

État des réseaux d'agents en République démocratique du Congo (RDC) 2018

Agent Network Accelerator Research Rapport régional sur la République démocratique du Congo (DRC) Décembre 2018

Auteurs contributeurs :
Djatiba Sackho-Patel, Jenny Frydrych et
Nancy Kiarie



 #ANAtheDRC
#AgentNetworkstheDRC

1

Ce projet a été financé par ÉLAN RDC et FPM



AIRTEL MONEY
0974300193

M-Pesa
02342931



Sommaire

En République Démocratique du Congo (RDC), l'argent mobile joue un rôle de plus en plus important dans le domaine de l'inclusion financière, et apparaît comme un levier permettant de stimuler l'inclusion aussi bien économique que sociale. Sur les dix dernières années, le taux d'abonnement aux systèmes d'argent mobile en RDC a augmenté au rythme de 20 % par an, mais l'utilisation active de l'argent mobile reste faible. L'inclusion financière est de 26 %, ce qui s'explique par le fait que l'utilisation des services financiers informels reste fortement ancrée dans le pays. Il est donc important de veiller d'une part à la sélection minutieuse d'agents, qui peuvent être une solution alternative à moindre coût pour fournir des services financiers, et d'autre part à la bonne formation de ces agents afin qu'ils puissent contribuer à faire de l'inclusion financière une réalité.

Une étude qualitative a été faite dans le but de (1) comprendre les facteurs internes qui, dans le cadre de la gestion des réseaux d'agents en RDC, facilitent le succès ou l'échec de ces derniers, et (2) de donner des conseils sur la manière dont la gestion de l'exploitation de ces réseaux peut être améliorée. L'étude a examiné les facteurs qui contribuent au succès de la gestion des réseaux d'agents, à savoir, plus spécifiquement, la structure de ces réseaux, la viabilité des activités des agents, la qualité de l'appui apporté à ces derniers ainsi que le respect des règles par les prestataires et la gestion efficace des risques. L'étude, menée entre mai et novembre 2018, a porté sur cinquante (50) agents à travers le pays. Dix-neuf (19) entretiens ont été réalisés avec les trois (3) premiers opérateurs de réseau mobile ainsi qu'avec deux (2) institutions financières offrant présentement des services financiers mobiles. Le nombre d'agents avancés par les prestataires est élevé : selon le prestataire, il varie entre 1 500 et 70 000. Cependant, l'expansion des réseaux d'agents ne s'est concentrée que dans les zones urbaines, tandis que leur présence reste réduite dans les zones rurales. La majorité des agents interrogés ne sont ni exclusifs (c'est-à-dire qu'ils travaillent en même temps pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux) ni spécialisés (c'est-à-dire qu'ils exercent d'autres activités génératrices de revenus en dehors de la prestation de services financiers digitaux) et n'offrent que des services de première génération.

Les modèles de gestion des agents varient en fonction des secteurs. Les banques congolaises utilisent un modèle en étoile tandis que les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) privilégient un modèle matriciel. En raison de la rapide expansion du modèle de réseaux d'agents utilisé par les opérateurs télécoms, les ORM sont en train de passer au modèle de master agents pour accélérer leur développement. Compte tenu de l'évolution rapide des différentes approches de modèles de réseaux d'agents, il est capital de définir clairement les rôles et les responsabilités des acteurs de la chaîne de distribution afin d'éviter des impacts négatifs sur la qualité des réseaux et de faciliter la gestion des incitations.

L'approche d'embauche diffère également selon les secteurs. Les banques recrutent des agents de qualité supérieure. La répartition des agents en différents profils peut aider les prestataires à déterminer le genre d'appui dont a besoin un agent pour mieux réussir. Si le niveau du capital initial investi par les agents varie énormément, un investissement initial et continu est toutefois essentiel pour garantir le succès des activités des agents. En raison des restrictions réglementaires et d'une exigence de fonds propres élevés, les agents bancaires ont tendance à réinvestir dans le

fonds de caisse alors que les agents ORM utilisent souvent les revenus pour financer leurs autres activités. Il arrive régulièrement que les agents ORM ne reçoivent pas de kits de démarrage, ce qui complique la gestion des activités dès lors qu'ils doivent supporter des coûts supplémentaires et alimente le marché noir en puces et en matériel publicitaire.

Dans l'ensemble, les prestataires congolais n'ont pas encore mis en place des systèmes de formation formalisés et standardisés. Leur personnel de terrain n'a ni la capacité, ni la compétence, ni la motivation nécessaire pour suivre correctement les agents et leur fournir un appui continu et de qualité¹. Certains prestataires ont utilisé des méthodes de formation d'agents plus strictes, tels que des tests ou la délivrance de certificats d'aptitude. En dépit de leur impact positif sur la qualité des agents, le nombre de ces initiatives est réduit faute de financement de la part du prestataire. La violation des règles par les agents dans certains domaines donne lieu à des préoccupations au regard des risques éventuels de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme (LAB/CFT), de la protection des clients et du risque, plus important, de fraude.

À l'instar d'autres pays de la région, la liquidité est un problème. Les prestataires exigent de chaque agent qu'ils disposent de plusieurs comptes digitaux (USD et CDF) pour la prestation de services. Le montage de ces comptes digitaux ne permet cependant pas de réaliser directement une conversion ou un transfert électronique de liquidité d'un compte à un autre. Pour les agents, cela représente un défi unique d'exploitation et de compensation. Il est donc très important de mettre en place des systèmes de compensation adéquats et accessibles pour faciliter la compensation entre deux devises, et ce afin d'améliorer la prestation de services et de favoriser la rentabilité de l'activité des agents.

Les commissions constituent un élément clé permettant d'encourager les agents à investir dans les affaires et à rester actifs en tant que réseaux de distribution. En RDC, les commissions les plus répandues au niveau des ORM sont calculées à partir d'un pourcentage et sont progressives. La structure et l'échéance des paiements des commissions ne sont pas standardisées et varient considérablement. Les agents interrogés ont exprimé leur insatisfaction générale au sujet des montants des commissions qu'ils perçoivent : pour la plupart d'entre eux, ils ne suffisent pas à couvrir les frais d'exploitation mensuels. Cette insatisfaction est aggravée par le manque de transparence au niveau du calcul des commissions et pousse les agents à favoriser les transactions au guichet (OTC), celles-ci leur permettant de fixer plus librement le montant de leurs commissions.

Il est possible d'accroître l'inclusion financière par l'intermédiaire des agents, mais cela requiert un investissement à long terme afin de i) renforcer la sensibilisation de la clientèle, ii) investir dans la formation et la motivation des formateurs, iii) améliorer le processus de sélection et d'embauche des agents, iv) investir dans les outils de marketing, v) multiplier les options de liquidités et les outils de gestion de la double devise et vi) investir dans les infrastructures. En outre, il est nécessaire d'élaborer des produits et des services en fonction des besoins tout en assurant la protection de la clientèle afin d'encourager les clients congolais à poursuivre et augmenter leur utilisation de produits et services financiers digitaux.

¹ Lutte anti blanchiment (LAB) d'argent et Combattre le financement du terrorisme (CFT)

BUT

ÉLAN RDC est un programme de développement du secteur privé sponsorisé par Adam Smith International dans le but d'accroître d'ici 2020 les revenus de plus d'un million d'hommes et de femmes ayant de faibles revenus en République démocratique du Congo (RDC). L'objectif de l'organisation est de créer une économie plus efficace et plus inclusive dans le pays. A cette fin elle veut offrir une expertise internationale et une connaissance du marché approfondie au secteur commercial, aux institutions financières et aux associations industrielles des différents secteurs économiques du pays afin de les aider à concevoir, introduire et intensifier des changements novateurs et durables dans les pratiques commerciales qui soient à même de créer une économie plus efficace et plus inclusive.

Le FPM est une institution créée en 2010 à l'initiative du PNUD, de l'UNCDF, de la KFW, la Banque mondiale, la coopération allemande et la coopération suédoise. Il a pour mission de promouvoir l'inclusion financière en RDC en apportant un appui technique et financier aux institutions financières qui ciblent en particulier les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) ainsi que les populations actives à faible revenu. Le but ultime du FPM est de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations de la RDC. À cet égard il vise à apporter un appui à la mise en place et au développement d'un système financier inclusif.

Ces deux entités ont ensemble fait appel à MicroSave pour les aider à élaborer des stratégies leur permettant d'améliorer les réseaux d'argent mobile (agent et marchand) et d'agents bancaires afin de faciliter, à la grande population non bancarisée de la RDC, l'accès aux services financiers. L'objectif de ce rapport est de souligner les caractéristiques d'exploitation qui contribuent au succès dans le domaine de la gestion de réseau d'agents et qui peuvent servir de cadre pour l'amélioration de ces derniers au milieu des défis dynamiques rencontrés dans les différentes régions de la RDC. À cet effet le rapport met l'accent sur la sélection et l'embauche des agents, les propositions de valeur des agents, les possibilités d'amélioration de l'appui aux agents tout en garantissant la conformité et la gestion des risques aussi bien au niveau des opérateurs de réseau mobile et que des institutions financières.

L'Institut Helix de finance digitale, qui s'occupe des études sur les accélérateurs de réseau d'agents (ANA), apporte aux parties prenantes du secteur financier (partenaires de développement, PSF et décideurs) un appui stratégique visant à renforcer l'élaboration de programmes durables et d'opérations dans le domaine de la finance digitale, par le biais d'études de marché, de formations ainsi que de services de conseil.

Remerciements

Remerciements spéciaux à Graham Wright, Elizabeth Berthe, Venkat N. Attaluri, Bhavana Srivastava, Mélissa Rousset, Thibault Utterhaegen et Elisabeth Kibitek pour leurs valables contributions à l'étude.

Table des matières

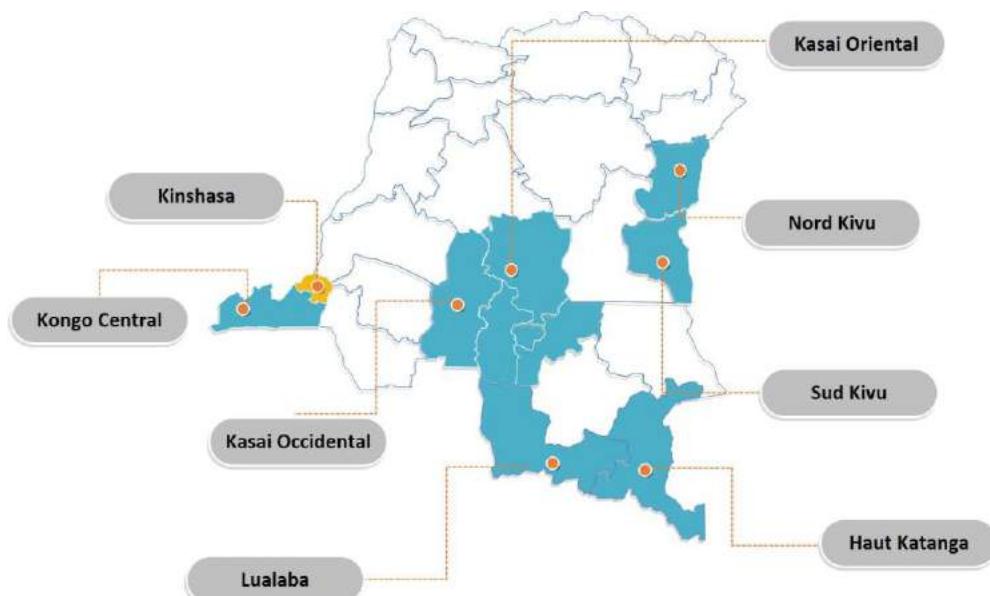
Sommaire	4
Le contexte	8
Les structures des réseaux d'agents	17
Le développement de la clientèle	23
Les déterminants de succès en matière d'exploitation	27
La viabilité des agents	31
La conformité et la gestion des risques	40
Recommandations	43
Annexe : La matrice des IPC du réseau d'agents	47

Le contexte

Introduction

La population de la RDC est extrêmement dispersée au sein d'un pays confronté à des niveaux d'instruction faibles, des antécédents de chocs financiers, des conflits et des infrastructures défaillantes. Une étude récente a montré que, même en excluant la population des zones rurales profondes, seuls 2,3 millions (12 %) de la population adulte disposent d'un compte bancaire². Malgré ces difficultés, le nombre d'abonnés aux systèmes d'argent mobile a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie, passant de 4,9 millions en 2007 à 29,3 millions en 2017, soit un taux de croissance annuel moyen de 20 %, avec un taux de pénétration unique d'abonnés, qui est passé de 8,2 % à 35,5 % sur la même période³. Cela offre de solides arguments en faveur de l'argent mobile, compte tenu de la base d'utilisateurs potentiellement importante au regard de la population totale du pays, qui est d'environ 77,2 millions d'habitants. Près de 40 % des individus possèdent un téléphone portable⁴ alors que seulement un sur 100 000 a accès à une agence bancaire ou à un guichet automatique de billets (GAB)⁵.

Les paiements et les envois de fonds sont les éléments essentiels permettant aux individus de gérer les risques et de consommer régulièrement. Les agents jouent un rôle central dans l'acquisition et la gestion de clients, mais ils doivent être convenablement formés et rémunérés. Avec des investissements supplémentaires, réalisés dans une perspective de long terme, et un appui efficace des agents dans la réalisation de leurs activités, un meilleur accès à des services financiers, abordables et pertinents, est susceptible de faciliter la croissance des entreprises et de l'épargne personnelle, ce qui contribuera à l'augmentation des revenus de la population cible.



²https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf

³https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2018/07/GSMA_DRC-report_ENGLISH_72pp_WEB.pdf

⁴<https://news.gallup.com/poll/189269/disparities-cellphone-ownership-pose-challenges-africa.aspx>

⁵http://data.worldbank.org/country/congo-dem-rep?year_high_desc=false

Le domaine de recherche

La recherche, effectuée entre mai et juillet 2018, porte sur les facteurs d'exploitation déterminant le succès de la gestion des réseaux d'agents. Elle met un accent particulier sur la structure des réseaux d'agents, la viabilité des agents, la qualité de l'appui aux agents, le respect des règles par les prestataires et les risques qu'ils encourrent. L'objectif est de soutenir l'amélioration des réseaux d'agents des opérateurs mobiles (agents et marchands) et des réseaux d'agents bancaires afin de faciliter l'accès de la population aux services financiers, celle-ci ne disposant pas, dans sa grande majorité, d'un compte bancaire. La recherche est de nature qualitative : au total, 19 entretiens ont été réalisés avec cinq prestataires de services financiers digitaux⁶ et 50 entretiens ont été menés avec des agents. L'approche de base a consisté en la réalisation d'entretiens qualitatifs approfondis avec des personnels concernés, de différents niveaux d'ancienneté et travaillant pour des prestataires de services financiers digitaux.



Sélection et intégration de l'agent



Proposition de valeur de l'agent



Qualité du support par le fournisseur



Conformité et risque des fournisseurs

Les réseaux d'agents sont essentiels pour garantir l'expérience client car ils représentent, pour la plupart des clients, le point de contact le plus concret. Cependant, ils constituent également et probablement l'élément le plus lourd et le plus coûteux de la chaîne de valeur des services financiers digitaux puisqu'ils absorbent entre 40 % et 80 % des revenus générés par cette activité⁷. Par conséquent, il est très important de mettre en place un bon système de déploiement et de gestion des réseaux d'agents pour assurer l'efficacité de l'exploitation et pour développer la clientèle.

⁶ Les prestataires sont Vodacash Mpesa, Airtel Money, Orange Money, Equity Bank and FINCA DRC

⁷http://www.helix-institute.com/sites/default/files/Publications/Helix_Designing%20Successful%20Distribution%20Strategies%20for%20Digital%20Money_0.pdf

ACTIVITÉS CLÉS :

1. Examen de la réglementation et des directives de la banque centrale relatives à l'argent mobile et aux services d'agents bancaires
2. Entretiens avec des informateurs clés, à savoir les responsables des services d'agents bancaires et les principaux départements d'appui
3. Examen des meilleures pratiques internationales en matière de services d'agents bancaires sur les principaux marchés
4. Entretiens approfondis avec des agents⁸ (ORM, IMF et banques) dans les régions de Kinshasa, du Kongo Central, du Kasaï et du Kivu

⁸Les agents des entretiens approfondis étaient composés de 23% de femmes et 77% d'hommes

L'approche de la dimension du succès des réseaux d'agents



Dans le but d'atteindre ces objectifs, l'étude a exploré les contraintes et les opportunités, aussi bien au niveau du marché qu'au niveau institutionnel, en utilisant le cadre exclusif de MicroSave, appelé « réseaux d'agents performants » (*Successful Agent Networks*), conçu pour l'analyse des réseaux d'agents performants. Les prestataires peuvent agir sur six (6) dimensions de succès pour orienter leurs actions dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs définis par réseau d'agents. Il s'agit de :

- Nombre d'agents
- Part du total des agents du fournisseur
- Ratio clients / agents

- Envergure
- Portée
- Regroupement d'agents
- Densité d'agents

- Désistement des agents
- Recours à des agents de grande valeur
- Conformité des agents
- Rentabilité des agents

Fiabilité du service

Agent

Agent

- Coupure du service
- Liquidité
- Fraude

- Savoir
- Compétences

- Âge
- Genre
- Scolarisation
- Exclusivité
- Dévouement
- Dotations de sorties services financiers digitaux

L'étude a également examiné les facteurs clés qui déterminent le succès d'un réseau d'agents et qui sont susceptibles d'être retenus pour évaluer les lacunes et les opportunités de réussite.



Les caractéristiques du marché

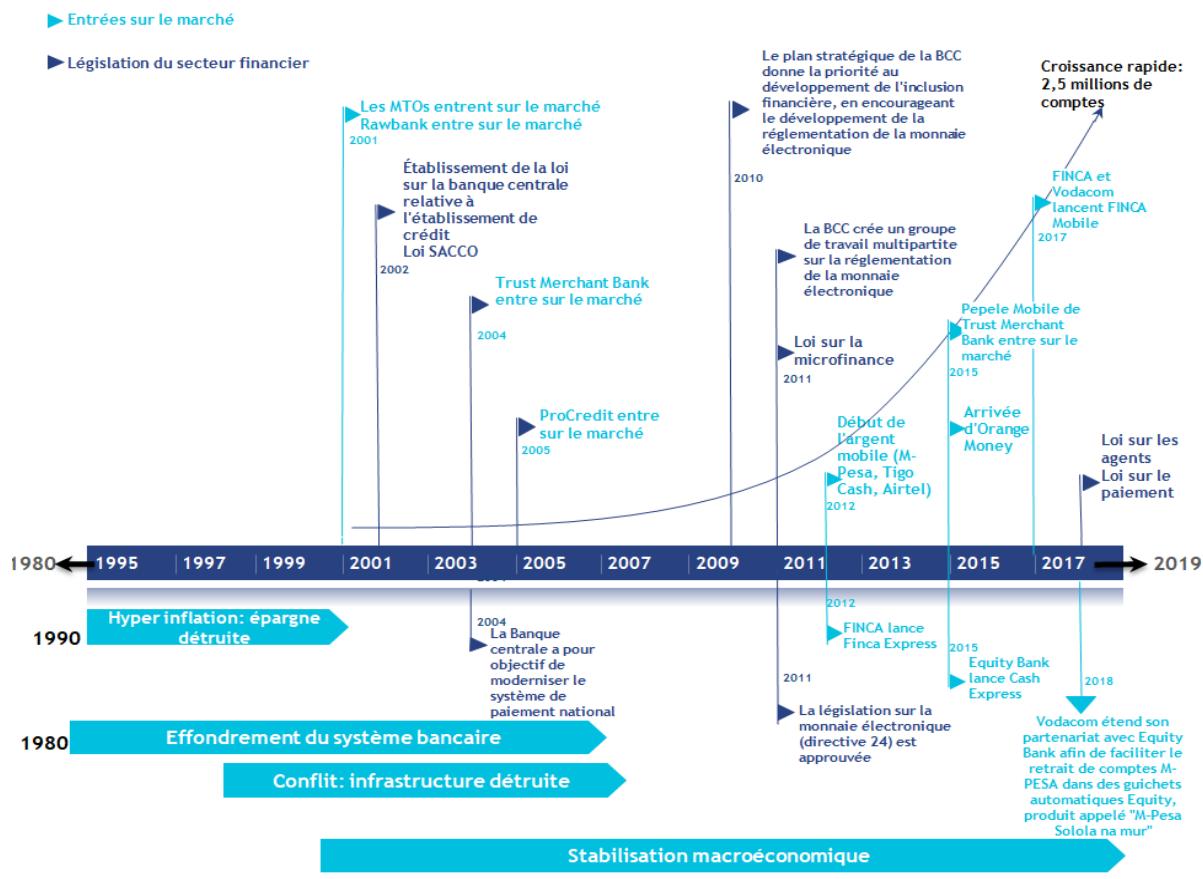
En dépit du nombre impressionnant d'abonnés au système d'argent mobile, qui est de 29,3 millions, le taux d'utilisation active de l'argent mobile demeure faible. Les crises bancaires du passé ont érodé la confiance dans le système bancaire et aujourd'hui, seuls 7 millions d'adultes ont accès à des services financiers formels alors qu'il existe moins de 0,149 succursales de banques commerciales pour 1000 km2. L'engagement pris par le gouvernement de développer des infrastructures et, plus spécifiquement, de promouvoir des conditions favorables à une économie digitale, offre une chance d'accroître l'inclusion financière par l'intermédiaire des agents et de la mise en place de services à valeur ajoutée répondant aux besoins des clients congolais. Les principaux obstacles à la diffusion de l'utilisation des services financiers digitaux sont les suivants :

- le manque de sensibilisation et la méfiance envers les produits et services financiers digitaux ;
- la mise en place d'une infrastructure minimale dont le un réseau mobile pour faciliter les prestations ;
- le coût élevé associé au mobile (appareil et crédit téléphonique/données)¹⁰ ;
- les solutions alternatives disponibles pour épargner et envoyer de l'argent.

⁹https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf

¹⁰https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2018/07/GSMA_DRC-report_ENGLISH_72pp_WEB.pdf

L'évolution de l'inclusion financière en RDC



Les contraintes et les catalyseurs économiques liés à l'infrastructure

La RDC a connu de longues périodes de conflit. Celles-ci ont entraîné un ralentissement de la croissance économique et ont eu un impact négatif sur l'utilisation des services financiers formels. Cela a également été exacerbé par l'insuffisance d'infrastructures financières¹¹.

- L'adoption des services financiers digitaux varie en RDC : elle est plus répandue¹² dans la capitale, Kinshasa, et dans d'autres grandes villes comme Goma (le Nord Kivu) et Matadi (le Kongo Central) plutôt que dans d'autres régions.
- La RDC est une économie dollarisée. Le dollar américain est accepté pour toutes les transactions, aux côtés du franc congolais (CDF). L'utilisation du dollar américain augmente le coût de la liquidité et introduit un risque lié à la manipulation de plusieurs devises. Cela représente des défis uniques pour la gestion des réseaux d'agents, celle-ci nécessitant des comptes transactionnels digitaux en plusieurs devises.

¹¹ Selon le rapport de la Banque mondiale en 2016 il y a 1,14 DAB pour 100 000 adultes et 0,82 succursales de banques commerciales pour 100 000 adultes

¹²

https://static1.squarespace.com/static/55c2130ce4b054daaf193937/t/5b3f3004562fa72b1cec8481/1530867736242/Summary+of+Mobile+Money+Study_20161123_rotated.pdf

- Le taux d'électrification de 9 % en RDC est l'un des plus bas au monde : il est de 19 % dans les zones urbaines, mais seulement de 1 % dans les zones rurales¹³. Il est donc difficile de recharger des téléphones et d'engager des frais de déplacement à cette fin.

Un aperçu général de la réglementation relative aux services financiers digitaux

La Banque centrale du Congo (BCC) s'est montrée favorable à l'élaboration de directives propices aux services financiers digitaux en RDC. Selon la directive 29, publiée par la BCC en 2016¹⁴, les banques et les institutions de microfinance (IMF) peuvent créer des réseaux d'agents bancaires. En outre, des institutions légales spéciales, appelées émetteurs de monnaie électronique, peuvent se voir attribuer des licences leur permettant de mettre en place des réseaux d'agents. Les institutions non financières, y compris les ORM, peuvent être éligibles comme émetteur de monnaie électronique¹⁵, mais doivent, pour ce faire, établir des filiales avec un capital minimum de 2,5 millions de dollars.

La RDC ne dispose pas de stratégie nationale d'inclusion financière. Cependant, la feuille de route de Cenfri RDC MAP¹⁶ montre qu'il y a « une forte prise de conscience, un engagement et une détermination de la part des décideurs à mettre en place un secteur de services financiers inclusif et stable ». La GSMA¹⁷ a donné à la RDC un score de 73,1/100 pour « la capacité de son cadre réglementaire à faciliter une adoption généralisée de l'argent mobile ». Cependant, elle est confrontée à des défis majeurs en matière d'infrastructures et de protection des consommateurs.

- Les ORM se sont montrés proactifs en ce qui concerne le lancement de leurs réseaux d'agents et ont été suivies par les banques, une fois la publication des directives relatives aux agents bancaires effectuée.
- En RDC, il n'y a pas de système national d'identification des personnes physiques centralisé pour faciliter la connaissance du client. La BCC a permis l'exploitation d'un système à plusieurs niveaux pour l'audit préalable (*due diligence*) en vue de résoudre le problème de non-disponibilité des documents d'identité. Elle accepte également la présentation de divers documents d'identité non normalisés.
- Pour le moment, il n'existe aucun système national de commutation (switch) en RDC permettant de relier tous les prestataires de services financiers. Toutefois, la BCC envisage d'en créer un pour faciliter les paiements dans le pays, puisque seulement quatre banques¹⁸ utilisent actuellement un système de commutation commun, appelé « Multipay », leur permettant d'améliorer l'efficacité de leurs transactions ainsi que leur accessibilité auprès de leurs clients.

¹³<https://www.usaid.gov/powerafrica/democratic-republic-congo>

¹⁴ 13 juillet 2016. Banque Centrale du Congo. Instruction no. 29 à l'intention des établissements de crédit et institutions de micro finance sur l'activité des agents bancaires

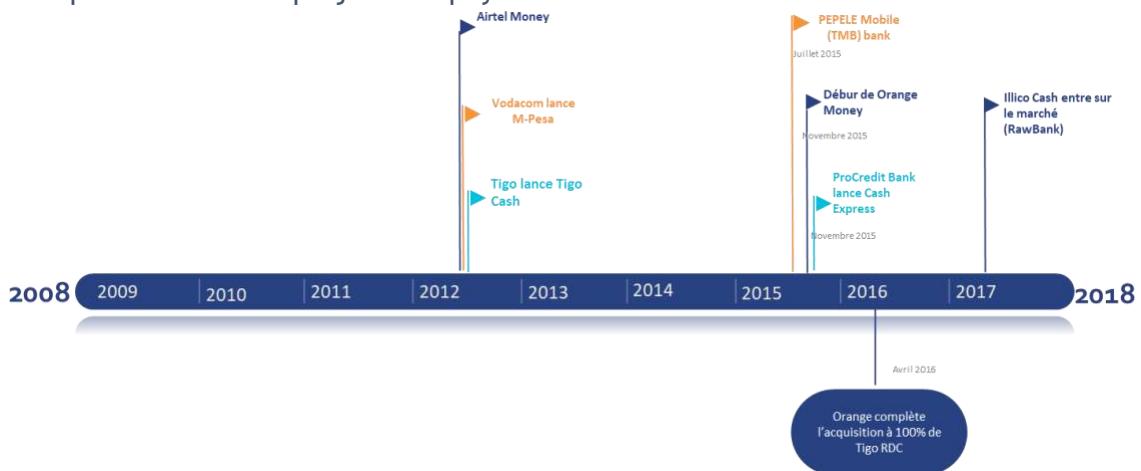
¹⁵ 04 décembre 2011. Banque Centrale du Congo. Instruction no. 24 relative à l'émission de monnaie électronique et des institutions de monnaie électronique

¹⁶https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf

¹⁷ GSMA regulatory index <https://www.gsma.com/mobilemoneymetrics/#regulatory-index> consulted on November 2018. L'indice réglementaire de la GSMA attribut à la RDC un score de 73,7 (sur un maximum possible de 100) pour « la capacité du cadre réglementaire à faciliter l'adoption généralisée du mobile money ». Sur les 81 pays examinés par l'indice réglementaire de la GSMA, la RDC se classe au 50^{ème} rang. La décomposition de l'indice donne à penser que les pratiques réglementaires en matière de protection du consommateur, la connaissance du client (KYC), et en particulier les infrastructures et l'environnement d'investissement pourraient encore être améliorées

¹⁸ Equity Bank, RawBank, FBNBank et BCDC

- La BCC et le gouvernement congolais ont une influence importante sur la diffusion des cas d'usages, comme le montrent les exemples suivants :
 - En 2013, l'initiative du gouvernement en matière de services bancaires a encouragé la bancarisation et le paiement électronique des salaires des employés du gouvernement¹⁹. Ainsi, entre 2013 et 2015, les ORM se sont associés avec le gouvernement pour proposer des paiements de gouvernement à personne (G2P), par exemple pour verser la rémunération des fonctionnaires. Toutefois, l'initiative a été arrêtée en raison des problèmes de gestion de liquidités et des coûts d'exploitation élevés pour les ORM.
 - En 2016, FINCA a commencé à effectuer des paiements G2P, également pour le versement de la rémunération des fonctionnaires, par l'intermédiaire de son réseau d'agents.
 - En 2016, la BCC a commencé à encourager les institutions financières et les ORM à créer des services « Bank to Wallet » (d'une banque à un compte électronique) interopérables avec le projet Multipay.



Un aperçu général du marché des services financiers digitaux

- Les principaux acteurs du marché des services financiers digitaux sont les ORM, les institutions financières (IMF et banques).
- Le marché des services financiers digitaux étant relativement nouveau, les prestataires n'offrent actuellement que des produits et services financiers digitaux de première génération. Il est nécessaire de poursuivre des recherches pour développer des produits et services en fonction des besoins des clients, des facteurs et des tendances, afin d'améliorer la diffusion de l'utilisation des services financiers digitaux.
- Les ORM, tels que Vodacom, Airtel ou Orange, et les institutions financières, telles que FINCA, Equity Bank, Trust Merchant Bank et Ecobank, ont déployé des réseaux d'agents et d'autres sont en voie d'en faire autant.
- Même si les prestataires indiquent qu'ils disposent d'un nombre élevé d'agents, l'expansion des réseaux d'agents ne s'est toutefois concentrée que dans les zones urbaines et leur présence reste limitée dans les zones rurales.
- Les agents sont en grande partie non exclusifs (c'est-à-dire qu'ils travaillent simultanément pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux) et non spécialisés (c'est-à-dire qu'ils exercent d'autres activités génératrices de revenus).

¹⁹ <http://www.africmemoire.com/part.4-chapitre-ii-bancarisation-de-la-paie-des-salaires-des-agents-et-fonctionnaires-de-letat-en-rdc-896.html>



- 25,8 % de la population sont officiellement titulaires de comptes financiers en RDC²⁰.
- En 2017, 37 % des personnes ont reçu ou envoyé de l'argent à l'intérieur de la RDC, mais seulement 21 % de ces personnes ont utilisé des canaux digitaux pour effectuer ces transactions. Toutefois, la possibilité de faire progresser les services financiers digitaux est immense. Cela ne peut être réalisé qu'en mettant l'accent non seulement sur l'accès, mais aussi sur le développement des cas d'utilisation pertinents et accrus sur le marché.
- Sur d'autres marchés, tels qu'en Côte d'Ivoire, au Kenya, en Inde, en Ouganda ou encore au Ghana, les services financiers digitaux ont permis de renforcer considérablement l'inclusion financière. Pour favoriser cette dernière, au regard de l'accès aux services financiers mais aussi au-delà, les parties prenantes de l'écosystème financier digital devront accorder une attention particulière aux politiques d'unification du cadre de connaissance du client (CTC/KYC²¹) et développer des produits financiers adaptés aux besoins des clients et des propriétaires de petites entreprises en particulier.

²⁰ Cela comprend les comptes qui sont dans des institutions financières formelles telles qu'une banque ou une IMF ainsi que des comptes de mobile money auprès des prestataires d'e-money

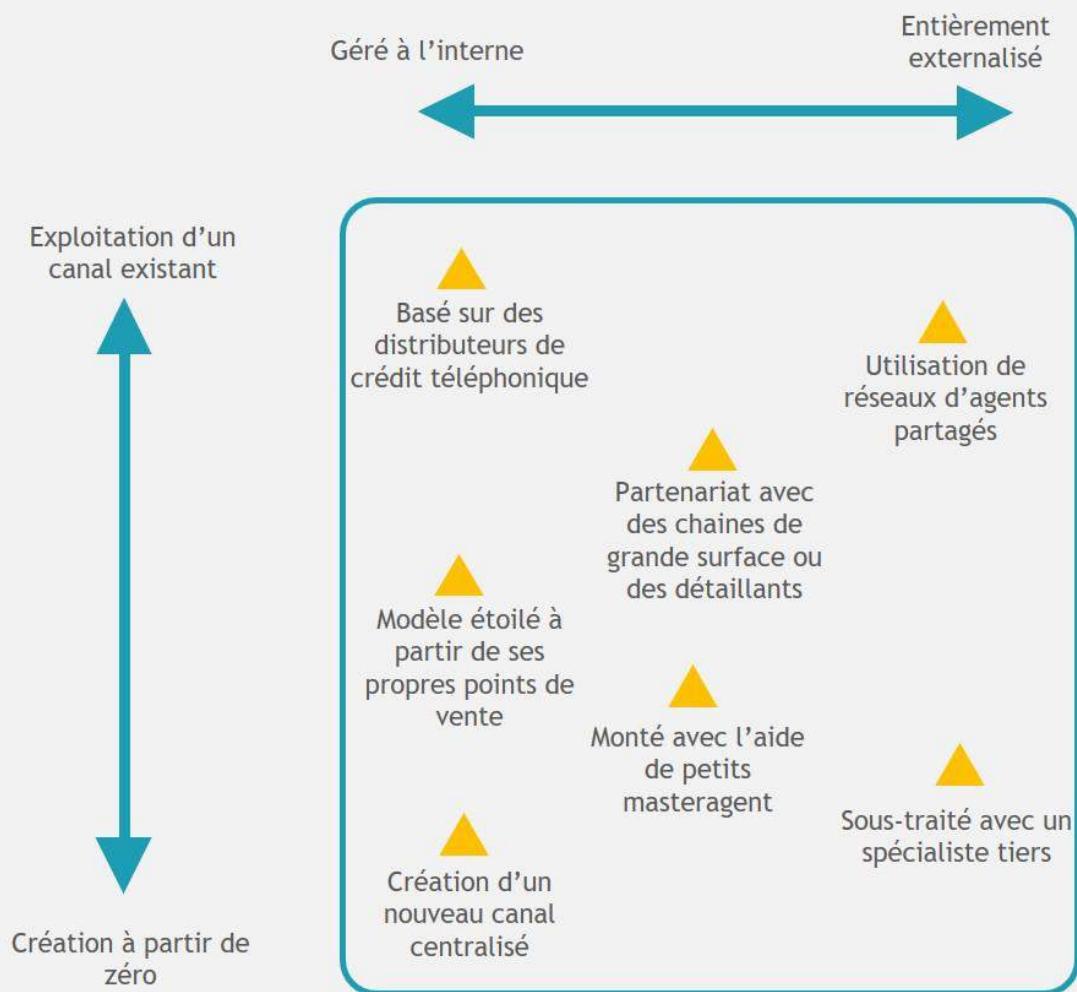
²¹ Connait ton client (CTC) ou Know your customer (KYC) est un principe du secteur financier établissant la nécessité de collecter un certain nombre d'information sur un client.

Les structures des réseaux d'agents

Les modèles de déploiement et de gestion de réseaux d'agents

Le type de déploiement et le modèle de gestion de réseaux d'agents adoptés par un prestataire dépendra (a) du chemin de croissance choisi pour le réseau (couverture géographique ou volume) et (b) du degré de contrôle qu'il souhaite avoir sur ses agents.

Modèles de développement de réseaux d'agent



Les approches des institutions financières et des ORM vis-à-vis du déploiement et de la gestion des réseaux d'agents en RDC sont différentes, avec des résultats variables sur la qualité. Le tableau suivant décrit les différents modèles de gestion de réseaux d'agents utilisés par les prestataires de services financiers digitaux en RDC.

Analyse comparée des modèles de gestion des réseaux d'agents	Modèle étoilé	Modèle matriciel
		
Institution	FINCA (Institution de microfinance) Equity Bank (institution financière)	Airtel Money (prestataire d'e-money) Orange Money (prestataire d'e-money) Vodacom M-PESA (prestataire d'e-money)
Modèle de gestion des liquidités ²²	Des succursales bancaires offrent des services de liquidité aux agents.	Les prestataires d'e-money (alias prestataires d'argent mobile) ont sous-traité avec des « super-agents » (localement appelés « partenaires de cash ») pour offrir des services de liquidité aux agents. Ces partenaires peuvent être des institutions financières (succursales de banque et d'IMF), ainsi que des points commerciaux des ORM. Tous les agents des systèmes d'argent mobile peuvent recourir à eux comme points de compensation. Par ailleurs, les ORM ont créé un modèle de « master agent » dans lequel ce dernier assume plus de responsabilités, y compris la gestion des liquidités.
Profil de l'agent	Les agents potentiels sont des propriétaires de petites entreprises qui exercent leurs activités depuis au moins six mois.	Les agents potentiels peuvent être soit (a) des revendeurs de crédit téléphonique existants, soit (b) de nouveaux agents.
Procédures de gestion de réseaux d'agents	Les succursales de banques ou d'IMF sont responsables de la mise en place et de la gestion d'un petit réseau d'agents dans leur localité. Un (ou plusieurs) membre(s) du personnel de la succursale est	Les prestataires de monnaie électronique ont adopté deux approches pour la gestion des réseaux d'agents : A. Les agents sont gérés directement par un émetteur de monnaie électronique, avec le soutien d'un personnel régional

²² D'autres détails sur la gestion des liquidités se trouvent au blog de l'Institut Helix <http://www.helix-institute.com/blog/liquidity-%E2%80%93-solving-agents%E2%80%99-perennial-problem>

	<p>généralement responsable de la gestion du réseau d'agents, à savoir de la sélection, de l'embauche, de la formation, du suivi et de l'appui aux agents. Le membre du personnel est généralement un salarié et dispose d'indicateurs de performance clés en rapport avec la qualité de ses agents.</p>	<p>opérant sur le terrain ; et/ou</p> <p>B. Les agents sont gérés par un « master agent » qui travaille pour le compte de l'émetteur de monnaie électronique.</p> <p>Les ORM ont récemment commencé à utiliser des « master agent » car la taille et la couverture géographique de leurs réseaux d'agents ne leur permettaient plus de gérer l'ensemble des agents dans le cadre d'un modèle direct (option A).</p> <p>Dans le modèle « master agent », l'ORM confie la responsabilité de la mise en place et de la gestion du réseau d'agent au « master agent » recruté. Ce dernier gagne un pourcentage des commissions de ses agents, généralement de 20 % en RDC. Les indicateurs de performance clés du master agent sont conçus pour garantir la qualité au sein de son réseau d'agents.</p>
<p>Pour</p>	<p>Ce modèle a facilité la mise en place d'un réseau d'agents de meilleure qualité, les prestataires ont un plus grand contrôle sur la mise en place et la gestion des réseaux d'agents.</p>	<p>Dans le modèle de gestion directe des agents, les prestataires gardaient le contrôle sur les agents, mais dépendaient beaucoup, en région, du personnel présent sur le terrain. Les aptitudes du personnel sur le terrain varient considérablement et ont donc une incidence sur la qualité globale des réseaux d'agents.</p> <p>L'introduction d'un master agent aide les prestataires à accélérer leur déploiement, parce que la responsabilité des questions d'exploitation incombe à des partenaires plus proches du terrain. La plupart des prestataires de services financiers digitaux en RDC sont en train de découvrir le modèle de « master agent ». Pour que cela soit viable, il faudra s'assurer de la solidité de leur motivation et du fait qu'ils disposent d'indicateurs de performance clés (IPC) clairs et que les responsabilités soient bien définies.</p>

Contre	<p>Ce modèle n'a pas facilité un développement rapide pour les prestataires. FINCA et Equity Bank comptent conjointement moins de 3 000 agents en RDC. Le nombre relativement faible de « hubs » (agences bancaires) limite la croissance du réseau d'agents.</p> <p>La tendance est que le personnel de la succursale chargé de mettre en place et gérer le réseau d'agents gagne généralement un salaire fixe plutôt que des commissions, ce qui fait que les prestataires parlent d'un manque de motivation pour développer le réseau.</p>	<p>Pour ce qui est du modèle de gestion directe, le prestataire se repose sur le personnel présent sur le terrain en région pour embaucher, gérer et effectuer le suivi des agents.</p> <p>Le modèle de « master agent » peut conduire à un contrôle moindre sur le réseau et sur le respect des règles par les agents.</p>
---------------	---	---

Pour les ORM en particulier, l'absence de structure organisationnelle claire signifie que certains prestataires de services financiers digitaux en RDC n'ont pas systématiquement attribué des responsabilités au personnel de gestion des agents (interne ou externe), ni systématiquement recensé les IPC et les mesures de motivation en vue de la distribution des responsabilités, ce qui laisse apparaître des lacunes et a un impact négatif sur la qualité du réseau d'agents. Quel que soit le modèle de gestion de réseau d'agents choisi par le prestataire, il doit veiller à ce que la responsabilité de chacune des six catégories²³ (comme indiqué ci-dessous) soit attribuée à un personnel spécifique, qu'il soit interne ou externe, et que chaque partie soit également motivée de manière adéquate.

Sélection et embauche des agents	Formation des agents et conseils en affaires	Gestion des liquidités par les agents	Branding de l'agent et suivi des services	Commissions et rapprochements des transactions	Service clients
----------------------------------	--	---------------------------------------	---	--	-----------------

En outre, lorsque les IPC et les mesures de motivation ne sont pas systématiquement ou correctement recensés, les parties responsables ne seront pas encouragées à effectuer certaines tâches spécifiques. Cela met en évidence des lacunes puisque les agents ne reçoivent pas la formation, le soutien, les liquidités ou le suivi dont ils ont besoin, ce qui réduit *in fine* la qualité du réseau d'agents. Voir le tableau ci-dessous pour plus de détails.

²³http://www.helix-institute.com/sites/default/files/Publications/Helix_Designing%20Successful%20Distribution%20Strategies%20for%20Digital%20Money_0.pdf

La répartition des responsabilités entre les différents modèles

Répartition des rôles et responsabilités	Modèle étoilé	Modèle de gestion directe	Modèle de master agent
Sélection et recrutement des agents ²⁴	Un membre du personnel de la succursale est responsable de la croissance du réseau	<p>Le personnel sur le terrain est responsable du développement du réseau d'agents</p> <p><i>Remarque : le prestataire de services financiers digitaux peut recruter du personnel sur le terrain pour s'occuper de la gestion des différents processus - recrutement, formation, marketing, suivi, etc.</i></p>	Les master agents et leur personnel sont les seuls responsables de la croissance du réseau
Formation des agents et conseil en affaires ²⁵	Un membre du personnel de la succursale est responsable de la formation et du renforcement de compétences des agents	<p>Le personnel sur le terrain est responsable de la formation</p> <p><i>Remarque : le prestataire de services financiers digitaux peut recruter du personnel sur le terrain pour s'occuper de la gestion des différents processus - recrutement, formation, marketing, suivi, etc.</i></p>	Les master agents et leur personnel sont les seuls responsables de la croissance du réseau d'agents
Gestion des liquidités des agents ²⁶	Les agents sont responsables de la gestion de leurs propres liquidités. Ils doivent aller dans les succursales des banques/IMF pour assurer la compensation de la flotte.	Les agents sont responsables de la gestion de leurs propres liquidités. Ils doivent se rendre aux points de vente des « super-agents » pour assurer la compensation (les partenaires « super-agents » peuvent être des banques, des points de vente des ORM, etc.).	<p>Approches variées.</p> <p>(a) L'agent est responsable de sa liquidité. Il peut se rendre chez les « super-agents » ou, dans certains cas, chez leur master agent.</p> <p>(b) Le master agent joue un rôle actif en aidant ses agents à</p>

²⁴**Sélection & recrutement des agents :** processus par lequel il est procédé à l'identification et la vérification des agents potentiels (présélection suivie du contrôle préalable ou d'audit préalable), ensuite à leur engagement (notamment la collecte de la documentation nécessaire et l'engagement legal).

²⁵**Formation des agents & conseils en affaires :** activité permettant d'assurer que les agents et leurs personnels sont complètement capables de bien mener les activités d'agence (comprend la formation initiale après l'embauche, les cours de recyclage réguliers, et les formations ponctuelles lorsqu'il y a de nouveaux employés/es.), et sont informés au sujet de l'optimisation commerciale et l'atténuation de la fraude.

²⁶**Gestion des liquidités des agents :** processus par lequel des agents peuvent faire la compensation lorsqu'ils ont trop ou peu de liquidité par rapport au flottant (monnaie électronique).

			gérer leurs liquidités et va parfois jusqu'à visiter leurs points de vente pour leur fournir de la liquidité.
Branding et suivi des services fournis par les agents²⁷	Un membre du personnel de la succursale est responsable de la marque et du suivi régulier des agents.	Le personnel sur terrain est responsable de la marque et du suivi régulier des agents. <i>Remarque : le prestataire de services financiers digitaux peut recruter du personnel sur le terrain pour s'occuper de la gestion des différents processus - recrutement, formation, marketing, suivi, etc.</i>	Les master agents sont responsables de la marque et du suivi régulier des agents.
Commissions des agents et rapprochements des transactions²⁸	Siège des banques/IMF	Le siège des prestataires de services financiers digitaux assure la responsabilité des commissions et des rapprochements des transactions des agents et super-agents.	Le siège des prestataires de services financiers digitaux s'occupe du paiement des commissions aux agents, master agents et super-agents.
Service-client²⁹	Les agents peuvent demander l'aide : (a) du membre du personnel de la succursale responsable des services fournis par les agents bancaires, ou (b) du siège de la banque/IMF via la ligne téléphonique consacrée aux appels des agents	Les agents peuvent : (a) solliciter l'assistance du personnel sur le terrain responsable des questions de suivi & d'appui, ou (b) solliciter l'assistance du siège du prestataire de services financiers digitaux via la ligne téléphonique consacrée aux	Les agents peuvent : (a) demander l'aide Master agent (b) demander l'aide du personnel sur le terrain responsable des questions de suivi & d'appui, ou (c) demander l'aide du siège du prestataire de services financiers digitaux via la ligne téléphonique consacrée aux

²⁷**Branding et suivi des services des agents** : faire le suivi de la performance financière des agents; veiller à ce que les agents respectent toutes les directives pertinentes de la marque et du service-client émanant du prestataire.

²⁸**Commissions & rapprochements des transactions** : payer des commissions aux agents et autres personnes du canal telles que les super-agents et les masteragents, tout en veillant à ce que les comptes soient réglés à temps et correctement.

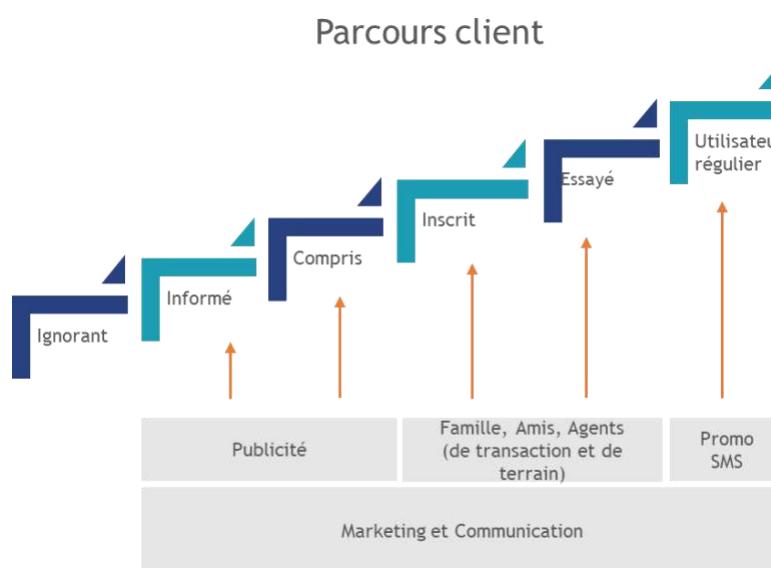
²⁹**Service à la clientèle** : répondre aux questions des clients et des agents ; s'occuper des questions de rapprochements financiers résultant des annulations de transactions, des transactions incomplètes et autres exceptions.

		<p>appels des agents, ou (c) visiter le bureau d'un ORM</p>	<p>appels par les agents, (d) visiter le bureau d'un ORM.</p>
--	--	---	---

Le succès de l'exploitation des réseaux d'agents dépend d'une part des contributions des prestataires (c'est-à-dire des leviers qu'ils peuvent actionner pour influencer le succès du réseau) et, d'autre part, des apports des agents (c'est-à-dire les actions entreprises par ces derniers). La prise en compte des déterminants d'exploitation présentés dans la section précédente permet de mieux comprendre ce mouvement d'interaction entre les apports des prestataires et des agents.

Le développement de la clientèle

Le parcours client décrit un ensemble d'événements qui détermine l'expérience clé du cycle de vie d'un client³⁰ et les agents jouent un rôle essentiel dans l'adhésion et la conservation des clients. La sensibilisation de la clientèle n'a pas encore donné de résultats concrets sur l'utilisation des services, mais les agents découvrent de nouveaux cas d'utilisation potentiels susceptibles de se prêter à la commercialisation. Les prestataires n'ont pas fait de grands progrès dans la modification du comportement des clients et l'utilisation des comptes digitaux. Ils ont besoin de mobiliser leurs réseaux d'agents pour mieux comprendre les besoins des clients.



(Source: GSMA 2017 Parcours client)

³⁰<https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/02/The-Customer-journey-Framework.pdf>

Si l'innovation dans le domaine des services financiers digitaux et l'intensification de l'inclusion financière nécessitent une utilisation active des services digitaux par la population, le marché reste dominé, pour le moment, par des transactions au guichet. Les agents ne jouent pas un rôle actif dans la sensibilisation et l'éducation des clients puisqu'ils ne sont pas encouragés à le faire.

“Dans notre environnement rural, peu de gens comprennent les services financiers digitaux. Mon approche [vis-à-vis de la prestation de services] est basée sur une réalité vécue, je suis comme une passerelle entre ces services et les gens. Je me rends compte que c'est l'incompréhension qui les empêche d'utiliser ces services ». Un agent au Katanga

L'offre de produit

Les prestataires de services financiers digitaux offrent essentiellement des produits et des services de première génération tels que les dépôts, les retraits et les envois de fonds (envois de personne à personne ou P2P) ; les transferts monétaires transfrontaliers ont été introduits en 2015. Selon Finscope, 79 % des congolais envoient des fonds et 55 % épargnent principalement sous une forme informelle (l'épargne est stockée au domicile, en nature, auprès de la famille ou encore d'amis). Il revient aux prestataires de concevoir des produits centrés sur le client, aux interfaces simples et faciles à utiliser et répondant aux besoins réels des clients.

Les banques ayant déployé des réseaux d'agents n'avaient établi aucun lien entre leurs services bancaires mobiles et leurs services bancaires réalisés par des agents. Cela pourrait être lié en partie au faible taux de pénétration de la téléphonie mobile sur le marché et à l'inadéquation des infrastructures, notamment en matière d'électricité ou d'accès à Internet, ce qui complique l'accès à ces services. Le tableau ci-dessous présente les principaux services offerts :

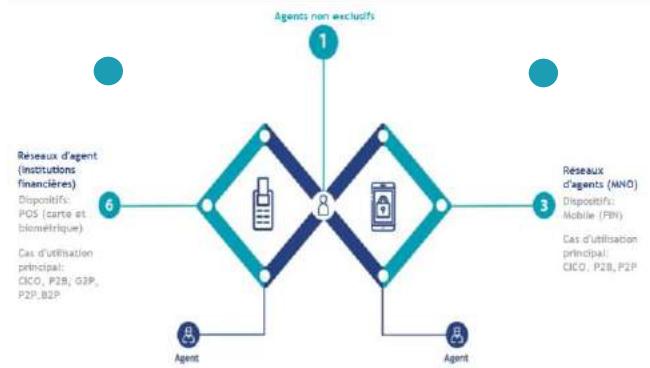
	Institutions bancaires et services financiers décentralisés							Opérateurs d'argent mobile	
	Equity Bank Cash Express	TMB PEPELE Mobile	Groupe Ecobank Rapid Transfer	Finca International Finca RDC	RawBank Illico Cash	Orange Orange Money	Vodacom M-Pesa	Airtel Airtel Money	
Transfert au guichet (OTC)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dépôt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Retrait	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OUverture de compte / inscription	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Paiements de factures	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consultation de compte	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Transferts internationaux	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Paiement marchand / marchand en ligne	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓
Dépôt bancaire	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Transfert national (P2P)	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓

L'éducation du client

Il faut que les prestataires arrivent à simplifier le parcours client et à investir pour leur faire comprendre la valeur du produit en les sensibilisant sur : (a) l'objectif des produits et services financiers digitaux ; (b) l'utilisation de ces produits et services ; c) les différentes catégories de produits et services disponibles ; (d) la manière dont un client peut être servi par un agent et (e) le coût réel des transactions.

« Il arrive parfois que le client pense qu'il doit remettre 1 000 CDF après un dépôt de 10 000 CDF et qu'il vous doit des frais de transfert, alors il donne encore 1 000 CDF supplémentaires. Dans ce cas, on doit informer le client que le service est gratuit, qu'il ne doit pas payer en espèces et qu'il peut-même déposer 11 000 CDF s'il le souhaite. » Un agent à Kinshasa

- Il est nécessaire que les prestataires revoient leur stratégie de marketing et axent davantage leur communication sur la façon dont les produits et services financiers digitaux peuvent résoudre les problèmes quotidiens des clients plutôt que de diffuser des messages génériques.



La prédominance de la transaction au guichet (OTC)³¹



En RDC, les clients des ORM préfèrent effectuer des transactions de dépôt direct assistées par un agent (c'est-à-dire déposer des fonds directement sur un compte tiers de services financiers digitaux) plutôt que d'effectuer une transaction de personne à personne (P2P) à partir de leur propre appareil mobile. Cela affecte la viabilité et la durabilité du modèle commercial de l'argent mobile des opérateurs de réseaux³².

- Les agents interrogés ont suggéré que la prédominance des transactions au guichet est entretenue par : a) un manque de sensibilisation des clients et une compréhension limitée des services financiers digitaux, des comptes digitaux et de l'interface utilisateur ; et (b) le fait que les clients pensent que les frais de transaction P2P sont trop élevés. Selon des témoignages d'agents, les clients ne comprennent pas bien les prix des services financiers digitaux proposés, en dépit des réglementations imposant l'affichage des structures de prix dans les points de vente. Les clients ne connaissant pas les frais imposés par les institutions financières et peuvent en attribuer la responsabilité aux agents. Les agents ont une influence importante sur le comportement du client et en profitent.

³¹Les transactions au guichet peuvent être un problème transitoire ou systémique selon les circonstances. Cet aspect a été examiné par MicroSave dans l'article [« l'OTC, un tremplin digital ou une voie sans issue »] http://www.microsave.net/files/pdf/1467712097_OTC_Digital_Stepping_Stone_or_Dead_End_Path.pdf

³²<https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/mobile-money/otc-mobile-money-how-does-usage-differ-across-regions/>

« Je pense qu'ils préfèrent le dépôt parce qu'il est plus facile, dans ce cas, de comprendre les frais. Lorsqu'un client effectue un transfert de 10 000 CDF depuis son propre compte, l'opérateur conserve un certain montant pour sa commission. Le bénéficiaire paiera également une commission lors du retrait des fonds, donc en fin de compte il recevra moins de 10 000 CDF. Cependant, si le client vient me donner les 10 000 CDF pour un dépôt à distance, l'opérateur ne lui facturera rien car j'utilise la carte SIM des agents. S'il est vrai que le bénéficiaire retirera moins de 10 000 CDF, le montant qu'il aura sera plus élevé que celui qu'il aurait reçu si la transaction avait été effectuée via le compte du souscripteur. »

Un agent à Kinshasa

➤ La relation entre les agents et les clients est fortement basée sur la confiance³³. Plusieurs agents ont signalé des cas où ils effectuaient des transactions (généralement des dépôts) pour des clients et recevaient seulement après les fonds pour ces transactions. Ce sont des opportunités que les prestataires peuvent exploiter pour promouvoir l'utilisation des services financiers digitaux auprès des utilisateurs et ainsi élaborer de nouveaux services.

« Le client peut m'appeler, même de loin, pour effectuer une opération pour laquelle il me remettra l'argent après. C'est la preuve d'un certain degré de confiance entre le client et moi. »

Un agent au Katanga

Les déterminants du succès en matière d'exploitation



Le recrutement et l'engagement des agents

³³ La confiance est une préoccupation constante en matière de services digitaux et est abordée dans l'article de MicroSave [« Une question de confiance »] http://www.microsave.net/files/pdf/Synthesis_Paper_A_Question_of_Trust.pdf

L'absence de critères de sélection des agents et/ou une approche incohérente en matière d'intégration ont un impact considérable sur la qualité du réseau d'agents.

- Les ORM ont du mal à intégrer effectivement tous les agents parce que de nombreux agents achètent secrètement des SIM d'agents sur le marché noir. Le marché noir existe parce qu'il y a une très forte demande de SIM d'agents en raison de la faiblesse des barrières à l'entrée et du laxisme de la politique d'attribution des cartes SIM.
- Les banques et les IMF imposent des conditions plus nombreuses à l'entrée d'un agent en raison d'un environnement réglementaire plus strict. Si cela a freiné le développement rapide de leurs réseaux d'agents, cela a également permis de recruter des agents selon un standard plus élevé.

« J'empruntais de l'argent auprès de l'institution et j'ai bénéficié à plusieurs reprises de crédits. C'est à partir de ce canal qu'il m'a été proposé d'investir mes propres économies pour devenir agent et aider de cette manière les gens de mon quartier. J'ai accepté et il m'a été demandé d'investir au minimum 1 000 USD. Après l'ouverture d'un compte d'agent avec 1000 USD, j'ai été inscrit, formé, et j'ai reçu un terminal de paiement électronique (TPE). Une journée de marketing pour la sensibilisation a été organisée dans mon quartier pour attirer des clients. C'est ainsi que j'ai commencé ce travail. » Un agent à Kinshasa

- L'habitude des ORM à n'investir que le minimum pour la mise en place des agents, et l'irrégularité de la fourniture des « kits de démarrage » (y compris en ce qui concerne l'équipement de base et le matériel de marketing) causent des frustrations chez les agents, limitent la visibilité des marques, et entretiennent un marché noir de parasols, de panneaux et même des registres de transaction.
- Les responsabilités du personnel des ORM chargé, sur le terrain, du recrutement de nouveaux agents ne sont pas clairement définies : ils n'ont pas d'IPC ni d'incitations, directes ou indirectes, susceptibles de les motiver.

La formation et l'appui régulier aux agents³⁴



Les prestataires n'ont pas encore mis en place des systèmes de formation structurés et normalisés. Les personnels sur le terrain n'ont pas les capacités et les compétences nécessaires, ni la motivation pour offrir un appui régulier et de qualité aux agents sur le terrain.

- En général, le personnel d'ORM qui est sur le terrain n'est pas suffisamment motivé (faute d'IPC précis et de commissions) pour enseigner aux agents comment réaliser des tâches non essentielles (telles que la sensibilisation et le recrutement des clients), pour effectuer des formations de recyclage ou encore pour former directement les employé(e)s des agents des grands magasins.

³⁴Il y a des leçons sur la gestion de réseaux dans la présentation d'Helix au http://www.microsave.net/resource/re_imaging_agent_network_management_what_have_we learnt

- Les banques et les IMF ont utilisé des méthodes plus strictes de formation des agents, comprenant des tests et l'attribution de certificats d'aptitude. En dépit de leur impact positif sur la qualité des agents, le nombre de ces initiatives a été réduit faute de financement.
- La qualité de l'appui offert par les agents sur le terrain est inégale en raison de l'absence (a) d'une structure organisationnelle claire et (b) d'une formation adéquate du personnel de gestion des agents de base. Cela pousse désormais les prestataires à investir dans la mise en place d'outils leur permettant de suivre la fréquence et la qualité de l'appui offert aux agents par le personnel présent sur le terrain. Ces outils en sont encore à leurs débuts et ont besoin d'être perfectionnés pour devenir utiles.
- Quant aux prestataires, ils fournissent également un appui à distance à leurs agents à travers les centres d'appels ; ceux-ci sont essentiels pour les agents qui ne sont pas directement ou suffisamment pris en charge par le personnel présent sur le terrain.

Il est important de disposer de points de compensation adaptés et facilement accessibles pour offrir l'appui nécessaire dans le cadre de la compensation entre les deux devises afin d'améliorer la prestation de services et de faciliter la rentabilité de l'activité des agents.

- Les prestataires de services financiers digitaux ont recours à des « super-agents » (également appelés « partenaires de cash » en RDC, à savoir des banques, des IMF et des magasins de vente au détail disposant d'une grande capacité de liquidité) pour servir de points de compensation pour de nombreux agents. Ils ne sont toutefois pas suffisants :
 - En général, un agent d'ORM est davantage susceptible de rencontrer des problèmes de liquidité pour cause d'insuffisance d'investissement en fond de caisse qu'un agent bancaire parce que le capital initial requis pour démarrer l'activité est beaucoup plus faible.
 - Les agents ne disposent pas de points de compensation, en particulier dans les zones rurales³⁵, où les distances à parcourir pour rencontrer un super-agent sont longues et où les agents doivent généralement fermer leur boutique pour s'y rendre.

« Lorsque je pars faire la [compensation] en général je laisse des clients qui m'attendent au point de vente. S'ils ne sont pas patients, je les perds. Lorsque je pars faire la compensation auprès du super-agent, le service est un peu lent parce qu'il n'a pas de machine à compter de l'argent. C'est la raison pour laquelle je mets du temps chez le super-agent. Même à la banque, le processus pour être servi est long. Je dois remplir des fiches, faire la queue et attendre que la transaction soit effectuée. Mais parfois, s'il y a trop de gens à la banque, je vais ailleurs pour retirer de l'argent. » Un agent au Katanga

“Il y a un super-agent qui nous délivre de l'argent, mais lorsque vous l'appelez à 10h, il ne vous l'apporte qu'à 15h. » Un agent au Kongo Central

³⁵ <http://www.lafinancedigitale.com/index.php/photo-stories/loffre-de-services-financiers-digitaux-dans-un-contexte-de-coupe-intempestive>

➤ Certains agents des services bancaires des zones rurales sont supposés recevoir une allocation pour leurs frais de déplacement, mais cette dernière n'est pas remboursée par la banque.

« Il a été convenu que nos frais de transport seraient couverts. Mais très souvent, à la fin du mois, ils ne sont pas payés. » Un agent au Katanga

Faute de capitaux et/ou de liquidités, des agents peuvent avoir des difficultés à servir convenablement les clients. Ils refusent d'exécuter certaines catégories de transactions ou effectuent une transaction d'une valeur inférieure à celle demandée par le client.

Presque tous les agents utilisent des moyens informels de compensation parce qu'il n'y a pas de points de compensation officiels dans leur région.

➤ Pour surmonter les difficultés de gestion de liquidités, les agents ont recours à plusieurs stratégies, notamment : a) emprunter auprès d'autres agents/membres de la famille/amis/clients ou b) effectuer régulièrement des visites dans des banques ou des institutions financières formelles ou informelles pour réaliser des opérations de compensation.

« Lorsque je suis coincé, j'appelle mes amis et ils m'envoient de la liquidité. Par exemple, si un client vient faire un dépôt de 500 000 CDF et que je n'ai pas ce montant en argent électronique, j'appelle un agent ami qui m'envoie de la monnaie virtuelle pour me permettre de servir le client et je règle avec lui à la fin de la journée. » Un agent au Kivu

➤ Certains prestataires mettent actuellement en place des structures de « master agent » pour faciliter la compensation, l'embauche et la formation. Pour le moment, ils demandent aux agents très performants d'assumer le rôle de « master-agent ». L'approvisionnement direct de liquidités aux points de vente des agents sera un élément capital.

Les outils des agents

Il convient d'améliorer les interfaces utilisées par les agents pour servir les clients afin qu'elles soient plus faciles à utiliser et mieux adaptées aux besoins des clients. Les agents utilisent différents appareils pour servir ces derniers, selon qu'il s'agisse de clients d'institutions financières (banques/IMF) ou d'un système d'argent mobile (ORM). Cela change l'expérience client.

➤ Les banques/IMF mettent à disposition des agents des terminaux de paiement électronique (TPE). Le TPE peut identifier un client à partir d'une carte (le cas échéant) ou de son empreinte digitale. Dans de nombreux cas, le client doit entrer entre 12 et 23 chiffres dans le TPE lors du processus d'authentification. Cela est à l'origine d'une marge d'erreur significative et, en fin de compte, devient un obstacle important à l'utilisation du canal.

➤ Les agents du système d'argent mobile utilisent un téléphone portable pour accéder à une interface de base USSD afin d'effectuer des transactions. Les interfaces USSD

requièrent qu'un agent (et/ou un client) saisisse plusieurs suites de chiffres, qui ne sont pas toujours faciles à retenir. Cela constitue un obstacle à l'initiation de transactions par les clients et renforce la prédominance des transactions assistées par les agents.

La conformité



Les prestataires font face à de nombreux risques et problèmes dans le domaine de la conformité qui, s'ils ne sont pas résolus, seront une entrave à la viabilité, à long terme, des activités de services financiers digitaux. **Les conditions du marché en RDC en font un environnement d'exploitation fondamentalement risqué et complexe.**

- L'instabilité politique, en particulier dans l'est de la RDC, expose les agents à un risque de vol, voire d'assassinat. Pour les agents opérant sous des parasols ou dans d'autres lieux non sécurisés, cela représente un défi particulier. Les prestataires doivent assumer une plus grande responsabilité pour assurer la sécurité de leurs agents.

« Un homme est arrivé dans ma boutique et m'a demandé si j'offrais de l'argent mobile. Lorsque j'ai vu qu'il avait une arme, j'ai refusé de le servir. [...] Il n'a pas bougé pendant au moins trois heures de temps et j'avais peur. J'étais même obligé de fermer la boutique pour un temps avant qu'il ne finisse par quitter les lieux. » Un agent au Kivu

« Je peux être attaqué ou volé lorsque je suis en train de faire un dépôt sur mon compte d'agent ou après avoir fait un retrait pour avoir des liquidités. En cas de cambriolage ou de braquage, je suis obligé de rembourser l'agent volé et cela constitue un gros handicap ». Un agent à Kinshasa

- La précarité des infrastructures est source d'instabilité pour les réseaux. Les agents sont donc obligés de refuser des transactions, ce qui a une incidence sur l'expérience et la confiance des clients. Des investissements sont nécessaires pour renforcer et développer l'infrastructure existante.

« Lorsqu'il n'y a pas de réseau, nous ne pouvons pas effectuer nos opérations pour le compte des clients. » Un agent au Kasai

L'absence de soutien efficace de la part des prestataires crée des risques de réputation.

- Les prestataires commencent à pénaliser les mauvais comportements des agents parce qu'ils mettent en péril la viabilité des services financiers digitaux. En ce sens, les ORM essaient d'endiguer le volume des transactions au guichet officieuses effectuées par les agents pour le compte de clients (y compris les transactions d'agent à agent et les dépôts directs). Du côté des banques et des IMF, cela revient à détecter le fractionnement de transactions effectué par les agents pour augmenter leurs commissions. Les prestataires sont donc amenés à prévenir les agents concernés, cesser le versement des commissions, former les agents et, dans le pire des cas, mettre fin à leur relation avec eux.

➤ Dans les provinces de Kongo Central et du Kivu, certains agents se mobilisent pour influencer les décisions des prestataires en matière de commissions et d'assistance matérielle. Lorsqu'ils ne reçoivent pas satisfaction, certains font tout pour ternir l'image du prestataire.

« Ici, je suis le président de l'association des agents. Mes collègues et moi sommes allés voir le prestataire à plusieurs reprises pour lui demander d'améliorer le montant des commissions qu'il nous paie. Nous lui avons dit que nous (les agents) travaillons beaucoup pour l'existence des prestataires. Mais il n'a rien fait. Alors, mes collègues et moi avons décidé de donner de fausses informations aux clients lorsqu'ils viennent pour utiliser les services de ce prestataire. » Un agent au Kongo Central

La dépendance à l'égard d'une technologie rudimentaire fait qu'il y a un grand nombre de transactions défectueuses, entraînant le mécontentement des agents et des clients.

Les prestataires reçoivent beaucoup de plaintes concernant des transactions défectueuses, dues en grande partie à l'état rudimentaire de la technologie USSD ou au fait que les dispositifs POS sont hautement sujets aux erreurs humaines liées à la saisie erronée des chiffres lors des transactions. Il revient aux prestataires de rechercher des manières de réduire la marge d'erreur en utilisant des technologies plus sophistiquées.

La viabilité des agents



Les profils des agents

En RDC les profils des agents sont variés et si les prestataires y adaptent leur style de gestion, l'autonomisation des agents pourrait s'améliorer

➤ L'infrastructure physique nécessaire pour le démarrage des activités distingue les agents bancaires de ceux des ORM :

- Les agents de services bancaires doivent être dans des locaux à structure permanente, tandis que cela n'est pas une nécessité pour les agents ORM .
- Les gens sont motivés à travailler comme agents ORM parce qu'ils peuvent commencer à opérer avec leur téléphone personnel. En revanche, pour devenir agent bancaire, il est indispensable de disposer d'un TPE, généralement délivré par l'institution, d'une bonne alimentation électrique et d'une bonne connexion internet.
- Un agent bancaire doit disposer de documents officiels lui permettant de commencer son activité (enregistrement légal de l'entreprise, déclaration éthique légale, états financiers), tandis qu'un agent ORM peut commencer à utiliser des documents élémentaires de CTC/KYC (cela n'est néanmoins possible qu'avec certains prestataires). S'ils sont tenus de présenter par la suite des documents officiels, ils peuvent toutefois démarrer leurs opérations sans attendre.

➤ La majorité des agents interrogés en RDC étaient des agents non exclusifs (c'est-à-dire travaillant simultanément pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux) et non

spécialisés (c'est-à-dire exerçant d'autres activités rémunératrices en plus des services financiers digitaux). Les relations individuelles d'un agent varient considérablement d'un prestataire à un autre, ainsi que d'une région à l'autre.

- La majorité des agents interrogés semblent être motivés et prévoient de poursuivre leur carrière dans ce secteur pendant un an.

« Seule la mort pourrait me faire arrêter parce que c'est une activité basique. »
Un agent à Kinshasa

Le diagramme ci-après propose une vision des profils des agents, décrits en détail dans le tableau qui suit, en fonction du niveau de compétence et du niveau de motivation. En classant les agents selon les profils, les prestataires peuvent déterminer le type d'appui dont un agent a besoin pour mieux réussir.



Après des entrevues approfondies avec des agents sur le terrain dans cinq régions de la RDC, les six profils d'agent suivants (non exhaustifs) ont été définis.

Profil	Profil de l'agent	Genre d'appui	Implication pour la croissance du réseau	Niveau de priorité suggéré de la part du prestataire
L'agent « motivé et connecté »	Louise (22 ans) Louise a un niveau d'éducation moyennement élevé et continue d'étudier. Elle a une bonne connaissance des services financiers digitaux présents sur le marché. Louise a mis en place des réseaux sociaux pour vendre des services financiers digitaux, mais	<ul style="list-style-type: none"> • Lui présenter un parcours professionnel intéressant • Fournir un appui financier pour augmenter son investissement • Fournir un appui en liquidités, crucial vu le faible niveau de capital investi • Lui offrir une formation en gestion financière et d'entreprise pour 	Les agents motivés et connectés » représentent une perspective prometteuse pour les prestataires de services financiers digitaux. Lorsqu'ils sont suffisamment motivés pour investir dans une carrière en lien avec les services financiers digitaux et y évoluer, ils aideront les prestataires à élargir leur base de clientèle et augmenter le niveau de confiance.	Niveau élevé d'attention de la part des prestataires

	malheureusement elle n'a pas de capitaux à investir et donc sa rentabilité est limitée.	continuer de la stimuler sur le plan intellectuel		
L'agent "qui aime essayer"	Sylvian (21 ans) Sylvian ne s'est pas consacré exclusivement aux services financiers digitaux parce qu'il pense que les commissions qu'il gagne sont insuffisantes. Il exerce d'autres activités qui constituent son principal revenu. Il a reçu une formation sur les concepts de base (dépôts et retraits) mais il considère qu'une formation supplémentaire serait une perte de temps. Il effectue quelques transactions par jour et n'a pas l'intention de poursuivre sa carrière dans le secteur des services financiers digitaux pendant longtemps.	<ul style="list-style-type: none"> Proposer une formation supplémentaire en particulier en matière de la gestion efficace de deux différentes activités « Monter » l'activité services financiers digitaux de manière à souligner sa rentabilité par rapport à celle des autres activités Définir des mesures de motivation pour maintenir l'investissement dans les services financiers digitaux Fournir un appui pour le marketing et la marqueaux fins de visibilité et des activités de ce genre. 	Les agents qui aiment « essayer » ont un potentiel, mais les prestataires devront faire des efforts considérables pour faire d'eux des agents performants.	Niveau faible d'attention de la part des prestataires
L'agent « insatiable »	Héritier (30 ans) Héritier est animé d'un esprit d'entreprise, il est déjà vendeur de crédit et d'accessoires téléphoniques. Il désire ardemment ajouter des produits	<ul style="list-style-type: none"> Formation en services financiers digitaux étant donné que c'est un domaine plus complexe et plus risqué que la vente de carte SIM ou de crédit téléphonique Lui offrir des 	Les anciens agents GSM « insatiables » peuvent également être des agents des services financiers digitaux performants, mais les prestataires doivent investir massivement dans leur formation et mieux harmoniser les	Niveau moyen d'attention de la part des prestataires

	<p>complémentaires à sa gamme de services. Le comportement d'Héritier est guidé par sa volonté de gagner des commissions le plus rapidement possible. Ces dernières proviennent encore en grande partie de ses activités GSM, dans lesquelles il décide de réinvestir la plus grande partie de ses capitaux.</p>	<p>mesures de motivation d'agents afin de l'encourager à assumer des responsabilités « non essentielles » du rôle de services financiers digitaux (sensibilisation, recrutement de la clientèle etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser la structure des commissions GSM et services financiers digitaux afin de garantir que les agents sont suffisamment motivés pour vendre les services financiers digitaux 	<p>commissions.</p>	
<p>L'agent « employé »</p>	<p>Odette (23 ans) Odette a été recrutée pour offrir des services financiers digitaux, elle n'a pas choisi de le faire en tant que tel, elle cherchait seulement du travail dans le domaine des services à la clientèle au sens large. Odette a une relation familiale avec le patron et n'a pas de contrat formel. Elle gagne un petit salaire fixe. Elle a été formée par son patron dans le domaine des transactions services financiers digitaux. Elle a peu de communication avec les agents des services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que l'employeur détermine les résultats à atteindre & offre des primes de performance en améliorant les conditions de travail • Veiller à ce que l'employé (e) reçoive une formation formelle 	<p>Les agents « employés » peuvent être de bonnes perspectives pour les prestataires de services financiers digitaux mais seulement si leurs employeurs directs veillent à leur motivation (par. ex. par le biais des commissions) et au niveau du service clients (par ex. par la formation).</p>	<p>Niveau moyen d'attention de la part des prestataires</p>

	financiers digitaux qui opèrent sur le terrain lorsque ces derniers viennent visiter la boutique.			
L'agent « stable »	<p>Marcel (30 ans) Marcel s'est dédié à l'activité des services financiers digitaux et a l'intention de poursuivre sa carrière dans le secteur pendant longtemps. Marcel est fier de son activité mais est découragé par le manque d'appui de la part des agents services financiers digitaux sur le terrain. Il utilise les réseaux sociaux pour vendre les services financiers digitaux et recueillir des informations et parfois obtenir un appui. Marcel gagnerait à injecter encore plus de capital dans son activité mais n'en a pas les moyens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organiser davantage de visites de la part du personnel sur le terrain pour offrir appui (formation générale et spécifique ainsi que des outils permettant de développer l'activité) Aider à injecter plus de capitaux dans l'activité en connectant l'agent à un partenaire financier Définir des IPC et des récompenses pour encourager des volumes plus importants de transactions Organiser nécessairement une formation supplémentaire pour l'agent 	<p>L'agent « stable » représente une perspective prometteuse puisqu'il a du zèle et accorde déjà une importance à sa carrière professionnelle. Cet agent a un potentiel important, qui peut être révélé au moyen d'un appui et une formation plus intenses.</p>	Niveau élevé d'attention de la part des prestataires
L'agent « commerçant »	<p>Victor (27 ans) Victor est un agent hautement performant de services financiers digitaux. Il travaille pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux et traitent souvent des centaines de transactions par jour. Sa boutique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les agents pour qu'ils motivent de leur côté leurs employés (es) en utilisant des bonus de performance Encourager les agents à faire former tous leur personnel directement et officiellement par les prestataires 	<p>L'agent « commerçant » joue déjà un rôle important dans le succès des services financiers digitaux. Il peut être une source d'inspiration pour d'autres agents qui viennent de commencer cette activité.</p>	Niveau élevé d'attention de la part des prestataires

	<p>est située dans un endroit stratégique de la ville avec de nombreux employé(e)s. Victor est conscient de la nécessité de maintenir un bon niveau de service client. Victor est encouragé par le montant des commissions qu'il perçoit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un appui à la liquidité de qualité • Assurer la visibilité de la boutique par le biais de la marque et des campagnes publicitaires 		
--	---	---	--	--

L'investissement



Le niveau d'investissement initial apporté par les agents varie énormément, toutefois l'investissement initial et les investissements subséquents mènent au succès de l'activité.

- En général, les agents considèrent que l'investissement initial requis pour devenir agent est quelque chose de réalisable. C'est particulièrement le cas des ORM, qui ont des exigences initiales moins strictes que les banques. Pour ces dernières, un capital initial plus élevé est nécessaire, ainsi que l'obtention de documents commerciaux déterminés par la réglementation.
- Le montant du capital initial qu'un agent potentiel peut investir est un facteur déterminant pour le prestataire de services financiers digitaux avec qui il choisit de travailler. Les agents des services bancaires doivent investir au moins 500 USD, tandis que l'agent ORM n'est pas soumis à un montant minimum de capital initial. Au cours d'entretiens réalisés avec des agents, certains ont évoqué un investissement minimum de 10 USD.
- Pour les agents ORM qui commencent leur activité avec un faible niveau de fonds de caisse, le rythme auquel ils peuvent développer les services financiers digitaux est limité. Cela crée des frustrations qui pourraient les conduire à chercher des voies détournées pour augmenter leurs revenus et, ainsi, entraîner un taux d'attrition élevé.
- Le marché étant dominé par des agents non spécialisés, les agents ORM ont tendance à utiliser leurs profits (capital) pour investir dans leurs autres activités. En revanche, les agents des services bancaires gagnent davantage en réinvestissant leurs profits dans les services financiers digitaux sous forme de fond de caisse pour accroître leurs capacités d'exploitation. Les ORM et les institutions financières ont une attitude différente vis-à-vis du développement de l'activité des agents, ce qui peut avoir une influence sur la durabilité de l'activité de ceux qui seraient exclusifs.

« Lorsque je vendrai ma récolte d'oignons, j'augmenterai mon capital, j'ai plus d'espace [fonds] dans mon POS donc je servirai davantage de clients... » Un agent au Katanga

La qualité du service



Faute d'une formation effective, le comportement et la compétence des agents varient, ce qui a une influence sur l'expérience client. Une mauvaise expérience érode la confiance et entraîne de faibles taux d'utilisation.

Les aptitudes des agents varient en fonction du prestataire spécifique servi, du comportement et de l'attitude de chaque agent : en général, les agents sont en mesure d'effectuer des ouvertures de comptes, des dépôts et retraits, et des paiements de factures. Cependant, certains agents ne peuvent pas réaliser d'ouverture de compte, soit parce que le prestataire ne le permet pas, soit parce que l'agent ne veut pas le faire en raison de la complexité du processus et/ou parce qu'il ne perçoit pas de commission sur cette opération.

« En effet, je reçois de nombreux [clients] qui souhaitent ouvrir des comptes mais je n'arrive toujours pas à le faire. Je suis allé au bureau du fournisseur à plusieurs reprises et, parfois je suis fatigué de devoir me rendre en ville de temps à autre. Je ne sais pas quoi faire pour que je puisse effectuer l'ouverture de comptes pour mes clients parce que je reçois beaucoup de demandes à cet effet. » Un agent au Katanga

« Je ne préfère pas ouvrir un compte pour quelqu'un parce qu'il faut procéder à une extension [pour permettre des limites de transaction plus élevées]. Mais pour le faire, il faudra toujours aller chez une agence du fournisseur avec sa carte d'électeur [le client] et tout le reste. Je dis donc à mes clients : au lieu de venir ici et ensuite aller en ville pour élargir le compte, je leur demande d'aller directement à la boutique pour effectuer les deux opérations... » Un agent à Kinshasa

- Les agents sont conscients qu'ils doivent être accueillants et serviables envers les clients pour gagner leur confiance et que la confiance est l'élément le plus important de la relation entre un agent et son client.

« L'agent doit inspirer confiance à ses clients. Il doit prendre son travail au sérieux. Sinon, lorsqu'un client vient effectuer un transfert, il peut lui mentir en disant que l'opération a réussi alors qu'il ne l'a pas fait. Cela ternit l'image de l'agent et de la boutique d'où il opère. Les clients se méfieront de cet endroit, où il travaille. » Un agent au Kasai

- Il faut continuellement d'améliorer la communication entre les prestataires et les agents en vue de renforcer la fidélité des derniers.

« Comme je n'ai jamais eu de contact direct avec Airtel, je ne pouvais pas me plaindre. Je le fais seulement sur leur site web dans la section des commentaires et je me demande s'ils en tiennent compte. » Un agent au Katanga

Les initiatives directes des agents

Le manque de matériel publicitaire et d'efforts de la part des prestataires poussent certains agents à réaliser eux-mêmes des

investissements supplémentaires pour attirer les clients et offrir un service de haute qualité

- Pour les agents, la visibilité est importante pour attirer des clients. Ainsi, certains agents décident d'eux-mêmes d'imprimer des supports commerciaux supplémentaires (prospectus) ou encore de peindre leurs magasins avec la couleur et les logos du prestataire le plus connu dans la zone. Certains agents achètent même des matériaux marqués, tels que des parasols, auprès des revendeurs. Cela réduit le rendement des investissements et a un impact négatif sur les profits de l'agent.
- Puisque des volumes élevés de transactions permettent de garantir aux agents des revenus plus élevés, certains ont adopté leur propre stratégie de marketing et utilisent les médias sociaux (tels que Facebook et WhatsApp) pour attirer des clients et les encourager à venir effectuer des transactions dans leurs magasins.

« J'ai constaté un changement positif avec mon approche de marketing : tous les trois jours, je publie mes services sur les réseaux sociaux via mon compte personnel de Facebook et de WhatsApp pour montrer aux clients les avantages de l'utilisation de mes services. » Un agent au Katanga

- Dans certaines zones, la mobilité d'un agent est un avantage ; certains agents consacrent une partie de leur journée à partir à la recherche de clients « sur le terrain ». Certains agents déplacent également leur point de vente pendant un événement spécifique (par exemple, à côté d'une école avant et pendant la période d'inscription).

« Parfois, nous leur donnons notre contact et nous les servons dès qu'ils en ont besoin, puis nous récupérons l'argent après. Ainsi, les clients nous font confiance. C'est de cette façon que nous arrivons à gagner beaucoup de clients parce que nous les servons avant d'aller chercher les sous. Nous sommes un peu comme des marchands ambulants, nous nous employons à jeter des bases. Ainsi, ma femme reste à la [boutique], et moi, je vais sur le terrain, et vice-versa. » Un agent au Kasai

La rémunération



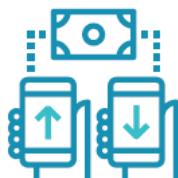
Les agents interrogés ont généralement indiqué leur insatisfaction au sujet des montants des commissions reçues. La plupart ont laissé entendre que les commissions ne suffisaient pas à couvrir les dépenses d'exploitation mensuelles. En outre, ce mécontentement, aggravé par la transparence limitée du calcul des commissions, pousse les agents à encourager les transactions au guichet, dont les frais sont librement fixés par eux-mêmes.

- En général la réglementation pour le développement d'un environnement favorable permet aux prestataires de déterminer leurs propres structures de commission et de tarification³⁶. Les structures de paiement des commissions et leur échéance varient considérablement et ne sont pas normalisées. La plupart des prestataires n'offrent pas de commissions pour les services non transactionnels (traitement des plaintes des clients, réinitialisation des codes PIN, sensibilisation des clients etc.).

³⁶ Les commissions doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Le sujet est exploré dans le blog [« la fixation des commissions des agents, quel est le montant suffisant? »] <http://blog.microsave.net/anchoring-agent-commissions-how-much-is-enough/>

- Il est nécessaire d'analyser plus profondément la manière dont les structures de tarification et de commission pour certaines catégories de transactions et de valeurs spécifiques pourraient générer plus de profits pour les agents.
- En outre, concernant les services non transactionnels tels que l'ouverture de compte, il est nécessaire de revoir les mesures visant à motiver les agents à proposer ces services. Certains prestataires rémunèrent les agents pour l'enregistrement des clients, mais en fonction du niveau d'activité transactionnelle sur le compte/portefeuille du client.

Les opérations



Presque tous les agents sont confrontés à des problèmes de liquidités et souhaitent que les prestataires les soutiennent davantage.

- En général, les agents comprennent qu'il est important de disposer de liquidités en espèces ou sous forme électronique.

« Vous devez avoir beaucoup d'argent sur le compte et à tout moment parce que cela renforcera la confiance des clients, qui savent qu'il y a toujours de l'argent. Ils font eux-mêmes du marketing en encourageant leur entourage à retourner chez l'agent qui a du cash en permanence. » Un agent au Kongo Central

La gestion de deux devises (le franc congolais et le dollar américain) crée des tensions entre agent et client.

- Les prestataires exigent que chaque agent possède des comptes digitaux à multiples devises (USD et CDF) pour pouvoir offrir leurs services. Cependant, le montage de ces comptes digitaux interdit le change/transfert direct de liquidité électronique d'une devise à une autre. Cela représente un défi unique d'exploitation et de compensation pour les agents.
- Les agents doivent gérer plusieurs liquidités mais ne disposent ni des outils ni des connaissances pour anticiper la demande. Cela les empêche de servir les clients dans la devise qu'ils souhaitent.

“Il est difficile de faire la différence entre les faux et les vrais billets. Il peut arriver que vous preniez de faux billets et que, lorsque vous arrivez à la banque, ils vous renvoient. » Un agent à Kinshasa

- Il y a souvent des conflits d'intérêt entre l'agent et le client lorsque la transaction implique le change de devises. Chaque partie veut que son taux préférentiel soit appliqué. À la fin, l'agent est généralement obligé d'accepter le taux préférentiel du client parce qu'il ne veut pas le perdre ou refuser la transaction. Cela a un impact négatif sur les profits des agents et sur l'expérience et la satisfaction client.

“Le taux de change entre le dollar américain et le franc congolais n'est pas stable. Le prix d'achat et de vente du dollar n'est pas le même. Certains clients veulent que nous leur donnions de bons taux lorsque nous les servons. Cela a un impact sur mes profits, mais je suis obligé de servir mes clients. » Un agent au Kongo Central

« Par exemple, je change 1 USD pour 1 600CDF, vous verrez le client demander que je le fasse à 1 630 CDF, et si je refuse, il va directement chez un autre agent qui lui donnera 1 630 CDF pour 1 USD. » Un agent au Katanga

La conformité et la gestion des risques



Le non-respect des règles d'exploitation et de CTC/KYC par les agents dans certains domaines suscite des risques d'AML/CFT, des préoccupations au sujet de la protection des clients et de grands risques de fraude.

- Certains agents MNO du secteur de l'argent mobile utilisent des cartes SIM qui ne sont pas enregistrées sous leur propre nom car elles ont été achetées sur le marché noir. Ainsi, certains points de vente fonctionnent bien qu'ils soient inconnus dans le système des prestataires, donnant lieu à des services de basse qualité et à un grand risque de fraude.

« En ce qui concerne le prestataire X, je n'ai jamais reçu une carte SIM. Celle que j'utilise ne m'appartient pas, c'est l'identité d'une autre personne. » Un agent au Kongo Central

- Le processus officiel de connaissance du client (CTC/KYC) n'est pas entièrement suivi par tous les agents ; ces derniers admettent servir les clients sans demander de pièce d'identité. Faute de formation, les agents ne savent pas qu'ils sont tenus de récupérer des informations CTC/KYC. De plus, la multiplicité des documents d'identité fait qu'il est difficile pour l'agent de certifier l'authenticité des documents. Le document d'identité le plus courant est la carte d'électeur. Cependant, la plupart des agents n'aiment pas l'utiliser car ils craignent fortement qu'elle ne soit fausse. Nos recherches auprès des agents et des prestataires n'ont révélé aucune preuve de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme par ce canal. Toutefois, il demeure important que les prestataires soient conscients des risques inhérents.
- Il est difficile de faire un rapprochement physique des transactions en raison du manque (a) de formation sur la manière d'annuler des transactions et (b) de matériel fourni par le prestataire (en particulier en ce qui concerne les carnets de transaction). Les agents opèrent alors des transactions sans trace physique ou demandent aux clients de remplir eux-mêmes le registre. Cela est à l'origine d'une marge d'erreur importante et laisse entrevoir des possibilités de fraude.

« Un registre m'a été remis pour inscrire toutes les transactions. Il m'a été dit qu'avec ce registre, je devais pouvoir calculer mes commissions moi-même avant la fin du mois et faire des réclamations en cas d'erreur dans le calcul de mes commissions. À mon grand étonnement, personne ne vérifie si le registre est rempli conformément aux instructions. Par ailleurs, lorsque nous leur demandons de nous donner un nouveau registre, ils n'en ont pas en stock. Je pense qu'il est inutile d'utiliser le registre parce que même lorsque je me plains en leur montrant toutes les transactions enregistrées, ils n'ont jamais rectifié leurs erreurs. » Un agent à Kinshasa

- Les agents craignent d'être accusés de fraude ou d'erreur. Pour éviter de commettre des erreurs lors de la saisie des données client (numéro de compte ou numéro de téléphone), ils demandent généralement aux clients de saisir leur numéro de compte (ou numéro de téléphone) dans l'appareil et dans le registre des transactions. Cela crée un problème de protection des données client, ce qui peut porter préjudice à la réputation des services financiers digitaux. Certains prestataires recommandent même ce procédé pour éviter des erreurs, alors même que les données des transactions des clients ne sont pas protégées et peuvent être utilisées dans le cadre d'activités frauduleuses, telles que le phishing ou l'envoi de faux SMS.
- Certains agents deviennent des « banquiers personnels » en gardant l'argent des clients afin de pouvoir effectuer des transactions pour ces derniers à leur demande. Cependant, entre le moment où l'argent du client est reçu et celui où il est déposé dans son compte, l'agent peut l'utiliser à des fins personnelles ou professionnelles. Dans ce cas, l'agent se transforme en « banquier personnel ». Cette situation entrave le développement de l'écosystème des transactions digitales. En cas d'abus de confiance, le client peut cesser d'utiliser ces services.

« Un client décide de conserver son argent en le mettant dans votre compte au lieu de le garder à la maison parce qu'il a confiance en vous. Parfois, le client vous demande de lui remettre le montant qu'il avait déposé dans votre compte au moment où vous n'avez rien puisque vous avez utilisé l'argent pour acheter des produits. Cela peut causer la brouille parce que vous lui devez son argent et vous êtes tenu de trouver une solution pour le satisfaire. » Un agent à Kinshasa

Le prélèvement de frais supplémentaires sur les clients entraîne un risque de réputation et freine le développement d'un écosystème financier digital.

- Les agents disent également que les clients des banques/IMF où les taux d'activité sont faibles sont mal informés sur les frais mensuels (la tenue des comptes, les SMS pour les services bancaires, etc.) et trouvent alors les transactions des agents coûteuses. Les agents profitent du manque d'information sur les produits et services financiers digitaux et leur tarification pour facturer des frais supplémentaires. Les agents ont ainsi beaucoup de pouvoir pour influencer les comportements des clients et font persister les transactions au guichet.

« Un client a déposé 20 000 CDF, il n'a jamais retiré ça pendant six mois. Mais il se trouve que cet argent est épuisé. C'est-à-dire qu'à chaque fin de mois, on doit récolter des frais bancaires à 700 CDF par mois. Il y a aussi l'alerte SMS : ils disent[les représentants du fournisseur] que chaque mois, ils doivent envoyer des messages. Le comble est qu'ils ont envoyé un message à un compte qui n'a pas de mouvements. Alors le client constate que tout est soldé, il n'a plus rien. Pour lui, la banque l'a volé. » Un agent du Katanga

- Certains agents facturent des frais supplémentaires aux clients, en particulier pour des transactions non autorisées. Pour les ORM, notamment, cela concerne des transactions d'agent à agent et les dépôts directs. Cela favorise une perception négative par les clients,

qui sont moins disposés à effectuer des transactions et peuvent même éprouver de la méfiance envers le service.

« Oui, il y a une différence. Pour l'enregistrement du client, le prestataire X ne nous paie rien mais nous prélevons 1 000 CDF sur le client. Je pense donc que c'est là la grande différence puisque le prestataire X ne paie rien pour l'enregistrement alors que nous sommes payés avec les commissions. » Un agent à Kinshasa

« Par exemple le transfert d'argent d'un agent à un autre est gratuit. Puisqu'il en est ainsi, il vous revient de fixer les frais à payer par le client. Si vous envoyez 200 000 CDF, je peux retenir 3 000 ou 4 000 CDF, tout dépend de comment je me suis senti à mon réveil. Si je me suis réveillé d'un mauvais pied, je peux même prélever 5 000 CDF. » Un agent au Katanga

Recommandations



Cadre de politique

La révision du cadre politique et réglementaire au niveau de la BCC, des prestataires et de la clientèle.

- La nécessité d'avoir les mêmes règles, aussi bien pour les réseaux d'agents des banques/IMF que pour les ORM, s'impose de plus en plus pour permettre de créer des conditions d'exploitation équitables, étant donné que les deux structures offrent des services financiers par le biais de canaux de distribution alternatifs. Les règles existantes régissant les opérations des réseaux d'agents des ORM et des banques ne définissent pas de standard en matière de déploiement des réseaux d'agents. Par exemple, les réglementations séparées relatives au montant du capital requis (celui-ci étant inexistant pour les agents des ORM, mais de 500 USD au minimum pour les agents de banque) pour l'exploitation d'une entreprise d'agents constituent des obstacles à l'expansion des réseaux d'agents. Le marché étant non exclusif, il est nécessaire d'explorer d'autres canaux, comme par exemple l'organisation de partenariats qui permettraient aux institutions d'opérer sur un pied d'égalité en matière de déploiement des réseaux d'agents.
- La multiplicité des documents CTC/KYC acceptables augmente les difficultés rencontrées par les agents dans leur service aux clients. La mise en place d'un système national d'identification des personnes physiques faciliterait l'enregistrement des clients, l'ouverture de porte-monnaie ou de comptes digitaux ainsi que la vérification pendant les transactions.
- La création de plateformes de paiement interopérables, au niveau des institutions et des porte-monnaie d'agents, faciliterait la gestion des liquidités des agents, en particulier entre les devises USD et CDF.
- La définition de normes harmonisées en matière de conformité et de déontologie des agents ainsi que la création d'un organe chargé d'effectuer les opérations d'audit préalable (*due diligence*) auprès des agents permettraient d'assurer un contrôle efficace. La BCC doit préparer et organiser, régulièrement et sous diverses formes, des campagnes d'éducation financière digitale et d'information auprès clients au niveau national afin de les sensibiliser, au cas où ils rencontreraient des problèmes lors de l'utilisation des services financiers digitaux DFS. Elle doit mettre également l'accent sur le mécanisme de règlement des doléances.
- La BCC et les associations du secteur des services financiers digitaux peuvent mettre en place une base de données centralisée afin de lutter contre la fraude et protéger les clients ainsi que les prestataires des services financiers digitaux. Ces derniers peuvent partager les détails de l'agent et des numéros d'identification uniques peuvent être attribués aux agents susceptibles de servir les différents prestataires. En cas d'infractions frauduleuses, les prestataires de services financiers digitaux peuvent actualiser les listes et enregistrer les incidents relatifs aux coordonnées de l'agent. La Banque centrale du Ghana a mis en œuvre avec succès une initiative similaire afin d'exclure les agents frauduleux de l'écosystème.

Réexamen de la stratégie des réseaux d'agents



Il faudrait que les prestataires réexaminent leurs stratégies de réseaux d'agents pour offrir une proposition de valeur intéressante aux clients afin d'améliorer les profits des agents et renforcer la durabilité des réseaux. De plus, il leur faudrait revoir leurs politiques et leurs procédures en ce qui concerne les réseaux d'agents afin de clarifier l'attribution des rôles et des responsabilités entre les différentes parties prenantes impliquées dans le développement et dans la gestion des réseaux d'agents, à savoir le personnel des succursales/bureaux extérieurs, les master agents, les super-agents ou encore les agents.

➤ Sélection

- Il faudrait que les prestataires ORM revoient les processus existants de sélection et de mise en place des agents afin de faciliter la création de réseaux d'agents de qualité. À cet égard, il serait souhaitable de concevoir un outil normalisé de sélection des agents pour veiller à ce que les agents sélectionnés représentent correctement la marque du prestataire et soient en mesure de servir les clients.
- La classification des agents en divers profils permettrait aux prestataires de déterminer le genre d'assistance dont les agents ont besoin pour mieux réussir dans leur activité.

➤ Formation

- En RDC, la pénétration du smartphone auprès des agents augmente rapidement. Les prestataires peuvent préparer de courtes vidéos de formation sur divers domaines thématiques en vue d'offrir un meilleur standard de formation et réduire les coûts de cette dernière. Ces vidéos pourraient être téléchargées sur YouTube ou partagées sur des médias sociaux tels que Facebook ou WhatsApp, entre autres. Cela aiderait les agents qui pourront les regarder chaque fois qu'ils rencontrent des difficultés et ainsi approfondir leur compréhension des services à fournir.
- En attendant la préparation des vidéos, les fournisseurs peuvent mettre en place des équipes de formateurs d'agents efficaces, bien formées, motivées utilisant un programme complet de formation des agents qui facilitera la prestation de services. Les fournisseurs devraient assurer la formation de leurs formateurs et mettre en place des dispositifs de vérification de la qualité des formations.
- Le programme de formation doit porter sur des sujets tels que : l'introduction à l'argent mobile/aux services bancaires par agents, les rôles des agents, la croissance de l'entreprise et la rentabilité, la sécurité/conformité/fraude, les directives de marketing et de la marque, le service clientèle, la sensibilisation des clients, les questions fréquemment posées, l'accès aux rapports, etc. Les agents peuvent recevoir un manuel de formation pour s'y référer rapidement.
- Les prestataires peuvent également envisager d'organiser des formations de recyclage régulières (trimestrielles) pour tous les agents en mettant l'accent

sur le service client, l'acquisition de clients ou encore la croissance des activités des agents, tout en donnant des informations sur les nouveaux produits ou services lancés.

➤ **Rémunération des agents**

- Les prestataires peuvent revoir les structures de rémunération et les mesures visant à motiver les agents pour renforcer leur compétitivité tout en veillant à la viabilité des activités de leurs agents. Ils peuvent concevoir et expérimenter la rémunération des agents pour l'enregistrement des clients. Des prestataires présents sur d'autres marchés ont réussi à augmenter le nombre d'enregistrements de clients après avoir motivé les agents en ce sens. La mise en œuvre d'un système d'avantages indirects en faveur des agents et des unités d'appui peut renforcer la fidélité des agents et les encourager à sensibiliser les clients et à adopter une attitude proactive envers ces derniers. Tout cela peut contribuer, à terme, à l'amélioration de la rentabilité et de la durabilité des activités des agents.

➤ **Marketing et communication**

- Les prestataires peuvent concevoir des stratégies de marketing et de communication efficaces ainsi que des accessoires qui aideront les agents à sensibiliser les clients et à améliorer l'adoption et l'utilisation régulière de ces produits ou services.
- Il est encore plus nécessaire, pour les prestataires, de réévaluer les instructions relatives à la marque afin de fournir du matériel publicitaire aux points de vente dans le but de donner un coup de pouce à l'activité des agents.
- En outre, les campagnes de marketing, telles que les tournées de présentation au niveau national, devront être conçues de manière à faciliter l'adoption et l'utilisation des porte-monnaie digitaux. Ces campagnes devraient avoir pour objectif d'informer sur la disponibilité et les emplacements des points de vente, les produits et services financiers digitaux proposer, l'utilisation de diverses interfaces et la tarification. Les prestataires doivent investir dans des campagnes de marketing segmentées et réalisées dans les langues locales afin de favoriser la compréhension des clients.

➤ **Gestion des liquidités**

- Il faudrait établir des partenariats pour augmenter le nombre de points de compensation (super-agents et points de vente, entre autres) afin de faciliter la gestion des liquidités.
- Les prestataires peuvent utiliser la technologie pour prévoir la demande de liquidité, électronique ou en espèces, en utilisant les données transactionnelles passées des clients (en valeur et en volume) recueillies auprès des lieux d'exercice des agents. Cela peut aider ces derniers à prévoir et à maintenir des niveaux suffisants de liquidité pour faciliter les transactions. Zonna met en œuvre avec succès l'analyse des données afin de

comprendre les tendances des points de vente des agents et des clients et alerter ses agents sur le montant de liquidités dont ils ont besoin³⁷.

- Les prestataires devraient mettre en place des dispositifs permettant aux agents de gérer les liquidités des porte-monnaie à multiples devises de manière que cette activité soit rentable pour eux. Il pourrait par exemple s'agir d'un mécanisme de facilitation du change au point de compensation.
- Les prestataires peuvent envoyer une notification ou un SMS lorsque la liquidité électronique est en dessous du seuil requis afin d'alerter les agents et les master agents.

➤ **Suivi des agents**

- Il faudrait mettre en place des structures efficaces de suivi des agents pour renforcer la conformité de ces derniers aux standards des prestataires. En ce sens, les prestataires peuvent envisager d'introduire des contrôles, comme le fait Hakikisha³⁸ de M-PESA au Kenya pour faciliter l'annulation des transactions erronées. Des formations de recyclage visant à actualiser systématiquement les normes opérationnelles relatives à la prestation par agents ainsi que des interfaces faciles à utiliser contribueront à réduire les marges d'erreur lors des transactions. Il faudrait investir dans l'actualisation des menus USSD et des systèmes POS.
- Les prestataires peuvent envisager de créer des tableaux de bord pour le suivi en temps réel des performances des agents.

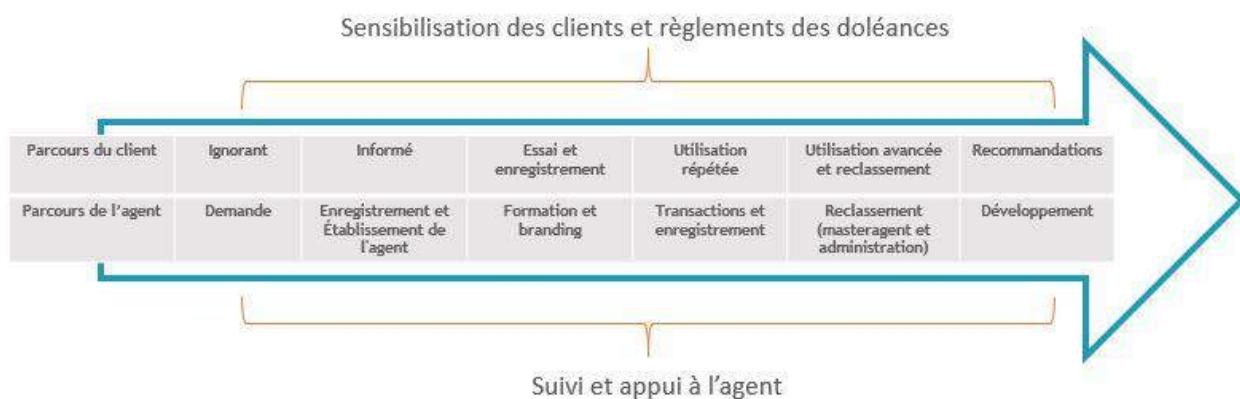
³⁷ <http://www.fsdzambia.org/the-big-advantages-of-being-small-how-a-mobile-money-startup-beat-the-major-players-in-zambia/>

³⁸ <https://www.safaricom.co.ke/faqs/faq/270>

Annexe : La matrice des IPC des réseaux d'agents

Les indicateurs de performance clés (IPC) permettant de mesurer la réalisation des objectifs du réseau d'agents sont déterminés à partir des caractéristiques suivantes :

- les progrès sur le parcours client, traduisant le passage d'une situation d'utilisateurs « ignorants » à une situation d'utilisateurs « avancés » ;
- l'évolution des agents, à partir du moment où ils se sont enregistrés jusqu'à ce qu'ils deviennent de vrais ambassadeurs de la marque du prestataire.



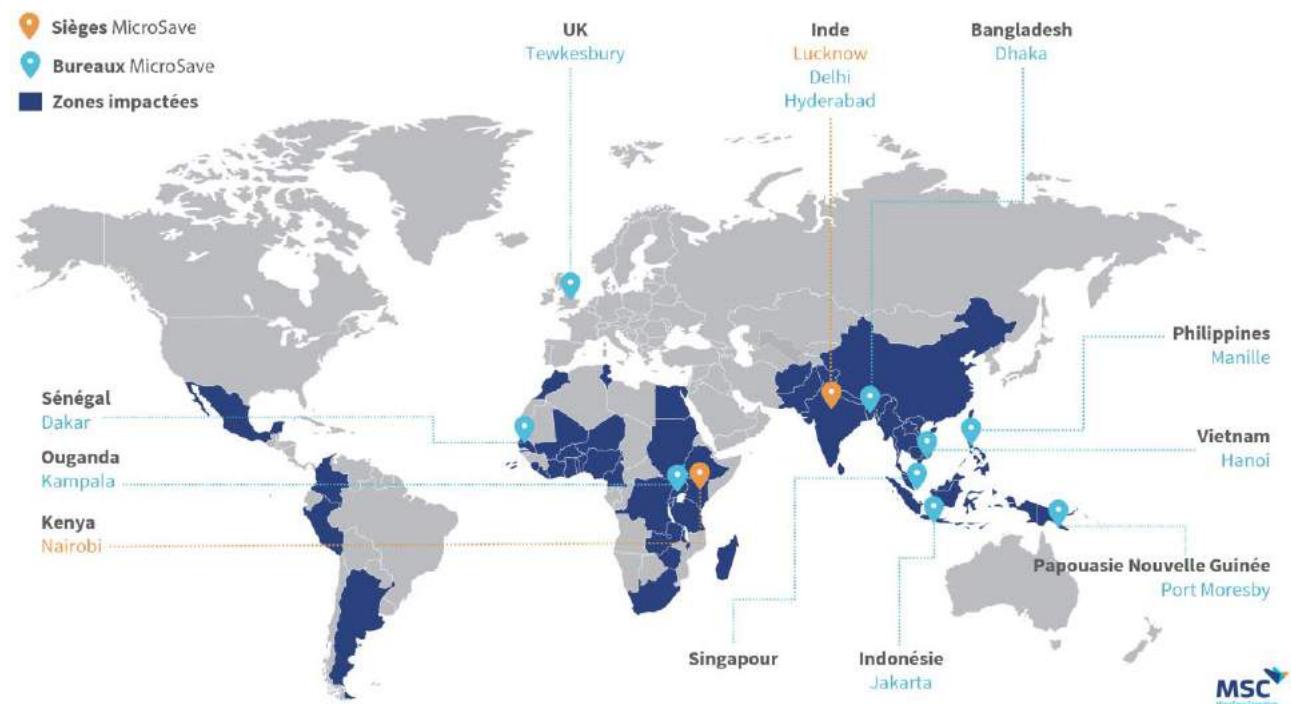
Les prestataires de services financiers digitaux prennent en compte divers paramètres pour définir les indicateurs de performance clés. Ces derniers dépendent du modèle commercial du réseau d'agents mis en place par chaque prestataire. Par exemple, les banques peuvent encourager des transactions de dépôt si ces dernières sont importantes pour elles, tandis que les opérateurs d'argent mobile peuvent encourager des transactions de portefeuille à portefeuille. Dans le premier cas, les indicateurs de performance clés des agents bancaires conduiraient à valoriser davantage les dépôts réalisés avec des commissions plus élevées, tandis que dans le second cas, les indicateurs de performance clés valoriseraient davantage les agents des ORM.

Le tableau ci-dessous détaille les IPC indicatifs pour le personnel sur le terrain ou pour les succursales. Il est important de personnaliser les indicateurs de performance clés indicatifs en fonction des différentes institutions.

#	IPC	Activités Résultats /	Mesures	Comment vérifier
RECRUTEMENT D'AGENTS				
1	Identification des agents	Explorer de nouveaux agents dans les territoires / zones géographiques assigné(e)s	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines : Identifier 2 agents potentiels par jour ou 40 par mois Pour les zones rurales : Identifier 1 agent potentiel par jour ou 20 par mois 	<ul style="list-style-type: none"> Les détails des agents potentiels partagés avec le superviseur. Par ex : détails du KYC/contacts des agents potentiels, photographie du point de vente/établissement
2	Sélection des agents	Faire une évaluation préliminaire et quantitative des agents potentiels selon les critères et les outils de sélection.	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines : 10 nouveaux agents à sélectionner par mois dans les territoires/zones géographiques assigné(e)s Pour les zones rurales : 5 nouveaux agents à sélectionner par mois dans les territoires/zones géographiques assigné(e)s 	<ul style="list-style-type: none"> Les formulaires de sélection des agents (formulaires des évaluations préliminaires et quantitatives) remplis et soumis au superviseur
3	Embauche des agents	Se concerter avec le superviseur pour l'embauche des agents sélectionnés pour ce qui est de la collecte des documents/PI requis. Générer le numéro de souscription de l'agent	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines et rurales : tous les nouveaux agents (100%) doivent être embauchés dans les deux jours suivant la fin du processus de recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le KYC/et autres documentations de l'agent soumis au niveau de la succursale/bureau régional/direction SIM des agents initialisé au niveau de la direction Liquidité électronique achetée par l'agent auprès d'un super-agent désigné
4	Formation des agents	Organiser une formation sur place pour les agents embauchés (et leurs personnels) sur la communication avec les clients, les processus de transaction et la gestion des	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines et rurales : tous les nouveaux agents (100 %) doivent être formés dans les deux jours suivant l'initialisation du SIM de l'agent 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe du centre d'appel du siège doit faire « l'appel d'accueil » pour chaque agent et vérifier l'état de la formation sur place.

<p>liquidités</p>			
5 Branding de l'agent	Achever la marque du point de vente de l'agent embauché avec l'affiche des tarifs, le registre des transactions, l'enseigne et autres produits/accessoires	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines et rurales : Tous les agents (100 %) affectés au personnel doivent se conformer aux modalités de la marque du prestataire Tous les points de vente (100 %) des nouveaux agents doivent porter la marque de vente dans les deux jours suivant l'initialisation du SIM de l'agent 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les nouveaux agents : L'équipe du centre d'appel du siège doit faire « l'appel d'accueil » pour chaque agent et vérifier l'état de la marque au point de vente de l'agent Pour les anciens agents : l'état de la marque au point de vente de l'agent doit être vérifié par le personnel pendant les visites de suivi
<p>SUIVI DES AGENTS</p>			
6 Suivi et supervision des agents	Effectuer un suivi et une supervision de premier niveau conformément aux outils et procédures de suivi des agents	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines : 5 agents par jour doivent faire l'objet d'un suivi. Tous les agents affectés au personnel doivent faire l'objet d'un suivi mensuel. Pour les zones rurales : 2 - 3 agents doivent faire l'objet de suivi par jour. Tous les agents (100 %) affectés au personnel doivent faire l'objet de suivi tous les mois. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan mensuel actualisé avec les détails des visites de tous les agents assignés • Suivi sur site signalé « terminé » pour tous les agents assignés et soumis au superviseur • Plan mensuel vérifié par le superviseur par la visite de 5 % des agents de la région
<p>QUALITÉ DES AGENTS</p>			
7 Activités des agents	Se concerter avec le superviseur pour l'évaluation des activités des agents	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines : 90 % des agents assignés au personnel doivent être actifs à la fin des 30 jours à compter de l'initialisation des SIM d'agents Pour les zones rurales : 75 % des agents assignés au personnel doivent être actifs à la fin des 30 jours à compter de l'initialisation des SIM d'agents 	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne des activités mensuelles de l'agent (valeur et volume des transactions) signalée dans le SIG de la direction
8 Liquidité des agents	Se concerter avec le superviseur pour l'évaluation de la liquidité de l'agent.	<ul style="list-style-type: none"> Pour les zones urbaines : Tous les agents (100 %) assignés au personnel doivent maintenir un minimum de liquidité électronique 	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne de la liquidité journalière ou hebdomadaire de l'agent (liquidité électronique) signalée dans le SIG de la direction

- **Pour les zones rurales :**
Tous les agents (100 %) sous la responsabilité du personnel doivent maintenir un minimum de liquidité électronique



Bureau MicroSave Dakar

2ème étage, Immeuble Mountacka B.MBACKE
12 avenue Birago Diop, Point E, Dakar, Sénégal
Tel : +221 33 864 67 65

Contacts

Djitalba Sackho-Patel
djitalba@microsave.net

Elizabeth Berthe
elizabethberthe@microsave.net

www.microsave.net/fr