



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



Septembre 2016

Auteurs : Vera Bersudskaya & Dorieke Kuijpers

Remerciements à Maha Khan

MicroSave
Market-led solutions for financial services

BILL & MELINDA
GATES foundation



Description du projet

Grâce au soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), MicroSave Consulting (MSC) mène dans le cadre du Programme Accélérateur de réseaux d'agents (ANA) un projet de recherche de quatre ans dans les onze pays suivants.

La recherche menée en Ouganda en 2015 est financée par Financial Sector Deepening Uganda (FSDU).

Afrique



- ▶ Kenya
- ▶ Nigeria
- ▶ Tanzanie
- ▶ Ouganda
- ▶ Zambie
- ▶ Sénégal
- ▶ Bénin

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

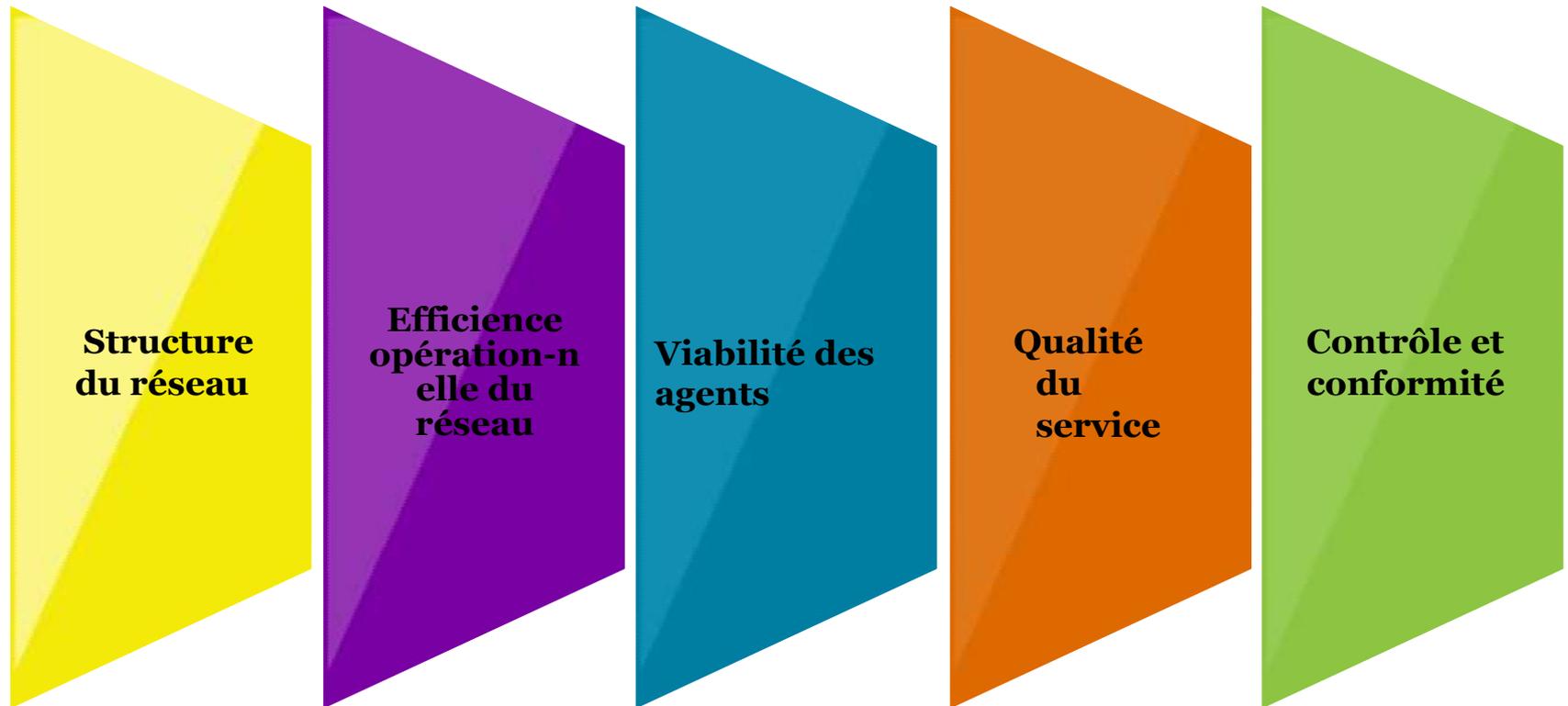
Asie

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.



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 :



Réseau d'agents : aperçu

Depuis la fusion Warid-Airtel, le marché ougandais de la finance digitale est partagé entre deux acteurs. Le taux d'exclusivité a fortement diminué par rapport à 2013, et les agents servent maintenant un plus grand nombre de fournisseurs. Les agents ougandais sont les plus rentables parmi les pays de recherche de l'ANA en Afrique de l'Est. Toutefois, les niveaux de transactions assistées par un agent sont encore élevés pour un marché basé sur le portefeuille mobile. Les fournisseurs doivent concevoir des stratégies pour surmonter cet obstacle et aider les clients qui préfèrent les produits OTC à adopter les SFD sur portefeuille.

- 
 Les agents sont optimistes à l'égard de leur activité : la majorité d'entre eux se voient toujours agent dans un an, mais s'inquiètent de la concurrence et du caractère imprévisible de la demande des clients.
- 
 Les agents ougandais signalent les taux les plus élevés de délit et de fraude parmi tous les pays de l'ANA. Malgré ces difficultés, la conformité réglementaire est faible et, en moyenne, seulement 2 % des clients présentent un justificatif d'identité lors de l'exécution d'une transaction.



Évolution du marché des SFD en Ouganda depuis 2013



En avril 2013, l'annonce de la fusion de Warid et Airtel secoue le marché ougandais des SFD, le transformant de fait en un duopole.

Au printemps 2015, la Cour anti-corruption de l'Ouganda instruit une [affaire de fraude à l'argent mobile](#) de grande ampleur, sapant ainsi la confiance des consommateurs dans les DSF.



THE PARLIAMENT
of the Republic of Uganda

Le 6 janvier 2016, le Parlement adopte la [Loi sur les Institutions financières 2016 \(amendement\)](#), autorisant les banques commerciales à mandater des agents sans créer d'établissements physiques, et introduit de nouveaux produits, dont les services bancaires islamiques et les assurances mobiles. La loi n'est pas encore entrée en vigueur.

2013

2014



En juin 2013, le gouvernement [introduit une taxe de 10 %](#) sur les transferts d'argent mobiles, ce qui se traduit par une augmentation des tarifs.



En octobre 2013, [la BOU publie des directives sur l'argent mobile](#) afin de clarifier les règles, limiter la fraude et favoriser l'interop-rabilité totale.



En août 2015, MTN Ouganda & Rwanda introduisent des [transferts d'argent transfrontaliers](#) entre les deux pays, initialement uniquement depuis le Rwanda.

Le 28 décembre 2015, MTN Ouganda et Safaricom signent un partenariat permettant les transferts d'argent transfrontaliers sur leurs réseaux, entré en vigueur début 2016.

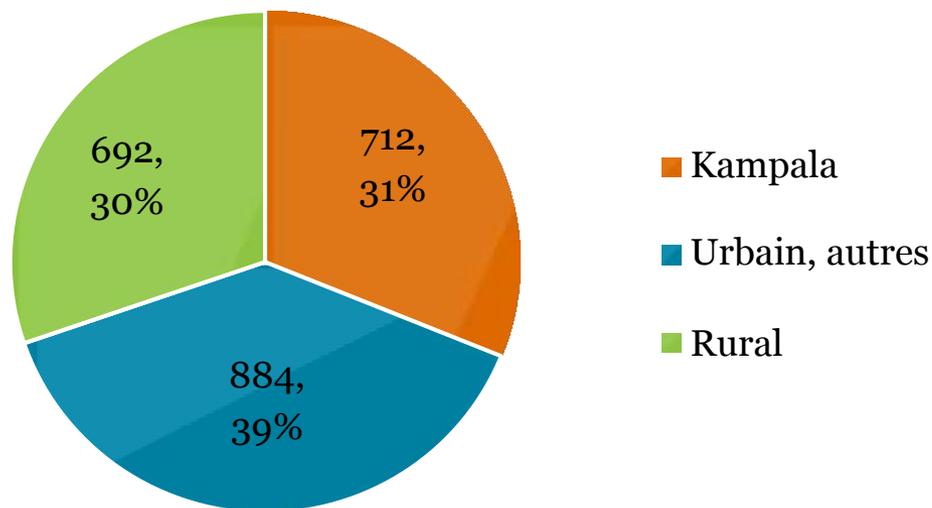


Le 24 novembre 2015, l'URA lance une [plate-forme mobile de paiement des impôts](#) en collaboration avec MTN.

Structure du réseau

L'étude est fondée sur 2288 entretiens avec des agents*

Répartition de l'échantillon :



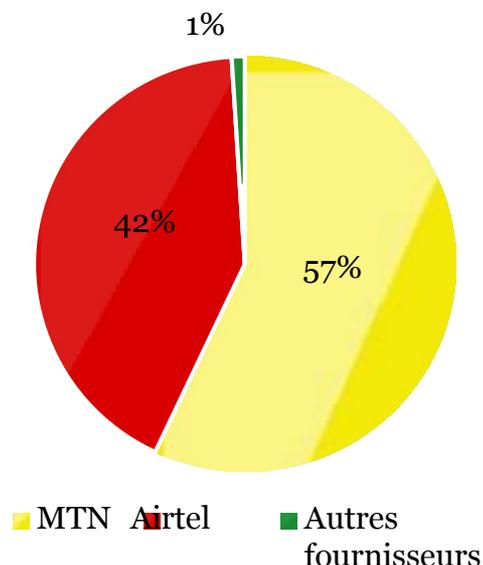
Total de l'échantillon	Personnel du guichet SFD**		Exclusivité**		Dédiés/non dédiés**		Genre	
	Propriétaire	Opérateur	Exclusifs	Non-exclusifs	Dédiés	Non-Dédiés	Hommes	Femmes
2 288	632, 28%	1656, 72%	835, 36%	1453, 64%	1448, 63%	840, 37%	747, 33%	1541, 67%

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

**Voir l'Annexe 2 pour les définitions.

Le marché est partagé entre deux principaux fournisseurs

Présence sur le marché

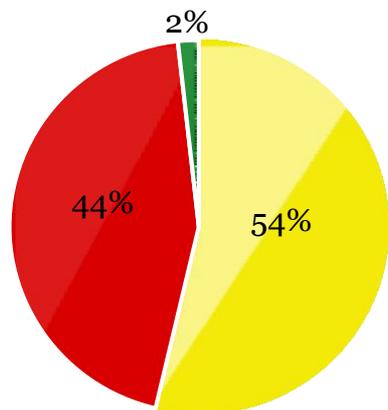


Depuis la fusion Airtel-Warid en avril 2013, la **part de marché cumulée des deux fournisseurs est passée de 31 % en 2013 à 42 % en 2015.**

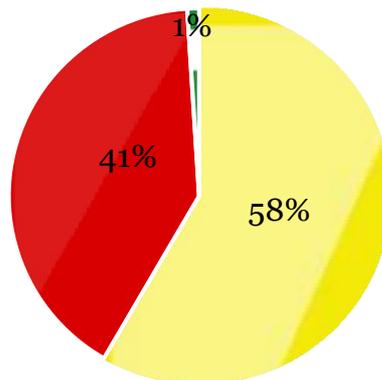
En conséquence, la **part de marché de MTN, leader du marché, est passée de 63 % en 2013 à 57 % en 2015**, et la part cumulée des autres fournisseurs est passée de 5 % à 1 % seulement.

La **concurrence entre MTN et Airtel est particulièrement vive à Kampala**, où la différence de part de marché n'est plus que de 10 %.

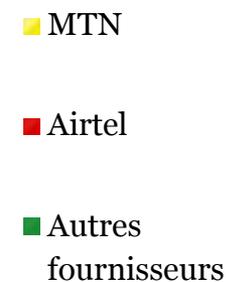
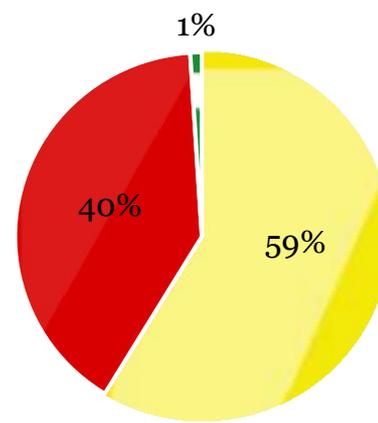
Kampala



Urbain, autres



Rural

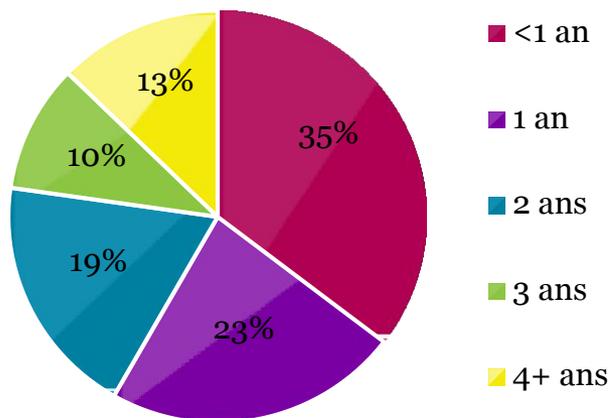


* La présence sur le marché est définie comme la proportion d'agents de dépôt/retrait par fournisseur. Les chiffres sont basés sur les comptes fournisseurs et non sur les points de service. Par conséquent, si un agent sert 3 fournisseurs, il est compté 3 fois.

Efficiencie operationnelle du reseau

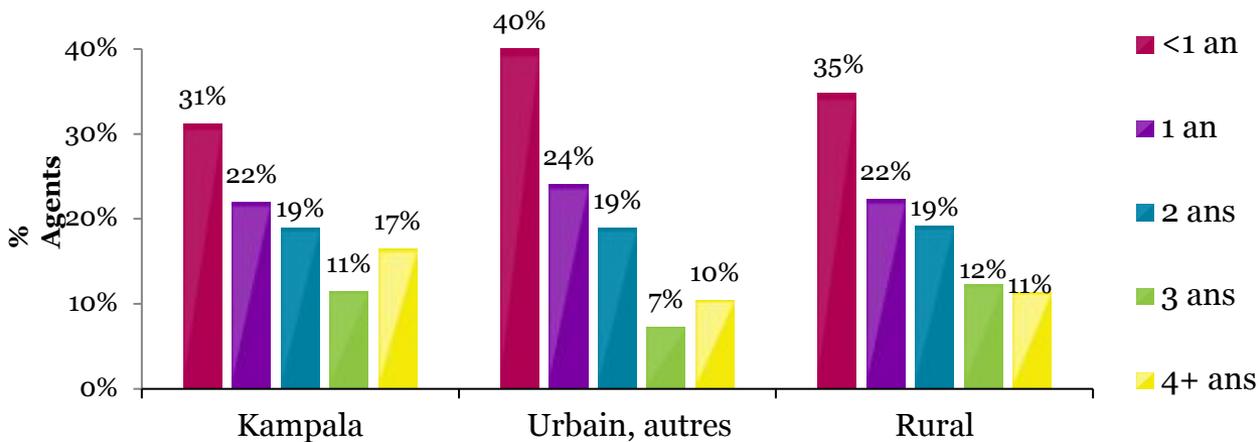
Le marché ougandais mûrit et les agents sont optimistes

Agents – Années d'activité



- Le marché mûrit et la **proportion d'agents en activité depuis plus d'un an est passée de 21 % en 2013 à 42 % en 2015.**
- Plus récemment, le recrutement s'est concentré sur les zones urbaines hors Kampala et les zones rurales. Bien qu'il soit maintenant assez établi, **le réseau d'agents ougandais parvient encore à attirer de nouveaux entrants.**
- Les agents sont optimistes : 93 % d'entre eux se voient toujours en activité dans un an.**

Maturité par région

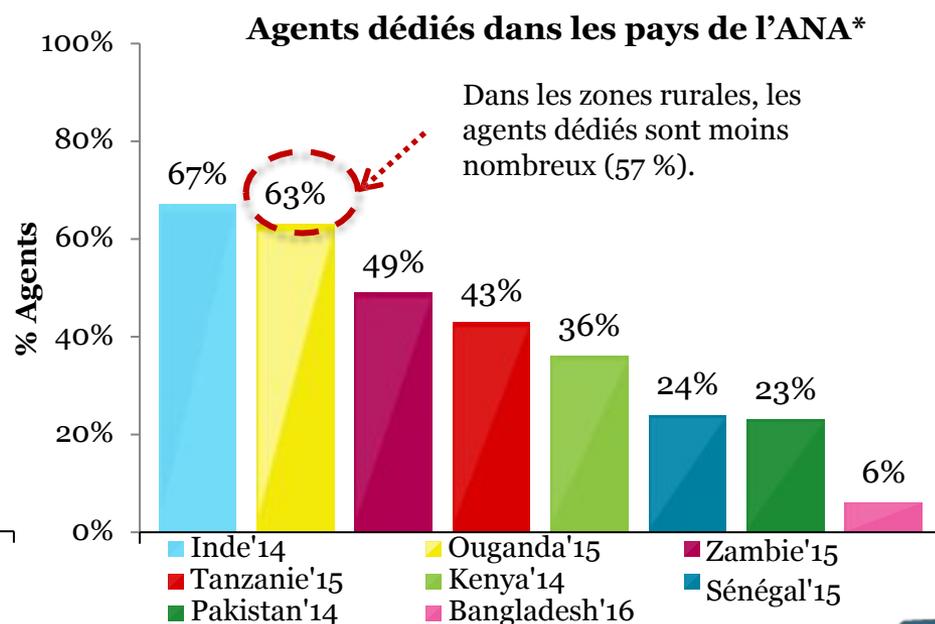
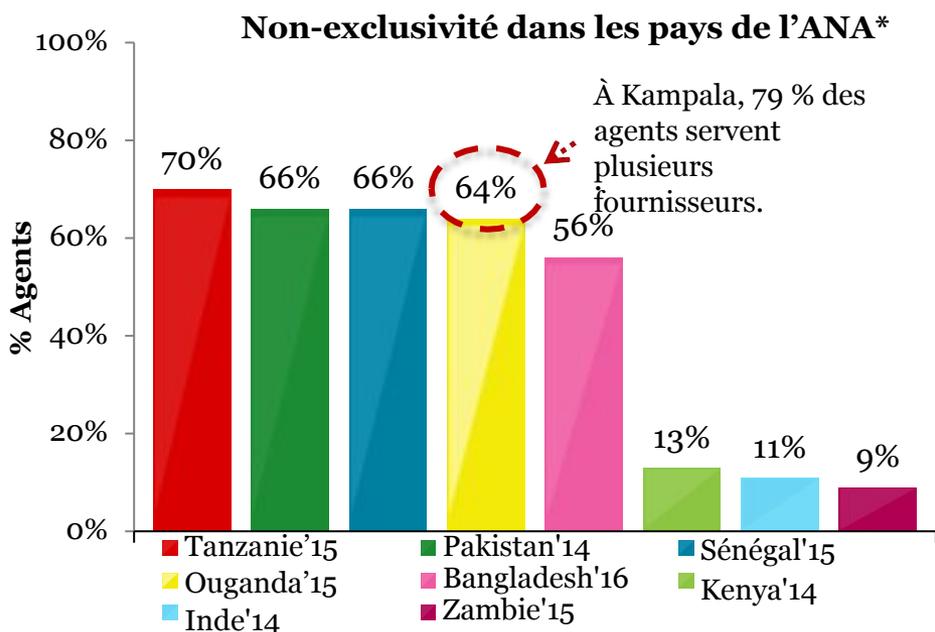


La concentration de **nouveaux agents est plus faible à Kampala** que dans les autres zones urbaines et les zones rurales. Près d'un tiers des agents de la capitale sont en activité depuis 3 ans au moins, contre 13 % en 2013.

Taux d'agents exclusifs en baisse, taux d'agents dédiés inchangé

Depuis 2013, le **taux d'agents non exclusifs a quadruplé**, passant de 16 % en 2013 à 64 % en 2015, c.à.d. que davantage d'agents servent désormais les deux acteurs du marché. **En revanche, les taux d'agents dédiés restent inchangés** et sont les plus élevés des pays de l'étude ANA en Afrique de l'Est, les deux tiers environ des agents se concentrant uniquement sur les SFD.

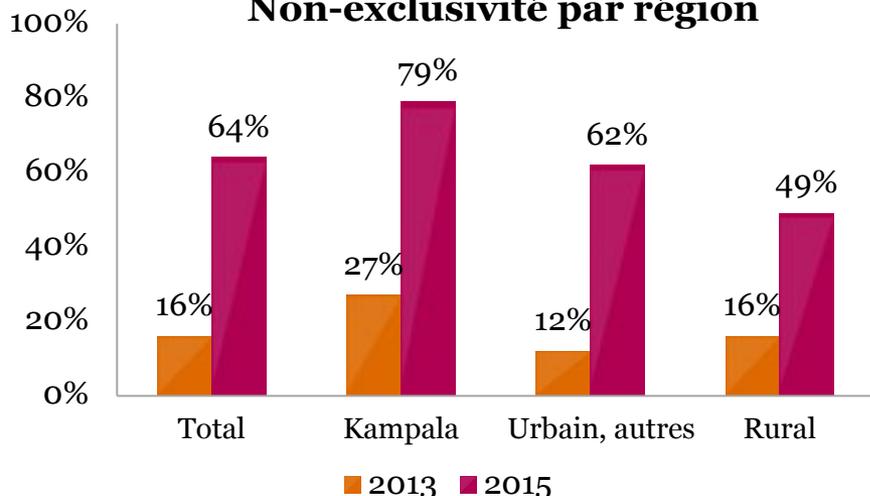
Ces taux sont encourageants, car ils témoignent d'une **forte proposition de valeur pour les agents**, qui leur permet de garder une activité dédiée à l'argent mobile. Néanmoins, étant donné la concurrence sur le marché, les fournisseurs voudront **se distinguer** et fidéliser les agents en leur offrant des avantages attractifs.



*Les études de l'ANA ont été réalisées en 2013 en Ouganda, au Kenya et en Tanzanie ; en 2014 au Bangladesh, au Kenya, au Pakistan et en Inde; en 2015 en Zambie, en Tanzanie, au Sénégal et en Ouganda ; et en 2016 au Bangladesh. Les graphiques de comparaisons entre pays s'appuient sur les données les plus récentes.

La non-exclusivité a fortement augmenté depuis 2013

Non-exclusivité par région



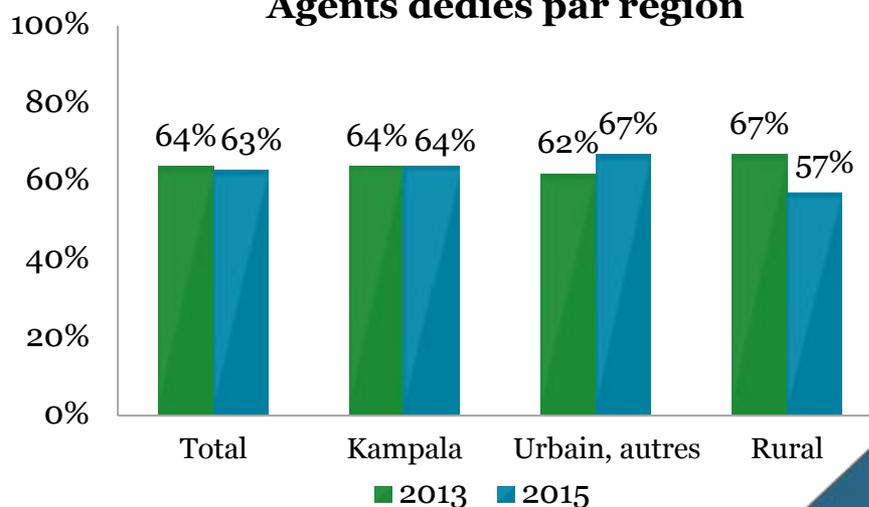
Les Directives sur l'argent mobile, introduites en octobre 2013 par la Banque de l'Ouganda, interdisent les accords d'exclusivité entre un fournisseur et un agent d'argent mobile. En conséquence, les taux de non-exclusivité ont grimpé en flèche.

Les progressions les plus spectaculaires ont été enregistrées à Kampala (+52 % depuis 2013) et dans les autres zones urbaines (+50 %).

Les taux d'agents dédiés ont légèrement augmenté dans les autres zones urbaines, alors qu'ils sont passés de 67 % à 57 % dans les zones rurales.

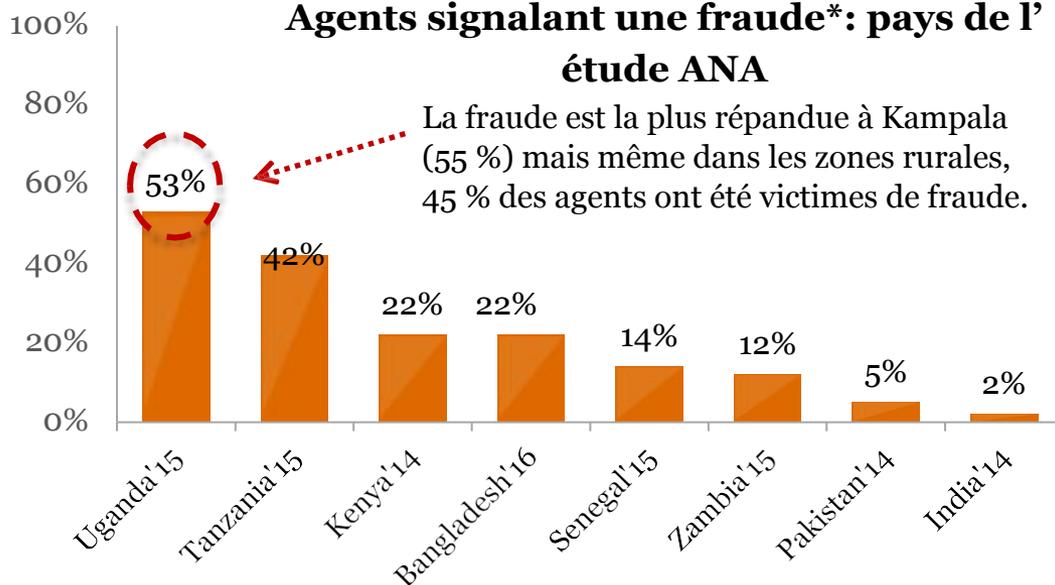
Deux tiers des agents non dédiés gèrent des pharmacies en parallèle de leur activité de SFD. Cela montre que les fournisseurs pourraient cibler ces entreprises dans le cadre de leurs efforts de recrutement, en particulier dans les régions rurales où 74 % des agents non dédiés exploitent une officine.

Agents dédiés par région



Plus de la moitié des agents ougandais ont été victimes de fraude

Agents signalant une fraude*: pays de l'étude ANA



L'Ouganda est tristement célèbre pour ses fraudeurs avisés. Malgré les efforts des fournisseurs et des organismes de réglementation, le pourcentage d'agents déclarant avoir été victimes de fraude au cours de l'année précédente, personnellement ou par l'entremise d'un de leurs employés, a **doublé depuis 2013**, et les niveaux de fraude sont **plus élevés que dans tout autre pays de l'ANA**.

Les **agents les plus performants sont plus vulnérables à la fraude** : ceux qui effectuent plus de 40 transactions /j. (61 %) sont plus souvent victimes de fraude que ceux qui réalisent jusqu'à 20 transactions (49 %).

La fraude continue de nuire aux entreprises de SF mobiles en Ouganda. Les fournisseurs pourraient envisager d'utiliser des cadres de gestion des risques pour élaborer et mettre en œuvre de solides stratégies de gestion des risques visant à **prévenir la fraude et les autres risques au niveau du client, du réseau d'agents et du fournisseur**.

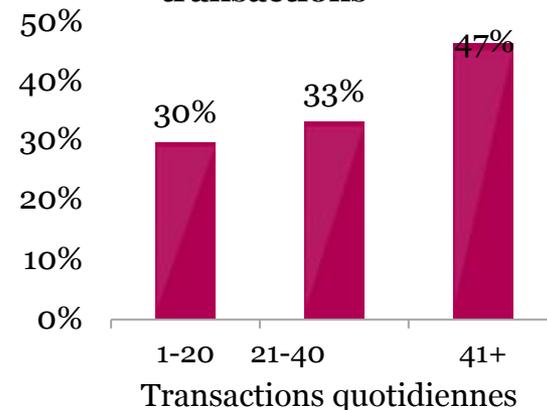
*Au Bangladesh, en Zambie, au Pakistan, en Inde et au Kenya, les agents ont indiqué si eux-mêmes ou l'un de leurs employés avaient déjà été victimes de vol ou de fraude ; dans tous les autres pays, on a demandé aux agents si eux-mêmes ou leurs employés avaient été victimes de tels agissements au cours de l'année précédente. Par conséquent, les données ne sont pas entièrement comparables.

Un tiers des agents ont été victimes de vol*

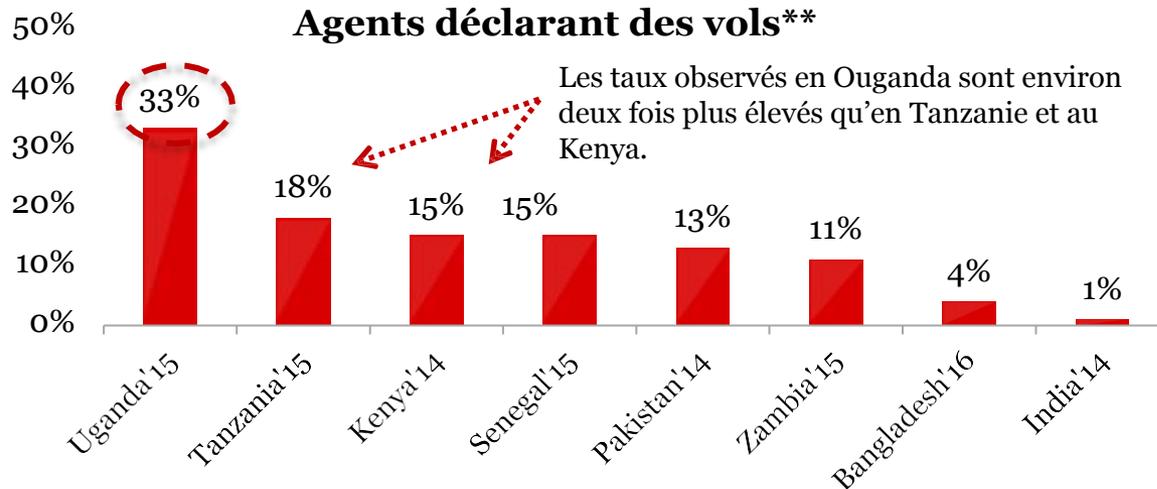
Un tiers des 17 % d'agents déclarant avoir fixé un plafond quotidien de liquidités pour leur activité d'agent le font par crainte de la criminalité. Cette pratique peut **limiter la capacité transactionnelle des agents** et il serait judicieux que les fournisseurs aident les agents à prévenir les vols en leur fournissant des coffres-forts ou en installant des barreaux de protection.

Comme pour la fraude, les **agents les plus performants sont plus souvent victimes de vols**. Ceux qui ont plus de 3 ans d'activité sont plus souvent victimes (43 %) que ceux qui débutent (26 %), probablement parce qu'ils réalisent plus de transactions.

Occurrence des vols par niveau de transactions



Agents déclarant des vols**



Les agents ougandais sont disproportionnellement touchés par la criminalité : un tiers d'entre eux, ou de leurs employés, ont été victimes de vols au cours de l'année écoulée. La recherche qualitative montre que ces actes sont principalement le fait du personnel employé par les fournisseurs.

*Le vol peut désigner des vols commis par des personnes extérieures (vol à main armée) et les vols internes commis par le personnel.

** Au Bangladesh, en Zambie, au Pakistan, en Inde et au Kenya, les agents ont indiqué si eux-mêmes ou l'un de leurs employés avaient déjà été victimes de vol ; dans tous les autres pays, on a demandé aux agents si eux-mêmes ou leurs employés avaient été victimes de vols/fraude au cours de l'année précédente. Par conséquent, les données ne sont pas entièrement comparables.

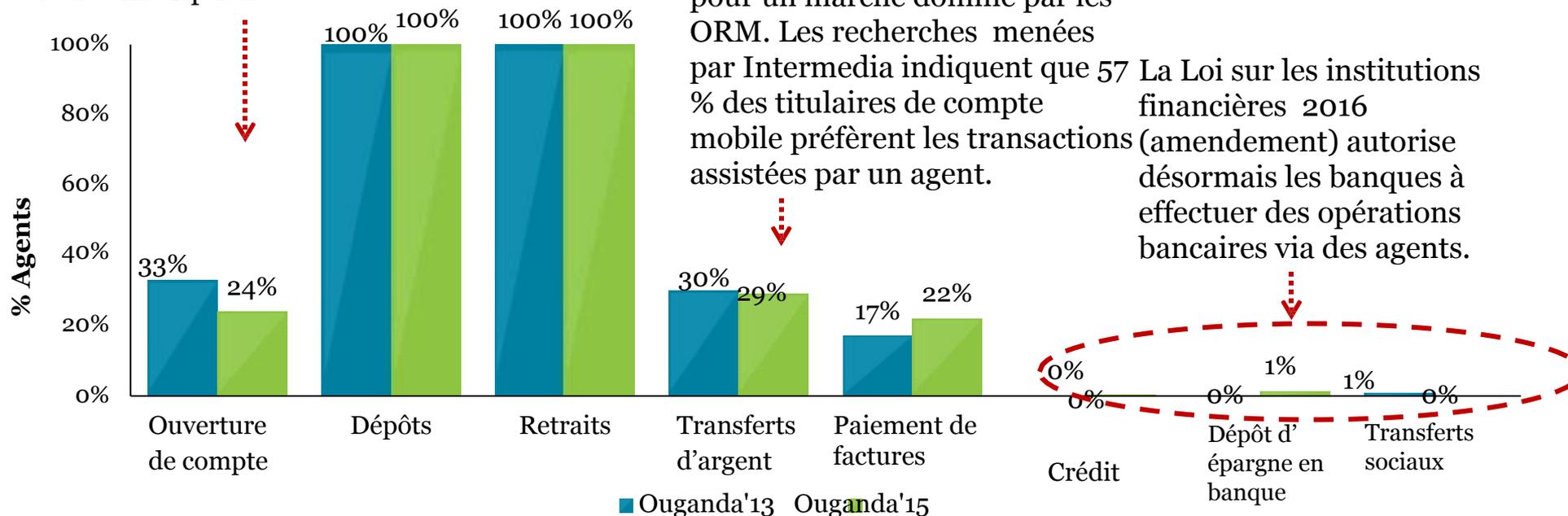
Viabilité des agents

Une faible diversité des produits et services sur le marché

Ce taux est faible en raison des "campagnes d'inscription" et centres de services d'inscription spécialisés, et parce que certains fournisseurs offrent une option d'auto-inscription.

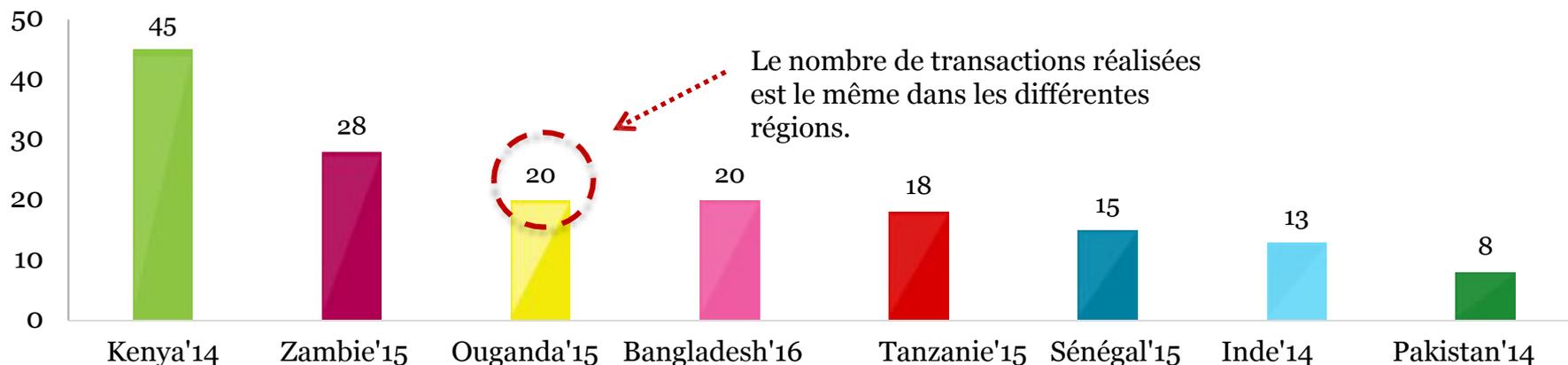
Près d'un tiers des agents offrent des services de transfert d'argent, ce qui est préoccupant pour un marché dominé par les ORM. Les recherches menées par Intermedia indiquent que 57 % des titulaires de compte mobile préfèrent les transactions assistées par un agent.

La Loi sur les institutions financières 2016 (amendement) autorise désormais les banques à effectuer des opérations bancaires via des agents.



L'innovation dans les produits dépendra en partie des connaissances financières des clients et de la stratégie de tarification des produits basés sur portefeuille mobile. La moitié des agents déclarent qu'ils aident fréquemment ou toujours les clients à effectuer des transactions sur leur téléphone. Les fournisseurs ougandais devront peut-être développer une interface plus conviviale et des produits d'accompagnement qui inciteront les clients à utiliser leur portefeuille mobile, et reconsidérer leurs frais de transaction P2P.

Baisse du nombre médian de transactions quotidiennes*



Le nombre médian de transactions quotidiennes au niveau des fournisseurs est passé de 30 à 20 en 2015. Cette baisse est observée dans toutes les régions. Elle peut être en partie attribuée à une augmentation de 48 % du nombre d'agents enregistrés en Ouganda entre 2013 et 2014 ([Financial Access Survey, IMF](#)). Toutefois, les agents servent désormais plusieurs fournisseurs et réalisent un nombre médian de **30 transactions par jour à leur niveau**.

L'expérience compte : les agents en activité depuis moins d'un an réalisent un nombre médian de 16 transactions, contre 25 pour les agents en activité depuis au moins 3 ans. Tous fournisseurs confondus, les **agents ayant plus de 3 ans d'activité réalisent un nombre médian de 40 transactions/jour**.

Néanmoins, la diminution du nombre de transactions réalisées au niveau des fournisseurs peut-être due à l'augmentation des frais de transaction et aux utilisateurs avertis qui réalisent eux-mêmes les transactions. Dans le même temps, il est important de noter que les agents continuent d'offrir des services de transfert d'argent.

*Le nombre médian de transactions quotidiennes se rapporte aux fournisseurs et non au volume global traité par l'agent. Les valeurs nulles sont exclues de l'analyse. La méthode de calcul des transactions a changé, veuillez consulter l'Annexe 2 pour plus de détails.

Baisse du nombre médian de transactions quotidiennes*

Type de transactions	Nombre médian de transactions 2013	Nombre médian de transactions 2015	Valeur médiane des transactions (USD)
Dépôts/jour	12	10	12
Retraits/jour	16	9	15
Transferts d'argent/jour	-	5	15
Païement des factures/mois	5	5	6
Ouverture de compte/mois	10	7	N/A

La diminution des opérations de dépôt entre 2013 et 2015 peut être attribuée à l'augmentation des agents non exclusifs, causant la baisse du nombre de transactions réalisées au niveau des fournisseurs. En outre, les utilisateurs mobiles avertis peuvent transférer de l'argent depuis leur compte bancaire vers leur portefeuille mobile, une possibilité introduite entre 2013 et 2015.

La diminution des retraits pourrait s'expliquer par **l'augmentation des clients utilisant leur portefeuille mobile comme un compte d'épargne** et des consommateurs avertis qui effectuent des transactions eux-mêmes, ce qui indique que l'argent circule dans le système au lieu de le quitter.

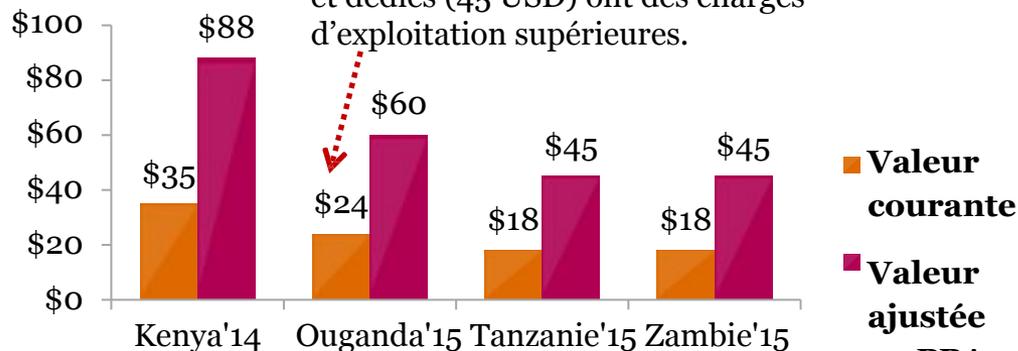
Le nombre médian d'ouvertures de comptes par mois est passé de 10 en 2013 à 7 en 2015. Cela est probablement dû au fait que de plus en plus de clients ouvrent des comptes mobiles **sans l'aide d'agents** ou s'inscrivent lors de campagnes spéciales de création de compte organisées par les fournisseurs.

* Les chiffres correspondent aux transactions quotidiennes au niveau des fournisseurs et non aux volumes globaux de l'agent. La méthode de calcul des transactions au niveau des fournisseurs a changé, voir l'Annexe 2 pour plus de détails.

En Afrique de l'Est, les agents ougandais gagnent davantage et dépensent moins que les Kenyans

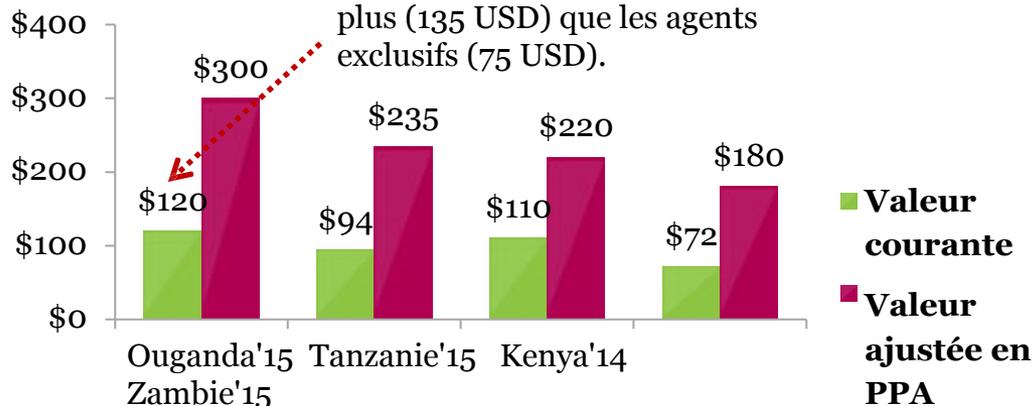
Charges d'exploitation mensuelles médianes*

Les agents non exclusifs (30 USD) et dédiés (45 USD) ont des charges d'exploitation supérieures.



Revenus mensuels médians*

Les agents non exclusifs gagnent plus (135 USD) que les agents exclusifs (75 USD).



Les agents ougandais dépensent plus que leurs homologues tanzaniens et zambiens pour exploiter une activité de services financiers mobiles. Cela peut s'expliquer par un **taux d'agents dédiés beaucoup plus élevé**.

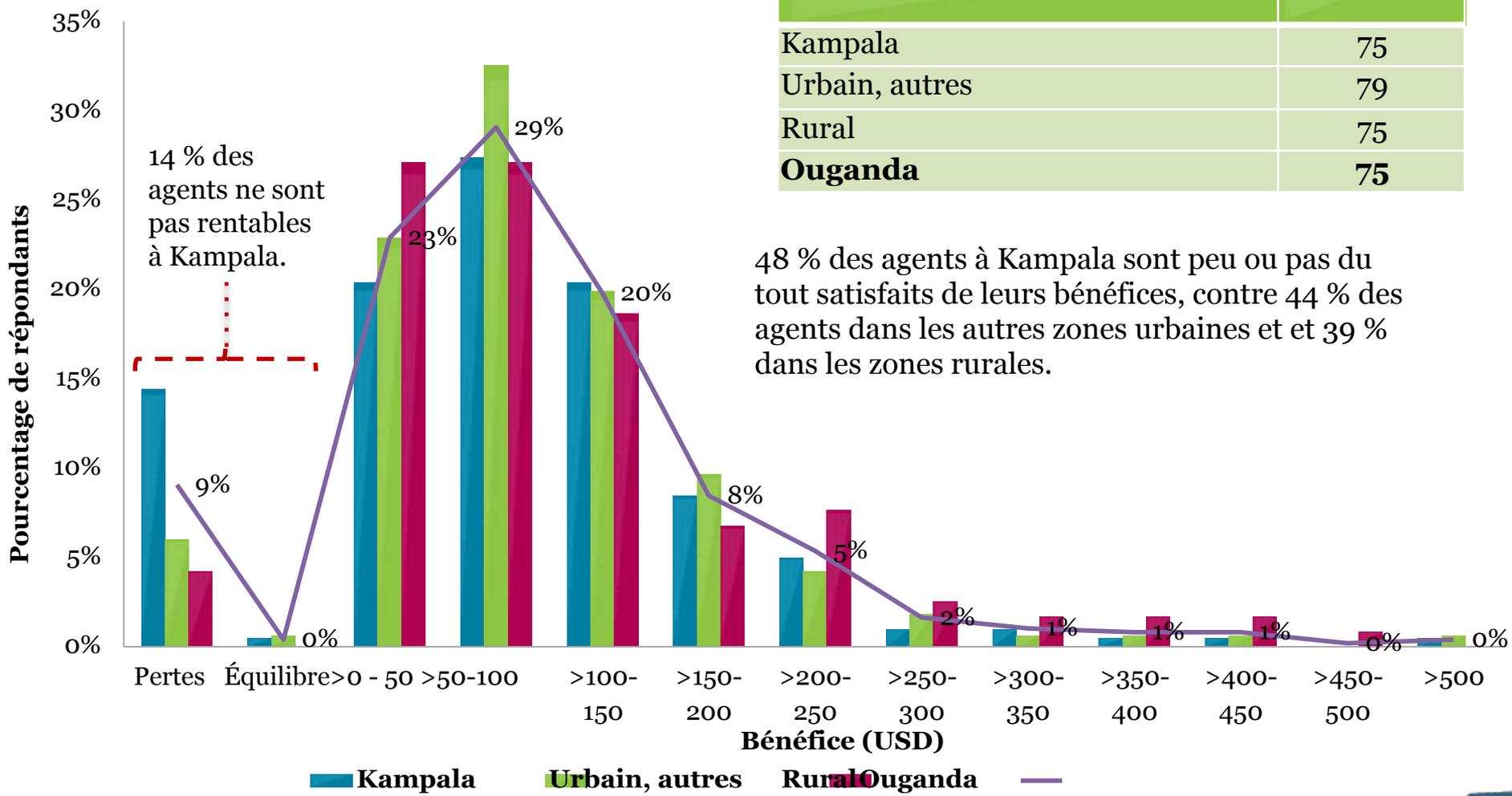
Les revenus des agents ont légèrement diminué, passant de 136 USD en 2013 à 120 USD en 2015*, mais les agents ougandais **gagnent plus que leurs pairs des autres pays d'Afrique de l'Est** concernés par l'étude ANA.

* Ce changement peut être entièrement attribué à la dévaluation du shilling ougandais. Les revenus en monnaie locale ont en fait légèrement augmenté.

*Notre méthode de calcul des revenus et des charges d'exploitation a changé, merci de se reporter à l'Annexe 2 pour plus de détails.

Les agents font face à une forte concurrence à Kampala

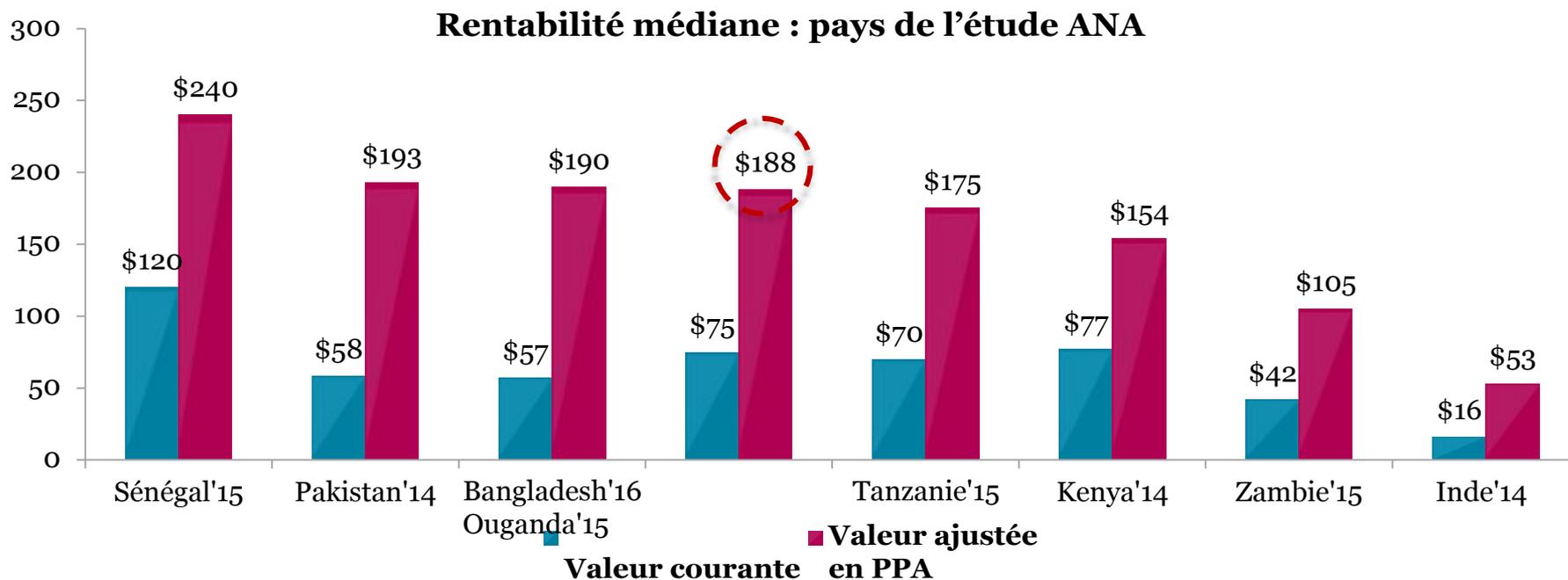
Bénéfice mensuel médian (USD)	2015
Kampala	75
Urbain, autres	79
Rural	75
Ouganda	75



*Le bénéfice est calculé 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.

La rentabilité des agents est supérieure à celle relevée dans la plupart des pays de l'ANA

Malgré les problèmes de fraude et de criminalité et une baisse des transactions au niveau des fournisseurs, les bénéfices des agents ougandais sont les plus élevés des pays de l'ANA en Afrique de l'Est et, en valeur ajustée en PPA, ils arrivent en 4^e position après le Sénégal, le Pakistan et le Bangladesh. La stratégie visant à servir plusieurs fournisseurs porte ses fruits : alors que les agents exclusifs réalisent un bénéfice mensuel médian de 47 USD, les agents non exclusifs perçoivent presque le double (90 USD/mois). Le taux d'agents dédiés, resté inchangé, indique que les agents ne voient pas la nécessité de diversifier leurs revenus en exploitant des entreprises parallèles.



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

Trois principaux obstacles à l'augmentation des transactions*

Depuis 2013, les obstacles à l'expansion des services financiers mobiles ne sont toujours pas levés : la concurrence intense, le manque de ressources pour la gestion de la trésorerie et l'irrégularité de la demande des clients étaient les trois principaux obstacles il y a deux ans.

La croissance du réseau d'agents pourrait être plus rapide que celle de la clientèle et de l'offre de produits. Le nombre d'agents enregistrés a augmenté de 48 % : 53 560 en 2013 contre 79 002 en 2014 ([Financial Access Survey IMF](#)).

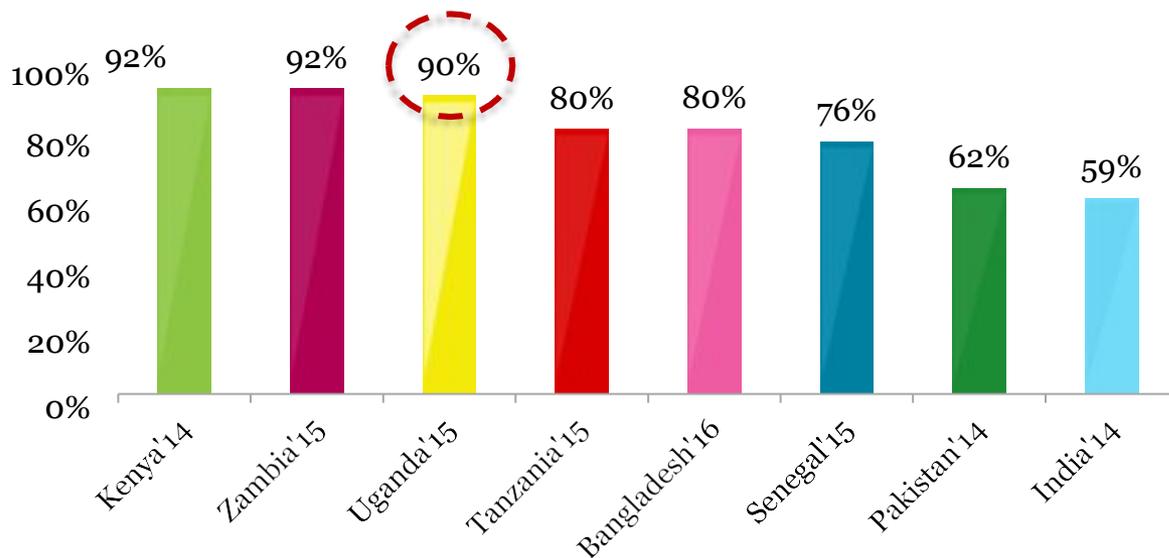


*On a demandé aux agents de choisir les trois principaux obstacles à l'augmentation du nombre de transactions parmi une liste de 10 options, y compris « Autre ». Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des classements effectués par les agents, les barres les plus hautes signifiant un classement relatif plus élevé.

Qualité de service

Un quart des agents seulement sont formés par le fournisseur

Agents formés : pays de l'ANA



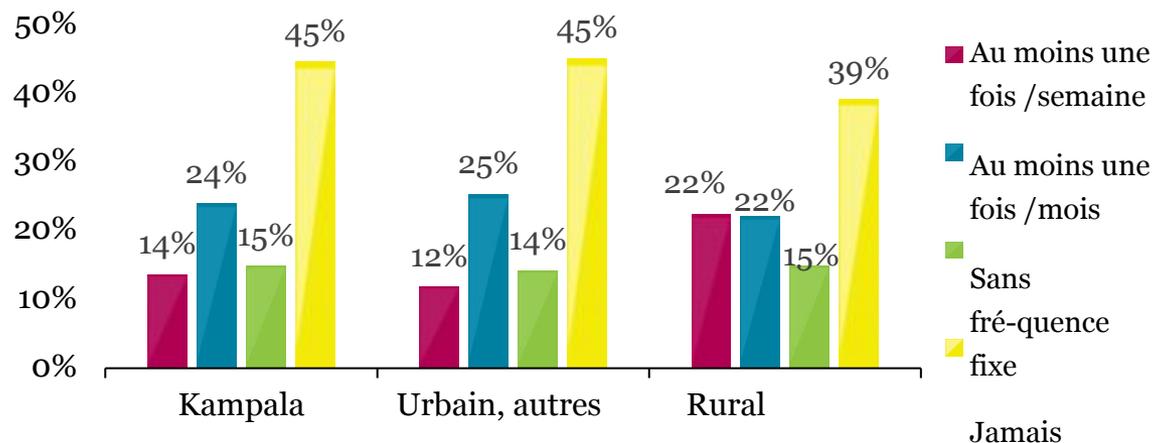
90 % des agents en Ouganda reçoivent une formation dans les trois premiers mois de leur activité. Parmi eux, 45 % bénéficient d'une actualisation de leur formation, ce qui est plus qu'au Kenya (29 %) mais moins qu'en Tanzanie (73 %). Un investissement accru dans la formation régulière des agents peut améliorer leur performance et les aider à **améliorer l'éducation des clients sur les produits de SFD sophistiqués et la lutte contre le vol et la fraude.**

- Parmi les agents formés dans les 3 premiers mois suivant le démarrage de leur entreprise de SFD, **seuls 24 % ont été formés par le fournisseur.** Parmi ceux qui ont reçu une actualisation de leur formation (45 %), 44 % ont été formés par le fournisseur.
- Les agents formés par les fournisseurs ont plus de succès.** Ceux qui ont été formés par le fournisseur au cours des 3 premiers mois ou au cours de l'année écoulée réalisent 4 transactions de plus par jour que ceux qui n'ont jamais reçu de formation de la part du fournisseur. Ceux qui ont reçu une formation initiale et actualisée du fournisseur réalisent 5 transactions de plus par jour.

Plus d'un tiers des agents ne reçoivent jamais de visite de support

Moins de la moitié des agents ougandais reçoivent des visites régulières, et **43 % n'en reçoivent jamais** - ce qui est beaucoup plus élevé qu'en Tanzanie (32 %) et au Kenya (31 %).

Fréquence des visites de suivi



Dans un marché concurrentiel comme celui de l'Ouganda, **les visites régulières aux agents permettent de les fidéliser et d'améliorer leurs performances**. Le personnel de support peut fournir un appui technique, actualiser les connaissances sur les produits et recueillir des informations sur les difficultés et les opportunités sur le terrain. Équiper ce personnel d'applications de reporting numérique garantirait la qualité des données et faciliterait leur analyse.

Les **agents visités au moins une fois par semaine enregistrent des taux de fraude plus faibles** (48 % contre 53 %). Les agents visités au moins une fois par mois **réalisent en moyenne 2 transactions de plus** par jour que ceux qui reçoivent des visites sans fréquence fixe ou pas de visite du tout.

90 % des agents connaissent l'existence d'un centre d'appels. La grande majorité (74 %) des agents trouvent le centre d'appels **au moins assez utile**.

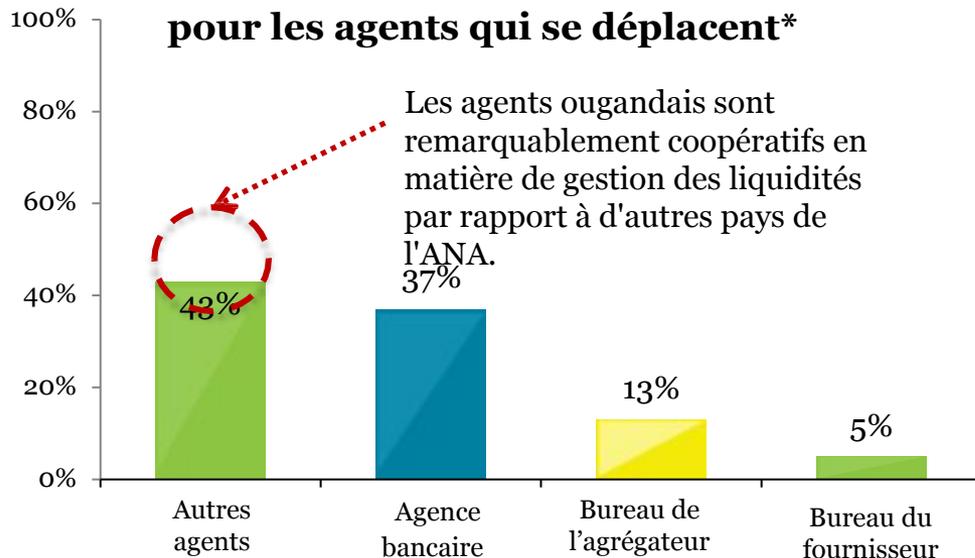
*2,6 % ont répondu « Ne sait pas » ou « Autre » et ne figurent pas dans le graphique ; par conséquent, le total n'est pas égal à 100 %.

La gestion de la trésorerie est devenue plus pratique

Caractéristiques de l'option de réapprovisionnement la plus fréquente	2013	2015
Temps de transport médian pour le réapprovisionnement (en min)	5	5
Fréquence médiane de dépôt/mois (pour se fournir en e-trésor)*	4	5
Fréquence médiane de retrait/mois (pour se fournir en espèces)*	3	4
% transactions refusées/jour en raison du manque de liquidités	10%	11%

75 % des agents se déplacent pour rééquilibrer leur trésorerie. C'est moins qu'en 2013 (91 %) et indique que la gestion des liquidités est devenue plus pratique pour les agents. 67 % des agents sont assez ou très satisfaits des options de réapprovisionnement dont ils disposent.

Options de réapprovisionnement pour les agents qui se déplacent*



Les agents ougandais sont remarquablement coopératifs en matière de gestion des liquidités par rapport à d'autres pays de l'ANA. 37%

52 % des agents se font livrer des espèces ou de la trésor.électronique, c.à.d. qu'une proportion importante a recours à l'option de **réapp. sur le lieu de travail**. Parmi eux, 41 % sont réapprovisionnés par d'autres agents, tandis que 29 % bénéficient d'un réapprovisionnement à la demande.

5 % des agents ne se déplacent pas pour se réapp. et ne se font pas livrer, ce qui indique qu'ils ne peuvent compter que sur le "rééquilibrage naturel" de leur trésorerie.

*2,4 % se réapprovisionnent principalement aux GAB, dans les IMF ou dans d'autres lieux et n'apparaissent pas dans le graphique, le total n'est donc pas égal à 100 %.

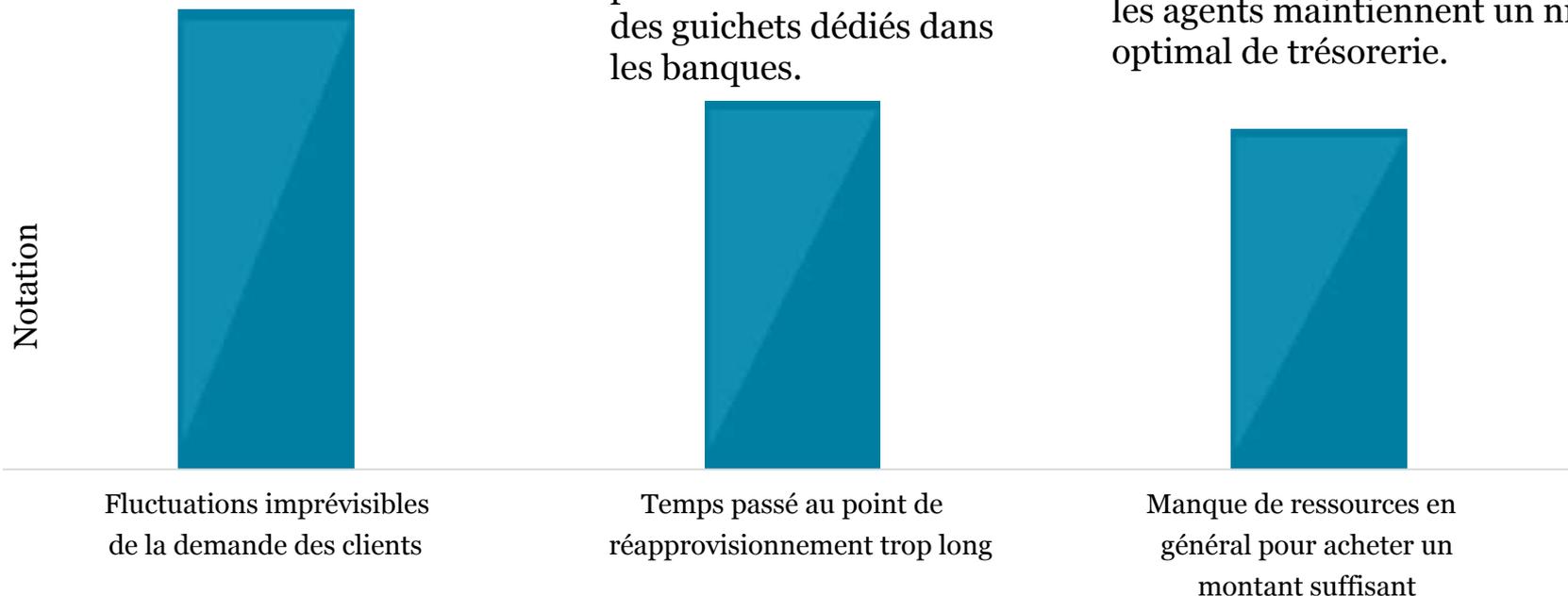
Principaux obstacles à la gestion des liquidités*

Les agents refusent en valeur médiane 2 transactions par jour en raison de l'indisponibilité d'espèces ou de trésorerie électronique.

Les fournisseurs pourraient réaliser une analyse de tendances des transactions et l'intégrer au programme de formation des agents.

Il peut s'agir d'agents qui doivent faire la queue à la banque pour réapprovisionner leur trésorerie. Une solution pourrait être d'installer des guichets dédiés dans les banques.

Cela peut constituer un obstacle au développement des SFD dans le pays. Avec la croissance de la clientèle ayant recours à l'argent mobile, les fournisseurs voudront s'assurer que les agents maintiennent un niveau optimal de trésorerie.



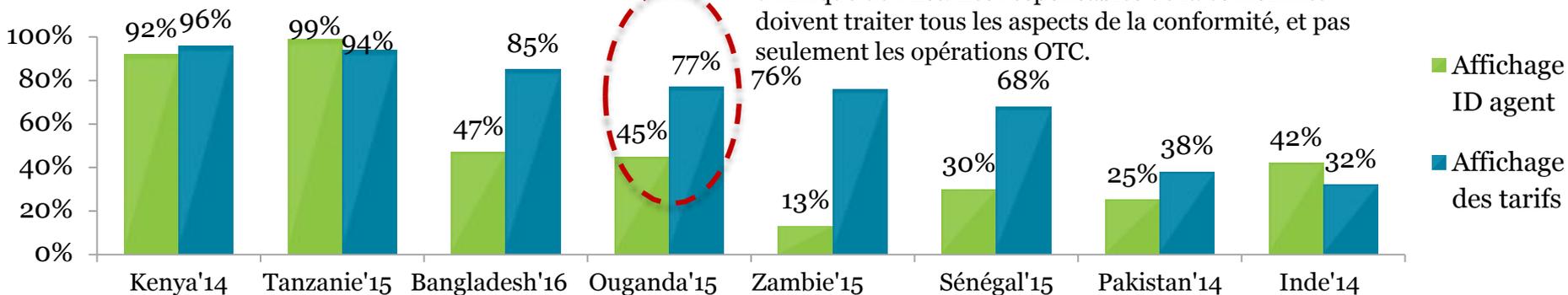
* On a demandé aux agents de choisir les trois principaux obstacles à la bonne gestion de la trésorerie parmi une liste de 10 options, y compris « Autre ». Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des classements effectués par les agents, les barres les plus hautes signifiant un classement relatif plus élevé. 8 % des agents ont déclaré « Pas d'obstacles » en premier choix.

Contrôle et conformité

En Ouganda, la conformité réglementaire est faible

Conformité réglementaire : pays de l'étude ANA

Le taux de conformité en Ouganda est le plus bas d'Afrique de l'Est. Les responsables de la conformité doivent traiter tous les aspects de la conformité, et pas seulement les opérations OTC.



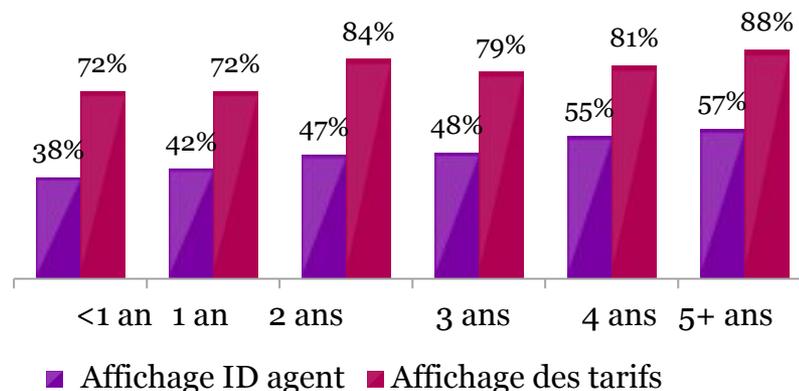
Seuls 45 % des agents affichent le n° du centre d'appel.

Les agents signalent qu'un jour normal, **18 clients tentent d'effectuer une transaction sans présenter leur pièce d'identité.**

Les visites de suivi régulières améliorent la conformité : 81 % des agents qui reçoivent des visites de suivi régulières affichent leur grille tarifaire contre 75 % de ceux qui n'en reçoivent pas.

La transparence est payante : les agents qui affichent leur grille tarifaire réalisent en moyenne 4 transactions de plus par jour et perçoivent un bénéfice supérieur de 21 USD à celui des agents qui ne le font pas.

Conformité par ancienneté des agents



Principales caractéristiques de la gestion des réseaux d'agents

- 
 Malgré une concurrence accrue et des revenus mensuels en baisse, les agents ougandais sont **les plus rentables** des pays de l'ANA en Afrique de l'Est.
- 
 Près des deux tiers des agents exercent leur **activité à plein temps de manière professionnelle**, ce qui montre qu'ils trouvent l'activité de services financiers mobiles rentable.
- 
 La non-exclusivité a quadruplé en deux ans, avec un **impact positif sur les bénéfices**. Plus de la moitié des agents non exclusifs souhaiteraient servir un fournisseur supplémentaire. C'est de bon augure pour l'opérationnalisation de la nouvelle loi sur les institutions financières récemment adoptée.
- 
 La **gestion des liquidités** est devenue **plus pratique** grâce à l'augmentation du réapprovisionnement entre agents ; le nombre d'agents qui doivent se déplacer pour rééquilibrer leur trésorerie a baissé.
- 
 Presque tous les agents sont **formés au cours des trois premiers mois** d'activité.

Possibilités d'amélioration (1/2)

En Ouganda, le marché des SFD est bien établi mais toujours freiné par la persistance des transactions assistées par agent. La recherche montre que les titulaires de comptes d'argent mobile préfèrent encore recourir aux services d'un agent pour effectuer une transaction. Bien qu'il existe un certain nombre de clients qui réalisent seuls leurs transactions, les fournisseurs pourraient devoir réviser leur proposition de valeur et leur stratégie marketing pour s'adapter aux clients qui n'utilisent pas encore pleinement leur portefeuille mobile.

Le manque d'éducation financière des clients étant omniprésent en Ouganda et les transactions assistées par agent toujours une réalité dans le pays, les fournisseurs pourraient **réaliser des études de marché** pour comprendre quels produits et quelle interface utilisateur correspondante pourraient encourager les clients à adopter les produits SFD et les aider à les utiliser.

Les fournisseurs devraient fournir des ressources aux agents pour les aider à améliorer leurs ventes en expliquant les produits aux clients et en les aidant à utiliser les interfaces, plutôt que de se concentrer uniquement sur les transactions.

Les fournisseurs et les organismes de réglementation doivent prendre des mesures pour assurer une **plus grande conformité réglementaire**. Ils peuvent envisager de sanctionner les agents non conformes. Les conclusions de ce rapport et l'étude menée au Kenya suggèrent qu'une plus grande transparence a un effet positif sur l'activité des agents.



Possibilités d'amélioration (2/2)

Il est **urgent de se pencher sur les politiques de gestion de la fraude des fournisseurs**. Il sera essentiel d'intégrer une **typologie de la fraude et des mesures de réduction des risques dans les modules de formation spécialisés** et de veiller à ce que tous les agents reçoivent une formation régulière de qualité. Les fournisseurs peuvent envisager de dresser des listes noires d'opérateurs ayant commis des fraudes ou des vols par le passé.

Étant donné que les principaux acteurs du marché offrent pour la plupart des produits similaires dans les mêmes points de vente, mais qu'ils disposent de systèmes individuels de formation, de suivi et de gestion de la trésorerie, il est nécessaire de **réfléchir davantage en termes de consolidation et de partenariat**. Les prestataires pourraient mettre à l'essai des approches de ce type dans les zones rurales – à la fois avec des agents non exclusifs et exclusifs - où le support aux agents est le plus difficile et le plus coûteux.

Suite à l'introduction de la loi sur les IF, les fournisseurs pourraient vouloir créer des **partenariats avec les banques pour tirer parti de leur expertise en termes de conception de produits financiers plus sophistiqués et attractifs**, adaptés au niveau d'éducation financière des clients. Cela peut aider les fournisseurs à développer et à offrir des produits pour le marché de masse.



Annexes

Annexe 1 - Méthodologie

▲ L'étude est basée sur un **échantillon de 2288 agents de SFD à l'échelle nationale**, conçu pour être représentatif de l'ensemble du pays, des agents urbains et ruraux, et des fournisseurs sélectionnés.

▲ Le **dernier recensement des agents de SF mobiles** disponible à la date de la collecte des données (Brandfusion 2015) a été utilisé comme base d'échantillon. Une méthodologie **d'échantillonnage aléatoire stratifié** des districts ougandais a ensuite été appliquée.

▲ Les données ont été recueillies à l'aide de la **méthode de la marche aléatoire**, l'intervalle utilisé étant proportionnel à la taille souhaitée de l'échantillon pour un endroit donné. La collecte et la saisie des données ont été effectuées à l'aide d'un appareil Android.

▲ L'utilisation d'un appareil Android permet un **niveau supplémentaire de randomisation pour assurer la représentativité de l'enquête au niveau des fournisseurs**. Le fournisseur pour lequel un agent est interrogé est assigné au hasard par l'application à partir de la liste de tous les fournisseurs pour lesquels l'agent est actif (c.-à-d. a réalisé au moins une transaction au cours des 30 derniers jours).

Annexe 2 - Définitions

Définitions

1	Personnel du guichet de SFD	Propriétaire	Agent qui possède et exploite l'entreprise de SFD.
2		Opérateur	Employé (salarié) qui exploite l'entreprise de SFD pour le compte du propriétaire.
3	Exclusivité	Agent exclusif	Agent ne servant qu'un seul fournisseur de services financiers mobiles.
4		Agent non exclusif	Agent servant plusieurs fournisseurs de services financiers mobiles.
5	Dédiés/non dédiés	Agent dédié	Agent ayant uniquement une activité de services financiers mobiles ou uniquement une activité de SF mobiles et de vente de forfaits de communication.
6		Agent non dédié	Agent ayant d'autres activités à partir de son point de vente, en plus des services financiers mobiles (et de la vente de forfaits de communication).
7	Transactions (fournisseurs)	En 2013, le nombre de transactions a été calculé en faisant la somme des opérations moyennes d'inscription, de dépôt, de retrait, de paiement de factures et des transactions « autres » déclarées ; en 2015, le nombre de transactions a été calculé en faisant la somme des opérations moyennes d'inscription, de dépôt, de retrait, de virement, de paiement de factures, de transfert d'argent, de transferts sociaux, de paiement de salaires, de crédit de paiement d'assurance et des transactions « autres » déclarées réalisées par l'agent pour le compte d'un fournisseur donné. Les valeurs nulles ont été exclues de l'analyse.	
8	Revenus mensuels (agent)	En 2013, la question suivante a été posée aux agents : « Quel est le total de vos commissions mensuelles, tous fournisseurs confondus ? ». En 2015, cette question a été légèrement reformulée : « En moyenne, combien gagnez-vous par mois pour l'ensemble des fournisseurs que vous servez ? ». Seuls les propriétaires ont répondu à la question sur les commissions.	
9	Charges d'exploitation mensuelles (agent)	En 2013, la question suivante a été posée aux agents : « Combien dépensez-vous en moyenne par mois en tant qu'agent pour couvrir les charges de fonctionnement ? ». En 2015, le montant des charges d'exploitation mensuelles a été calculé en faisant la somme des montants déclarés pour les loyers, services publics, intérêts d'emprunt, salaires du personnel, frais de transport et autres frais. Pour les agents non dédiés, il a été calculé en soustrayant les charges des activités hors SF mobiles de l'ensemble des charges déclarées pour l'ensemble des activités de l'agent. Avec cette approche, nous calculons juste le coût marginal des SF mobiles pour les agents non dédiés (et pour 59 % d'entre eux, il était nul). Seuls les propriétaires ont répondu à la question sur les charges.	
10	Bénéfice (agent)	Le bénéfice est calculé en soustrayant les charges mensuelles de l'activité d'agent du total des revenus mensuels de cette activité. Seuls les propriétaires ayant déclaré à la fois des revenus et des charges sont inclus ici.	

Merci

www.helix-institute.com

info@helix.com



Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute