ce qui concerne la création et la gestion de réseaux d'agents, il n'y a plus de raison de se concentrer sur le Kenya, ni même sur l'Afrique de l'Est. Les réseaux d'agents en Asie du Sud comme [bKash](#) et [MobiCash](#) au Bangladesh, ou [Mobicash au Pakistan](#), se sont développés beaucoup plus rapidement que n'importe quel réseau d'Afrique de l'Est n'aurait pu le rêver. En Amérique latine, les banques sont les premières à établir des partenariats avec des réseaux de détail qui offrent un modèle complètement différent, et d'une manière générale, elles deviennent plus offensives et sophistiquées dans un domaine qui a jusqu'à présent été dominé par les opérateurs télécoms.

Ces nouveaux modèles et fournisseurs vont avoir pour effet d'accroître la concurrence, d'exercer une pression sur l'efficacité opérationnelle et de créer une nouvelle dynamique de marché qui, espérons-le, apportera des innovations sur des questions cruciales comme les transactions mobiles chez les commerçants, la segmentation des réseaux d'agents, l'expansion en milieu rural et les moyens de fournir des services bancaires sur les marchés de masse au-delà des seuls paiements. La meilleure façon d'y parvenir est de commencer par un alignement stratégique entre la proposition de valeur et le canal d'agents conçu pour l'offrir. Ce document aidera les fournisseurs à réfléchir aux multiples modalités permettant d'y arriver, et nous sommes sûrs que les innovations dans ce domaine continueront à offrir des solutions ingénieuses pour concevoir des canaux physiques encore plus efficaces pour la distribution de services financiers digitaux à l'avenir.

Annexe : Experts consultés

1	Stephen Waiswa	Directeur du développement commercial, Airtel Money	Airtel Uganda
2	Nuhu Kanyike	Responsable de la gestion des agents, Airtel Money	Airtel Uganda
3	Angela Kenyoza	Directeur des opérations, Airtel Money	Airtel Uganda
4	Peter Kakaire	Responsable de M-Sente Mobile Money	M-Sente, Ouganda
5	A.N.M. Tawhidul Islam	Responsable du Département des services financiers mobiles	Islami Bank Bangladesh Limited
6	Md. Nasimul Islam	Directeur, responsable du développement et de la gestion des canaux de distribution MobiCash	Grameenphone Ltd., Bangladesh
7	Mir Jahir Uddin Ahmed	Directeur général adjoint & Directeur des services financiers mobiles	United Commercial Bank Limited, Bangladesh
8	Gerald Rasugu	Directeur du département du marché des services financiers mobiles	GSMA Mobile Money for the Unbanked
9	Mansi Kohli	Vice-président des affaires internationales	Eko India Financial Services Private Ltd
10	Kimathi Githachuri	Directeur de l'Institut <i>Helix</i>	The <i>Helix</i> Institute of Digital Finance
11	Graham A.N. Wright	Directeur général du groupe	MicroSave
12	Roar Bjærum	Directeur des services financiers de Telenor Asia	Telenor Asia (ROH) Limited
13	Daniel Radcliffe	Responsable de programmes	The Bill and Melinda Gates Foundation
14	Andrew Wakahiu	DG Services bancaires par agents	Equity Bank, Kenya
15	Carolijn Gommans	Consultante en gestion de projets et services bancaires par agents – Division détail	Zanaco, Zambie
16	Carlos López-Moctezuma	Directeur général de l'inclusion financière	BBVA Bancomer, Mexique
17	Hernando Rubio Dacosta	PDG	Tranza S.A.S., Colombie
18	Sarang Vaidya	Vice-président – Initiatives rurales	HDFC Bank, Inde
19	Shailesh Pandey	Directeur commercial – Stratégie & Nouvelles initiatives	FINO PayTech Ltd., Inde
20	Isaac Holly	Responsable, Services financiers digitaux	MicroSave