



Accélérateur de réseaux d'agents Rapport pays – Tanzanie 2013

Avril 2014

Auteurs : Mike McCaffrey, Leena Anthony, Annabel Lee, Kimathi Githachuri, Graham A. N. Wright



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

Afrique

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



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

Asie

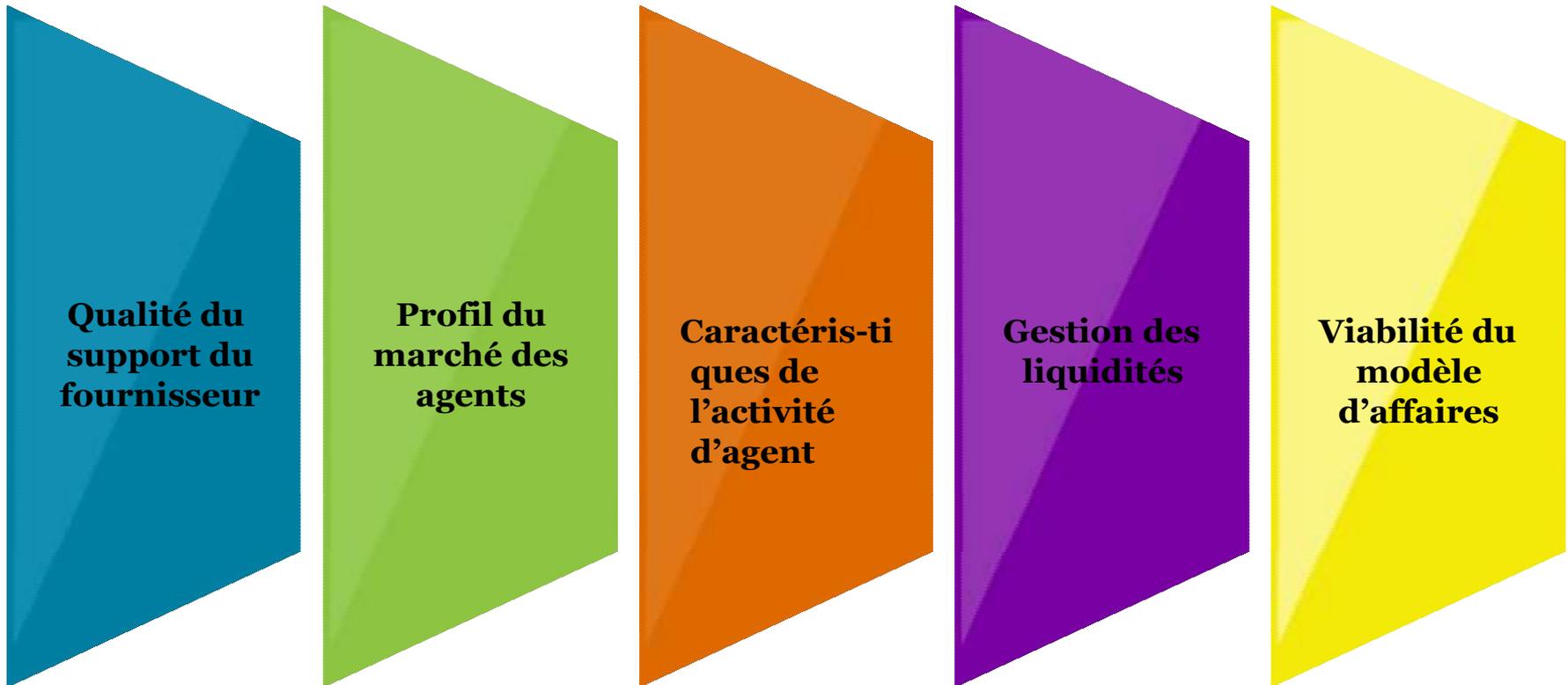
Les résultats de cette recherche sont diffusés par ***l'Institut Helix.*** **Helix** est une institution d'envergure internationale qui offre des formations opérationnelles aux acteurs de la finance digitale.



www.helix-institute.com

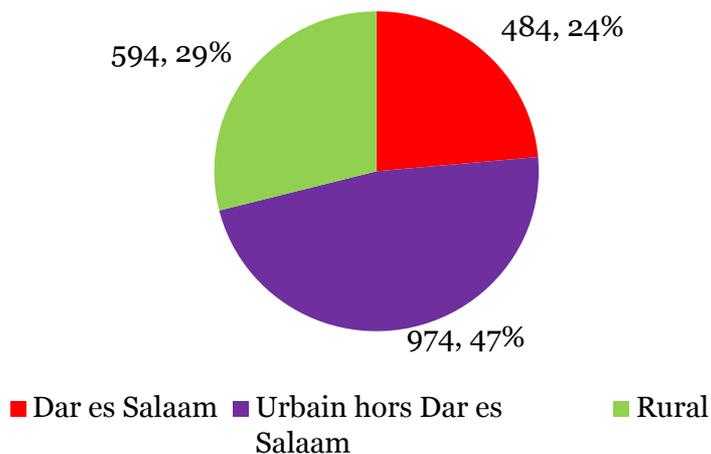
Objectif de la recherche

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



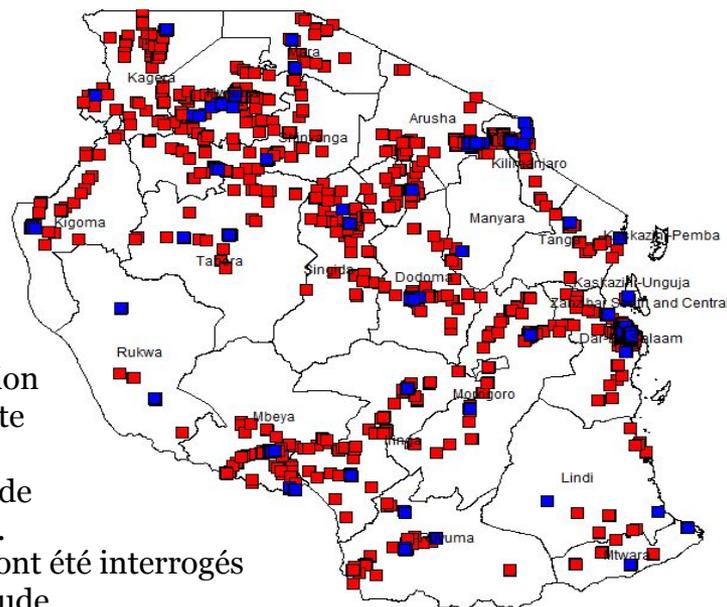
L'étude est fondée sur 2052 entretiens avec des agents à l'échelon national

Répartition de l'échantillon



Collecte des données réalisée en juillet/août 2013, sur un échantillon aléatoire par random route basé sur le recensement des agents.

Les points rouges représentent les agents recensés par Brand Fusion en 2012 lors de la collecte des coordonnées géospatiales des agents de serv. financiers mobiles. Les bleus sont ceux qui ont été interrogés dans le cadre de cette étude.



Profil de l'échantillon*

| Principaux fournisseurs** | Situation | | | Exclusivité | | Dédiés/non dédiés | |
|---------------------------|---------------|---------------------------|-------|-------------|---------------|-------------------|------------|
| | Dar-es-Salaam | Urbain hors Dar-es-Salaam | Rural | Exclusifs | Non-exclusifs | Dédiés | Non dédiés |
| A | 444 | 934 | 572 | 895 | 1055 | 1378 | 572 |
| B | 180 | 256 | 144 | 25 | 555 | 383 | 197 |
| C | 426 | 358 | 182 | 66 | 900 | 669 | 297 |

*Les résultats présentés dans ce tableau ne concernent que les trois principaux fournisseurs. La somme des chiffres est égale à 3496, car lorsqu'un même agent sert plusieurs fournisseurs, il est compté plusieurs fois.

** Les noms des fournisseurs ont été rendus anonymes afin de préserver la confidentialité.

Le contexte tanzanien

Les agents sont massivement rentables, et présentent des taux de transaction solides. Les trois fournisseurs en pleine expansion et la non-exclusivité des agents exercent une forte pression sur les liquidités. Cela se traduit également par de faibles charges d'exploitation et un bon niveau de soutien aux agents (par rapport à l'Ouganda).

Différents acteurs de l'écosystème proposent des solutions innovantes pour la gestion des liquidités ; les fournisseurs doivent évaluer ce qui fonctionne le mieux et l'étendre à plus grande échelle.

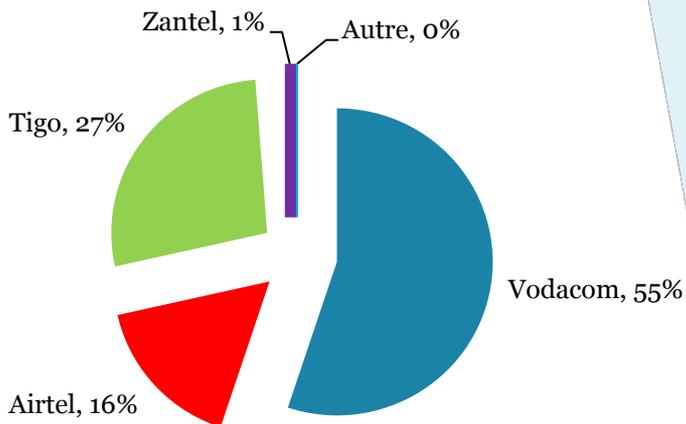
Les indicateurs de soutien aux agents sont plus élevés qu'en Ouganda. Les fournisseurs se tournent vers les produits financiers et les paiements chez les commerçants pour différencier leur offre.

Tanzania



Part de marché des fournisseurs utilisant le réseau d'agents

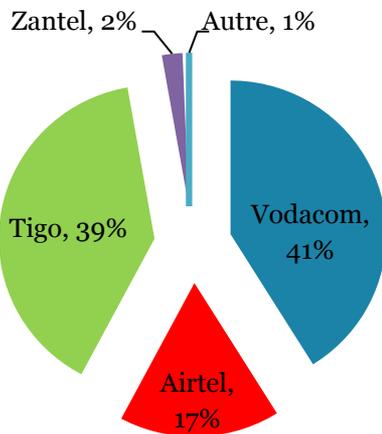
Part de marché



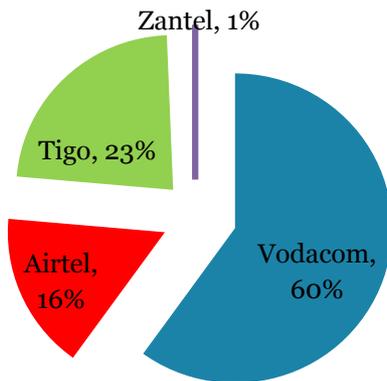
 Bien que la Tanzanie soit souvent citée comme un marché très concurrentiel, plus de la moitié des agents servent Vodacom sur l'ensemble du territoire et près de deux-tiers en dehors de la capitale.

 Tigo est centré sur la capitale et y détient une part de marché équivalente à celle de Vodacom.

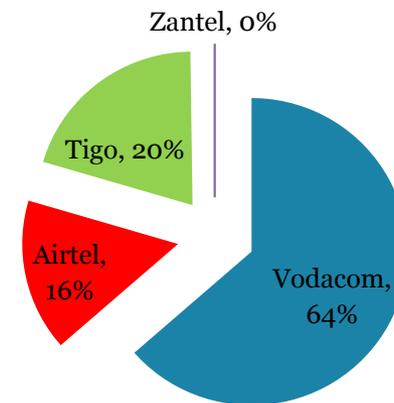
Dar es Salaam



Urbain hors Dar es Salaam

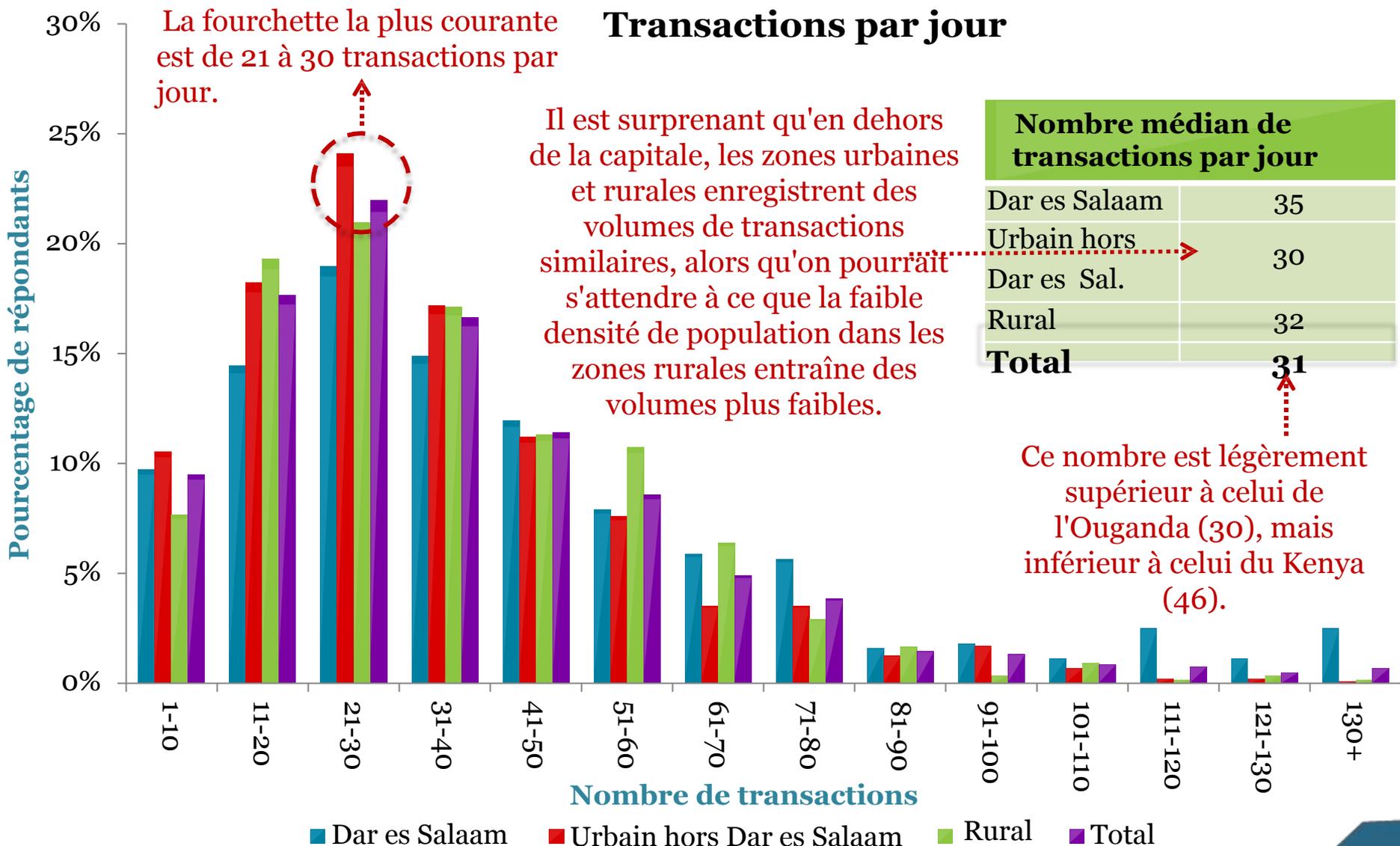


Rural



La part de marché désigne la proportion d'agents de dépôt/retrait par fournisseur.

Le nombre de transactions quotidiennes* montre la solidité de l'activité des agents



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

Principaux obstacles déclarés à la croissance des transactions quotidiennes*

L'expansion rapide des réseaux serait une cause de réduction de l'activité par agent.

Les problèmes de liquidité sont liés à la non-exclusivité des agents (obligés de gérer plusieurs pools de liquidité) et à leur attitude passive à l'égard de la gestion de la trésorerie.

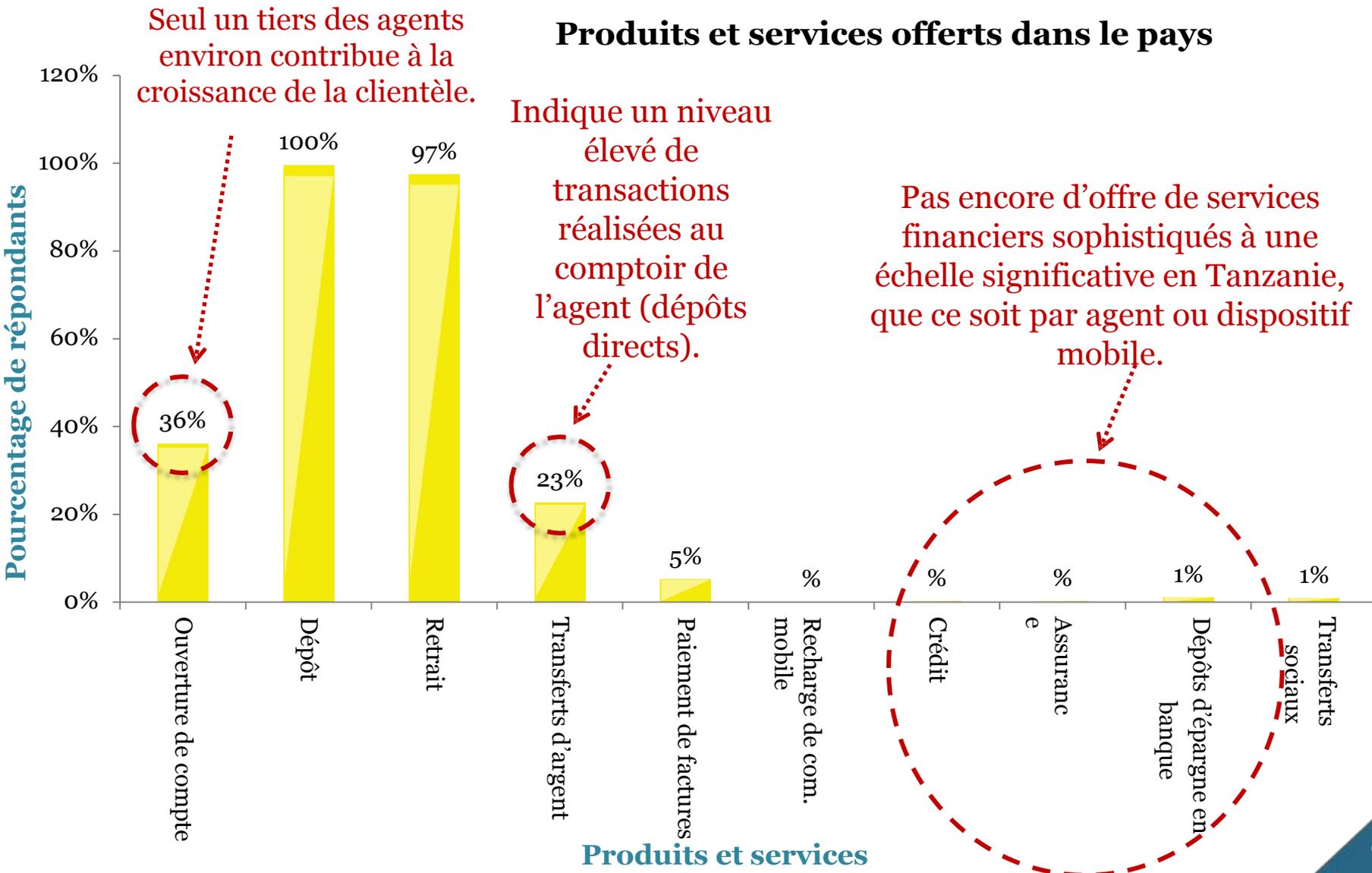
Certains agents semblent avoir été mal sélectionnés et ne survivront pas, tandis que d'autres, qui ont du potentiel, pourraient bénéficier d'un soutien ciblé.



* Les scores sont des moyennes pondérées ; les plus élevés représentent les dimensions les mieux classées.

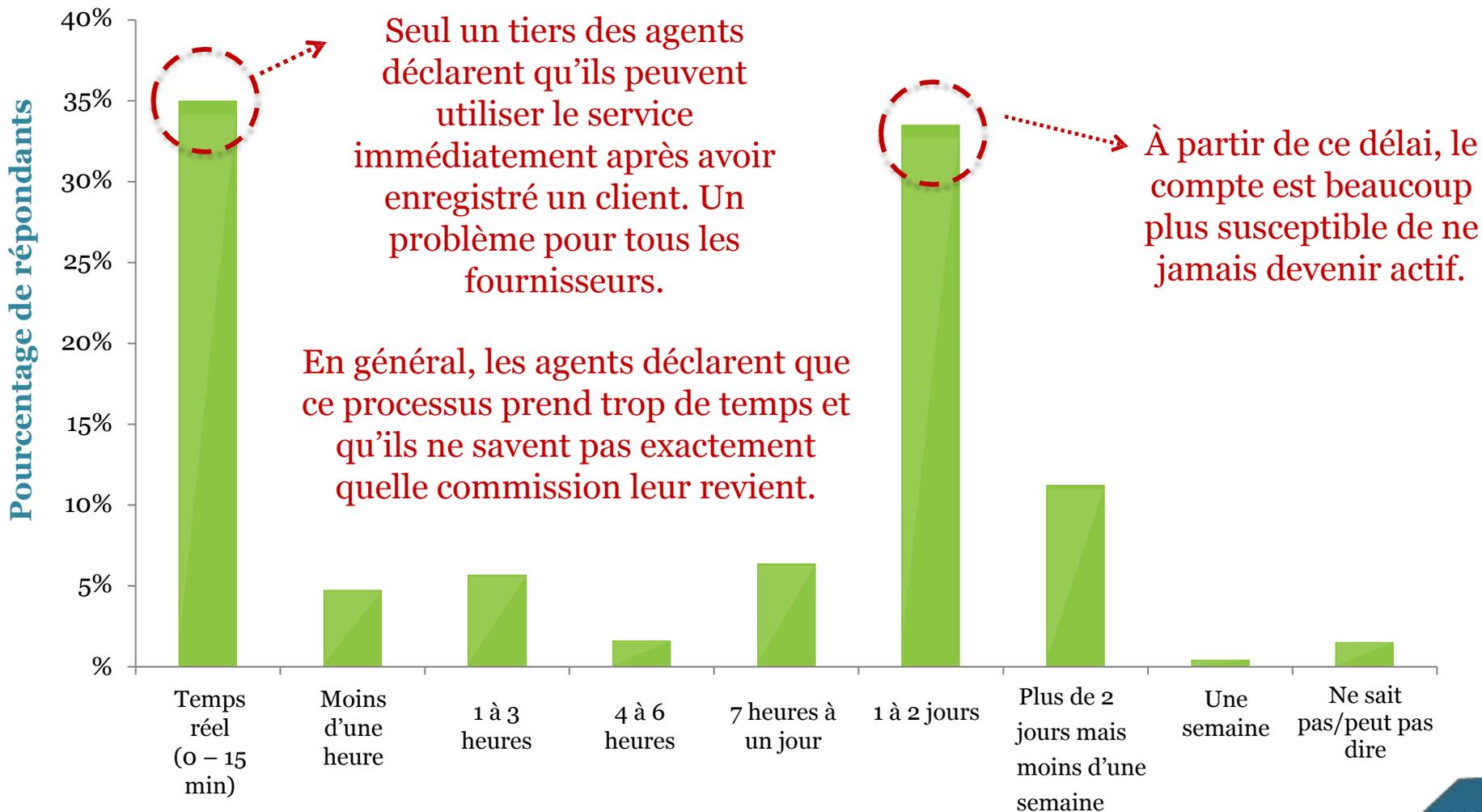
La pauvreté de l'offre montre un potentiel pour l'innovation produit

Produits et services offerts dans le pays



Le délai d'activation des comptes clients est un problème important

Délai d'activation des comptes clients



Les agents sont dans leur grande majorité rentables*

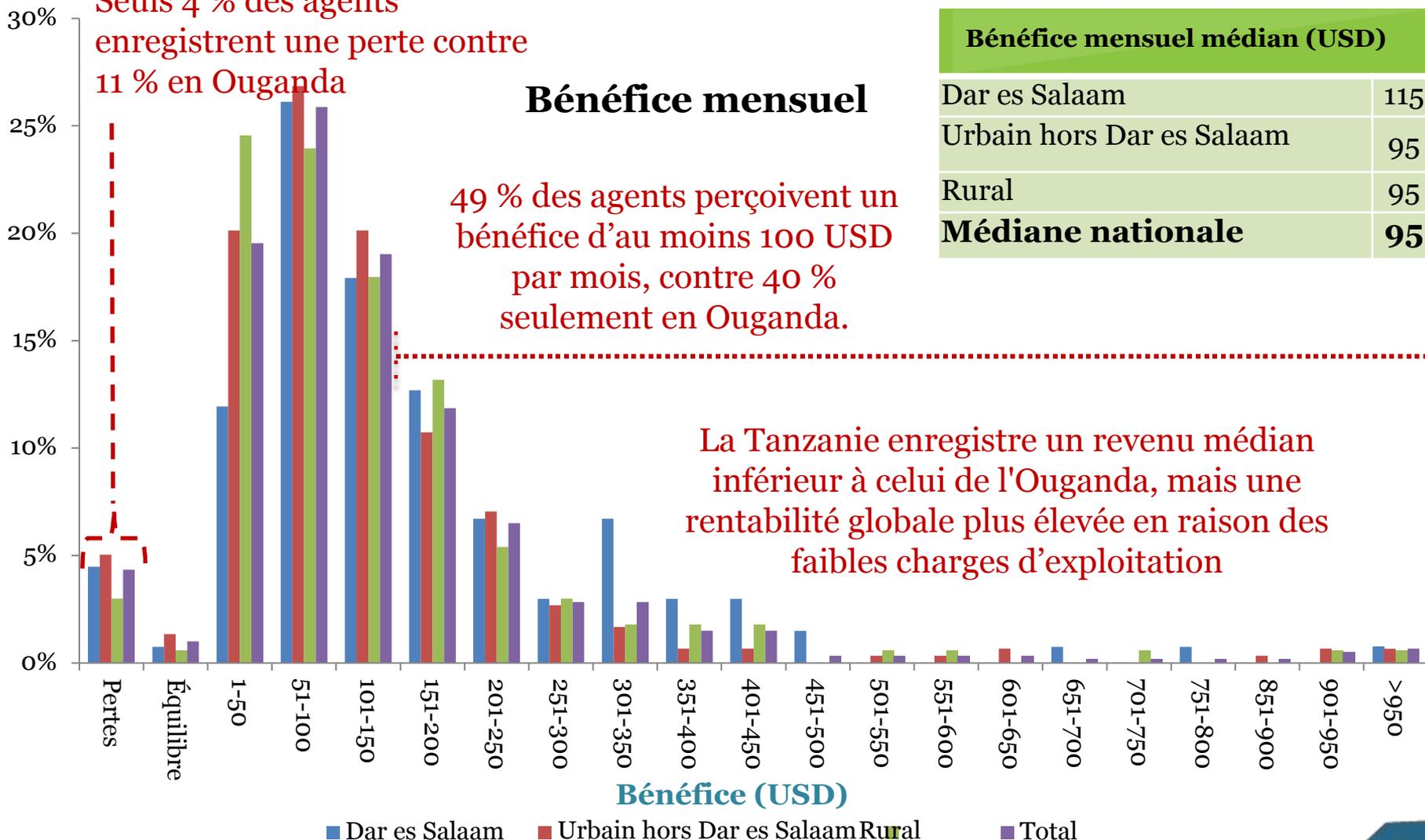
Seuls 4 % des agents enregistrent une perte contre 11 % en Ouganda

Bénéfice mensuel

49 % des agents perçoivent un bénéfice d'au moins 100 USD par mois, contre 40 % seulement en Ouganda.

| Bénéfice mensuel médian (USD) | |
|-------------------------------|-----------|
| Dar es Salaam | 115 |
| Urbain hors Dar es Salaam | 95 |
| Rural | 95 |
| Médiane nationale | 95 |

Pourcentage de répondants

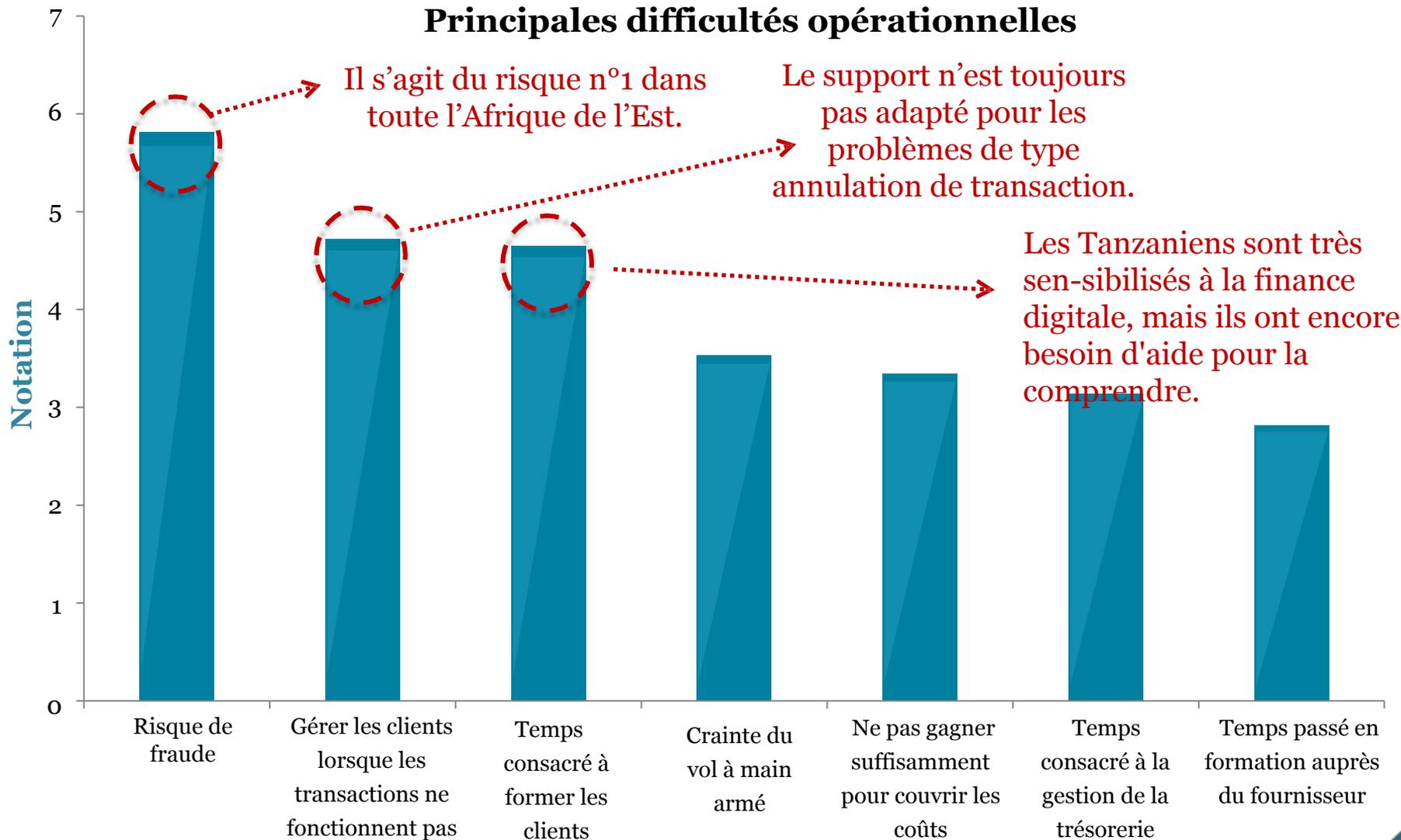


La Tanzanie enregistre un revenu médian inférieur à celui de l'Ouganda, mais une rentabilité globale plus élevée en raison des faibles charges d'exploitation

* Calculé en soustrayant les charges du total des revenus pour l'ensemble des fournisseurs servis.

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

Principales difficultés opérationnelles



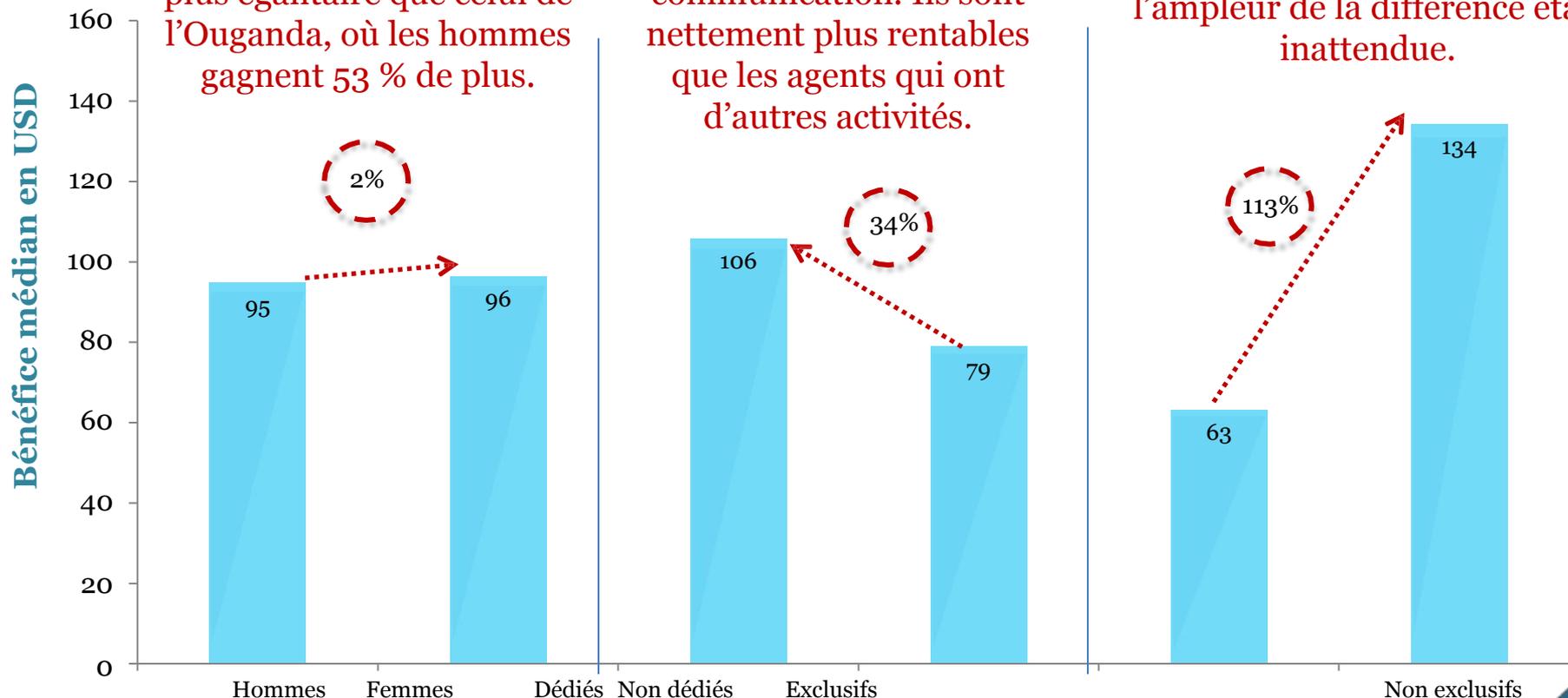
* Les scores sont des moyennes pondérées ; les plus élevés représentent les dimensions les mieux classées.

Comparaison des bénéfices médians* par catégorie

Les bénéfices des femmes ne sont supérieurs que de 2 % à ceux des hommes, ce qui indique un marché plus égalitaire que celui de l'Ouganda, où les hommes gagnent 53 % de plus.

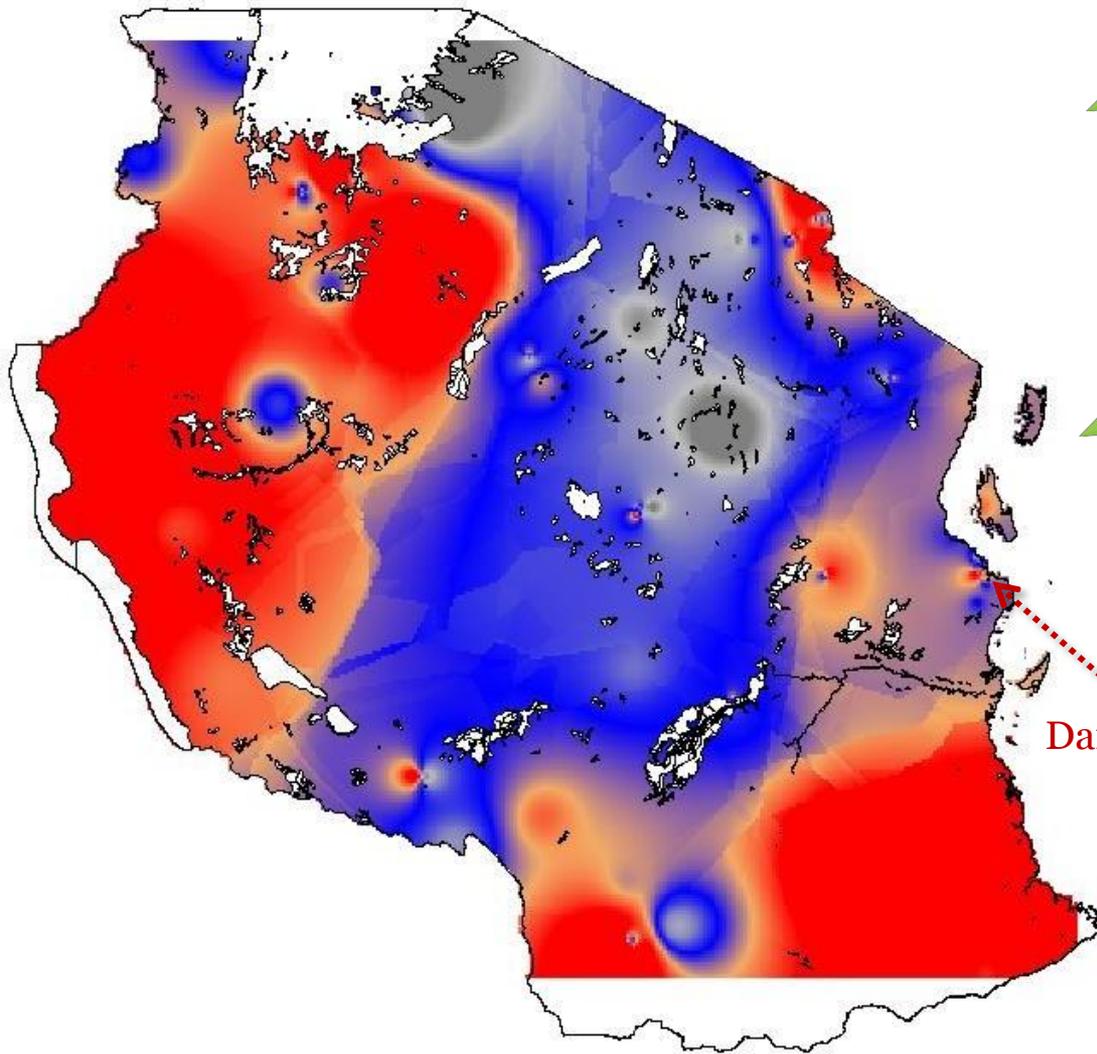
Les agents dédiés n'offrent que des services de dépôt/retrait, ou vendent parfois aussi du crédit de communication. Ils sont nettement plus rentables que les agents qui ont d'autres activités.

Les agents non exclusifs servent plusieurs fournisseurs, il est donc logique que cette valeur soit plus élevée, mais l'ampleur de la différence était inattendue.



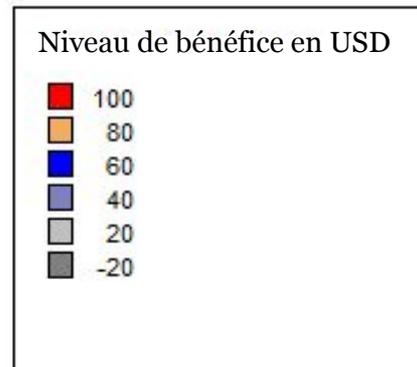
* Calculés en soustrayant les charges du total des revenus pour l'ensemble des fournisseurs servis.

Niveaux de rentabilité par région



- La rentabilité est la plus faible dans le centre peu peuplé du pays, mais en Tanzanie, elle fluctuerait en fonction de la période de récolte.
- On ignore encore si le centre du pays n'a pas de modèle d'affaires viable ou si les fournisseurs ne l'ont pas encore assimilé.

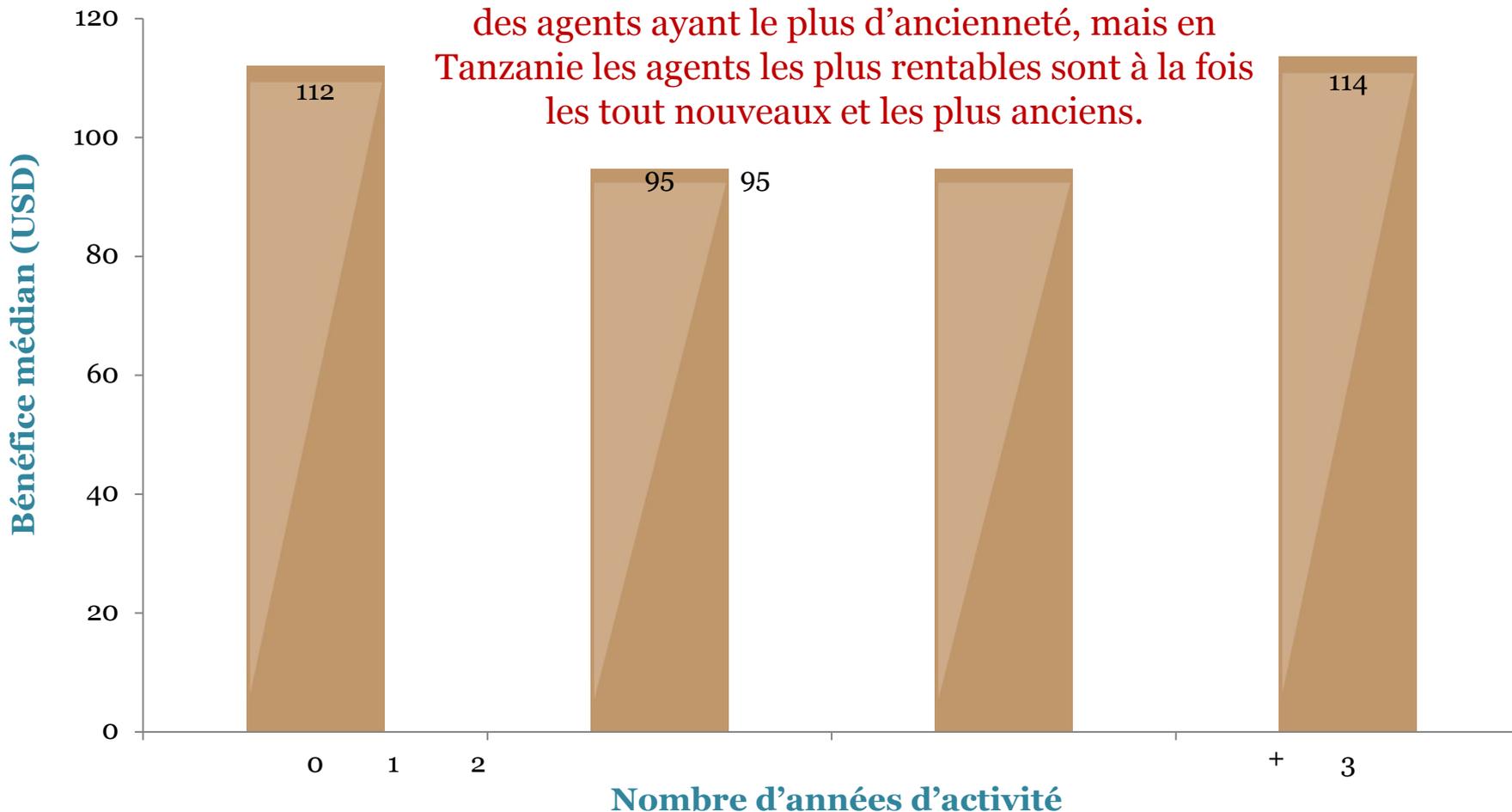
Dar es Salaam



Le bénéfice médian* diminue après la première année d'activité

Impact du nombre d'années d'activité sur la rentabilité

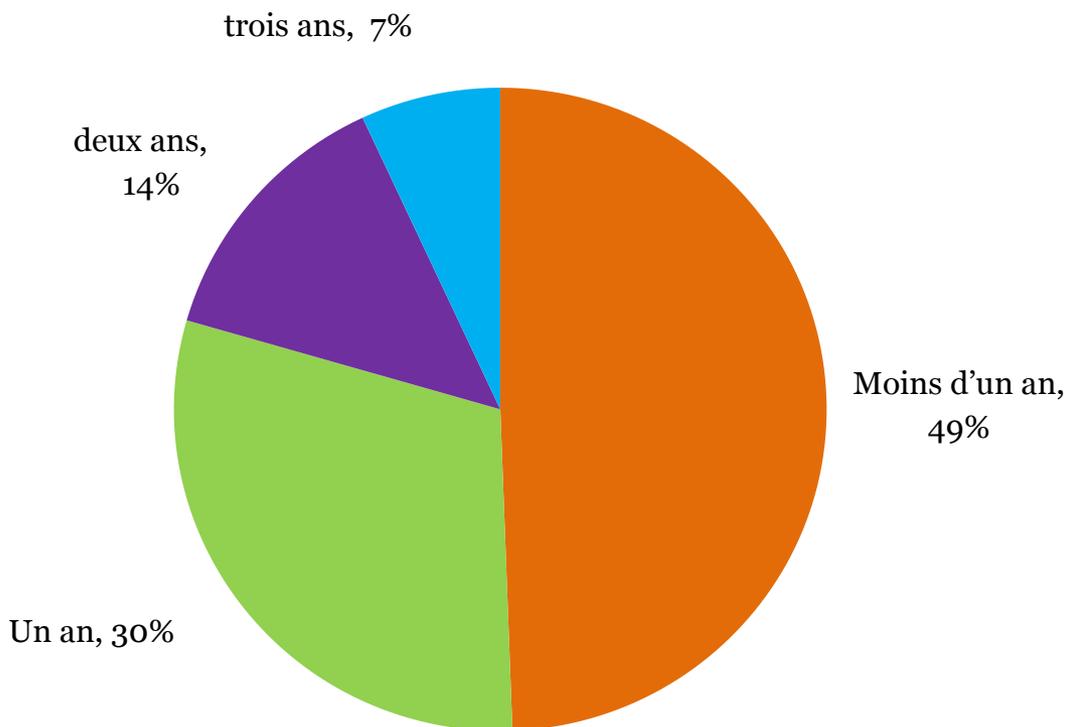
En Ouganda, les bénéfices les plus élevés étaient ceux des agents ayant le plus d'ancienneté, mais en Tanzanie les agents les plus rentables sont à la fois les tout nouveaux et les plus anciens.



* Calculé en soustrayant les charges du total des revenus pour l'ensemble des fournisseurs servis.

79 % des agents ont un an d'activité ou moins

Durée d'activité*



Les principaux fournisseurs font tous état d'une croissance offensive de leurs réseaux d'agents, il y a donc beaucoup de nouveaux agents sur le marché.

Cependant, 70 % des agents interrogés ont déclaré qu'ils pensaient poursuivre leur activité l'année suivante, de sorte que le faible pourcentage d'agents de plus de deux ans indique probablement aussi un taux de rotation élevé des agents.

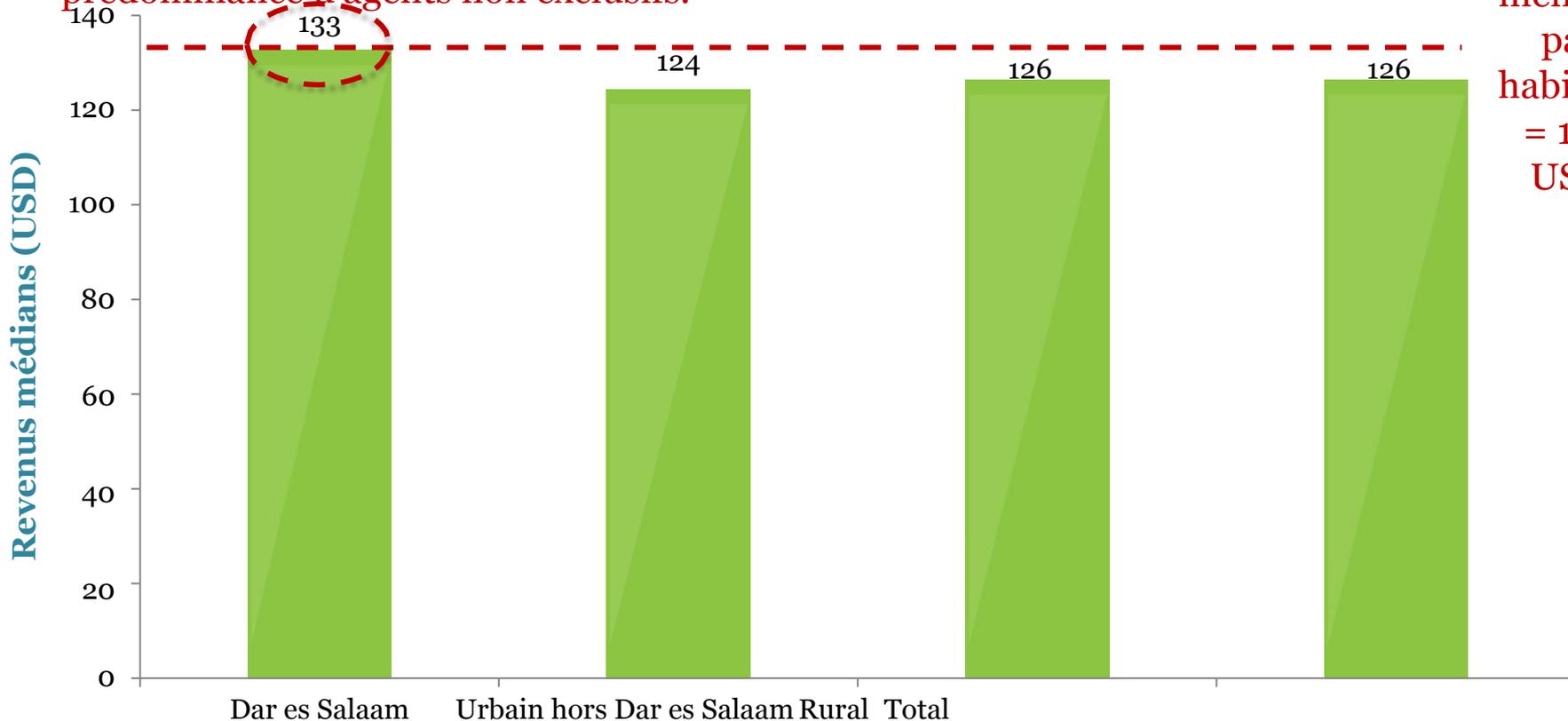
* La durée d'activité est définie à partir de la date d'ouverture du guichet d'agent, quels que soient les fournisseurs servis. À noter aussi que 9 % des répondants ont été exclus de l'analyse parce qu'ils ne se souvenaient pas exactement de leur date de début d'activité.

En dehors de Dar, les agents gagnent* légèrement moins que le RNB moyen par habitant

Revenu médian en USD

Le revenu mensuel total tous fournisseurs confondus est plus élevé à Dar es Salaam où il est égal au RNB par habitant. Cette situation s'explique principalement par la prédominance d'agents non exclusifs.

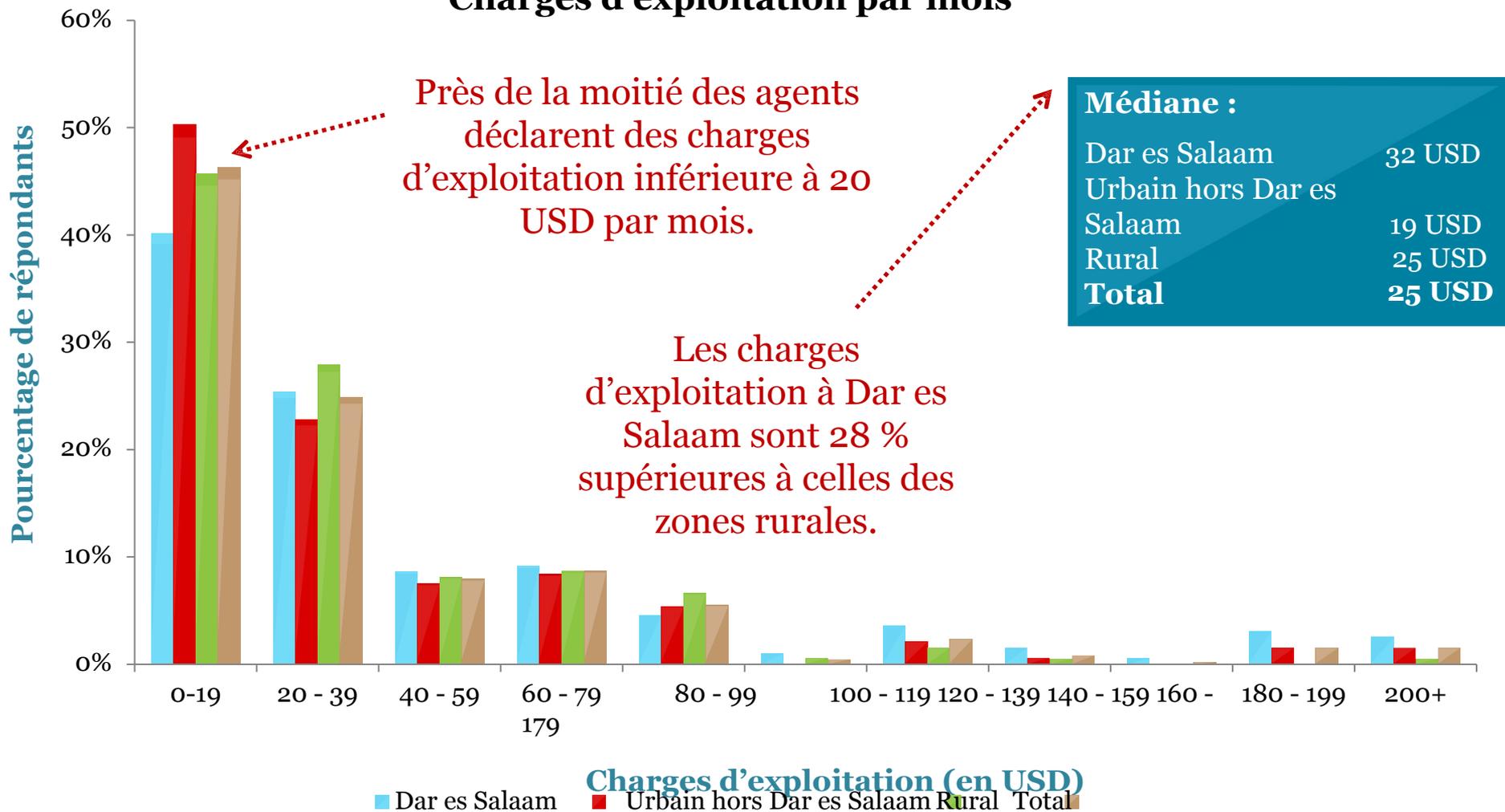
RNB mensuel par habitant = 133 USD



* Le total des revenus mensuels déclaré ici se rapporte à tous les fournisseurs servis. Par conséquent, pour les agents non exclusifs, il prend en compte l'ensemble des fournisseurs servis.

Les agents déclarent des charges d'exploitation faibles dans tout le pays

Charges d'exploitation par mois



* Les charges d'exploitation concernent toute l'activité de l'agent et non un fournisseur donné.

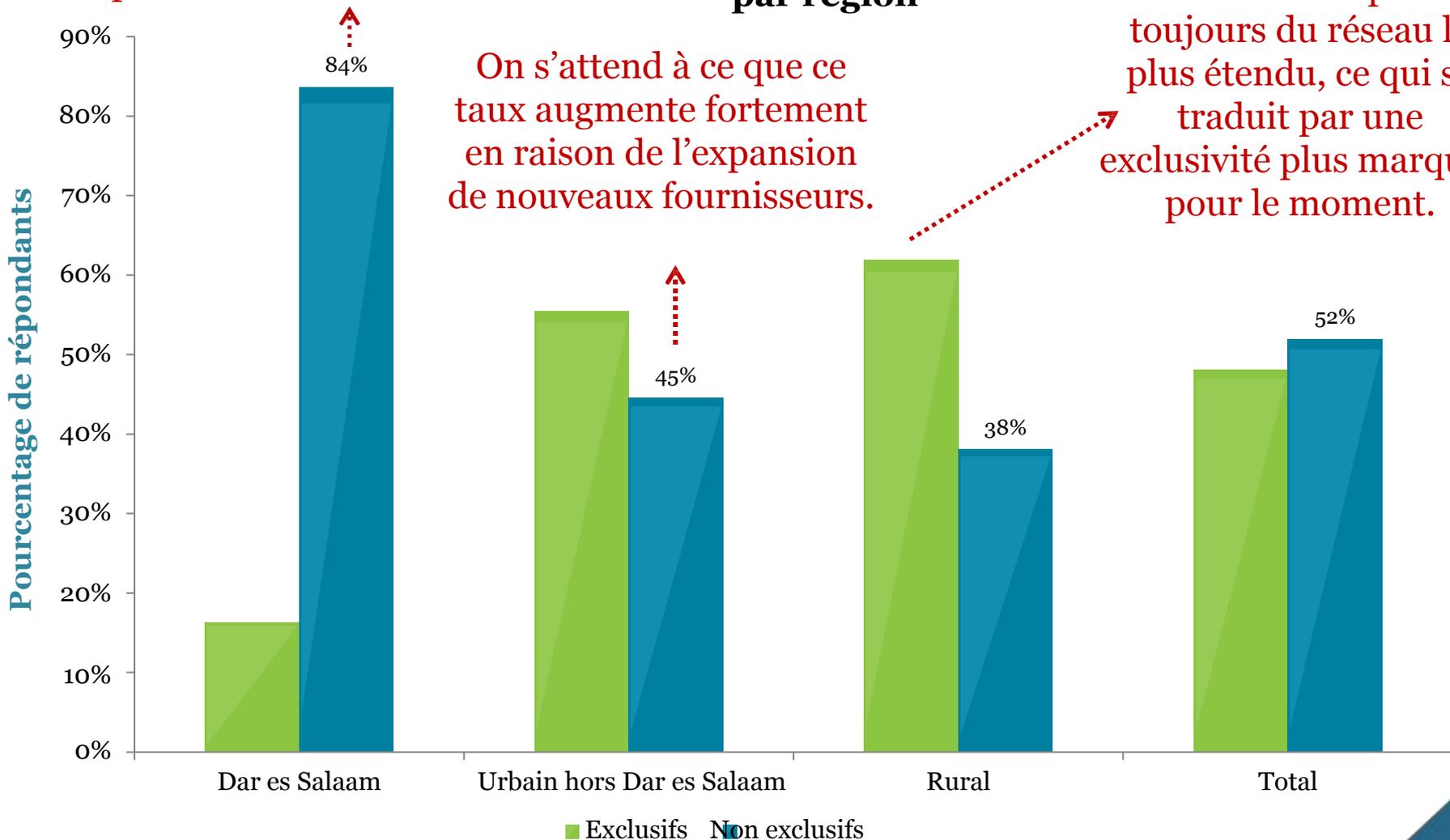
Globalement les agents sont non exclusifs, mais le taux est variable selon les régions

84 % des agents à Dar servent plus d'un fournisseur.

Taux d'agents exclusifs par région

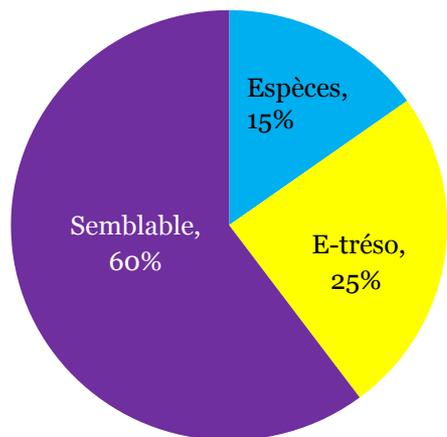
On s'attend à ce que ce taux augmente fortement en raison de l'expansion de nouveaux fournisseurs.

Vodacom dispose toujours du réseau le plus étendu, ce qui se traduit par une exclusivité plus marquée pour le moment.

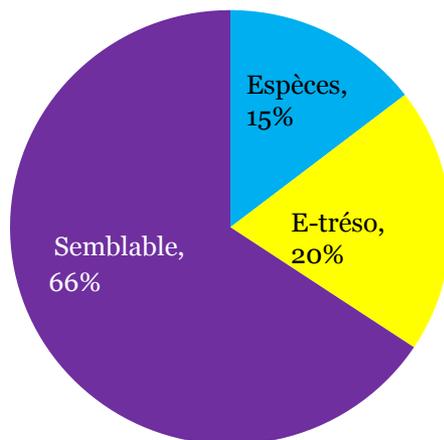


La plupart des agents déclarent des besoins semblables en trésorerie électronique et en espèces

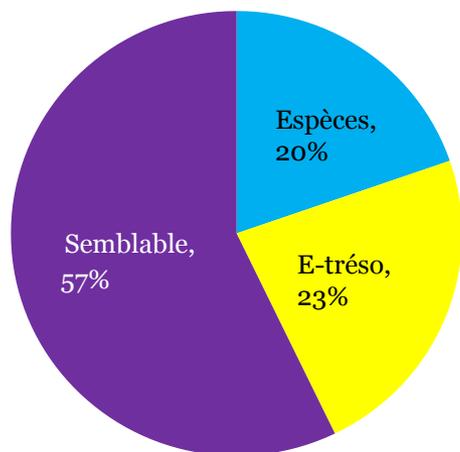
Dar es Salaam



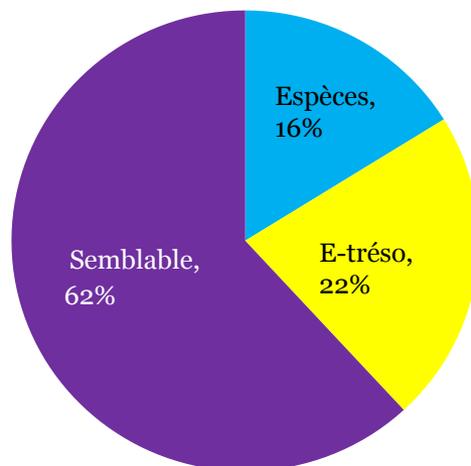
Urbain hors Dar es Salaam



Rural



Total



Les études qualitatives montrent que les agents ont une approche passive de la gestion de la trésorerie, préférant attendre dans leur magasin qu'un client effectue une transaction qui leur fournira les liquidités nécessaires.

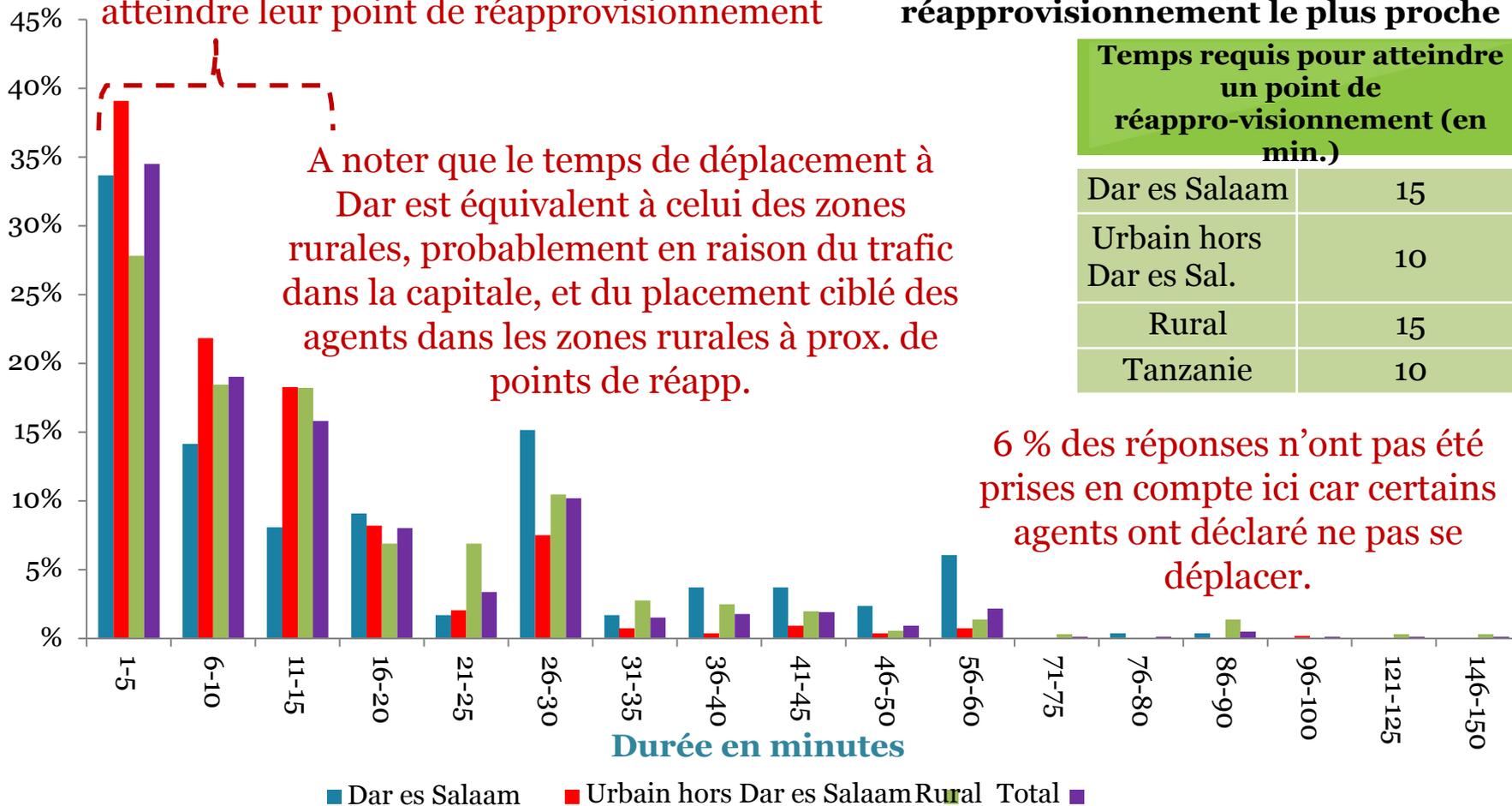
Il est surprenant qu'il n'y ait pas une plus forte demande d'espèces dans les zones rurales, car généralement la tréso. élec. est transférée des zones urbaines vers les zones rurales et retirée en espèces. Cette question mérite un examen plus approfondi.

Le réapprovisionnement est simple pour les agents (délai, coût)

69 % ont besoin de 15 min. au plus pour atteindre leur point de réapprovisionnement

Proximité du point de réapprovisionnement le plus proche

Pourcentage de répondants



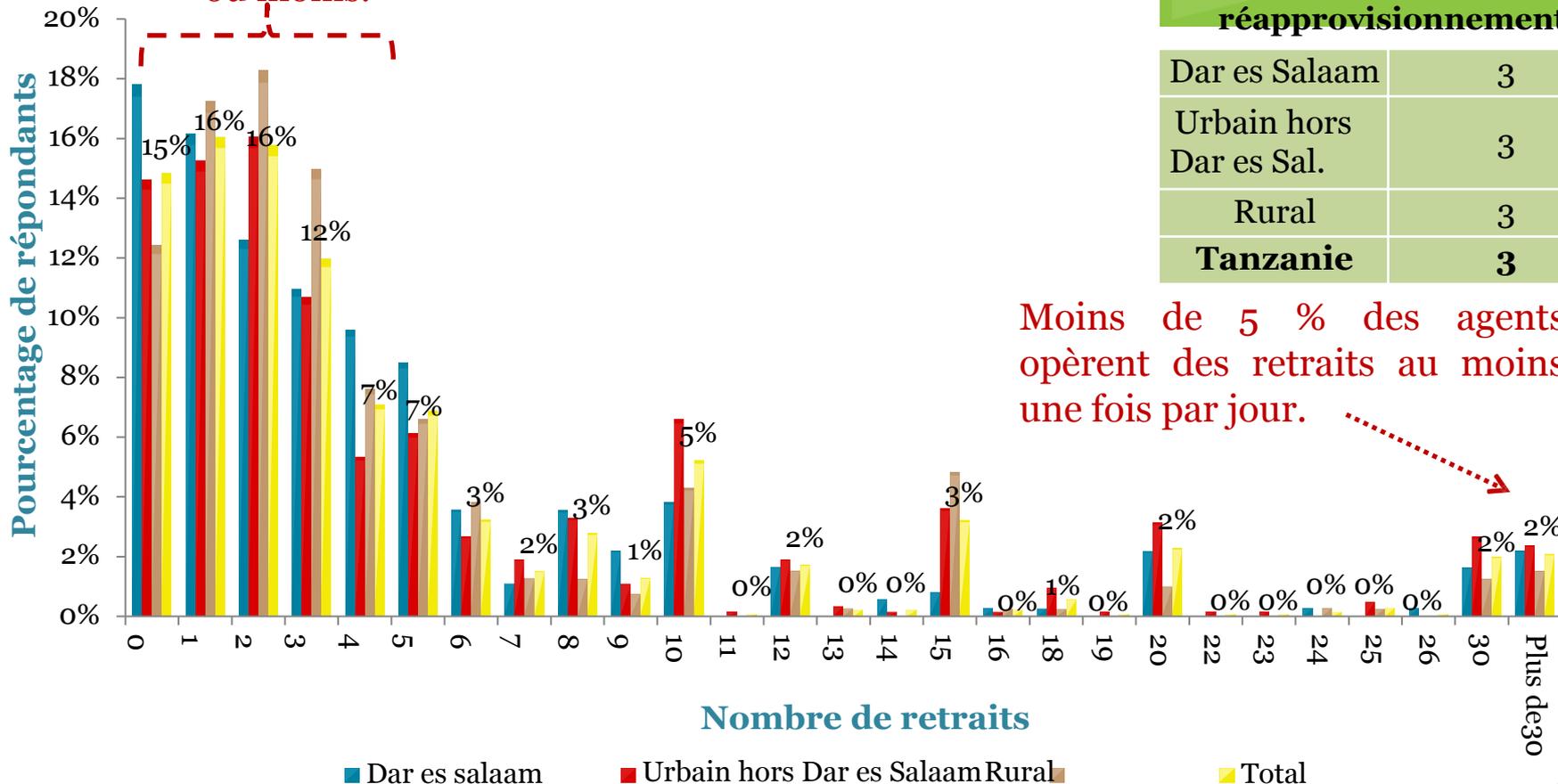
La majorité des agents ne payent pas ou peu pour se réapprovisionner : 81 % ont des coûts inférieurs à 1 USD.

Les agents font des retraits d'espèces trois fois par mois

Deux tiers des agents ne retirent des espèces qu'une fois par semaine ou moins.

Retraits d'espèces mensuels à des fins de réapprovisionnement

| Nombre moyen de retraits mensuels pour réapprovisionnement | |
|--|----------|
| Dar es Salaam | 3 |
| Urbain hors Dar es Sal. | 3 |
| Rural | 3 |
| Tanzanie | 3 |

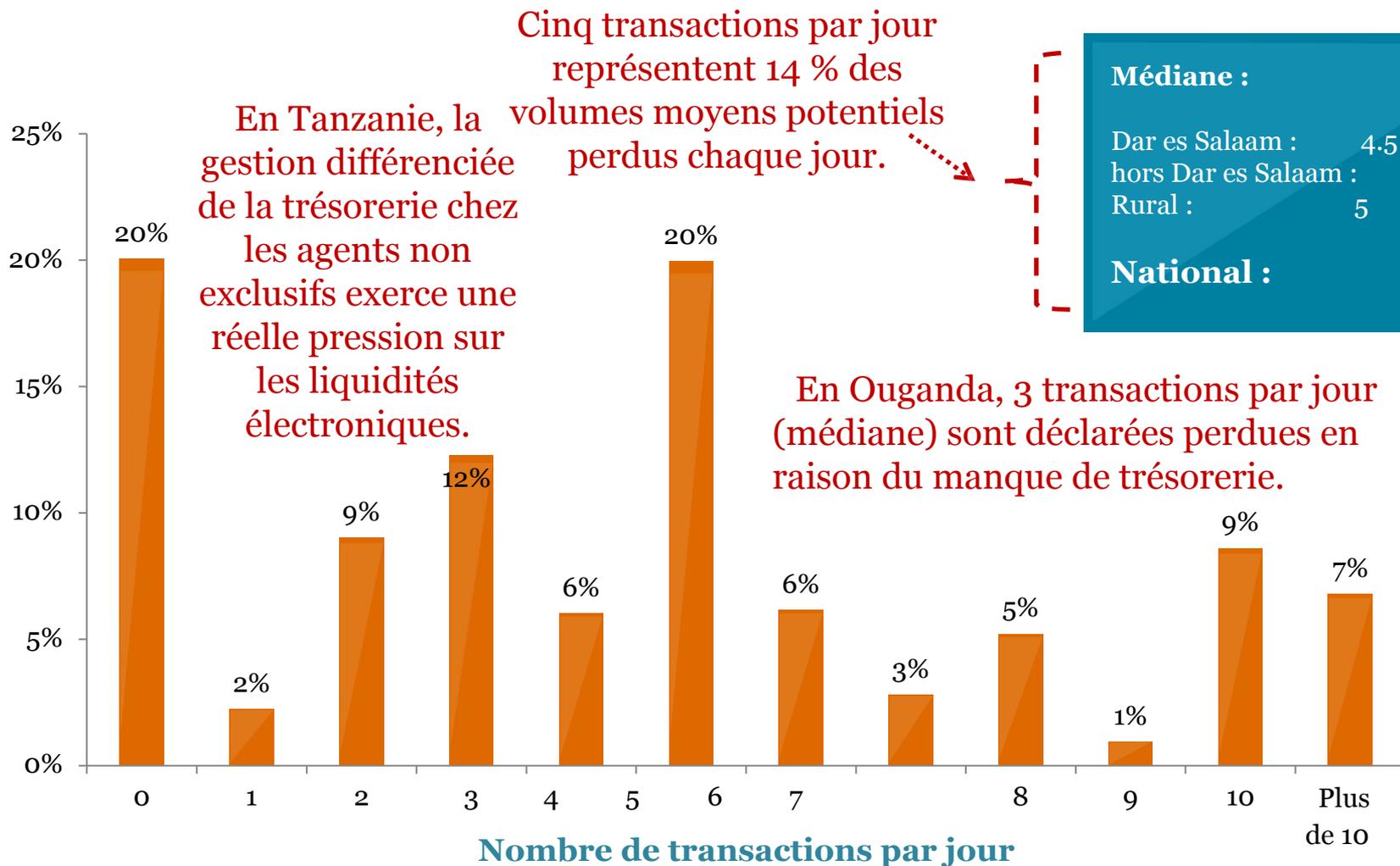


Moins de 5 % des agents opèrent des retraits au moins une fois par jour.

Cinq transactions par jour sont refusées en raison d'un manque de trésorerie

Transactions refusées en raison d'indisponibilité de trésorerie

Pourcentage de répondants



| Médiane : | |
|----------------------|------------|
| Dar es Salaam : | 4.5 Urbain |
| hors Dar es Salaam : | 4 |
| Rural : | 5 |
| National : | 5 |

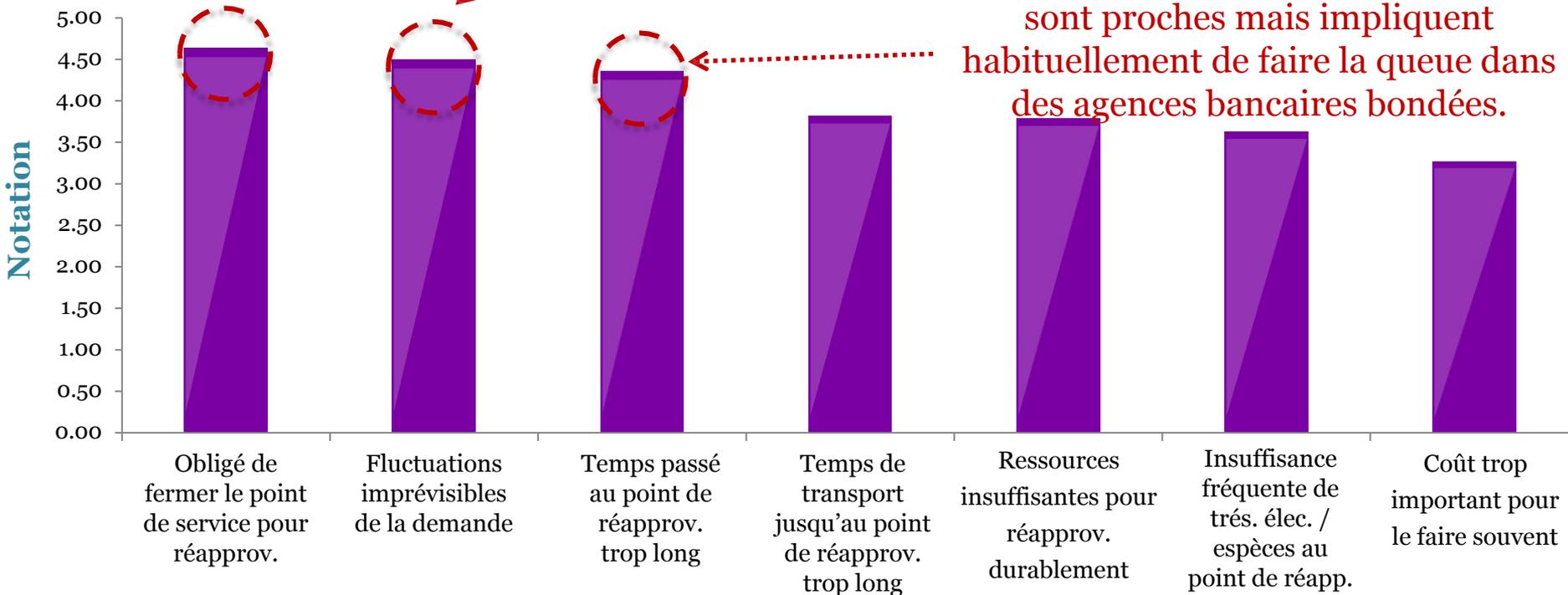
Un meilleur support des fournisseurs pourrait répondre aux problèmes les plus prégnants*

Principaux obstacles à la gestion de trésorerie déclarés par les agents

Certains agents principaux délivrent maintenant de la trésorerie.

Une gamme de produits plus étendue pourrait aider à réduire ces fluctuations, et nous espérons qu'avec l'amélioration des plateformes par les fournisseurs, ce sera bientôt une réalité.

Les points de réapprovisionnement sont proches mais impliquent habituellement de faire la queue dans des agences bancaires bondées.



*Les scores sont des moyennes pondérées ; les plus élevés représentent les dimensions les mieux classées.

Solutions informelles innovantes dans la gestion de trésorerie

Solutions spontanées

Agents principaux

- Fournissent de la trésor. aux agents contre une commission
- Détiennent de la e-trésorerie en plusieurs devises et offrent du change contre une commission
- Envoyent des liquidités via un guichet automatique à proximité de l'agent

Agents

- Passent des accords informels avec les détaillants alentour
- Passent des accords informels avec des agents alentour (49 % des agents déclarent le faire)
- Appellent des agents de confiance pour savoir qui dispose de trésorerie, demandent au client d'entrer le numéro de caisse de l'autre agent, et règlent ensuite l'avance consentie par l'autre agent

La prévalence de la non-exclusivité exerce une pression sur la gestion de la trésorerie car presque tous les agents détiennent des fonds de caisse élec. différents pour chaque fournisseur, qui sont encore difficiles à échanger.

Source : entretiens qualitatifs en Tanzanie

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



Formation

79 % déclarent avoir reçu une formation

- 61 % de la part d'un fournisseur
- 41 % de la part d'un agent principal
- 7 % de la part d'un employeur

55 % des agents n'ont jamais bénéficié d'actualisation de leur formation

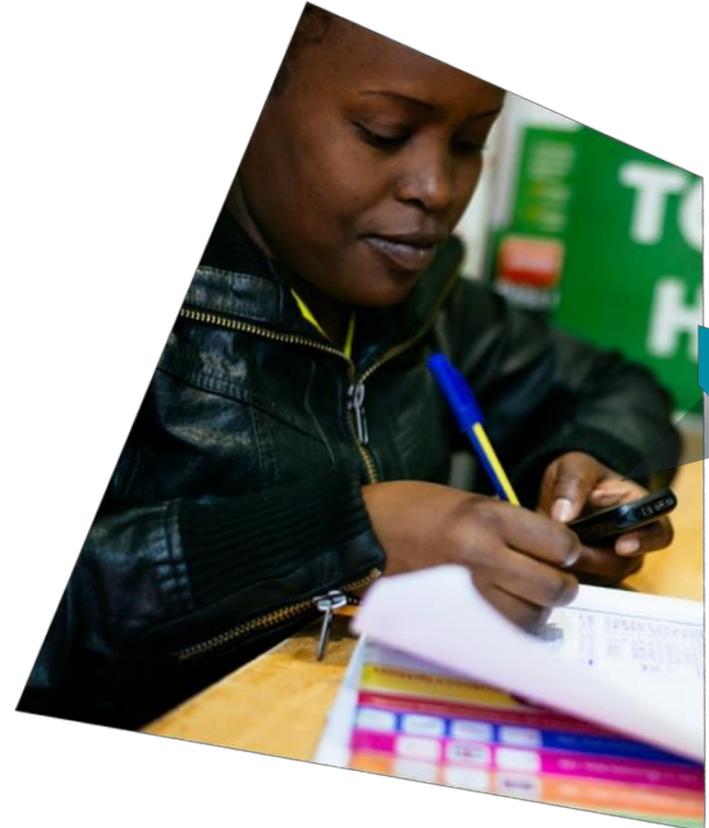
Support opérationnel :

76 % des agents déclarent avoir fait l'objet d'une visite. Les trois quarts d'entre eux environ ont reçu la visite du fournisseur lui-même à une fréquence au minimum mensuelle.



Centre d'appel :

91 % des agents savent qu'il existe un centre d'appel et évaluent sa capacité à résoudre leurs problèmes à 5 sur une échelle de 7.



Commentaires sur la qualité du support du fournisseur

Nous avons besoin d'un service d'assistance téléphonique dédié aux agents, distinct de la ligne client.

Les principaux magasins ne sont ouverts que de 9 h à 17 h, de sorte qu'ils sont toujours fermés le week-end et le soir, lorsque vous en avez le plus besoin.

Les zones géographiques sont trop vastes pour que les équipes de vente puissent superviser ma trésorerie.

Les agents principaux n'apportent aucun support, ils prennent juste leur commission.

La fraude est courante, mais si nous savions comment être plus prudents, nous pourrions la contrer.

Les équipes de vente n'ont pas les outils pour résoudre les problèmes tels que les annulations, alors je dois appeler le service clientèle, mais je n'y arrive pas toujours.

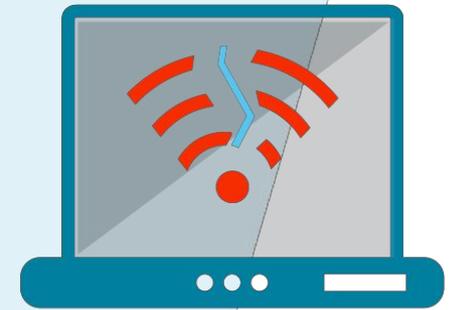
Les équipes de vente visitent les agents pour assurer le suivi et le soutien. Elles sont soit directement employées par le fournisseur, soit sous-traitantes pour son compte.

Source : Entretiens qualitatifs en Tanzanie

Les interruptions de service récurrentes affectent les niveaux de transaction

Le manque de fiabilité du service est un défi pour la plupart des agents :

-  82 % des agents déclarent avoir déjà subi des interruptions de service.
-  Seulement 13 % des agents déclarent avoir été avertis à l'avance des interruptions de service, et les deux tiers d'entre eux déclarent que les informations fournies étaient imprécises.
-  Le nombre de transactions perdues par panne varie beaucoup d'un fournisseur à l'autre ; la médiane s'établit à 10 transactions.



Principales caractéristiques de la gestion des réseaux d'agents

La Tanzanie est en train d'expérimenter en Afrique de l'Est un modèle dans lequel les fournisseurs se partagent les agents. Le modèle est rentable et démontre qu'il constitue une réelle alternative, ce qui est important car il sera probablement la norme dans un avenir proche.

-  Les niveaux de transaction sont élevés et les charges d'exploitation sont faibles, ce qui signifie qu'en moyenne, presque tous les agents sont rentables.
-  Ces bénéfices, et le dynamisme des fournisseurs, stimulent l'innovation et font progresser les réseaux.
-  Même s'il y a quelques aspects à améliorer, en moyenne, la qualité du support fourni aux agents semble satisfaisante.



Possibilités d'amélioration

La concurrence au niveau des agents semble se traduire par un meilleur support que dans d'autres pays comme l'Ouganda. Toutefois, l'étendue du territoire et la faible densité de population rendent sa mise en œuvre difficile :

- ▶ Les agents qui travaillent pour **plusieurs fournisseurs** doivent gérer autant de comptes de e-trésorerie différents qui ne sont pas facilement échangeables, ce qui limite la liquidité.
- ▶ Manque de **diversité des produits** – le paiement des crédits de communication et factures se fait sur le téléphone. Pas d'offre de services sophistiqués.
- ▶ Grands défis en matière de **fraude** au niveau des agents.
- ▶ Le **support au service clientèle est centralisé** et n'intervient pas toujours à temps en raison des distances à parcourir.
- ▶ **La plupart des Tanzaniens n'ont toujours pas de pièce d'identité**, ce qui rend l'enregistrement au niveau de l'agent beaucoup plus difficile, les dépôts directs inévitables, et les contrôles KYC difficiles au mieux.
- ▶ Le nombre élevé de **nouveaux agents** ayant besoin de support et le faible taux d'agents ayant plusieurs années d'activité suggèrent un cycle de vie des agents très court.
- ▶ La plupart des agents sont proches des points de réapprovisionnement, ce qui indique une **portée géographique limitée** au-delà des agences bancaires.



Merci pour votre attention

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com



[Helix Institute of Digital Finance](#)



[Helix Institute](#)