



Accélérateur de réseaux d'agents

Rapport pays – Kenya 2014

Mai 2015

**Auteurs : Sheharyar Khan, Aakash Mehrotra, Leena Anthony,
Dorieke Kuijpers**

Remerciements particuliers à Research Solutions Africa



MicroSave
Market-led solutions for financial services

**BILL & MELINDA
GATES foundation**



Description du projet

Grâce au soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates, MicroSave Consulting (MSC) mène dans le cadre du Programme Accélérateur de réseaux d'agents un projet de recherche de quatre ans dans les huit pays suivants :

Afrique

- ▶ Kenya
- ▶ Nigeria
- ▶ Tanzanie
- ▶ Ouganda



Asie

- ▶ Bangladesh
- ▶ Inde
- ▶ Indonésie
- ▶ Pakistan

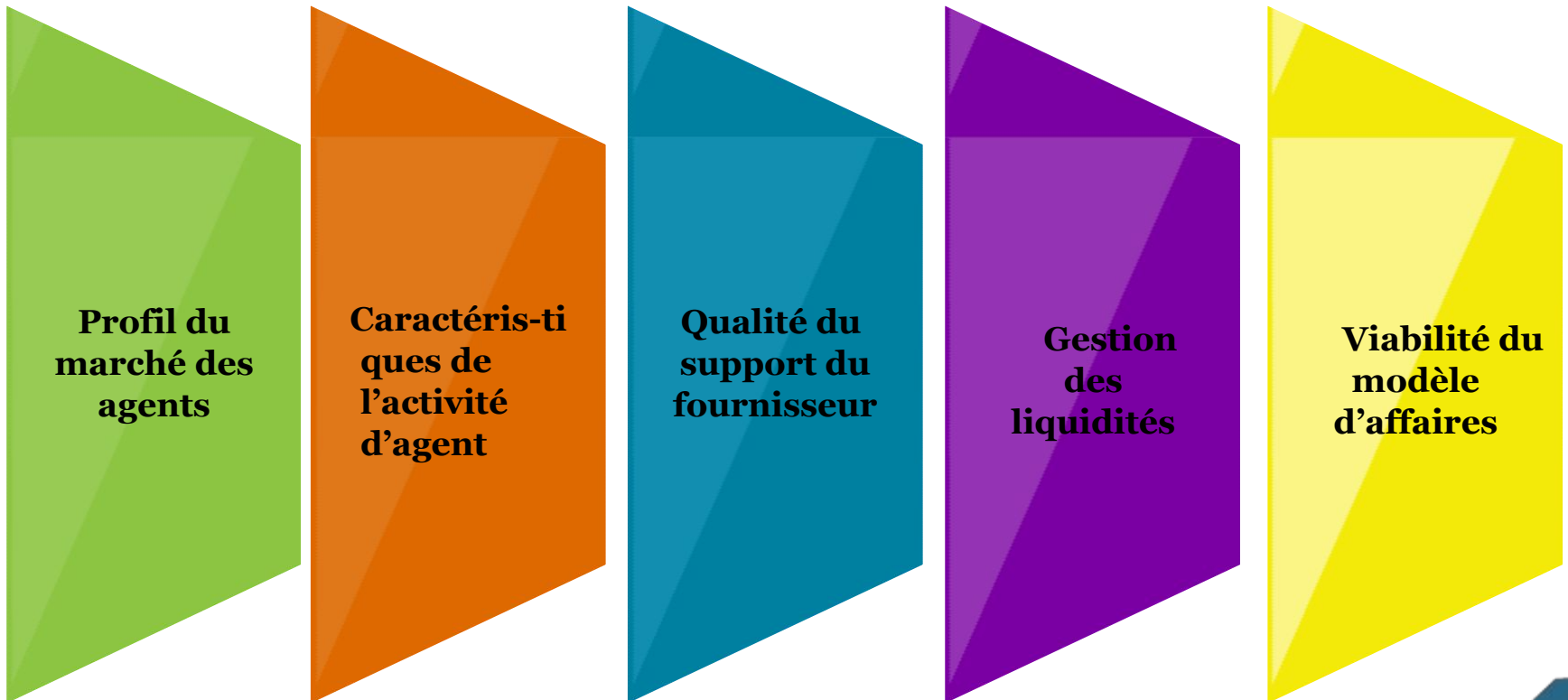
Les résultats de cette recherche sont diffusés par **l'Institut Helix**. **Helix** est une institution d'envergure internationale qui offre des formations opérationnelles aux acteurs de la finance digitale.



www.helix-institute.com

Objectif de la recherche

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

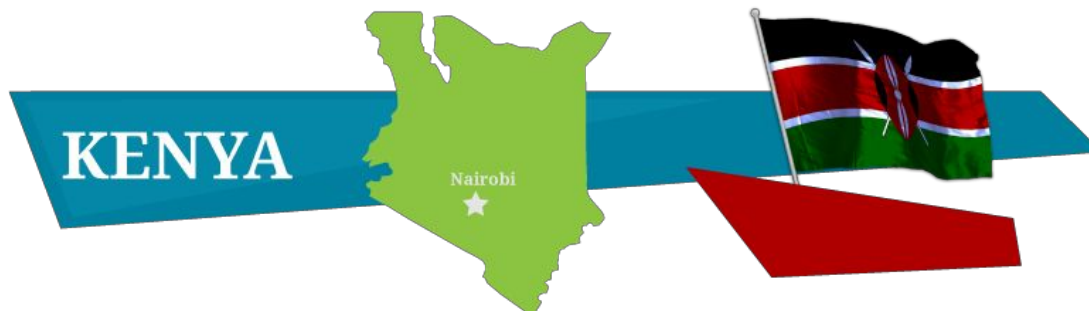


Le contexte kenyan

Depuis 2013, les banques ont très activement développé leurs réseaux d'agents au Kenya, réduisant l'exclusivité et fractionnant plus que jamais le marché en offrant différents services par le biais des agents. Les agents se disent optimistes et dépensent beaucoup moins pour leur activité tout en maintenant des niveaux de transactions similaires ; leurs bénéfices augmentent depuis 2013.

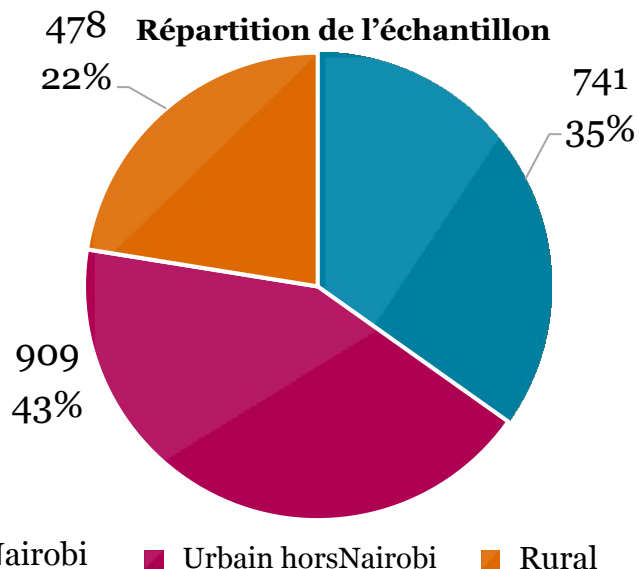
Les banques représentent maintenant 15 % du marché au Kenya, soit trois fois plus que l'année passée, et semblent utiliser une stratégie de recrutement d'agents existants auxquels elles proposent d'offrir également leurs services.

Si les agents au service des ORM réalisent un plus grand nombre de transactions, les agents des banques offrent un plus grand éventail de services et opèrent des transactions de montant supérieur, de sorte que les revenus des deux modèles sont maintenant à égalité et la fonction d'agent bancaire devient attractive sur le marché.



Profil du marché des agents

L'étude est fondée sur 2 128 entretiens avec des agents à l'échelon national



Le taux d'agents en exclusivité est passé de 96 % en 2013 à 87 % en 2014 (- 9 %). La baisse est accentuée à Nairobi : de 95 % en 2013 à 80 % en 2014 (-15 %).

Le taux d'agents non dédiés est passé de 54 % en 2013 à 64 % en 2014 (+15 %), ce qui signifie que les agents sont plus nombreux à diversifier leurs sources de revenus.

Profil de l'échantillon*

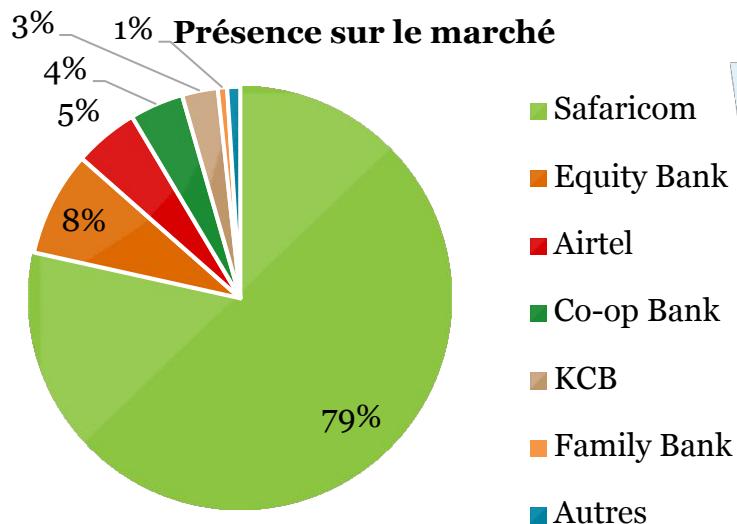
Taille globale de l'échantillon	Propriété de l'activité de SFD		Exclusivité**		Dédiés/Non-dédiés	
	Propriétaires	Exploitants	Exclusifs	Non-exclusifs	Dédiés	Non-dédiés
2128	721 34%	1407 66%	1857 87%	271 13%	775 36%	1353 64%

*Ce tableau est destiné à donner une idée de la taille des échantillons dans chacune des principales catégories. Notez que son format diffère de celui utilisé dans les rapports Tanzanie et Ouganda 2013. Ils ne sont donc pas directement comparables. En revanche, il est directement comparable à celui du rapport Kenya 2013. Les données ont été recueillies en novembre et décembre 2014.

** L'exclusivité fait simplement référence aux agents qui ne servent qu'un seul fournisseur.

Présence sur le marché des fournisseurs* utilisant le réseau d'agents

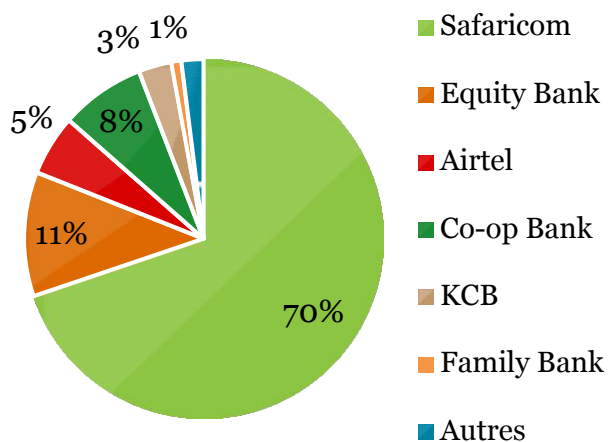
Présence sur le marché



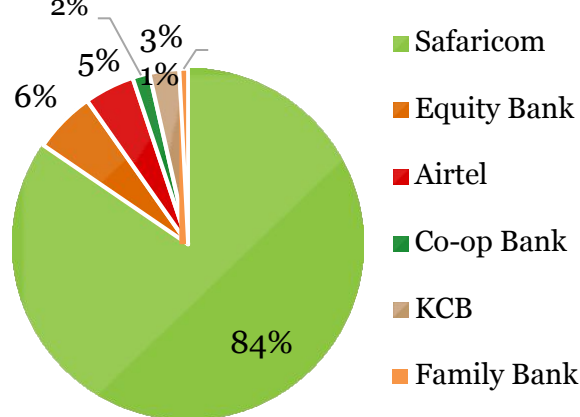
Bien que Safaricom reste le premier fournisseur au Kenya, sa présence sur le marché a subi une baisse substantielle, passant de 90 % en 2013 à 79 % en 2014, dont une baisse de 19 % à Nairobi.

Equity Bank a considérablement augmenté sa présence sur le marché, qui représente 8 % en 2014, contre 1,3 % en 2013.

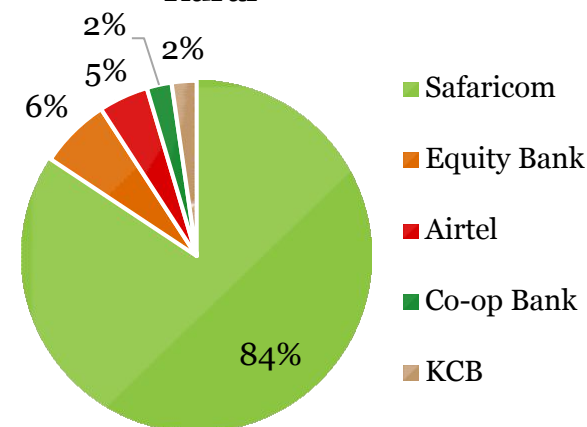
Nairobi



Urbain hors Nairobi



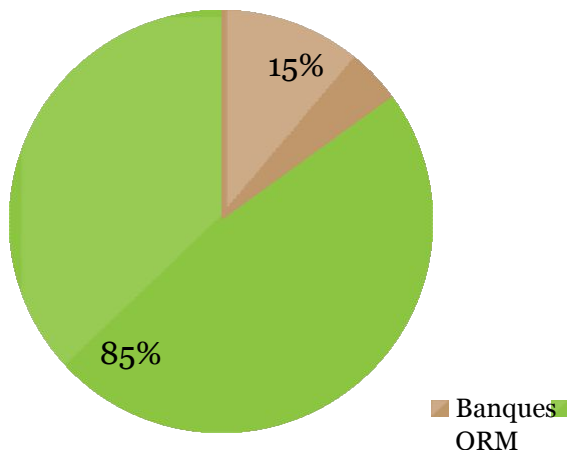
Rural



* La présence sur le marché est définie comme la proportion d'agents de dépôt/retrait par fournisseur. Les chiffres sont basés sur les comptes fournisseurs et non sur les points de service. Par conséquent, si un agent sert trois fournisseurs, il est compté trois fois. Cette méthode écarte donc les petits réseaux exclusifs. En 2013, nous avons utilisé le terme « part de marché » au lieu de « présence sur le marché ».

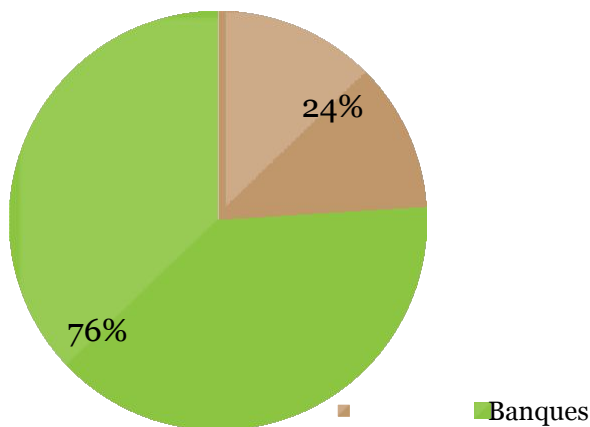
Une évolution principalement due aux banques*

Présence sur le marché

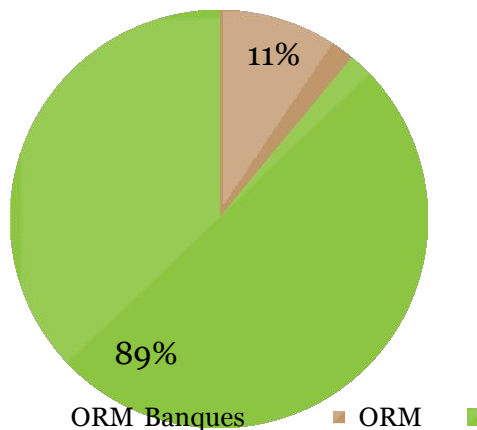


- Depuis l'étude ANA initiale réalisée au Kenya en 2013, les banques ont activement déployé leurs réseaux, faisant progresser leur présence sur le marché de 5 % en 2013 à 15 % en 2014.
- Si la présence des banques sur le marché a doublé en dehors de Nairobi, c'est à Nairobi qu'elle a augmenté le plus, passant de moins de 6 % en 2013 à 24 % en 2014, soit quatre fois plus. 50 % des agents bancaires sont à Nairobi.

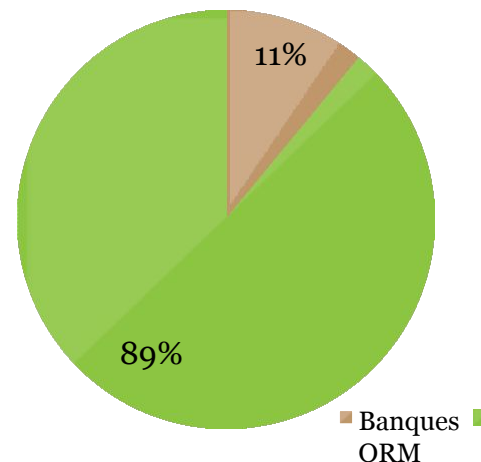
Nairobi



Urbain hors Nairobi



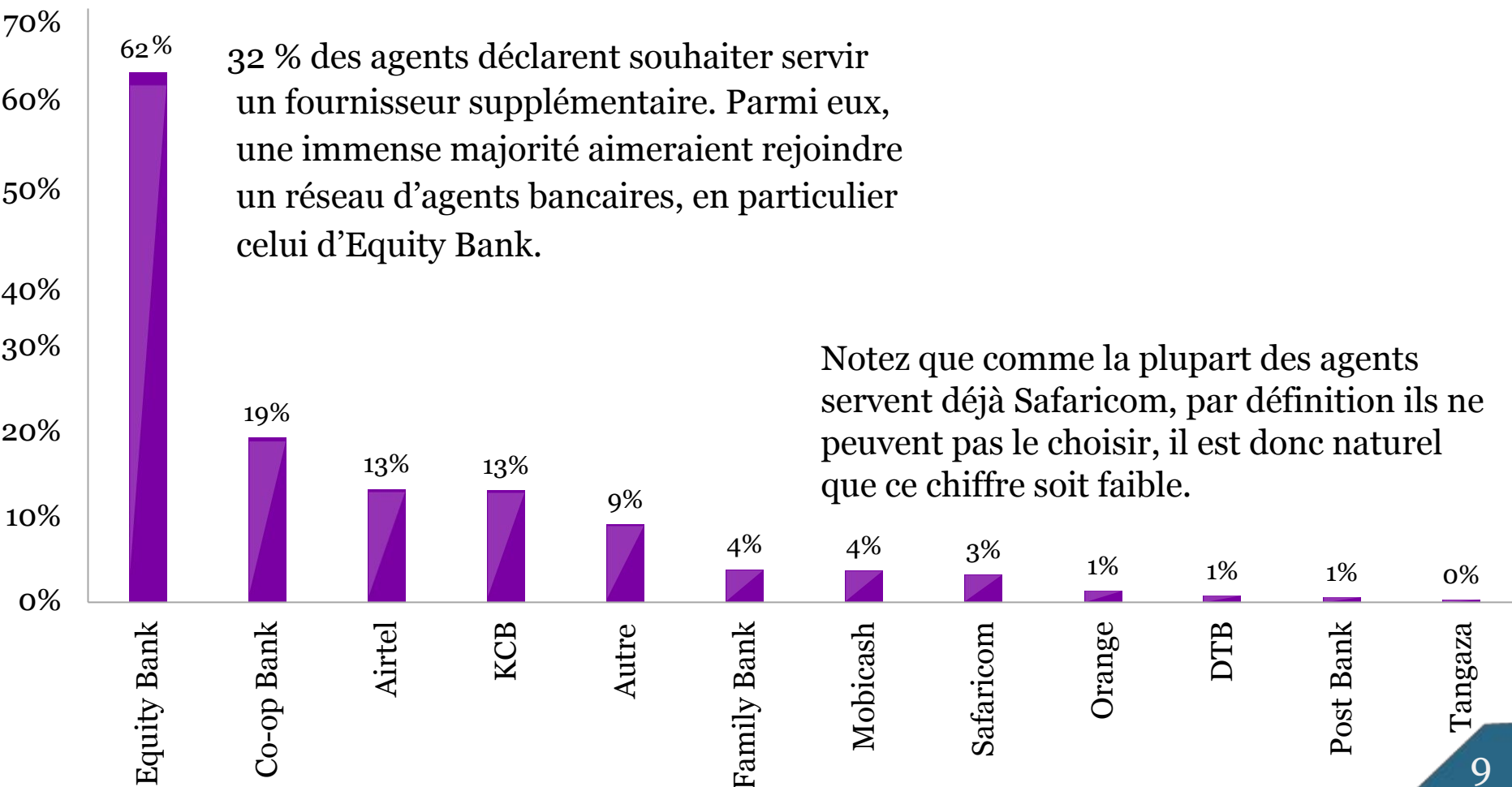
Rural



* La présence sur le marché est définie comme la proportion d'agents de dépôt/retrait par fournisseur. Les chiffres sont basés sur les comptes fournisseurs et non sur les points de service. Par conséquent, si un agent sert trois fournisseurs, il est compté trois fois. Cette méthode écarte donc les petits réseaux exclusifs. En 2013, nous avons utilisé le terme « part de marché » au lieu de « présence sur le marché ».

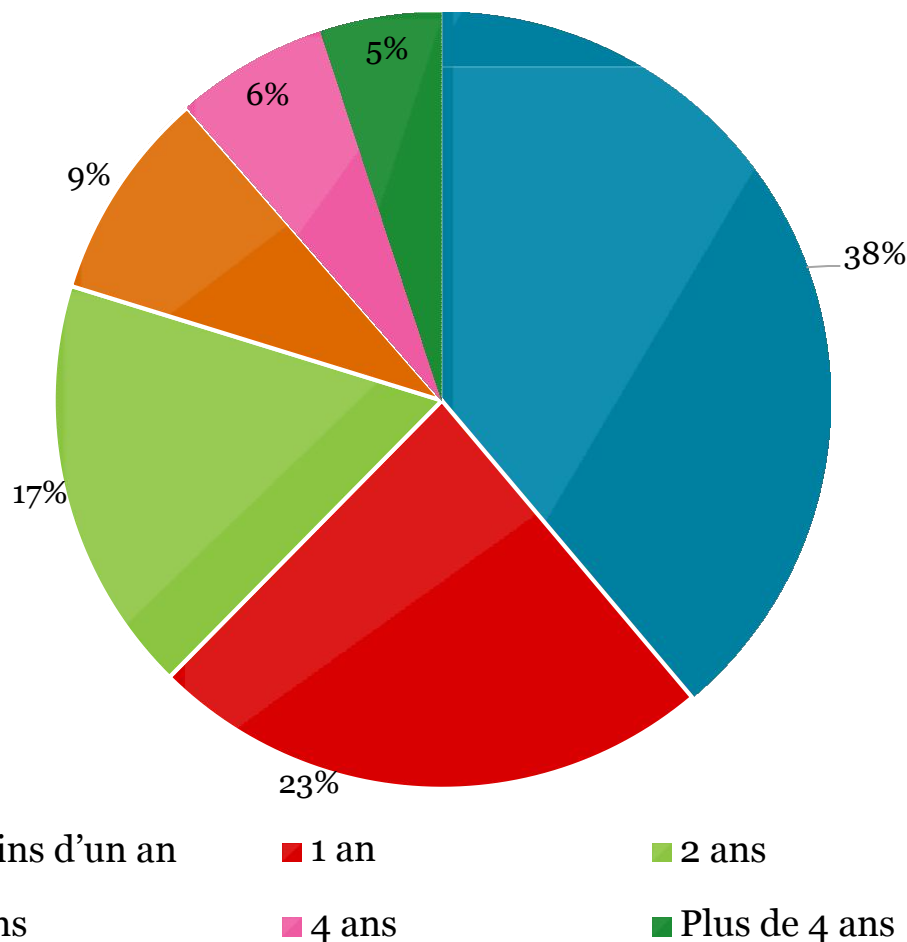
Equity Bank est un choix populaire parmi les agents qui souhaitent servir un fournisseur supplémentaire

Si l'occasion se présentait de servir un autre fournisseur, quel fournisseur les agents choisiraient-ils ?



Le nombre d'années de service est pratiquement inchangé

Durée d'activité



- Le nombre d'années d'activité des agents est très semblable à celui de 2013 ; bien que le réseau ait maintenant un an de plus, les agents ne déclarent pas plus d'années d'expérience.
- Bien que les agents bancaires ne représentent que 15 % du total des agents, ils représentent 47 % des agents ayant moins d'un an d'activité, et 64 % des agents ayant un an d'activité, ce qui témoigne de leur forte croissance récente.

Caractéristiques de l'activité d'agent

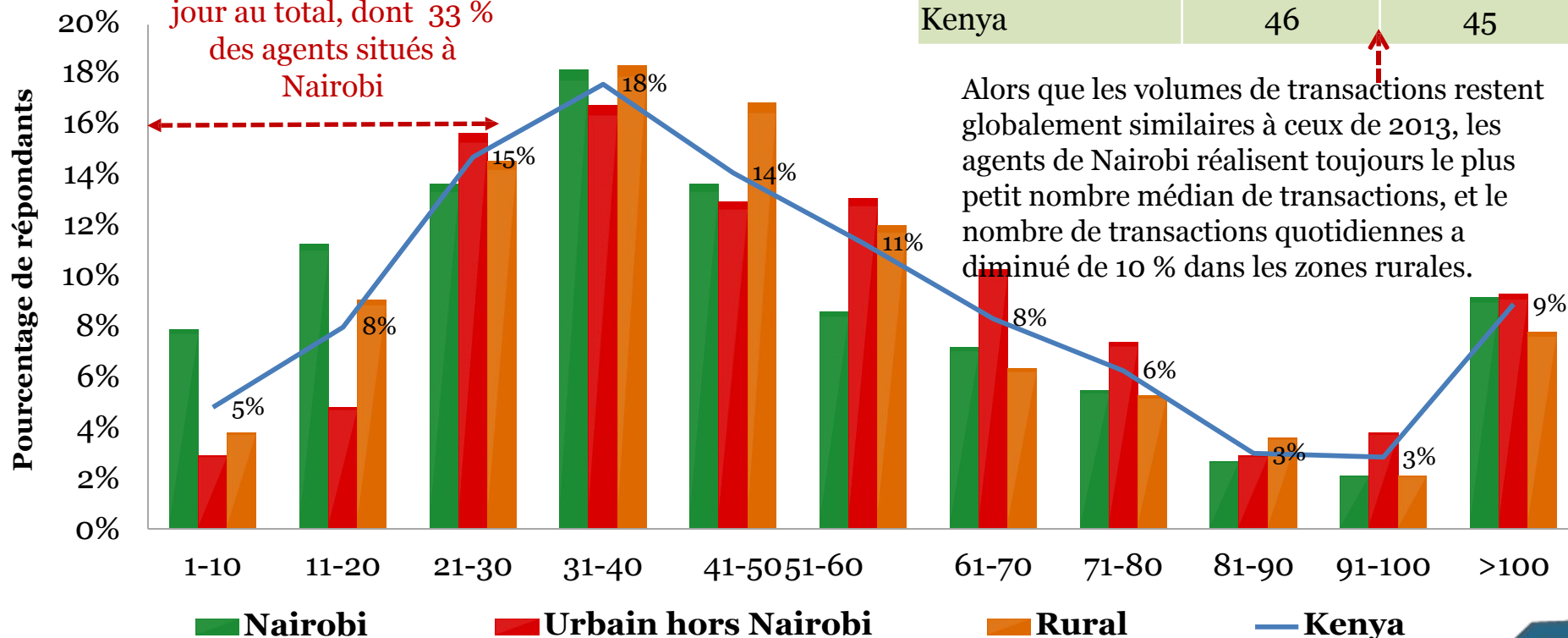
Le nombre de transactions quotidiennes* est similaire à celui de 2013

72 % des agents déclarent effectuer plus de 30 transactions par jour (contre 74 % en 2013) et 40 % réalisent plus de 50 transactions par jour (contre 46 % en 2013).

Nombre médian de transactions par jour

	2013	2014
Nairobi	40	40
Urbain hors Nairobi	50	50
Rural	49	44
Kenya	46	45

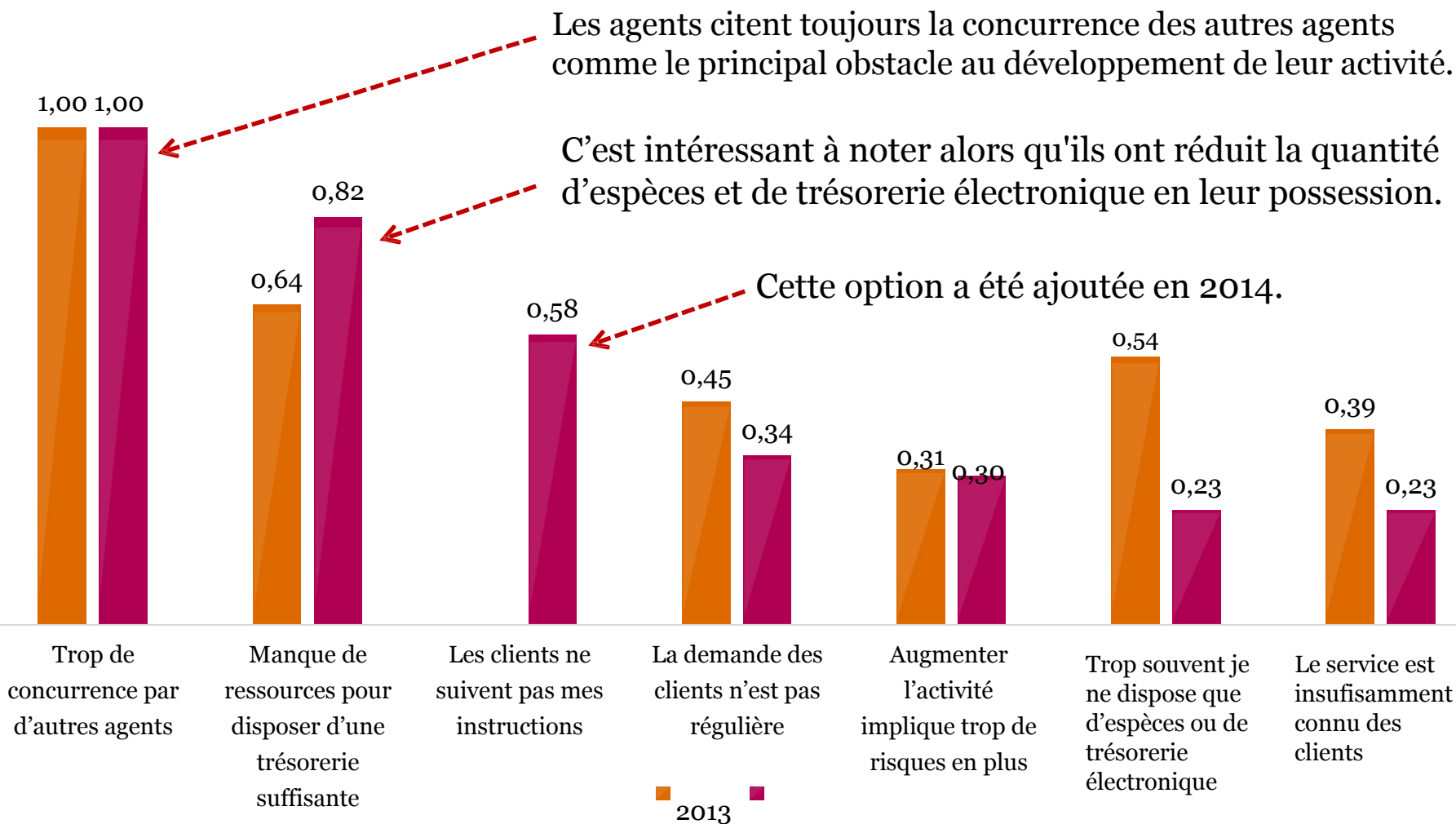
28 % des agents réalisent 30 transactions max. par jour au total, dont 33 % des agents situés à Nairobi



Alors que les volumes de transactions restent globalement similaires à ceux de 2013, les agents de Nairobi réalisent toujours le plus petit nombre médian de transactions, et le nombre de transactions quotidiennes a diminué de 10 % dans les zones rurales.

* Les chiffres correspondent au nombre de transactions quotidiennes par fournisseur donné, et non au volume global pour le point de service de l'agent.

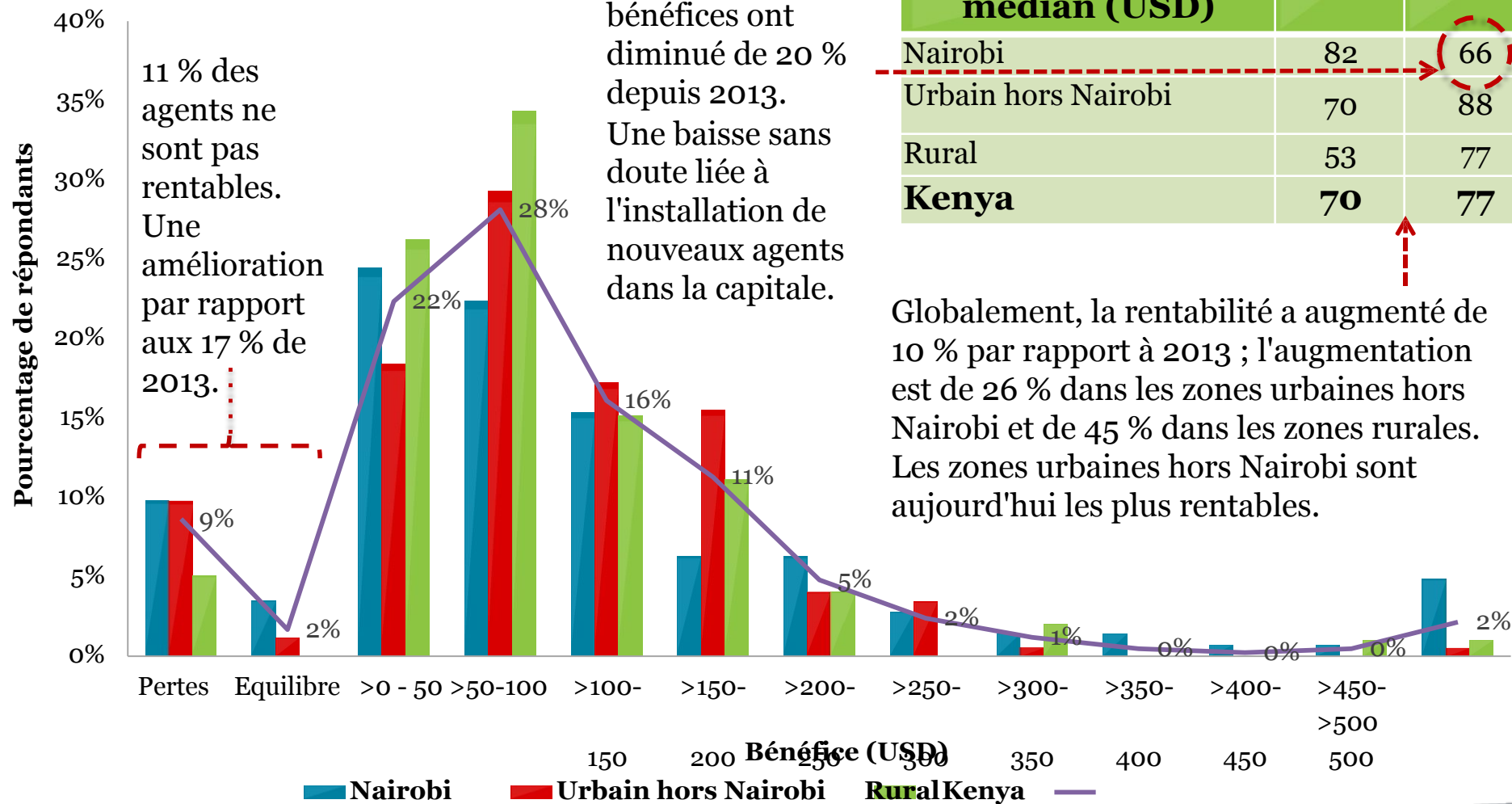
La concurrence est considérée comme le principal obstacle à la croissance des transactions quotidiennes*



* Les agents ont identifié les trois principaux obstacles sur huit dimensions en 2014. En 2013, on avait demandé aux agents de classer l'ensemble des sept dimensions. Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des trois premiers choix pour les deux années, convertie ensuite en indice afin d'établir des comparaisons. Plus les barres sont hautes, plus elles indiquent un classement relatif élevé.

Viabilité du modèle d'affaires

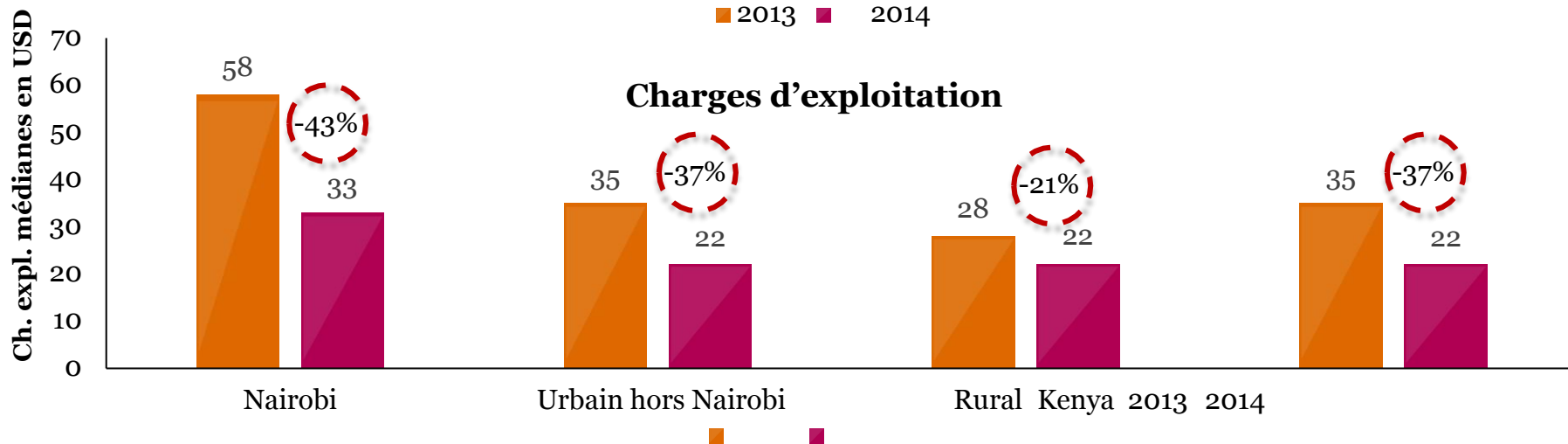
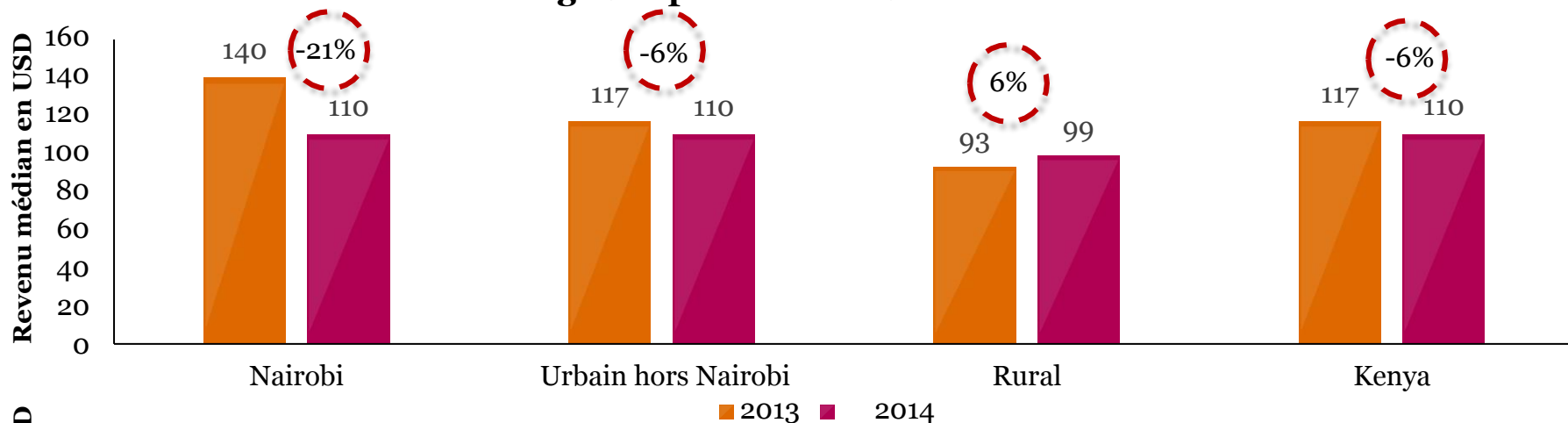
La rentabilité générale* a augmenté



* Calculée en soustrayant les charges du total des revenus pour l'ensemble des fournisseurs servis. Seuls les agents ayant déclaré à la fois des revenus et des charges sont inclus ici.

Les revenus comme les charges ont diminué en 2014

Revenu global pour l'ensemble des fournisseurs

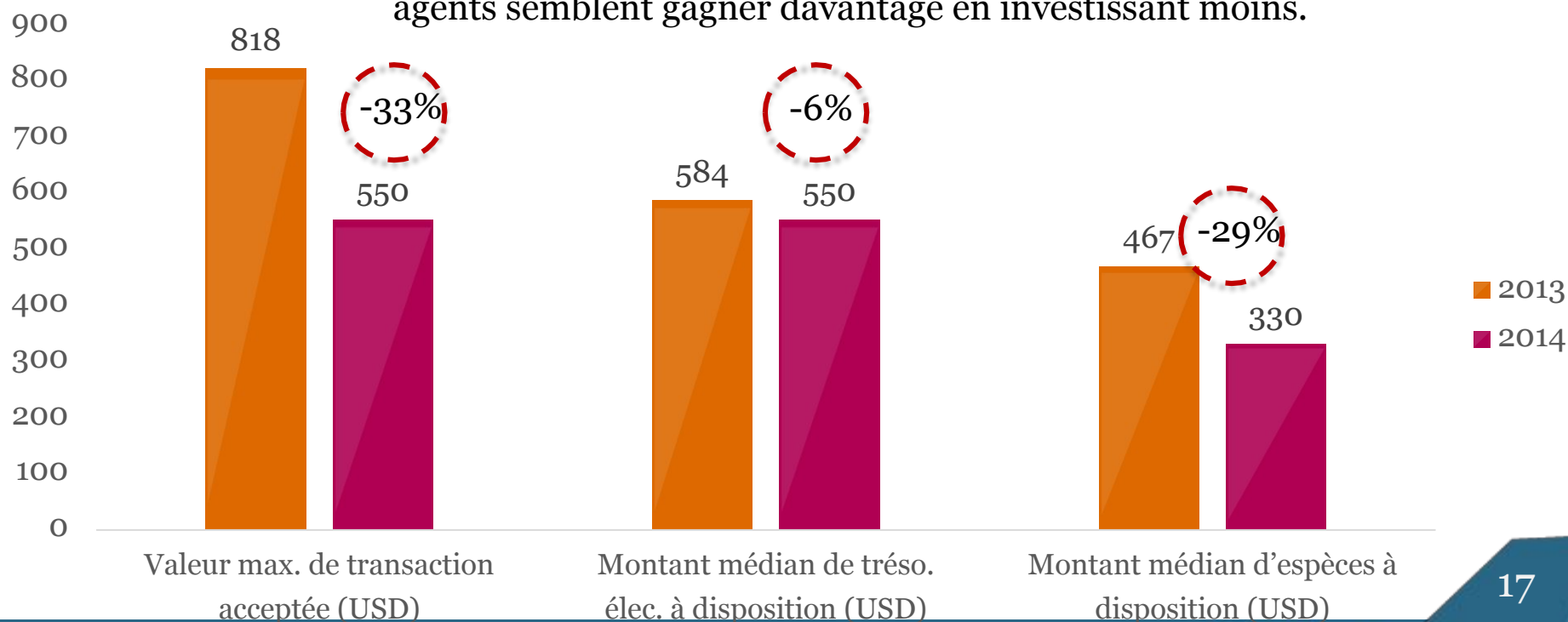


* Le revenu mensuel total pris en compte ici se rapporte à l'ensemble des fournisseurs servis par les agents non exclusifs. Etant donné que tous les agents ne déclarent pas à la fois les revenus et les charges, la taille des échantillons pour chaque variable diffère, ce qui touche également le calcul du bénéfice. C'est pourquoi dans ce rapport, le bénéfice n'est pas exactement égal aux revenus moins les charges.

Les agents semblent gagner davantage en investissant moins

Le taux d'agents non dédiés est passé à 64 % (+15 %) et les agents non dédiés ont déclaré consacrer moins de temps à leurs activités de SFD (50 %) qu'en 2013 (60 %), soit une baisse de 16 %. Les agents diversifient leurs activités et consacrent moins de temps aux SFD.

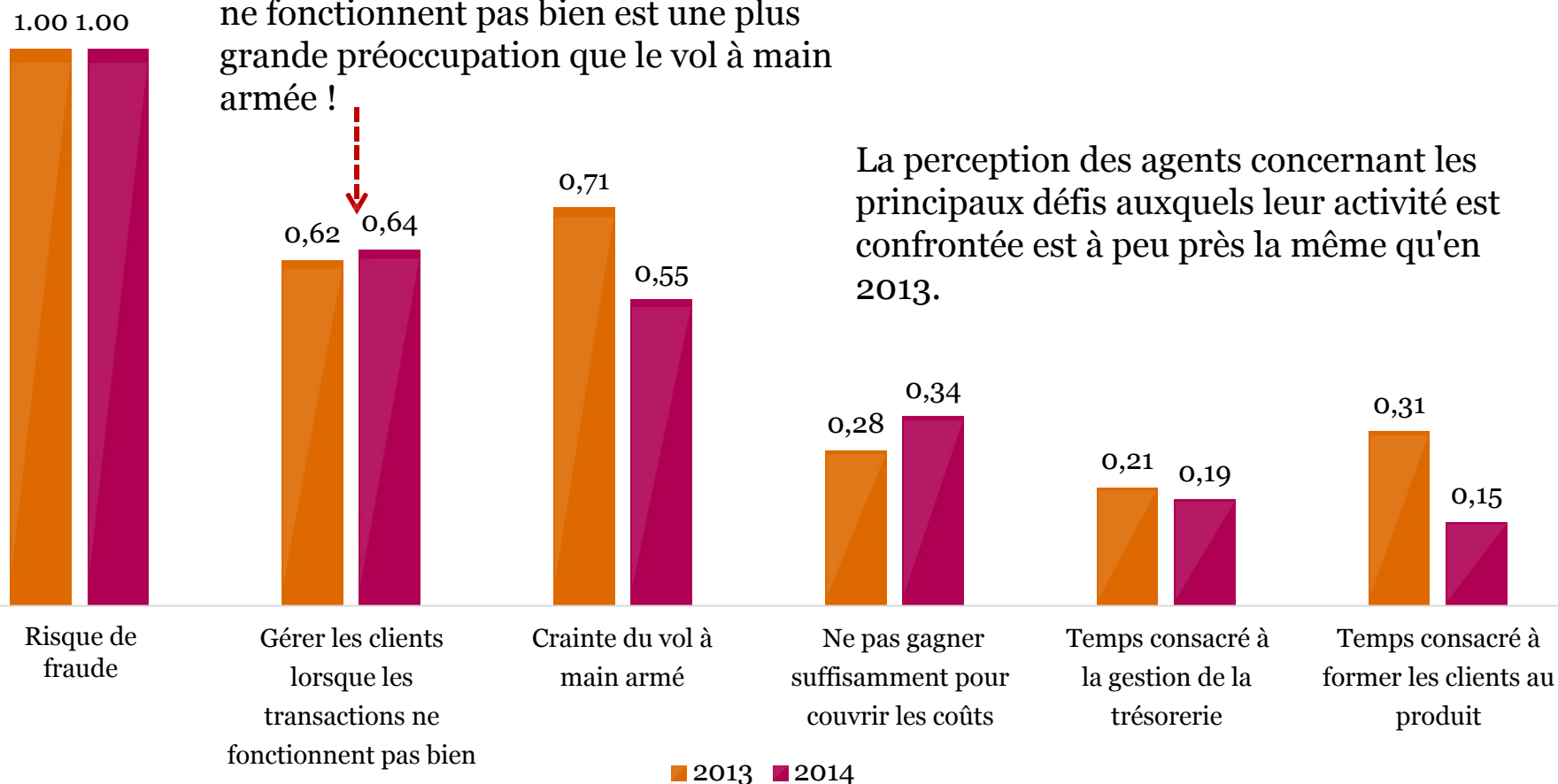
Le graphique ci-dessous montre également que les agents allouent moins de ressources (trésorerie élec. et espèces), tout en effectuant à peu près le même nombre de transactions, et avec des bénéfices en hausse depuis 2013. l'ensemble des agents semblent gagner davantage en investissant moins.



La fraude est le risque le plus pesant pour l'activité des agents*

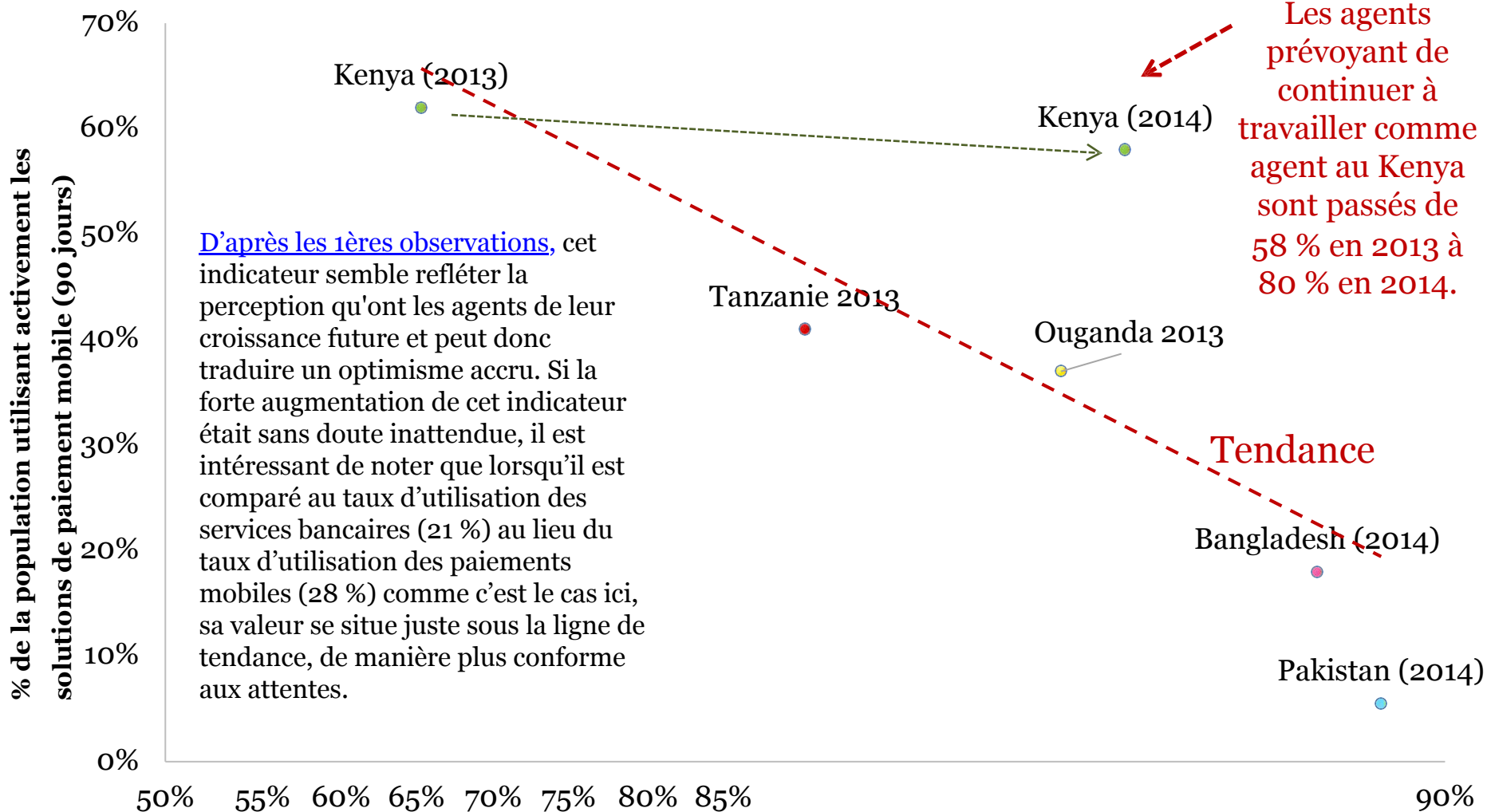
Gérer les clients lorsque les transactions ne fonctionnent pas bien est une plus grande préoccupation que le vol à main armée !

La perception des agents concernant les principaux défis auxquels leur activité est confrontée est à peu près la même qu'en 2013.



* Les agents ont identifié les trois principaux obstacles sur huit dimensions en 2014. En 2013, on avait demandé aux agents de classer l'ensemble des sept dimensions. Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des trois premiers choix pour les deux années, convertie ensuite en indice afin d'établir des comparaisons. Plus les barres sont hautes, plus elles indiquent un classement relatif élevé.

Les agents semblent beaucoup plus optimistes



* Note: Les chiffres de l'axe des abscisses sont tirés des rapports nationaux publiés par [l'Institut Helix](#), tandis que ceux de l'axe des ordonnées proviennent de la recherche [Finclusion d'InterMedia](#).

Gestion des liquidités

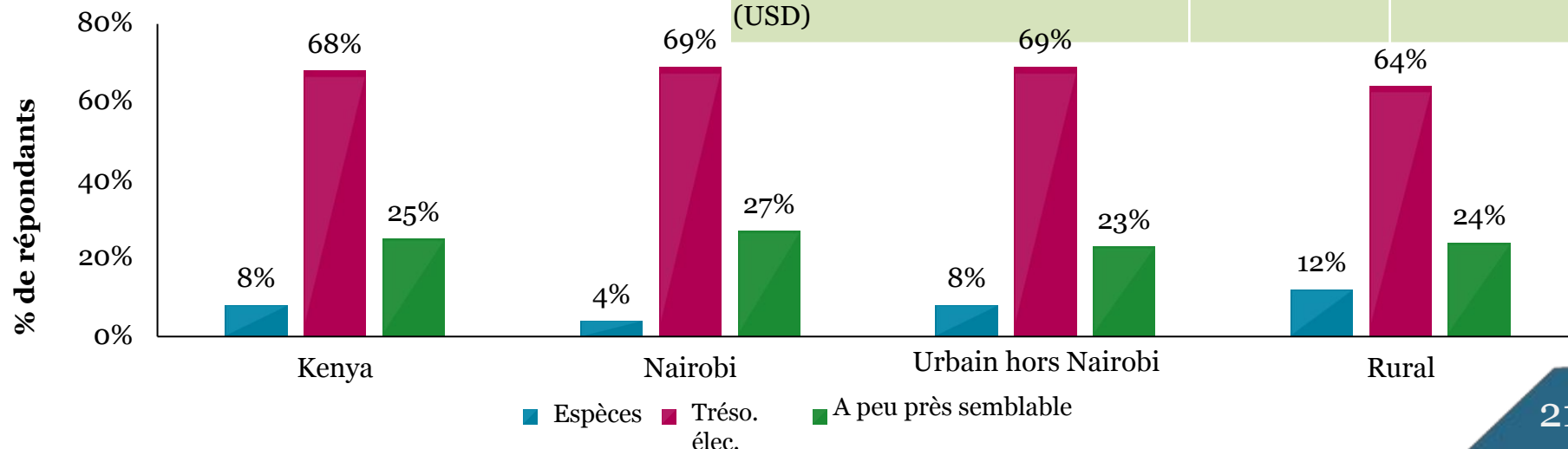
Réapprovisionnement proche, majoritairement en banque et moins coûteux

95 % des agents mettent 30 min. max. pour se rendre dans une banque pour se réapprovisionner en trésorerie électronique ou en espèces.

Le coût du réapprovisionnement a diminué de 49 % depuis 2013 ; le nombre d'agents déclarant se réapprovisionner dans les supermarchés a augmenté et le nombre d'agents déclarant le faire auprès d'autres agents a diminué.

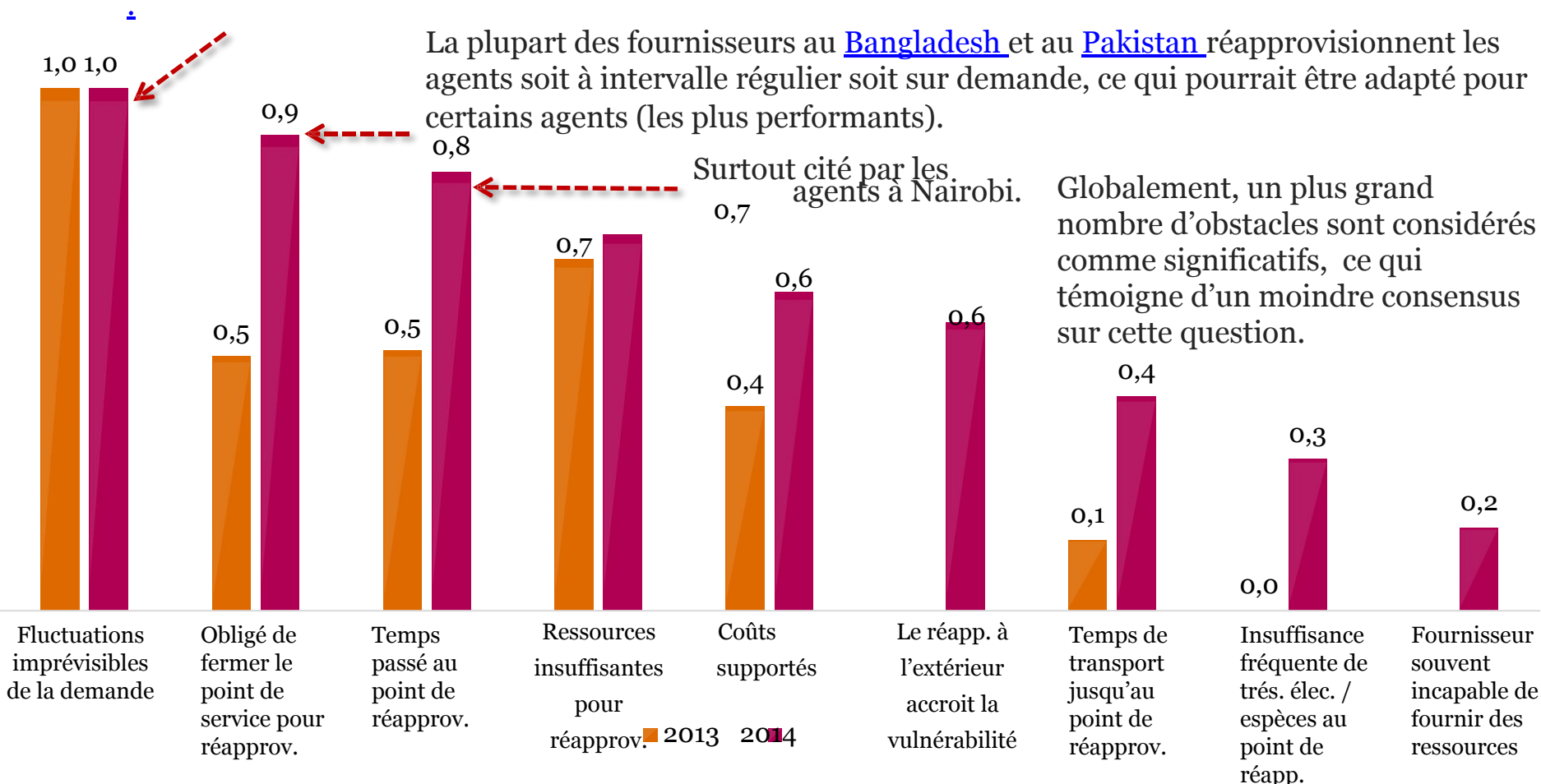
Réapprovisionnement		
Indicateurs	2013	2014
Volume médian des dépôts d'espèces pour réapp./mois	4	4
Volume médian des retraits d'espèces pour réapp./mois	3	2
Transactions refusées/jour	3	2
Temps médian requis pour se rendre au point d'approvisionnement	10 min.	10 min.
% d'agents opérant leur réapprovisionnement à la banque	91%	88%
Coût moyen de réapprovisionnement (USD)	1,29	0,66

Besoins de trésorerie



Obstacles à la gestion de la trésorerie*

Il sera important d'analyser la fréquence et l'ampleur des fluctuations mentionnées dans cette analyse.



* Les agents ont identifié les trois principaux obstacles sur huit dimensions en 2014. En 2013, on avait demandé aux agents de classer l'ensemble des sept dimensions. Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des trois premiers choix pour les deux années, convertie ensuite en indice afin d'établir des comparaisons. Plus les barres sont hautes, plus elles indiquent un classement relatif élevé.

Qualité du support du fournisseur

La qualité du support fourni aux agents est bonne, mais il y a des points à améliorer



Formation*

89 % déclarent avoir reçu une formation (92 % en 2013)

- 37 % auprès d'un fournisseur (54 % en 2013) (39 % pour les ORM et 78 % pour les banques)
- 45 % auprès d'un employeur (38 % en 2013) (43 % pour les ORM et 18 % pour les banques)
- 10 % auprès d'un agent principal - qualifié d'agrégateur au Kenya (15 % en 2013) (9 % pour les ORM et 2 % pour les banques)

Seuls 29 % des agents formés déclarent avoir bénéficié d'une actualisation de leur formation (en 2013, ce chiffre était également de 29 %).



Centre d'appel :

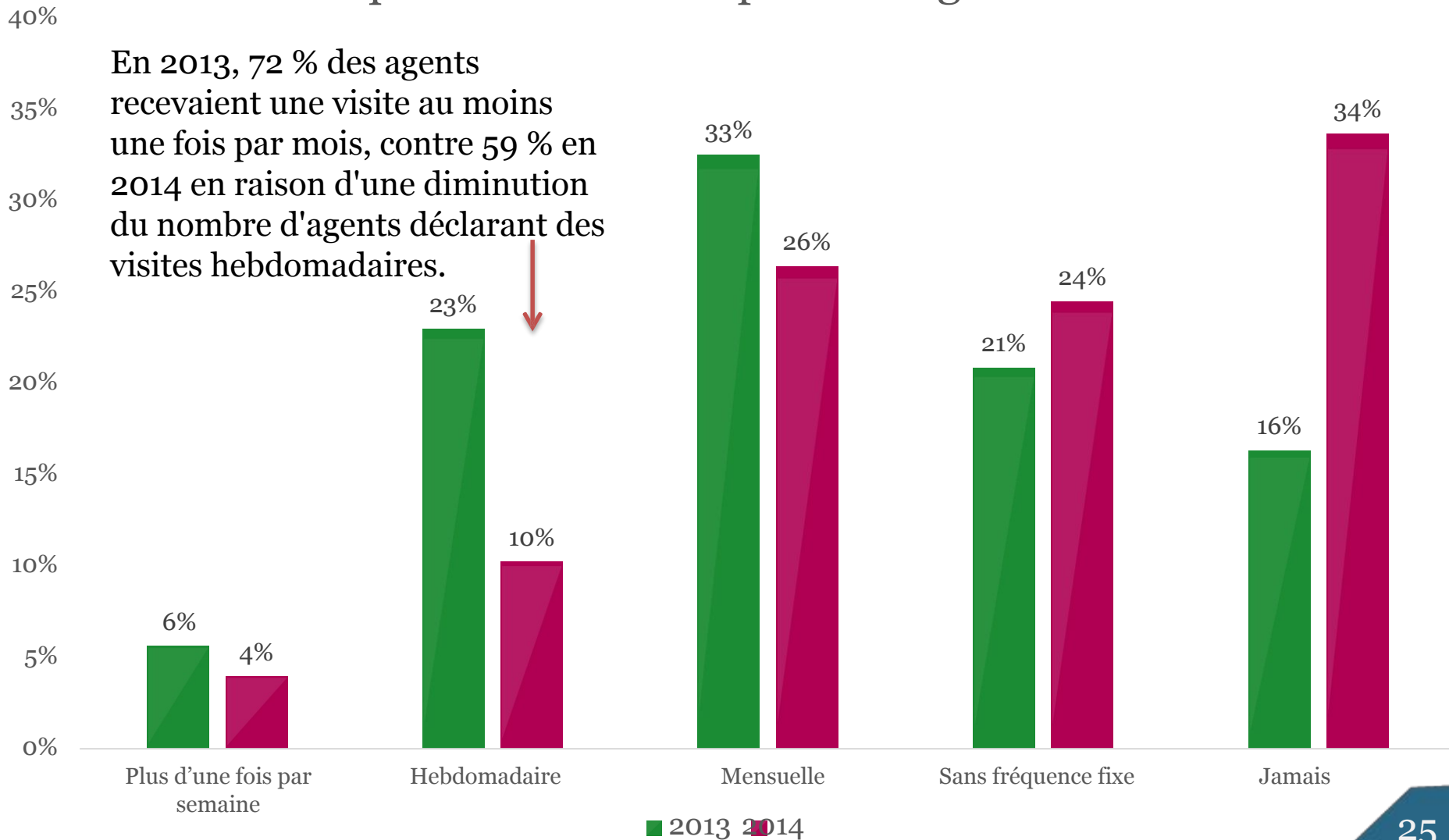
95 % des agents savent qu'il existe un centre d'appel, le contactent 3 fois par mois (valeur médiane, contre 4 fois en 2013) et 60 % déclarent qu'il a été « très utile » pour résoudre leur problème.

*Les agents pouvaient donner plusieurs réponses à cette question.




La fréquence de visite des fournisseurs est plus irrégulière

Fréquence de visite auprès des agents

En 2013, 72 % des agents recevaient une visite au moins une fois par mois, contre 59 % en 2014 en raison d'une diminution du nombre d'agents déclarant des visites hebdomadaires.



Les interruptions de service ont diminué et leur notification est meilleure

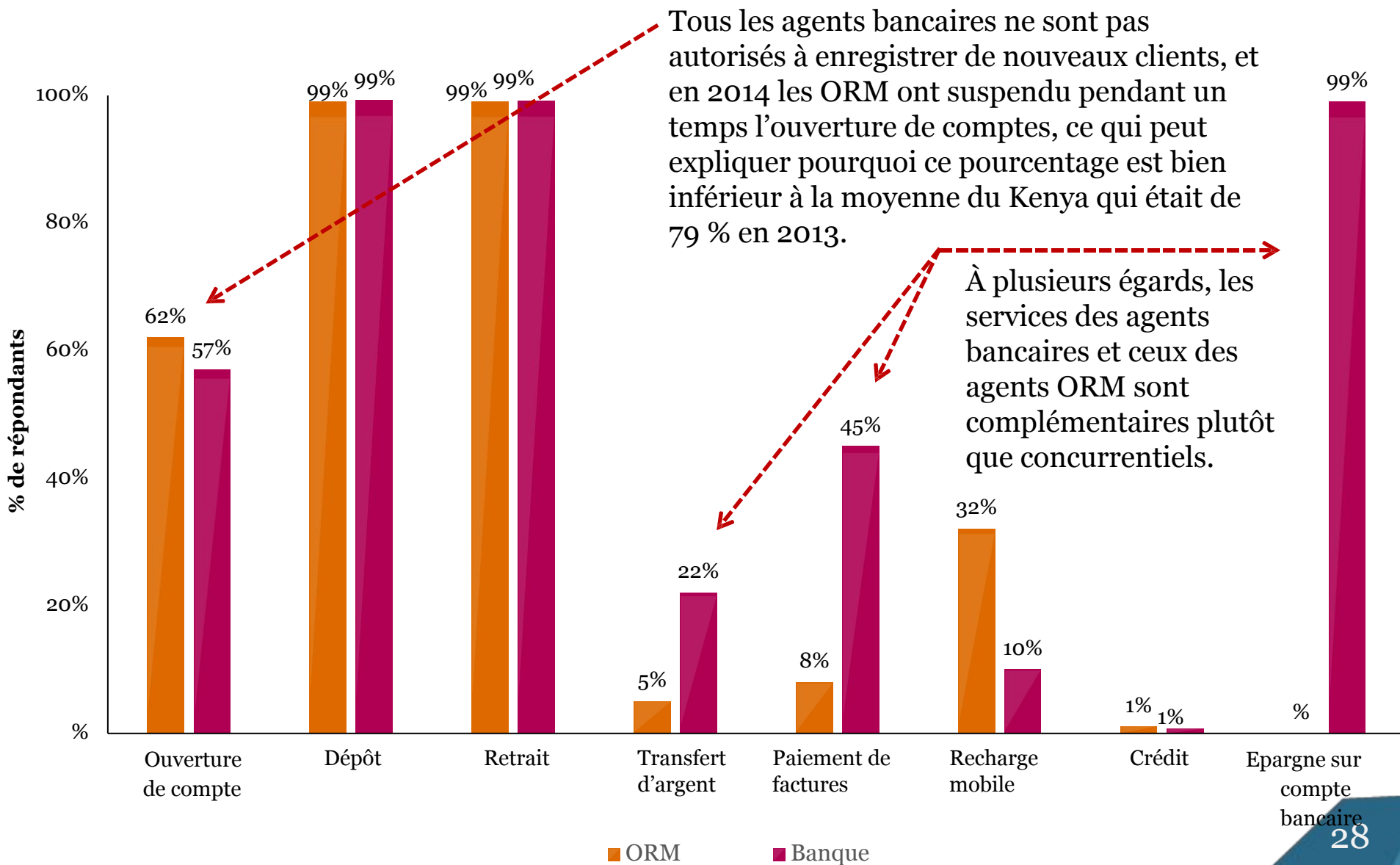
- 
 45 % des agents (**44 % pour les ORM et 52 % pour les banques**) ont déclaré subir une interruption de service deux fois par mois (valeur médiane, nettement réduite par rapport à la valeur de 9 en 2013).
- 
 Seulement 77 % des agents (**84 % pour les ORM et 17 % pour les banques**) déclarent recevoir une notification préalable (contre 26 % en 2013) sur les interruptions de service, et 83 % déclarent que les informations fournies sont exactes.
- 
 Les agents déclarent refuser cinq transactions (valeur médiane, identique à 2013) par occurrence d'interruption de service.



Comparaison entre les agents des banques et les agents des ORM

Cette section a pour objet de comparer un échantillon d'agents offrant les services de grandes banques à un autre offrant les services d'ORM majeurs. Elle intègre des entretiens supplémentaires menés auprès d'agents bancaires au-delà de l'échantillon aléatoire afin d'accroître la pertinence de l'analyse. Par conséquent, bien qu'il ne soit pas possible d'additionner les chiffres pour calculer les totaux à l'échelon national, on peut considérer qu'ils sont respectivement représentatifs des agents servant les banques et des agents servant les ORM au Kenya.

Les banques offrent une plus grande diversité de services

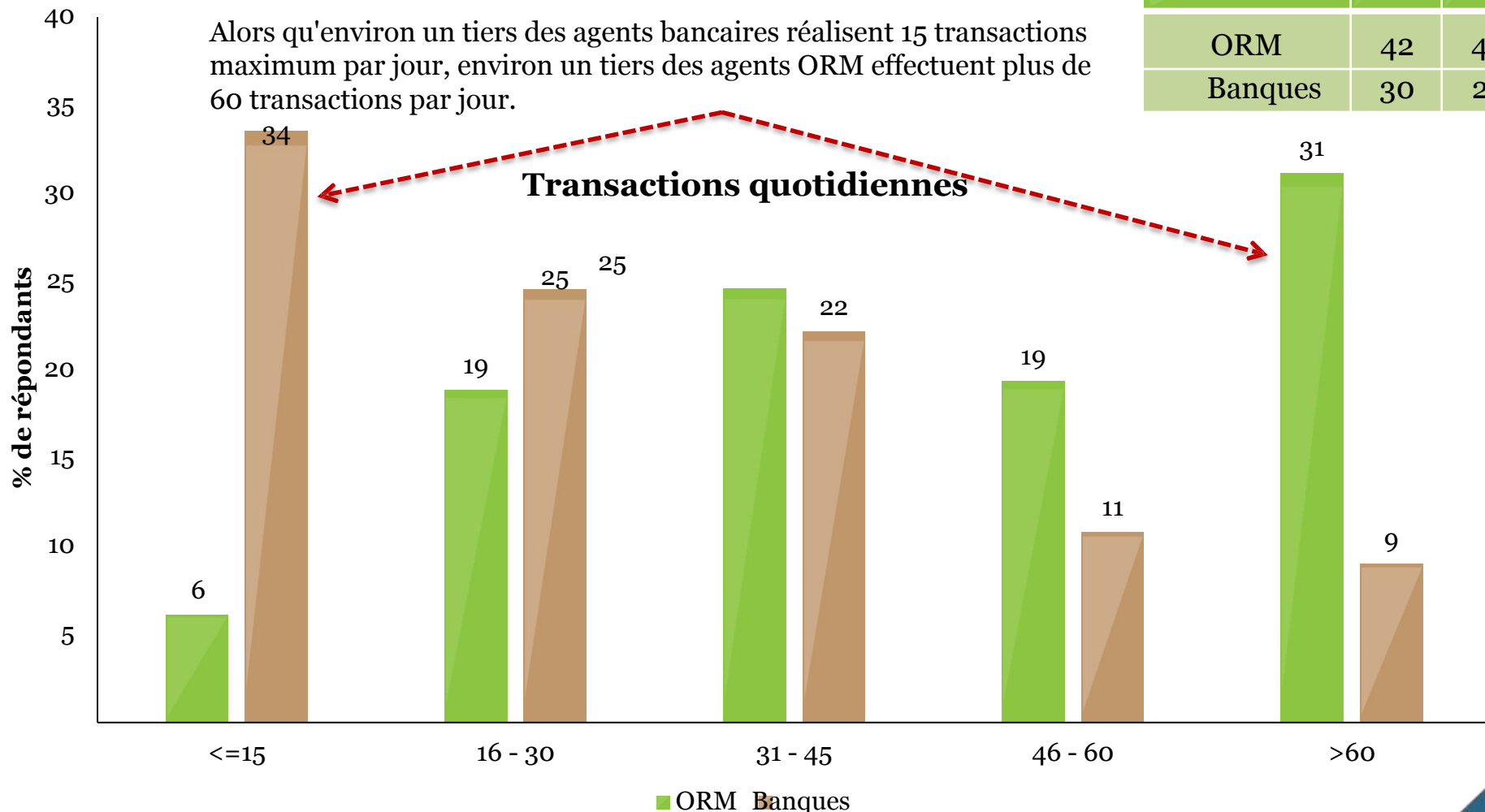


Nombre de transactions quotidiennes* par type de fournisseur

Le nombre médian de transactions par jour a augmenté pour les ORM, alors qu'il a diminué de 17 % pour les banques depuis 2013.

Transactions / jour (médiane)	2013	2014
ORM	42	46
Banques	30	25

Alors qu'environ un tiers des agents bancaires réalisent 15 transactions maximum par jour, environ un tiers des agents ORM effectuent plus de 60 transactions par jour.



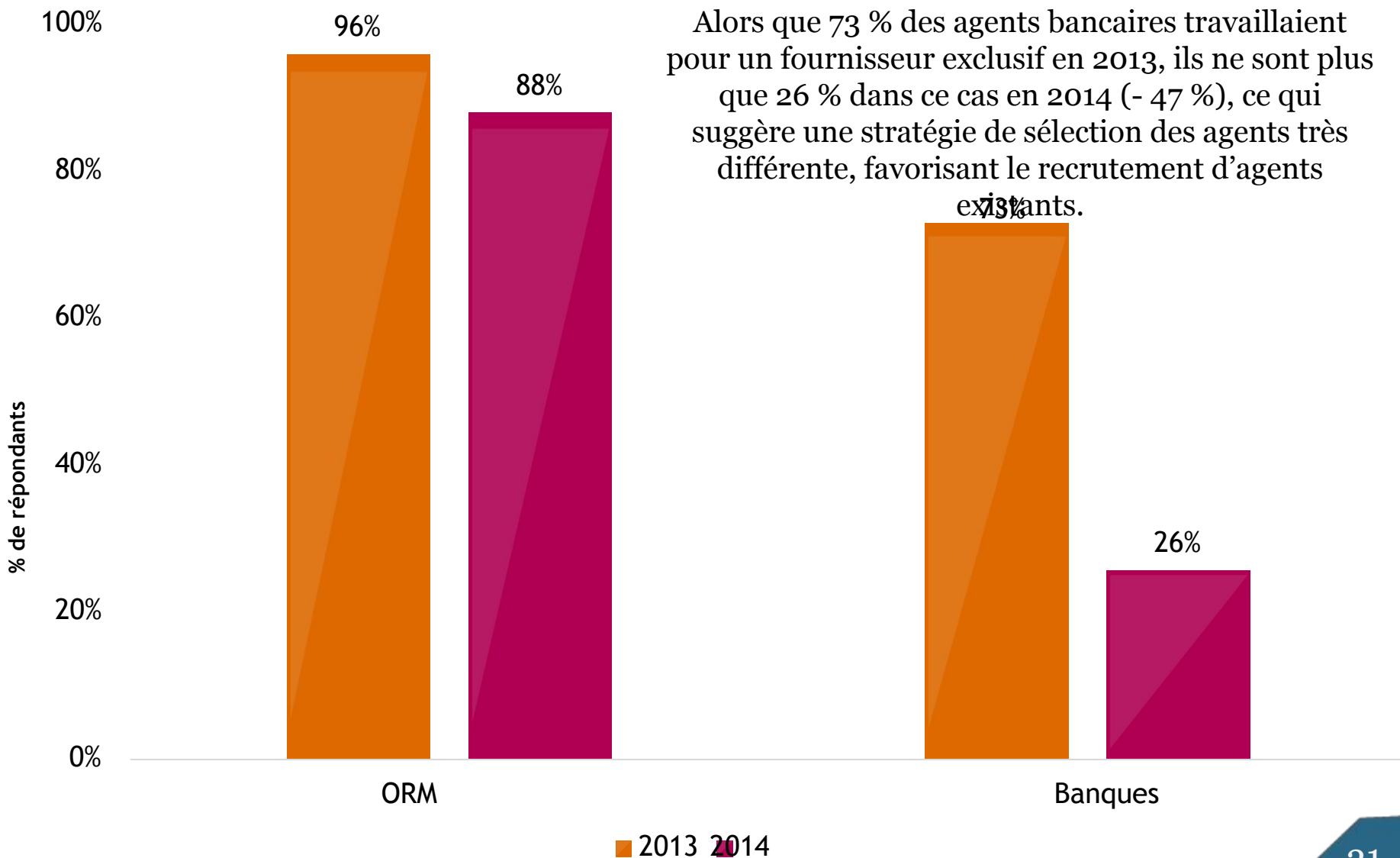
* Les chiffres correspondent au nombre de transactions quotidiennes par fournisseur donné, et non au volume global pour le point de service de l'agent.

Volume & valeur des transactions par type de fournisseur*

	Nombre médian de transactions		Valeur médiane des transactions (USD)	
	ORM	Banque	ORM	Banque
Par jour				
Dépôts/j.	20	8	22	33
Retraits/j.	20	8	22	33
Recharges mobiles/j.	20	1	1	1
Par mois				
Ouvertures de compte/m.	13	10	N/A	N/A
Paiements de facture/m.	5	10	11	33





La valeur médiane des opérations de dépôt et de retrait est 50 % plus élevée pour les agents bancaires que pour les agents d'ORM. Cela explique en partie pourquoi les revenus sont les mêmes pour les deux types d'agents (88 USD par mois), alors que les agents d'ORM réalisent plus de transactions que les agents bancaires.

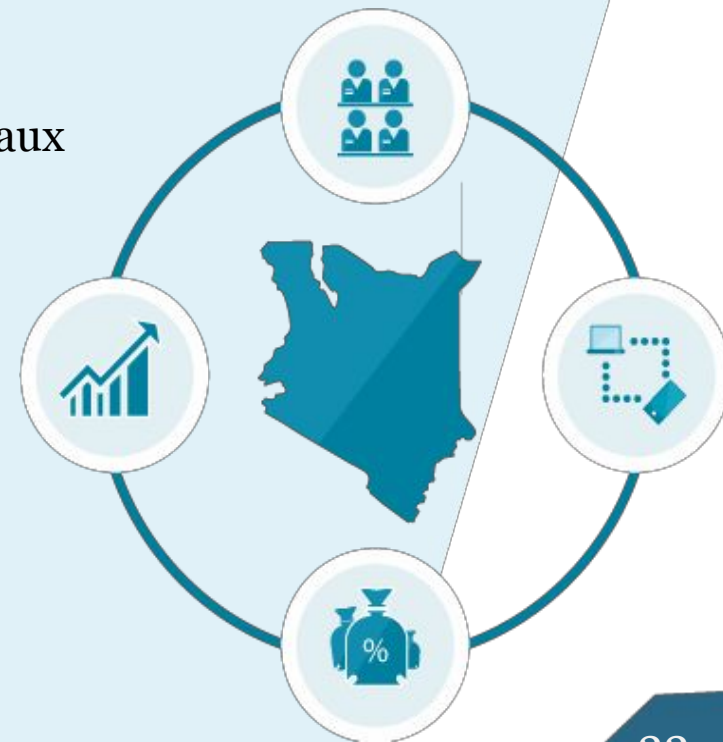
Chez les agents bancaires, l'exclusivité s'est considérablement réduite



Principales avancées et opportunités

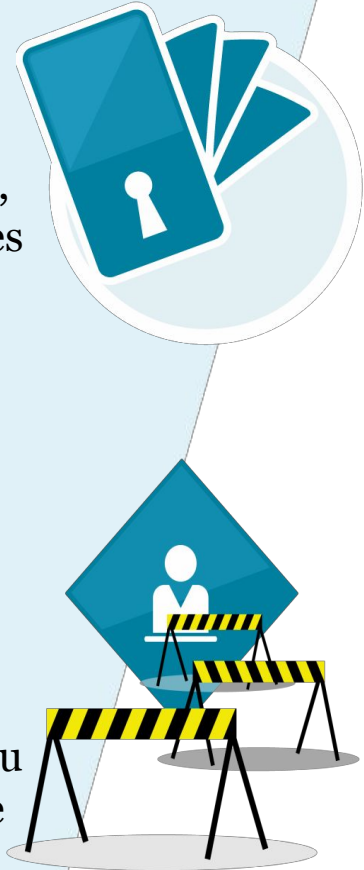
Gestion des réseaux d'agents : avancées

- 
 Les charges d'exploitation déclarées ont diminué de 37 % au cours de l'année dernière , ce qui a entraîné une hausse de 10 % des bénéfices dans l'ensemble du pays. Les agents semblent investir moins de temps et de ressources et gagner plus d'argent.
- 
 Les banques étendent très activement leurs réseaux d'agents, ce qui accroît la diversité des services offerts par les agents.
- 
 Il existe maintenant plus de fournisseurs ayant une présence significative sur le marché kenyan.
- 
 Le coût de gestion des liquidités a baissé et les occurrences d'interruption de service ont diminué.



Possibilités d'amélioration

- ▶ Étant donné la diversification et la complexification croissantes de l'offre de services, il sera de plus en plus important d'identifier des segments d'agents plus qualifiés capables d'aider à expliquer et à vendre ces services.
- ▶ Avec l'intensification de la concurrence dans la distribution de détail, les fournisseurs auront de plus en plus intérêt à fidéliser les agents les plus performants, ce qui peut passer par l'offre de programmes de crédit et de fidélisation.
- ▶ Il semble que les clients utilisent les agents ORM et les agents bancaires de manière différente, et que ceux-ci ne sont donc pas nécessairement en concurrence ; ils pourraient peut-être se coordonner pour réduire les redondances dans les services de support (visites de contrôle, centres d'appels, formations).
- ▶ Alors que 75 % de la population vit en zone rurale, seulement 22 % du réseau d'agents se trouve dans ces zones, ce qui peut représenter une opportunité d'expansion.



Merci pour votre attention

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com



Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute