

# Innovation & Réforme dans le domaine de la gestion du réseau d'agents

*MicroSave*  
Market-led solutions for financial services

BILL & MELINDA  
GATES foundation



 **fsduganda**  
Financial Sector Deepening



# Pourquoi devrions-nous nous préoccuper des réseaux d'agents ?



Seul 12,6% des déploiements des services de mobile money ont > 1 million de clients actifs.<sup>1</sup>



Les commissions des agents absorbent 40–80% des revenus des services de mobile money.<sup>2</sup>



57% et 54% des utilisateurs des services de mobile money enregistrés en Ouganda et au Kenya ont déclaré qu'ils préféreraient utiliser les opérations au guichet (OTC).<sup>3</sup>



Les agents sont les ambassadeurs des marques des fournisseurs. Ils déterminent la confiance des clients, leur adoption et leur utilisation.



<sup>1</sup> GSMA State of the Industry 2016 Report

<sup>2</sup> Almazan and Vonthron, Mobile Money for the Unbanked Mobile money profitability: A digital ecosystem to drive healthy margins, 2014

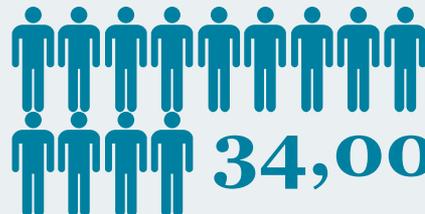
<sup>3</sup> Intermedia FII 2016

# Le programme d'accélération du réseau d'agents (ANA)

- A mené une enquête dans les pays suivants : Kenya, Tanzanie, Ouganda, Nigeria, Inde, Indonésie, Bangladesh, Pakistan. Enquête étendue à la Zambie, au Sénégal et au Benin.
- Conçu pour aider les principaux fournisseurs à **surmonter le coût et la complexité de la mise en place de réseaux viables de dépôt/retrait (CICO)**.
- Offre des **connaissances** et des **données de pointe** sur la gestion des réseaux d'agents.
- Produit des **rapports sur les pays et les fournisseurs**, alimente le **programme de formation de l'Institut Helix**.
- Géré par MicroSave Consulting (MSC), financé par la Fondation Bill & Melinda Gates. Expansion financée par le FENU.

**11**  
PAYS

**40+**  
DEPLOIEMENTS DANS LE DOMAINE  
DE LA FINANCE DIGITALE



**34,000+**  
INTERVIEWS D'AGENTS

# Principaux éléments qui déterminent le succès des réseaux d'agents

## Bases du fournisseur



- Gouvernance
- Ressources stratégiques
- Systèmes et processus

## Apports du fournisseur



- Sélection d'agents
- Recrutement d'agents
- Soutien continu
- Conditions commerciales

## Apports de l'agent



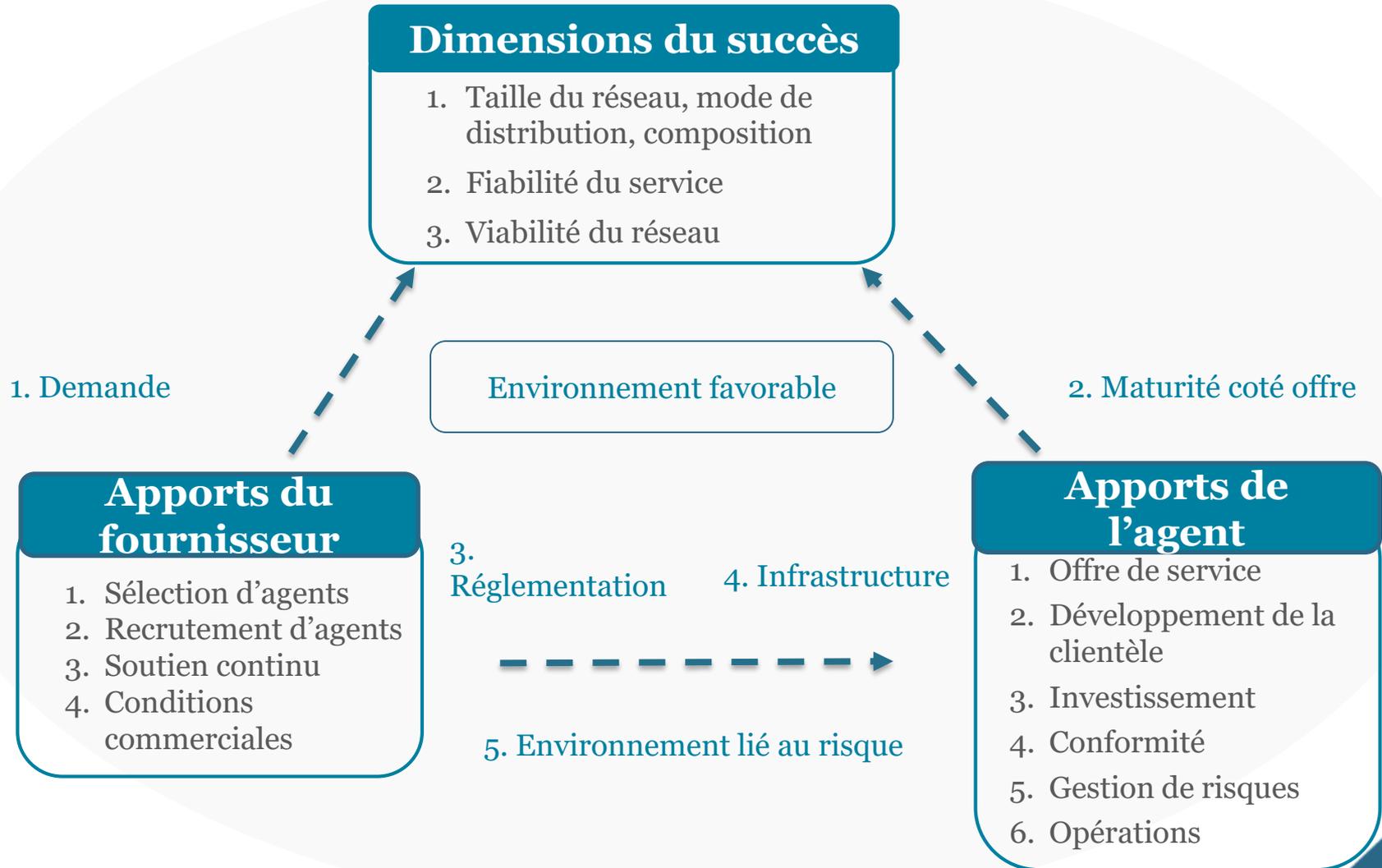
- Offre de services
- Développement de la clientèle
- Investissement
- Conformité
- Gestion de risques
- Opérations

## Environnement favorable



- Demande
- Maturité coté offre
- Réglementation
- Infrastructure
- Risques

# Principaux éléments qui déterminent le succès des réseaux d'agents

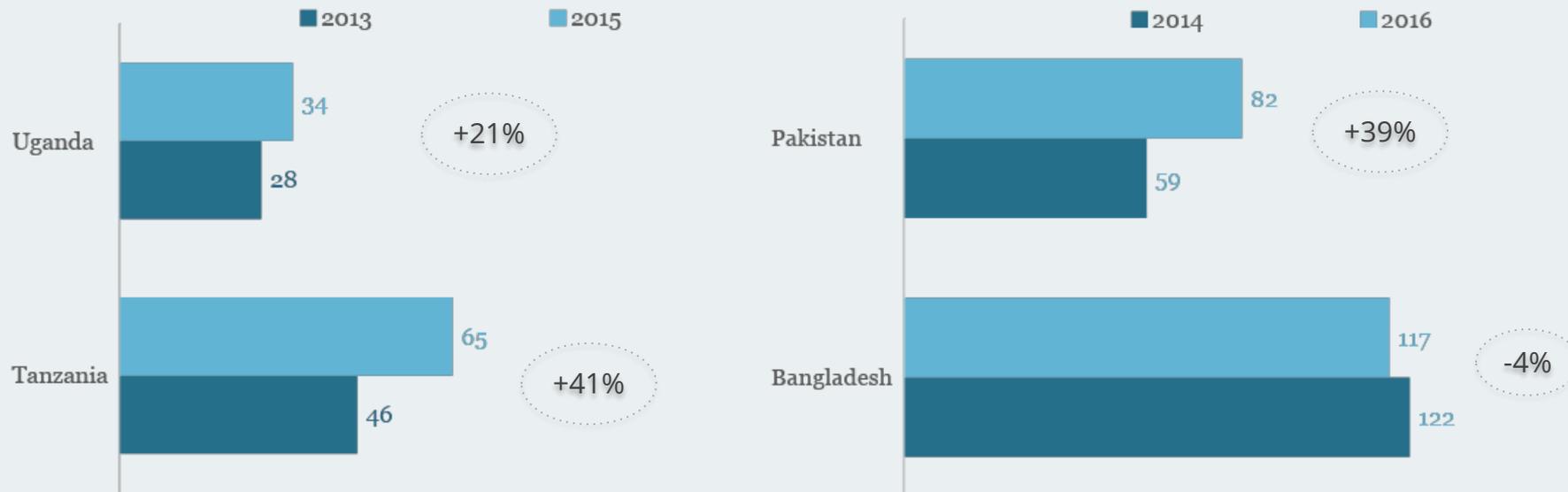


Source: Adapté de *Successful Agent Networks*, The Helix Institute of Digital Finance, 2017.

# Les réseaux ont connu une grande expansion en Tanzanie & au Pakistan sur une période de deux ans

1. Nous avons surestimé l'envergure des activités et le nombre des points de vente des agents
2. Un réseau d'agents moins lourd (et donc moins coûteux) peut être approprié pour servir les clients etc.

## Nombre de points de vente actifs (en milliers)

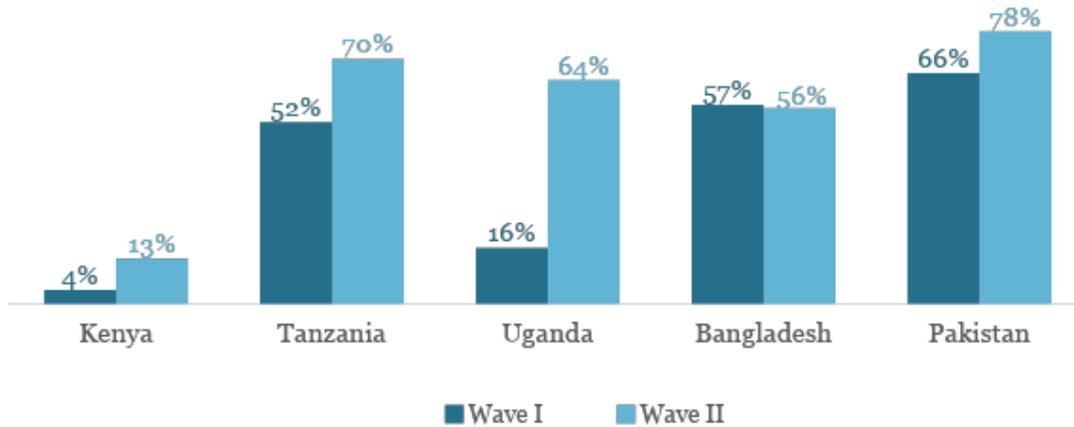


Notre publication [Agents Count](#) (recensement des agents) souligne l'importance de mesurer la taille des réseaux en utilisant le nombre de points de vente actifs plutôt que les caisses des agents.

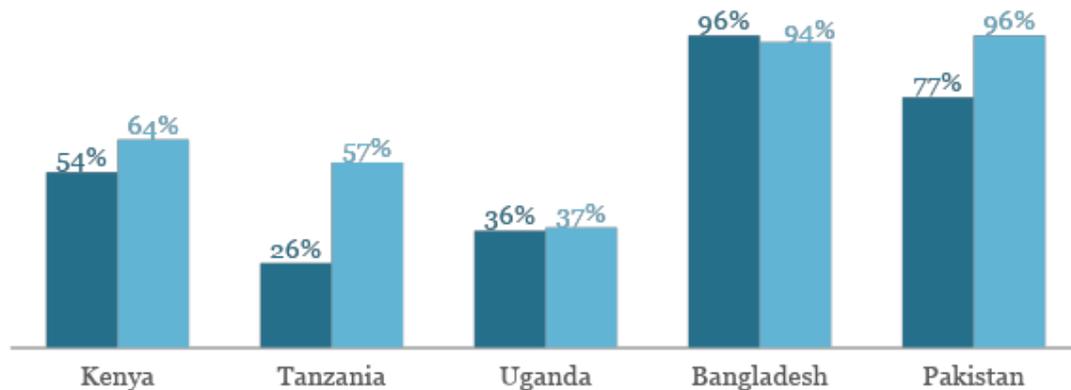
# Les modèles commerciaux actuels évoluent vers la non-exclusivité et la non allégeance

1. Les services et l'appui en faveur des agents seront un facteur clé de succès
2. Des modèles de partie tierce / des services externalisés peuvent être la solution d'avenir

Non-Exclusivité



Non allégeance



- Tendance générale :
  - Des agents qui travaillent pour plus d'un fournisseur
  - Des agents qui gèrent des agences SFD comme une activité accessoire
- Le nombre de relation en non- exclusivité et non allégeance augmente considérablement en Tanzanie et au Pakistan
- Peu d'évolution au Bangladesh au niveau des anciens agents. Mais de nouveaux modèles de partie tierce émergent.

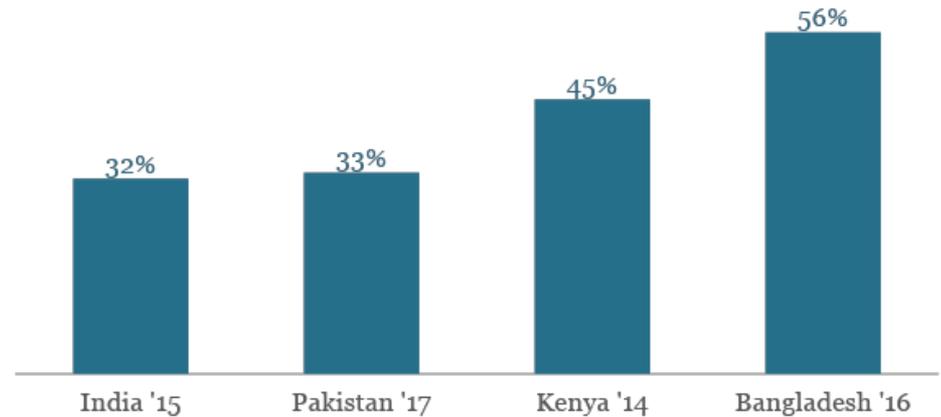
NOTE: Les études ANA ont été effectuées en 2013 en Ouganda, au Kenya et en Tanzanie; en 2014 au Bangladesh, Kenya, Pakistan, et en Inde; en 2015 en Zambie, Tanzanie, Ouganda et au Senegal; en 2016 au Bangladesh et en 2017 au Pakistan.

# La fiabilité des services peut être améliorée

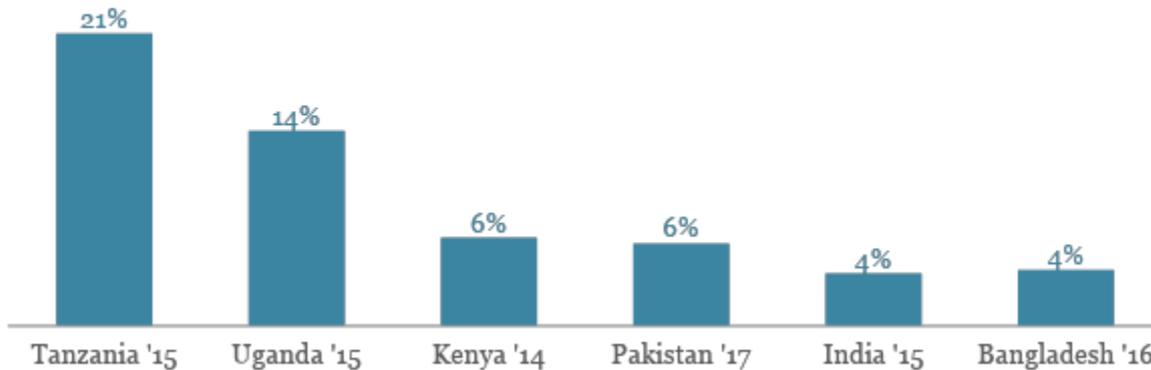
La confiance s'érode ... les fournisseurs qui ont des plateformes fiables et des systèmes de gestion de liquidité novateurs s'imposeront.

De nombreux agents signalent qu'ils ne sont pas en mesure d'opérer en raison des pannes de réseaux ou des interruptions de systèmes.

## Le nombre d'agents qui subissent des interruptions



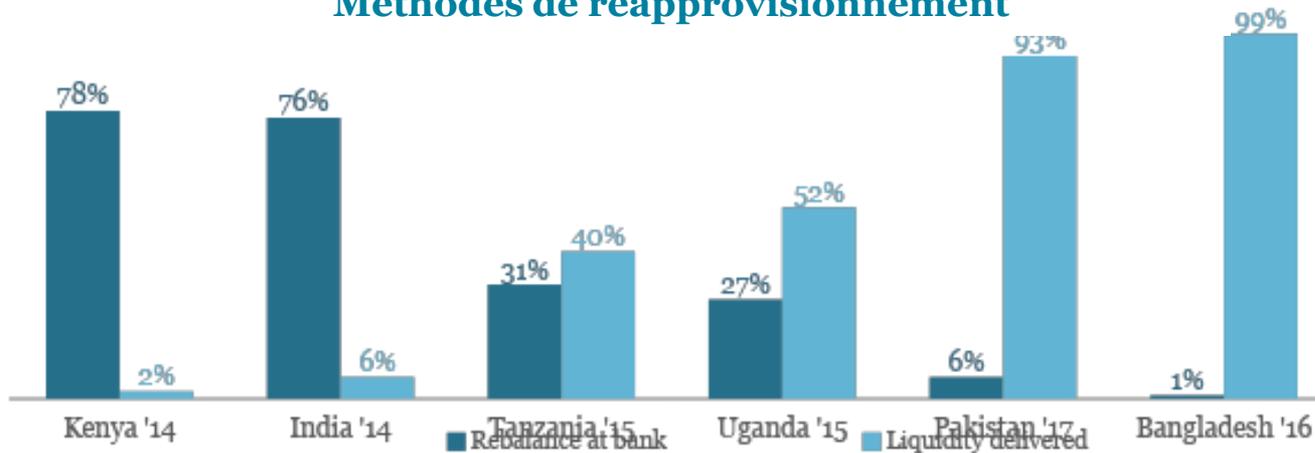
## % de transactions journalières refusées pour raison de manque de float



Un grand nombre de transactions sont encore refusées en raison des problèmes liés à la gestion de la liquidité.

# La gestion de la liquidité demeure un problème

## Méthodes de réapprovisionnement

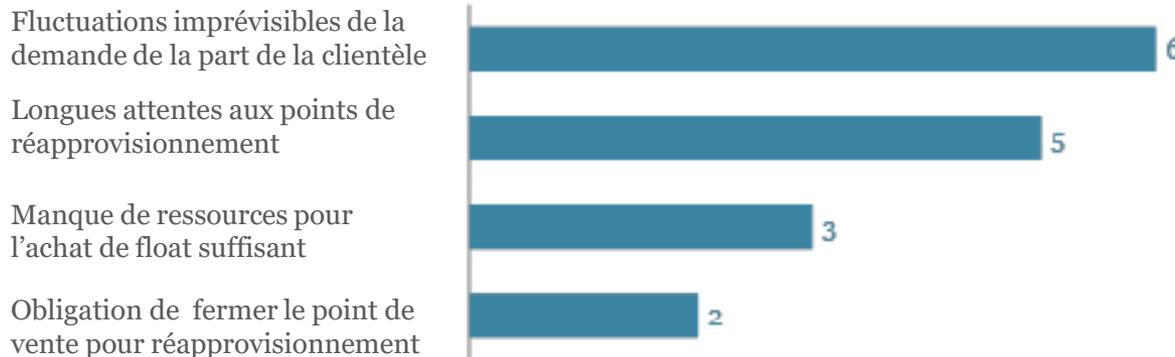


La nécessité d'avoir plus de solutions pour la gestion de la liquidité, notamment en ce qui concerne l'envoi de l'agent dans les zones rurales.

### Solutions émergentes :

- Utilisation d'outils d'analyse permettant de prévoir la demande.
- Formations approfondies dans le domaine de la gestion de la liquidité
- Guichets de banque réservés au réapprovisionnement
- Exploitants de liquidité
- Lignes de crédit/ possibilité de découvert de float

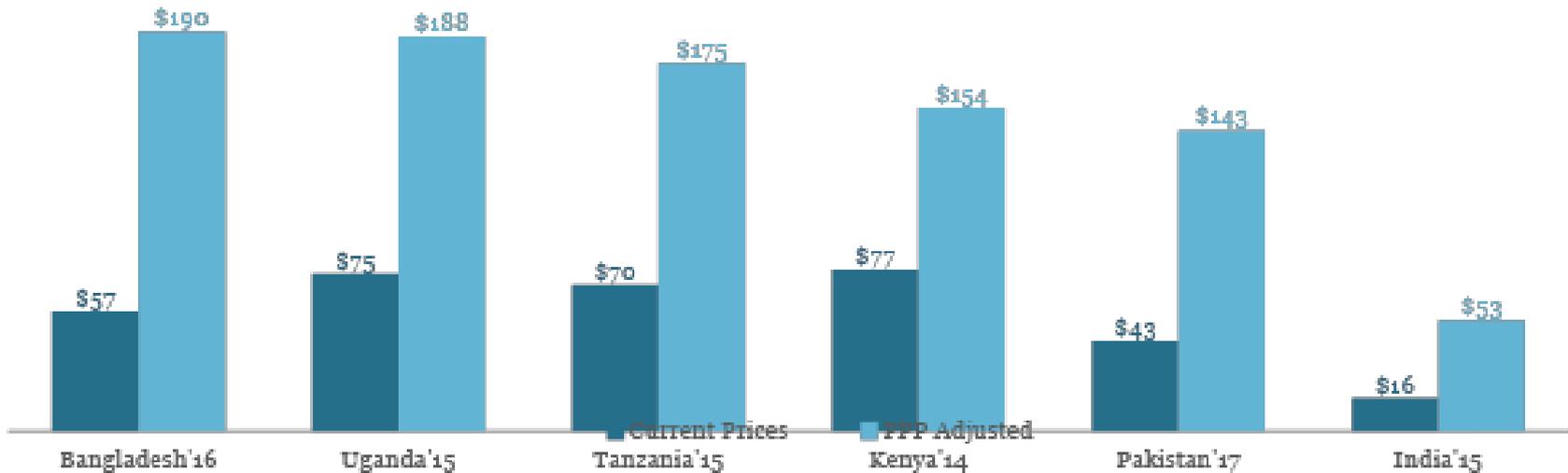
## # de pays qui signalent ces éléments comme les 3 grandes obstacles à la gestion de la liquidité



# La viabilité des réseaux varie considérablement

1. L'agence demeure une entreprise à faible marge bénéficiaire – entraînant des frais non autorisés.
2. L'agence demeure généralement une entreprise d'appoint.

## Profits mensuels moyens des activités d'agence

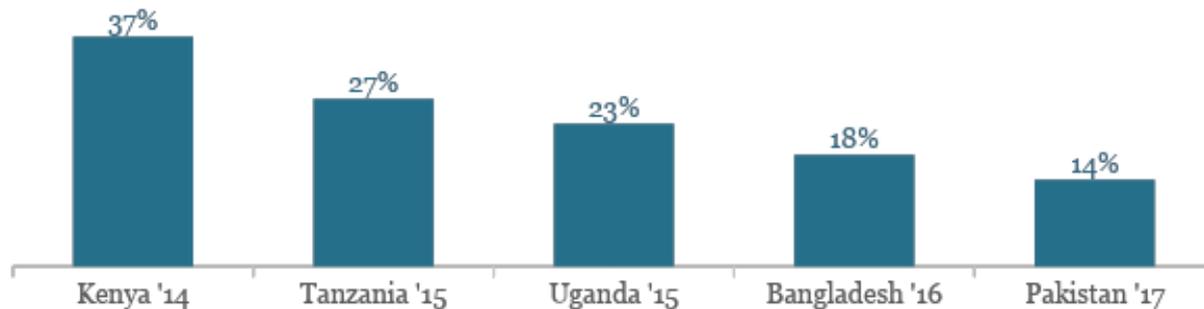


Les profits les plus élevés signalés au niveau de deux marchés en proie à des transactions au guichet (OTC) clandestines fréquemment effectuées par l'agent contre une commission officieuse.

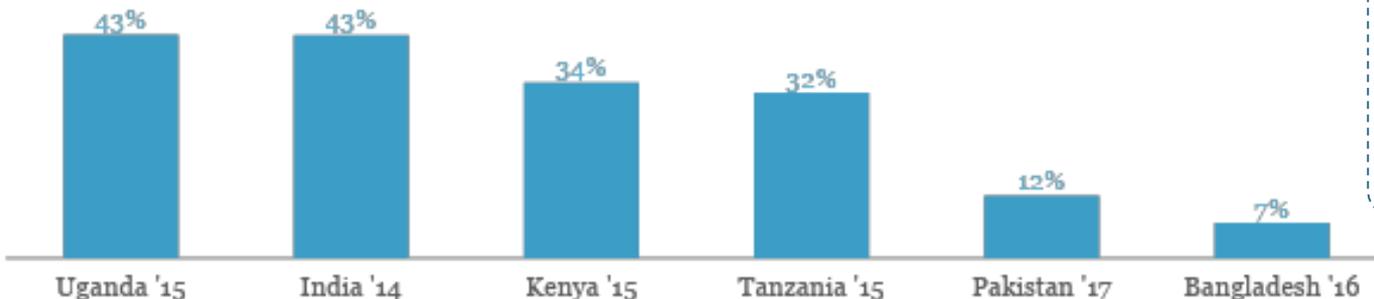
# Les fournisseurs pourraient investir davantage dans l'embauche et l'appui continu aux agents

- Les fournisseurs ont tendance à déléguer la formation d'orientation aux masteragents et aux tiers.
- Une minorité d'agents indique avoir été formée directement par le fournisseur.

## Agents initialement formés par le fournisseur



## Agents jamais visités



Un grand nombre d'agents sont abandonnés à eux-mêmes et ne reçoivent jamais de visites de suivi ou d'appui.

# Les agents formés adhèrent facilement aux règles et sont rentables

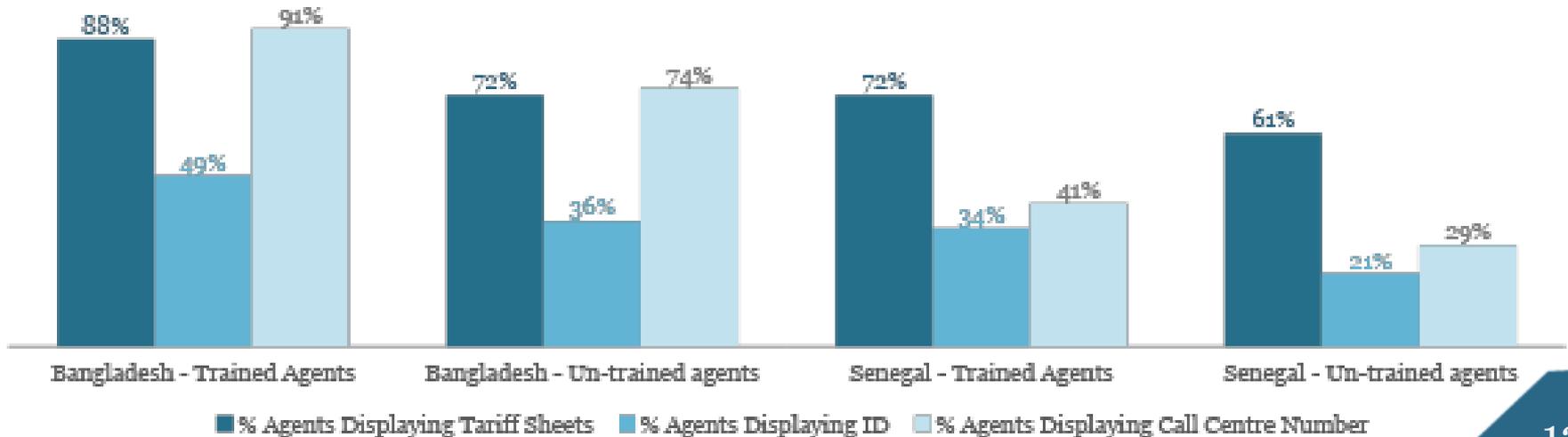
Nombre de transactions journalières

## Transactions journalières – avec ou sans formation pendant les trois premiers mois



Agents mal formés/suivis = agents médiocres et inefficaces = faibles revenus pour agents et fournisseur

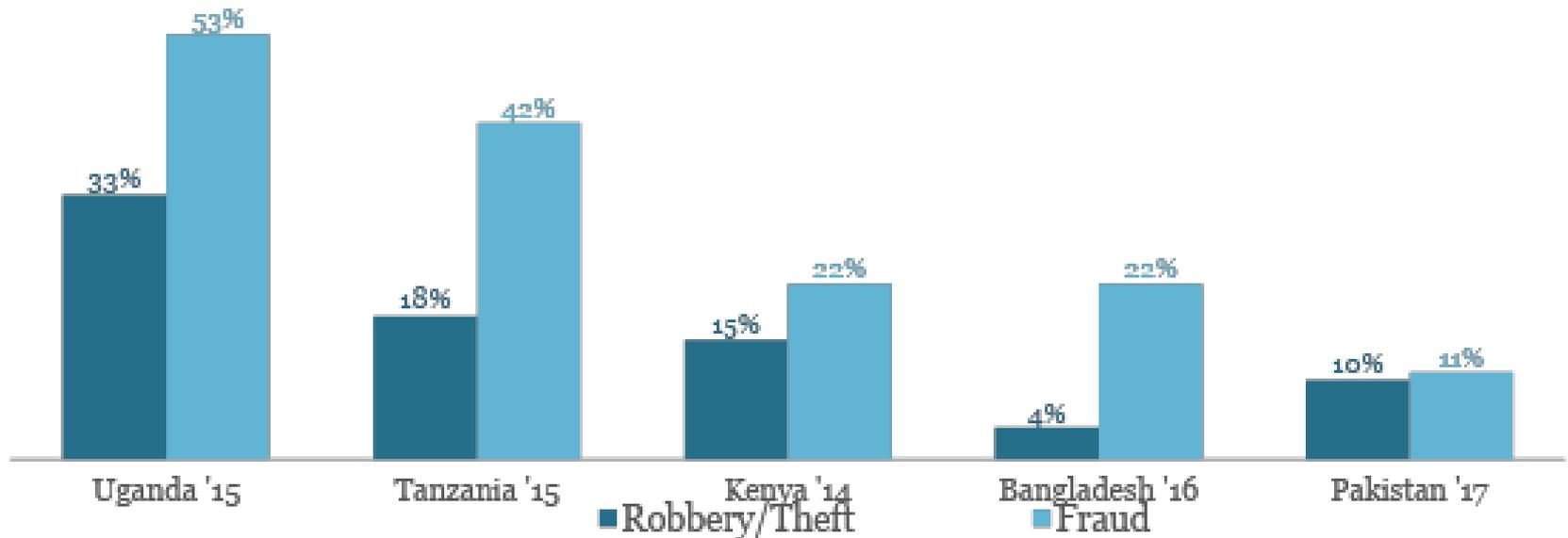
## Formations et conformité



# La sécurité & les risques de fraude deviennent de plus en plus préoccupants

L'insécurité et les activités frauduleuses s'aggravent et érodent la confiance des gens dans les services financiers digitaux

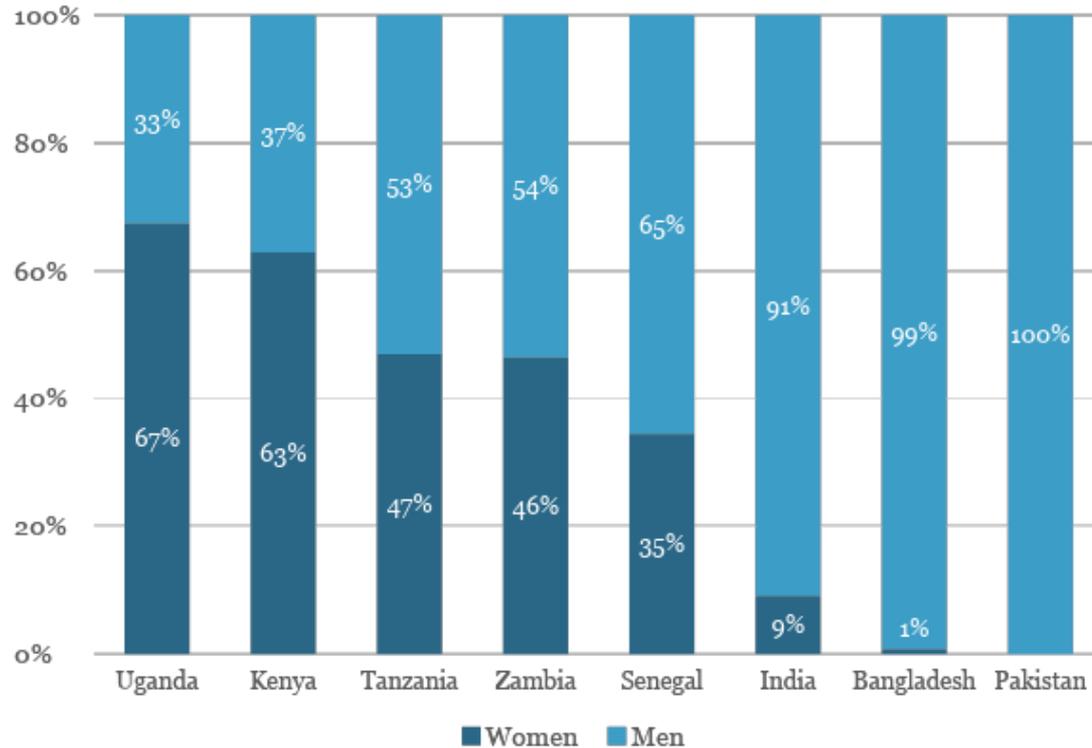
Agents signalant des cas d'escroquerie/vol et de fraude



NOTE: Le vol peut inclure le vol par des gens qui sont en dehors des agences (vol à mains armées) et par le personnel. Au Kenya, les agents indiquaient si eux-mêmes ou leurs employés avaient jamais subi le vol ou la fraude; dans tous les autres pays il a été demandé aux agents si eux-mêmes ou leurs employés ont connu de tels incidents au cours de l'année écoulée. Les données ne sont donc pas tout à fait comparables.

# Instaurer la confiance : les agents féminins pourraient jouer un rôle important

Genre des agents



**Niveau Mondial :** Des recherches qualitatives suggèrent que les femmes agents offrent un meilleur service à la clientèle et sont plus disposées à encourager l'utilisation des SFD par des femmes

## Afrique :

Quatre à cinq (9-17%) transactions de moins que les hommes :

- Moins de fonds de roulement
- Horaires de travail plus courts
- Moins de formations de la part des fournisseurs
- Moins disposées à offrir des services d'ouverture de comptes

## Asie du sud :

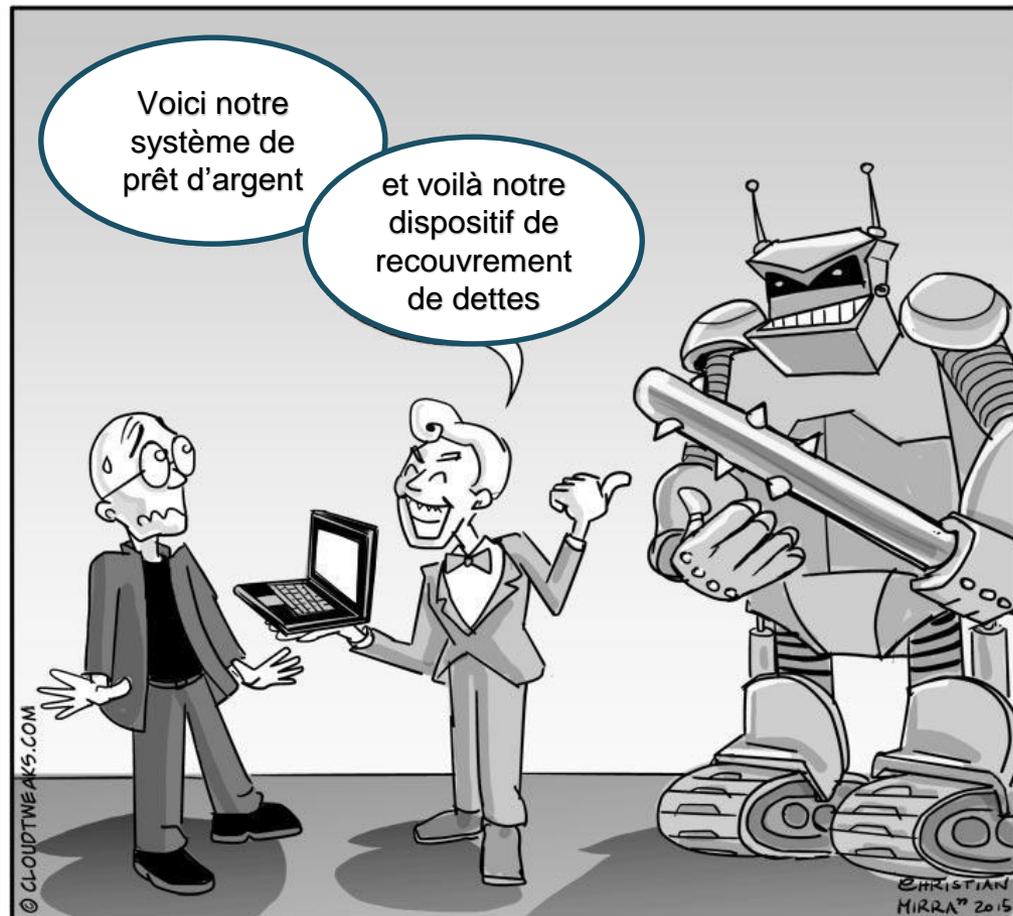
- La décision de devenir un agent dépend de la famille
- Les responsabilités familiales et les normes sociales limitent les capacités opérationnelles
- Faible niveau d'engagement avec les banques

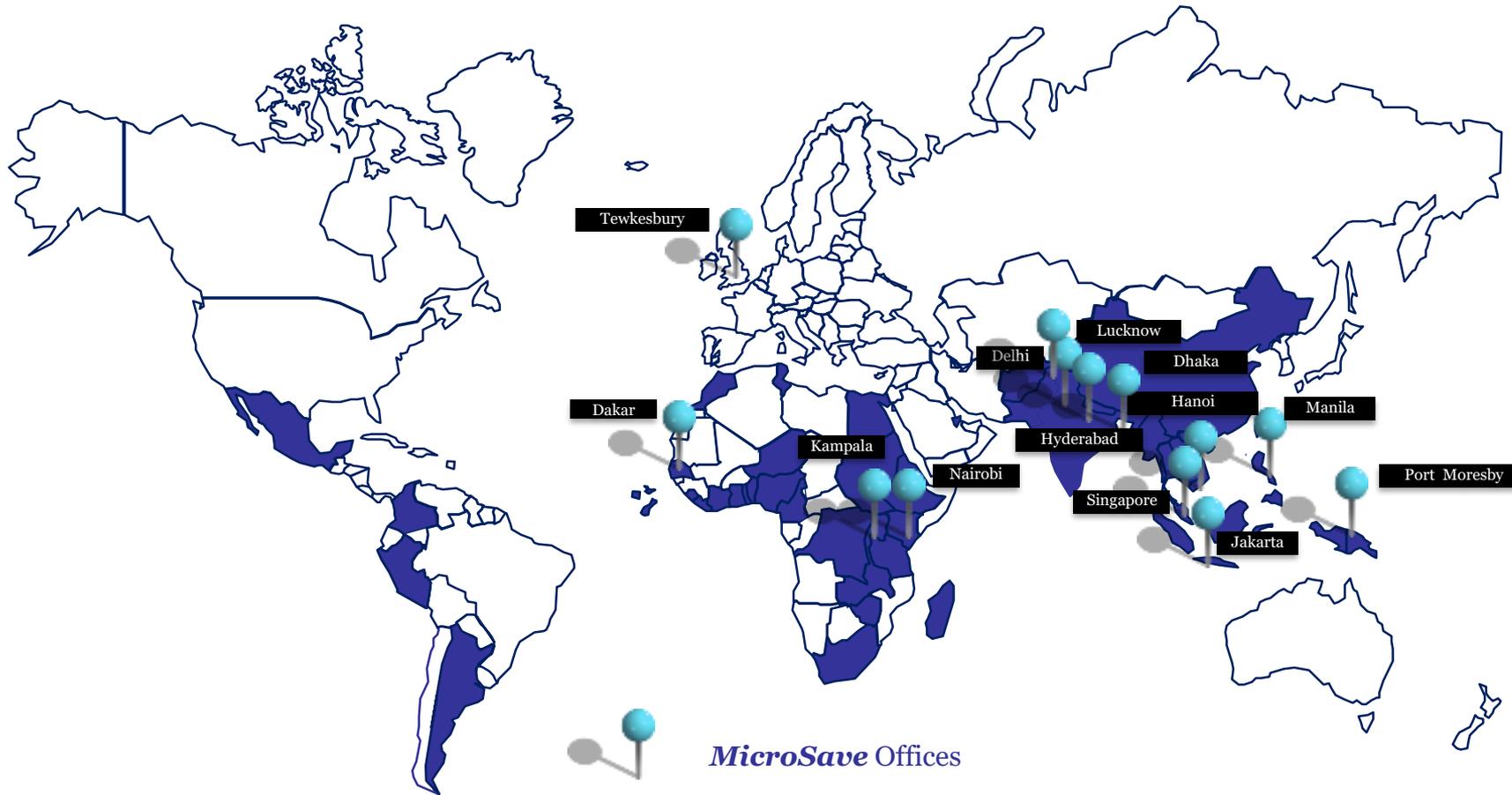
Il y a un potentiel énorme mais les normes sociales débilitent : les fournisseurs ont l'opportunité de mieux s'adresser au marché, et aux femmes en particulier

# Les réseaux d'agents demeurent le facteur hygiénique ingrat des services financiers digitaux...

... et si nous ne le réussissons pas bien, le risque de l'échec de la majorité des déploiements est réel.

Par conséquent avant de nous précipiter à la recherche de la prochaine grande idée, mettons en œuvre celle-ci correctement!





### MicroSave Offices

**India Head Office: Lucknow**  
 Tel: +91-522-2335734  
 Fax: +91-522-4063773  
 New Delhi Office:  
 Tel: +91-11-41055537/38  
 Hyderabad Office:  
 Tel: +91-40-23516140

**Kenya**  
 Shelter Afrique House,  
 Mamlaka Road,  
 P.O. Box 76436,  
 Yaya 00508, Nairobi,  
 Kenya.  
 Tel: +254-20-2724801/2724806  
 Fax: +254-20-2720133

**Uganda**  
 3<sup>rd</sup> Floor, Mirembe Business Centre,  
 Lugogo Bypass, Kampala,  
 Uganda.  
 Phone +256-393-202342  
 Mobile: +256-706 842368

**United Kingdom**  
 The Folly, Watledge Close,  
 Tewkesbury, Gloucestershire  
 GL20 5RJ, UK  
 Tel. +44 1684-273729  
 Mobile +44 796-307 7479

**Philippines**  
 Unit 2408, The Trade and Financial Tower,  
 7<sup>th</sup> Avenue Corner, 32<sup>nd</sup> Street,  
 Bonfacio Global City, Taguig City  
 1634, Metro Manila,  
 Philippines.  
 Tel: +(632) 477-5740

**Indonesia**  
 ANZ Tower 23rd Floor, Jl. Jend. Sudirman Kav. 33A,  
 Jakarta Pusat 10210, Indonesia.  
 Tel:+62 21 2954 6828/29 fax: +62 21 2954 6889

**PNG**  
 Corner of Musgrave Street and Champion Parade,  
 Port Moresby, Papua New Guinea.  
 TeleFax No.: +675 321 8823/321 8854

**Singapore**  
 3, Shenton Way, #10-05, Shenton House, Singapore (068805)  
 Tel:+65 673 47955

**Bangladesh**  
 12/A, Level – 8, R#104, Block #CEN(F)  
 Gulshan – 2 Dhaka - 1212  
 Mobile:+88017556 55274

[MicroSave Corporate brochure](#) Contact us at [Info@MicroSave.net](mailto:Info@MicroSave.net)

[Digital Financial Services brochure](#)