



Accélérateur de réseaux d'agents Rapport pays – Nigeria 2014



Juillet 2014

Auteurs : Joyce Murithi, Jacqueline Jumah, George Mugweru, David Cracknell & Graham A. N. Wright

MicroSave
Marketed 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 (ANA) un projet de recherche de quatre ans dans les huit pays suivants :

Afrique

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

Asie

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

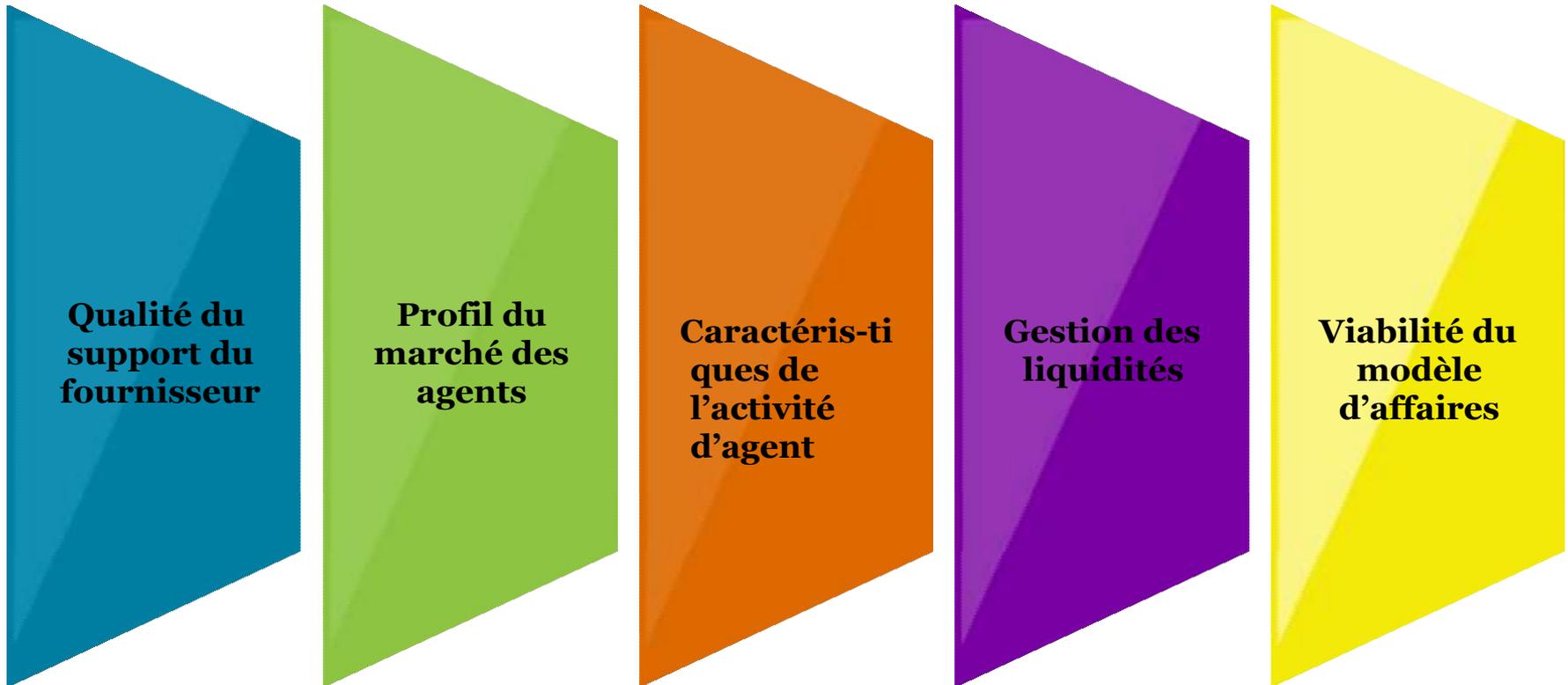
Les résultats de cette recherche sont diffusés par ***l'Institut Helix.*** ***Helix*** est une institution d'envergure internationale qui offre des formations opérationnelles aux acteurs de la finance digitale.



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 :



Méthodologie

-  L'étude a été menée par des chercheurs de MSC dotés d'une solide expérience des enquêtes qualitatives.
-  Des entretiens approfondis ont été menés avec les équipes de direction de dix fournisseurs.
-  Au total, 43 entretiens avec des agents ont été réalisés dans trois sites de recherche (Lagos, Abuja et Port Harcourt) auprès de fournisseurs importants (EcoBank, Paga et FirstBank).
-  Environ la moitié des entretiens avec les agents ont été menés dans des zones rurales et l'autre moitié dans des zones urbaines.



Le contexte nigérian

Après des années de développement du marché, la finance digitale n'a pas encore décollé au Nigeria. Le marché est toujours confronté à quelques obstacles réglementaires, mais surtout, les fournisseurs ont besoin d'améliorer leur approche stratégique concernant les produits phares et les activités essentielles, ainsi que leur stratégie de croissance.

▲ L'incertitude réglementaire décourage les transactions commerciales sérieuses à long terme, et les limites strictes applicables aux transactions de Niveau 1 augmentent le coût des cas d'utilisation courants.

▲ Les banques et les opérateurs tiers sont en tête, mais la plupart n'ont pas développé de stratégie, ni défini de processus de gestion.

▲ Les activités essentielles du modèle comme la sélection des agents, la gestion des liquidités, le suivi et le support n'en sont qu'à un stade très précoce.

▲ La croissance s'est concentrée sur la multiplication des produits et la forte augmentation du nombre de clients et d'agents, ce qui conduit à une faible compréhension de la proposition de valeur et une qualité de service insuffisante.



Réglementation :

Modèles autorisés et procédures KYC

Ecosystème - Réglementation

Modèles

Il existe des directives sur les services de transactions mobiles ; des licences ont été accordées à env. 20 services financiers et services tiers qui se répartissent en trois modèles :

- i. Modèle piloté par une banque**
- ii. Modèle centré sur une banque**
- iii. Modèle piloté par un tiers (hors télécoms)**



La CBN est le fer de lance de la transformation du NIBSS en vue de l'interopérabilité et de l'interconnectivité. La majorité des opérateurs de transactions mobiles (OTM) agréés sont connectés et fonctionnent en direct avec le commutateur central nigérian (NCS), ce qui facilite les transferts de fonds en temps réel d'OTM à OTM et d'OTM à banque de dépôt.



CENTRAL BANK OF NIGERIA



Le manque d'arguments commerciaux freine les partenariats et l'adoption

- ▲ Seuls les acteurs non-télécoms peuvent être chef de file au Nigeria ; les acteurs actuels ne disposent pas d'arguments commerciaux attractifs (volumes élevés de transactions) incitant les télécoms à s'impliquer.
- ▲ Cette situation est aggravée par l'incertitude réglementaire qui laisse penser aux télécoms que les règles du jeu peuvent changer et ne les incite pas à conclure des accords.
- ▲ Résultat, les OTM ont tendance à établir avec les ORM des relations ne répondant pas aux normes minimales, qui sont coûteuses pour les OTM et offrent une mauvaise qualité de service, ce qui entrave l'adoption par le marché de masse.



Bangladesh vs Nigeria

Deux grandes similitudes :

- ✓ Réglementation : dans les 2 pays, les télécoms ne peuvent pas être chef de file.
- ✓ Marché : il est à peu près de la même taille dans les 2 pays (*avec une population de 170 M au Nigeria et de 155 M au Bangladesh*)



Deux principales différences :

- ✓ *Spéculation* – Au Bangladesh, les réglementations sont établies alors qu'au Nigeria, les acteurs spéculent toujours et sont donc moins disposés à prendre des engagements.
- ✓ *Investissement dans des partenariats* – Au Bangladesh, des acteurs comme bKash et DBBL ont investi de manière offensive, offrant des propositions de valeur concrètes aux télécoms. L'organisme de réglementation a encadré ces relations et celles-ci ont évolué au fil du temps.



Principaux modèles nigériens : comparaison

Domaine	Modèle piloté par une banque	Modèle piloté par un tiers
Clientèle	✓ Se compte déjà en millions	✓ A construire de zéro
Marque	✓ Connue, pouvant être exploitée	✓ Reconnaissance croissante
Financement	✓ La réglementation peut le compliquer, mais la marque peut le faciliter	✓ Difficile à démarrer mais facile à valider
Prise de décision	✓ Bureaucratie lourde retardant le développement des processus	✓ Souplesse, agilité, prise de risque
Focus	✓ Mobile considéré comme un canal suppl. pour portefeuille de produits existant	✓ L'accent est mis sur les transactions mobiles
Innovation	✓ Limitée par une aversion au risque / structures et traditions rigides	✓ Fait partie intégrante de son ADN

Les différents types d'OTM doivent tirer parti de leurs points forts respectifs !

Difficile d'aller au-delà du Niveau I

Les conditions d'enregistrement des clients stipulées par la réglementation de la CBN relèvent de 3 niveaux :

Niveau	Infos KYC nécessaires	Vérification requise	Réalisé par	Limite de transaction*
1	Basées sur carte sim	Nom, n° de téléphone (infos carte sim)	Agent/Auto-enregistrement	3 000 N (18,50 USD)
2	KYC partielles	Nom, n° de téléphone, adresse physique	Banque/Agent	10 000 N (61,70 USD)
3	KYC complètes	Nom, n° de téléphone, adresse physique, contrôle physique	Banque	100 000 N (616,80 USD)

- ▲ Les agents réalisent la plupart des enregistrements clients au Niveau 1. Le processus est simple et rapide.
- ▲ L'inscription au niveau 2, et surtout au niveau 3, est actuellement limitée, les agents n'étant pas motivés (ou, dans bien des cas, ne sachant pas comment s'y prendre) pour permettre aux clients de réaliser des transactions plus élevées.
- ▲ La limite de transaction au niveau I est très faible, ce qui oblige à diviser les transactions et à doubler les coûts pour les clients (courant pour le paiement de factures).

*Taux de change utilisé 1 USD = 162 N

Le processus KYC présente des risques

- ▲ Certains renseignements KYC fournis lors de l'enregistrement de la SIM ne sont PAS vérifiés au moyen d'un contrôle d'identité valide. Il est nécessaire de contrôler la présence d'informations inexacts dans le système et il faut s'assurer que l'inscription aux niveaux supérieurs ne repose pas sur les mêmes informations non vérifiées.

- ▲ *Au Kenya, au début, les agents divisaient les transactions afin d'augmenter leurs commissions sur les transactions - des contrôles ont été instaurés et des sanctions sont appliquées en cas de non respect des règles.*

- ✓ *Au Nigeria, les agents doivent être guidés et incités à orienter les clients réguliers de transactions mobiles vers les banques pour passer au niveau 2 ou 3.*

- ✓ *La réglementation doit aussi être révisée pour permettre aux agents d'initier au moins l'enregistrement au niveau supérieur, qui serait validé après*

Stratégie et systèmes :

Focus sur la gestion et la technologie

Activités préalables au déploiement - Préparation institutionnelle

Le principe consistant à faire les choses bien dès le début est essentiel. Malgré le grand potentiel du Nigeria, les fonctions essentielles du modèle (voir ci-dessous) sont actuellement assurées avec des ressources très limitées.

-  Sélection des agents
-  Support fourni aux agents
-  Suivi et supervision
-  Gestion des liquidités
-  Marketing

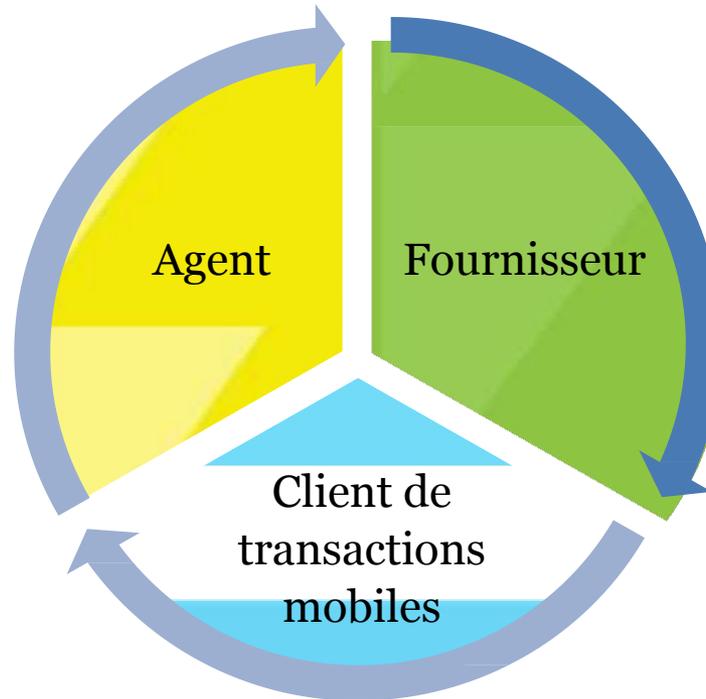
Ces fonctions exigent des investissements en capital et la définition de rôles clairement attribués pour relever les nombreux défis opérationnels (tels que l'instabilité des systèmes/réseaux, le manque d'appui aux agents) auxquels les agents sont confrontés.

Une gestion efficace du réseau d'agents nécessite :

- Affectation suffisante des ressources : humaines et financières
- Personnel pleinement dédié et qualifié
- Boucles de communication plus courtes
- Boucle d'information continue : veille sur le marché et feedback
- Systèmes pour :
 - ✓ Sélectionner, intégrer, équiper et former les bons agents
 - ✓ Aider les agents à gérer la trésorerie
 - ✓ Contrôler le respect des règles par les agents (procédures, image de marque, normes de liquidité, etc.)
 - ✓ Appuyer les agents sur les aspects de service à la clientèle, marketing, gestion de la fraude, réactualiser leur formation, etc.

Transactions mobiles : schéma dynamique des interactions

- Premier point de contact pour les clients de transactions mobiles
- Fait le lien entre les clients et le fournisseur
- Dépend du FSF pour réapprovisionner sa trésorerie
- Les clients se tournent vers eux pour obtenir aide et appui
- Visage du fournisseur sur le terrain - porte la marque



- Fournisseur de solutions de transactions mobiles
- Résout les problèmes rencontrés par l'agent (techniques, marketing) et offre un support
- Point de réapprovisionnement pour l'agent (si banque)

- A une relation plus étroite avec l'agent qu'avec le fournisseur
- Fait confiance à l'agent et compte sur lui pour réaliser les transactions et fournir un appui
- Assure la publicité (bonne ou mauvaise) des services de transactions mobiles par le bouche à oreille

Les systèmes technologiques ne fonctionnent pas bien

-  L'instabilité des réseaux est l'un des plus grands défis pour la fourniture de services de transactions mobiles au Nigeria. Les utilisateurs du canal USSD sont les plus touchés en raison de l'instabilité des plateformes et des réseaux. Dans certains cas, les interruptions de service sont quasi quotidiennes. Ces difficultés ont commencé à éroder la confiance et à démotiver les agents (et les clients) attirés précocement par les solutions mobiles.
-  Les agents s'adaptent en réalisant des transactions hors ligne (ils collectent les espèces des clients et finalisent les transactions lorsque le système est disponible). C'est risqué pour les clients et les fournisseurs, car des agents malhonnêtes peuvent en faire un usage frauduleux.
-  Il est urgent de résoudre les problèmes liés aux défaillances du système pour établir la confiance à la fois parmi les agents et les clients.
-  Les fournisseurs doivent investir dans un service d'assistance 24h/24, en particulier pour les agents et les clients de transactions mobiles, afin de les orienter et de les rassurer pendant les interruptions de service.

“..... il faut quasiment un miracle pour arriver à charger un montant....”

“La vérité c'est qu'ils (le personnel) n'ont pas accès à la plateforme et qu'ils ne peuvent rien faire quand le système est en panne”

Cadre opérationnel :

Sélection et intégration des agents, gestion des liquidités, suivi des agents et marketing

Le processus de sélection et d'intégration des agents

- Au Nigeria, les stratégies de sélection des agents par les fournisseurs sont diverses. Boutiques de téléphonie mobile, magasins de biens de consommation courante et prestataires de services financiers (petites banques de microfinance) ont été engagés en tant qu'agents.
- Parmi les agents de Paga se trouvent également des distributeurs de services publics (comme DSTV) ou des marchands de produits électroniques.
- La plupart des agents sont encore situés, à ce stade, près des points de réapprovisionnement.

Recrutement des agents

Les fournisseurs utilisent les techniques suivantes pour attirer et convaincre les agents potentiels :

- ✓ Recours à du personnel de vente – les fournisseurs emploient du personnel temporaire ou permanent pour recruter des agents.
- ✓ Communication dans les agences – les banques utilisent les halls d'agence pour afficher une campagne ciblée à l'intention de leurs clients.
- ✓ Candidature en ligne – les agents intéressés remplissent un formulaire de candidature à partir du site web du fournisseur.

Équipement

- Au Nigeria, les agents utilisent généralement soit un simple téléphone mobile (pour les transactions par USSD), soit un smartphone android (pour les transactions via des applications), soit un lien web pour les transactions sur internet. *Les agents sont entièrement propriétaires de ces appareils.*

Formation

- Après l'intégration, la formation se déroule principalement sur place. La formation porte actuellement sur les transactions de base ; la plupart des agents se déclarent satisfaits des connaissances fournies.
- Certains fournisseurs, après intégration réussie de l'agent, fournissent des kits de démarrage (comprenant principalement des supports marketing de vente).

La qualité de la sélection et de l'intégration des agents est essentielle pour fournir la base d'un réseau d'agents performant et pour minimiser le taux de perte d'agents.

Différents profils d'agents observés sur le terrain

Type	Caractéristiques	Etat d'esprit	Implications pour la croissance
Versé dans les nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> • Trouve les transactions mobiles naturelles et faciles à adopter. • Comprend qu'il s'agit de promouvoir les TM et la finance digitale au Nigeria. • Pas vraiment préoccupé par la rentabilité à ce stade. • Optimiste 	<ul style="list-style-type: none"> • Positif : il comprend les réalités des aléas technologiques. • Est convaincu que les choses finiront par fonctionner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Typiquement le profil qui va rester dans l'activité. • Profil d'agent le plus solide pour les transactions mobiles en raison de leur familiarité avec la technologie.
Intéressé par les bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Moins enthousiaste qu'au début. • A le sentiment de travailler bcp pour une faible rémunération. • Apprécie rarement que l'entreprise soit une affaire de chiffres. • Facilement découragé, abandonne souvent en raison des faibles commissions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se plaint : la hausse des niveaux de commission étant fortement dépendante de l'augmentation du nombre de clients, elle prend du temps. 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidat à l'abandon en début d'activité. • S'il persévère au-delà, il peut facilement se retirer pour tenter d'autres formes d'entreprise.
Intéressé par le développement communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Motivé par la capacité de permettre aux gens de subvenir à leurs besoins financiers et de ne pas avoir à se déplacer dans des agences éloignées. • S'estime chanceux d'avoir l'opportunité de servir sa communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positif : comprend le potentiel et l'importance de l'entreprise et l'aide qu'elle apporte aux communautés. • Regarde la situation dans son ensemble malgré les difficultés initiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tourné vers l'avenir – par conséquent, profil d'agent à fort potentiel engagé sur le long terme.

Une approche structurée de la sélection des agents est nécessaire*

Caractéristiques	Explication
Profil – relation avec les clients	Idéalement, les agents doivent être choisis en fonction de leur localisation par rapport aux clients cibles et au positionnement du produit. Les GRA ciblent la plupart du temps des boutiques dans lesquelles les clients font des transactions de montant faible à moyen, car ils s’y rendent plus souvent.
Age, éducation et expérience	L’âge, le nombre d’années d’activité et le niveau d’éducation de l’agent sont des critères indicatifs pour juger de sa capacité à gérer sainement son activité.
Localisation	Les agents doivent être situés dans des endroits stratégiques qui favorisent l’accessibilité et la confiance des clients cibles.
Nature des locaux	Les agents doivent être situés dans des endroits fiables et sûrs qui permettent aux clients de procéder facilement à leurs transactions.
Activité principale	L’activité principale des agents détermine le niveau d’interaction avec les clients de SFD. Par ailleurs, si l’agent gagne plus par son activité principale que par les commissions sur les SFD, il sera moins enclin à consacrer du temps à une activité moins rentable pour lui.
Liquidités	Les agents doivent être en mesure de gérer suffisamment de trésorerie pour faire face aux demandes de transactions sans difficulté.

*Extrait du cours Accélérateur de réseaux d’agents de l’Institut Helix

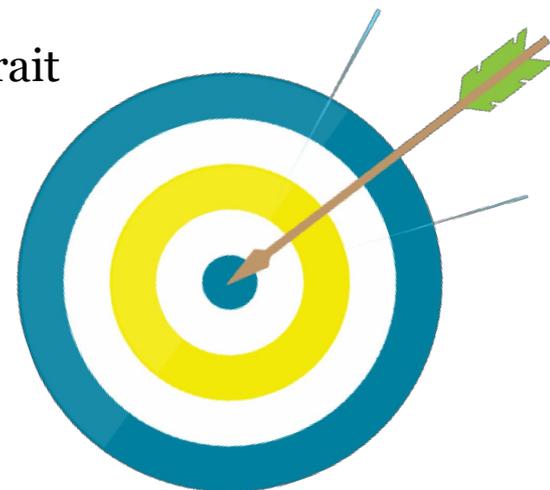
La proposition de valeur offerte aux agents doit encore être améliorée

▲ L'actuelle proposition de valeur offerte aux agents met l'accent sur les profits. Il s'agit certes d'un objectif ultime pour toutes les entreprises, mais il est susceptible de conduire à des taux de dormance élevés, car les agents ont peu de chances d'atteindre cet objectif rapidement après leur déploiement sur le marché émergent du Nigeria.

▲ En raison de la non exclusivité des agents au Nigeria (rien ne les limite à servir uniquement les clients bancarisés ou usagers d'un fournisseur particulier), les clients non bancarisés de l'ensemble des réseaux peuvent bénéficier des services d'argent mobile des différents fournisseurs.

▲ La proposition de valeur destinée aux agents au Nigeria devrait donc être axée sur :

- i. les commissions touchées sur les inscriptions de nouveaux clients et la promesse de rentabilité accrue à mesure de l'augmentation des transactions,
- ii. l'augmentation des ventes grâce à la hausse de fréquentation de la boutique de l'agent,
- iii. l'avantage d'être à la pointe, familier des technologies et pionnier des nouvelles solutions de paiement.



Gestion des liquidités

- Actuellement, la plupart des agents sont rattachés à des points de réapprovisionnement, surtout des banques.
- En raison de la faible valeur des transactions et du nombre encore limité de clients, les agents trouvent qu'ils disposent toujours d'une marge suffisante pour répondre aux besoins des clients. Les choses vont changer lorsque les principes fondamentaux commenceront à être bien compris.
- Il a été observé que lorsqu'un client vient effectuer une transaction et que l'agent n'a pas de trésorerie, le client n'est pas refusé. Les agents ont mis au point des techniques astucieuses, par ex. ils collectent les espèces des clients (certains émettant des reçus pour confirmer la transaction) et se précipitent ensuite à la banque pour charger la valeur électronique correspondante.
- Le processus de réapprovisionnement nécessite toutefois de faire la queue avec les autres clients réguliers.

Gestion efficace des liquidités

Les fournisseurs doivent élaborer des stratégies de gestion et de contrôle des liquidités, notamment :

- ✓ Choisir des agents qui gèrent déjà des espèces
- ✓ Gérer la croissance des agents et des clients en même temps
- ✓ Recourir à des agents principaux/super-agents pour fournir un appui à la gestion des liquidités
- ✓ Accorder aux agents un accès prioritaire dans les banques pour accélérer le réapprovisionnement
- ✓ Performances technologiques - garantir la fiabilité des transactions en temps réel
- ✓ Diversifier l'offre de services
- ✓ Échelonner les paiements (salaires, versements G2P)
- ✓ Mettre en place des crédits et découverts bancaires

“Le réapprovisionnement n'est pas rapide.... nous faisons la queue à la banque avec les autres clients”

Suivi des agents

- La supervision des agents sur place et à distance permet d'assurer un service constant et de qualité aux clients.
- Au Nigeria, la plupart des agents estiment qu'ils n'ont pas assez de visites sur place pour résoudre les problèmes en temps réel, en particulier de la part des prestataires bancaires.

“Les visites aux agents sont importantes parce qu'elles améliorent nos performances et permettent de résoudre certains des problèmes auxquels nous sommes confrontés.”

- Les agents tiers interrogés se sont toutefois montrés plutôt satisfaits des visites hebdomadaires du fournisseur.
- Avec la maturation du marché et l'augmentation du nombre d'agents, il pourrait devenir difficile d'assurer une supervision efficiente et régulière des agents si une bonne stratégie de gestion des réseaux d'agents n'est pas mise en place dès maintenant.

Quel suivi les fournisseurs doivent-ils assurer?

- Une équipe dédiée du fournisseur de services doit s'y consacrer à temps plein.
- Visites sur place chez les agents pour vérifier leur conformité aux directives.
- Visites périodiques de suivi par la division de l'audit et du contrôle interne (sur une base trimestrielle).
- Dispositions relatives à la production régulière de rapports du SIG et rapports de suivi.
- Les indicateurs quantitatifs doivent être surveillés en temps réel au moyen du SIG.
- Le suivi des transactions quotidiennes sur la plateforme peut être effectué par une équipe d'audit dédiée.
- Les centres d'appels peuvent être utilisés pour recueillir les avis des clients.
- Des enquêtes périodiques (trimestrielles ou annuelles) peuvent être menées auprès des clients .

Marketing et cycle de vie des SFD

- **Marketing ATL** - Les fournisseurs ont recours à l’affichage sur panneaux publicitaires et aux médias électroniques (radio, télévision, presse et Internet).
- **Marketing BTL** - Marketing au point de vente via des autocollants de la marque, dépliants, T-shirts et affiches placés dans les locaux des agents. Certains opérateurs tiers ont aussi recours à des actions de promotion sur les marchés à des fins d’éducation et de vente de services de transactions mobiles au public.
- Cependant, il a été constaté que dans certains cas, le personnel des fournisseurs a également besoin d’être formé aux transactions mobiles.

“Certains employés de banque ne sont pas au courant des services de transactions mobiles. Un jour j’ai voulu envoyer 50000 NGN à Ibadan... ces gens là-bas (le personnel) m’ont dit qu’ils ne savaient rien des transferts mobiles.”

- À ce stade du cycle de vie des transactions mobiles, les 2 types d’actions marketing sont nécessaires. Le personnel des agences des banques peut jouer un rôle clé de promotion, susceptible de renforcer la confiance et de stimuler les essais et l’utilisation.
- **Mais les systèmes doivent d’abord être stabilisés.**

- Le marketing ATL sert à promouvoir la sensibilisation, la compréhension et la confiance dans le produit et le service. C’est encore nécessaire au Nigeria.
- Le marketing BTL est plus ciblé et le message est adapté au public. Il permet aussi d’établir une relation entre la marque du fournisseur et les clients. Il est utilisé pour approfondir les connaissances sur l’utilisation de l’argent mobile et stimuler les essais.

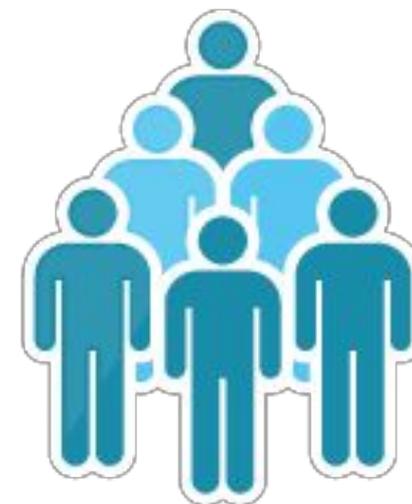


Vue d'ensemble du Nigeria - Faible sensibilisation

- 
 Faibles niveaux de sensibilisation non seulement parmi les citoyens à faibles revenus , mais aussi parmi les citoyens éduqués. [InterMedia \(2013\)](#) a établi que seulement 12 % des adultes nigériens connaissaient les services de transactions mobiles.

- 
 Les agents des OTM *acceptent actuellement la concurrence* d'agents de fournisseurs similaires ou différents, car ils *valident et légitiment* les transactions mobiles dans leurs communautés.

- 
 Il est nécessaire d'améliorer le marketing ATL à ce stade du développement du marché, car c'est celui qui promeut la sensibilisation et la compréhension.

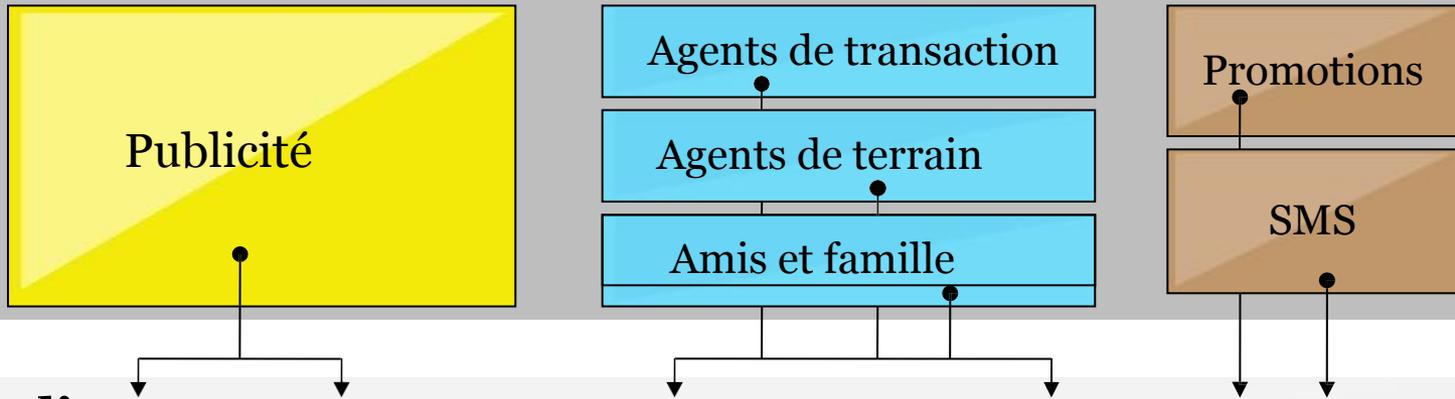


Une meilleure promotion de la sensibilisation et de la compréhension est nécessaire

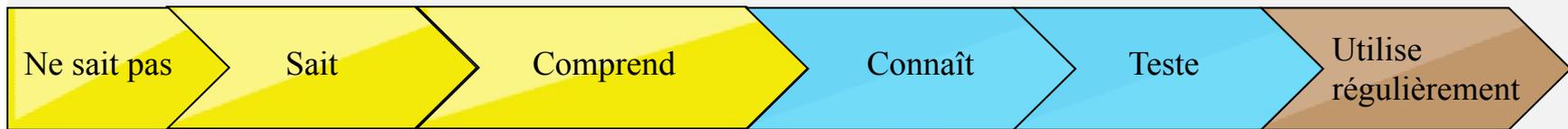
1. Etude de marché



2. Communication marketing



Parcours client



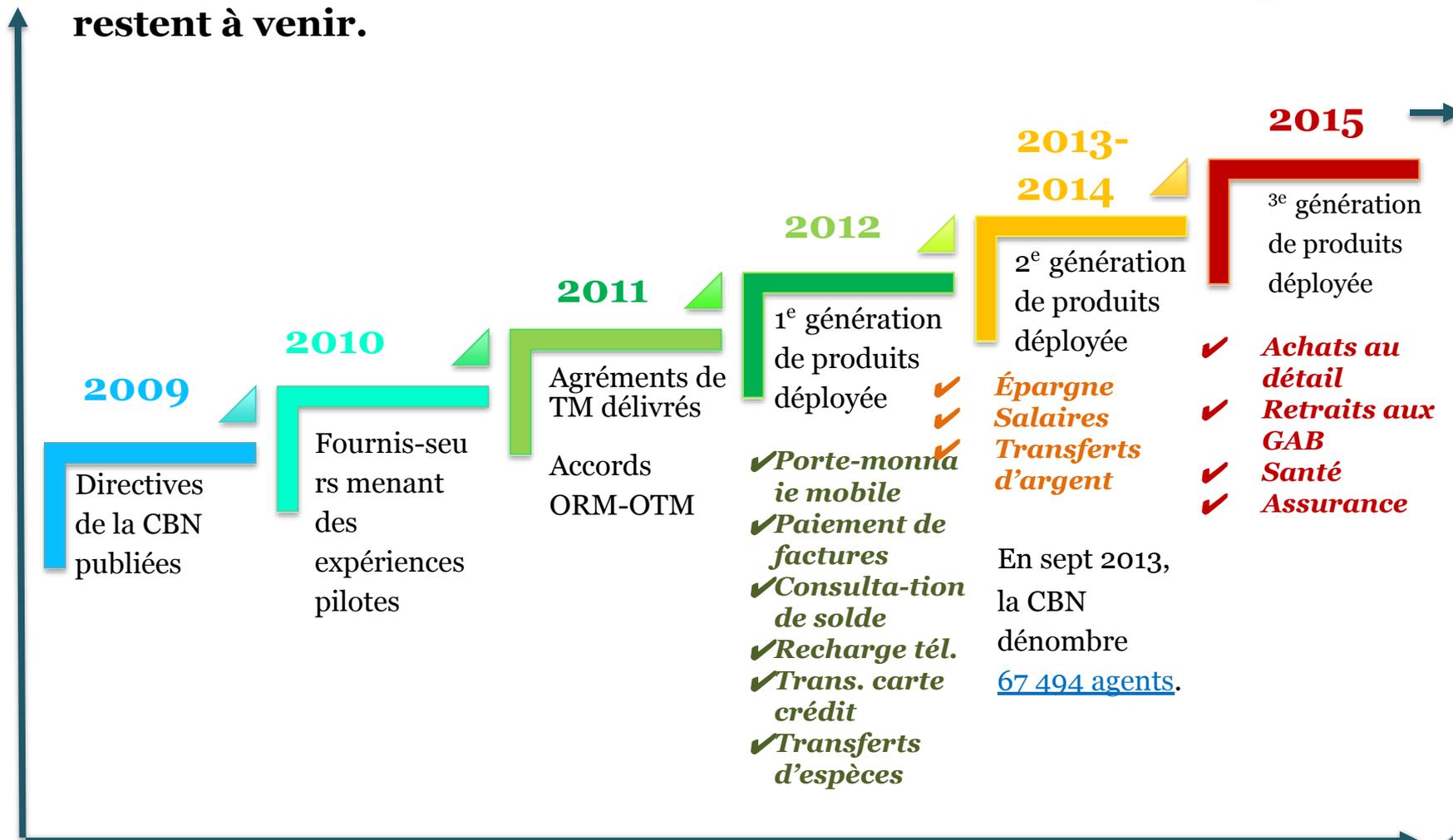
Neil Davidson and M. Yasmina McCarty, "Driving Customer Usage of Mobile Money for the Unbanked", GSMA

Évolution :

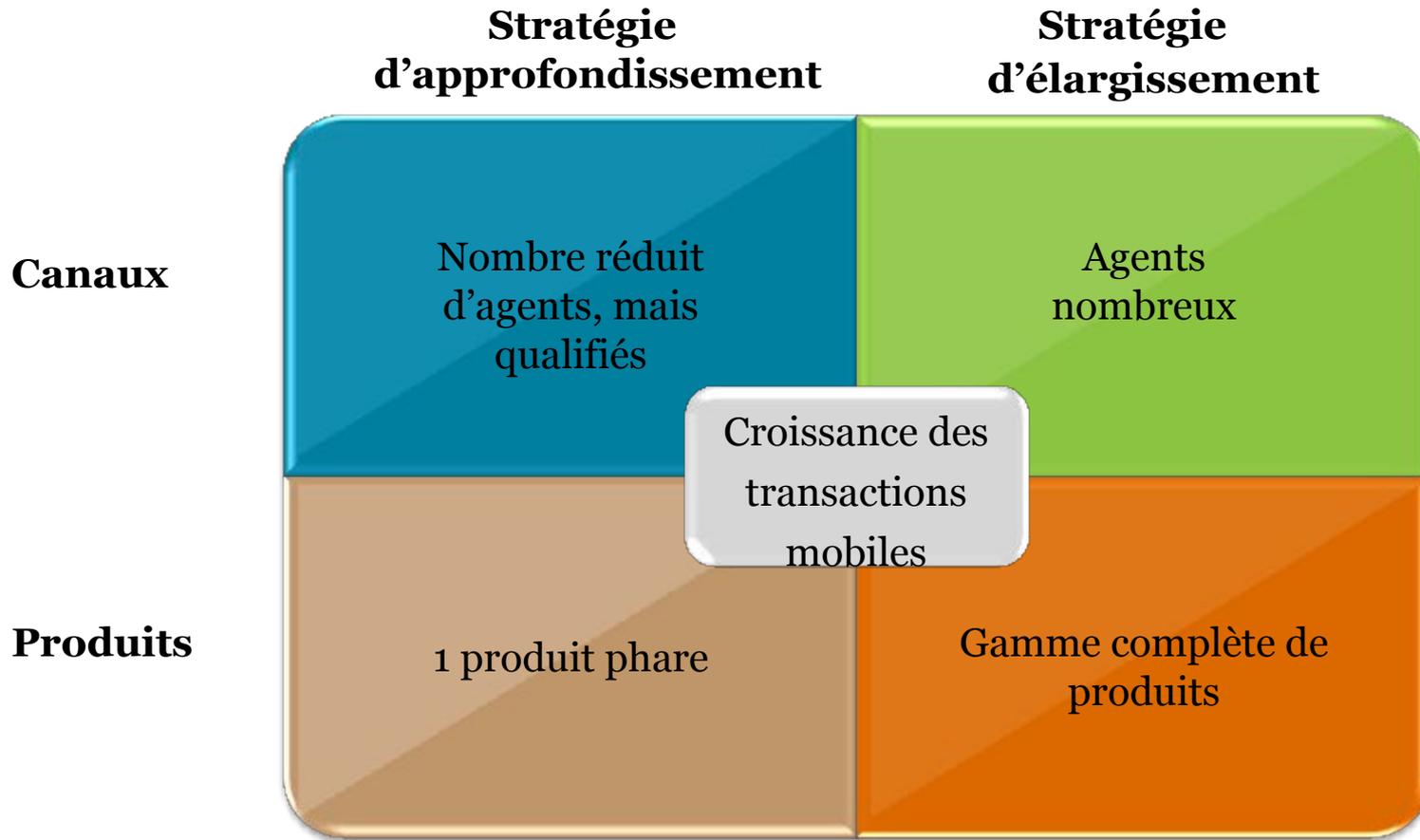
Stratégies de croissance pour l'avenir

La croissance a jusqu'ici porté sur les produits et les agents

La croissance de la clientèle et l'établissement de normes de qualité restent à venir.



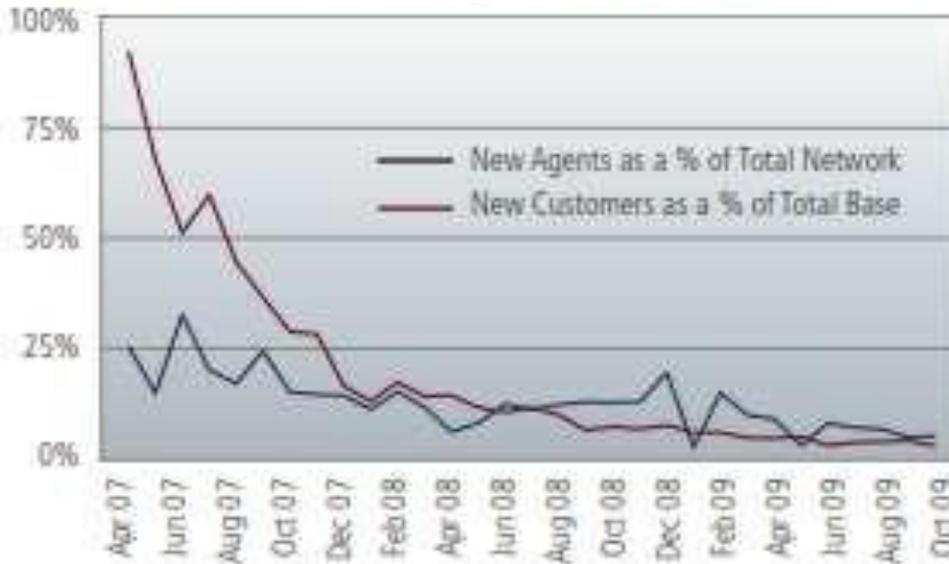
Stratégies de croissance des services de transactions mobiles



Approche idéale - Ces approches doivent être séquencées correctement. Les Nigériens doivent d'abord se concentrer sur la qualité et la clarté dans le cadre d'une stratégie d'approfondissement avant de passer à une stratégie d'élargissement.

Le cas M-PESA*

M-PESA : Croissance des agents et des clients



Nombre de clients par agent



M-PESA a commencé par centrer les commissions des agents sur l'acquisition de clients, ne recrutant que 2 000 agents lors de sa première année d'activité.

Cette approche a fait croître le nombre de clients par agent, jusqu'à un pic de plus de 1000 clients par agent. Actuellement, d'après les chiffres de la CBN et les données de [l'enquête InterMedia](#) [l'enquête InterMedia de 2013](#), l'Institut *Helix* estime le nombre de clients à 42 par agent au Nigeria, ce qui signifie que la croissance doit se concentrer sur l'acquisition de clients.

*Rapport annuel de Safaricom

Gestion des réseaux d'agents : principales caractéristiques

Les réseaux d'agents se développent rapidement sous la poussée de plusieurs fournisseurs.

Il existe aujourd'hui environ 20 fournisseurs différents détenant un agrément, des partenariats en cours d'établissement et un écosystème qui requiert l'interopérabilité.

Les fournisseurs ont recruté des dizaines de milliers d'agents au Nigeria.

Les fournisseurs ont conçu et mis sur le marché une myriade de produits différents.



Possibilités d'améliorations

Les priorités pour le Nigeria doivent être la stabilité réglementaire, la fiabilité des technologies et le développement d'approches stratégiques par les fournisseurs afin de garantir la qualité des réseaux d'agents et des services fournis :

La **réglementation** interdit aux opérateurs télécoms d'être chefs de file du modèle, mais ils sont malgré tout nécessaires dans le dispositif, ce qui se traduit par des **partenariats médiocres** qui n'offrent ni qualité ni valeur ajoutée aux clients.

Les **technologies**, telles que les plateformes de fournisseurs et les canaux USSD, ne sont pas encore suffisamment **fiables** pour susciter la confiance du marché.

Les fournisseurs doivent **définir plus clairement leurs produits phares** et leurs stratégies de gestion, de conception et de développement des canaux de distribution utilisés pour les offrir.

La gestion des réseaux d'agents se heurte à une **multitude de problèmes opérationnels** qui découlent principalement de stratégies de gestion mal définies.

La croissance doit maintenant **se concentrer sur la qualité du service** et la clarté de la communication, dans le but de toucher un plus grand nombre de clients.



Merci pour votre attention

www.helix-institute.com

info@helix.com

Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute

