

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE : UNE SÉRIE DE BOITES À OUTILS POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

BOITE À OUTILS #4: DÉVELOPPER SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

PARTIE 1 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Par PHB ACADEMY et MICROLEAD



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de Equity Bank au Kenya, de la Fondation pour l'assistance communautaire internationale (FINCA) en Tanzanie, NBS Bank au Malawi, la Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun (CEC) et Microcred au Sénégal pour leur contribution à ce modèle d'affaires et aux études de cas connexes. Nous les remercions pour le temps qu'ils y ont consacré et pour les informations partagées, ainsi que pour les enseignements qu'ils ont permis de tirer et pour leurs recommandations, qui permettront à d'autres prestataires de services financiers de réussir leur transition vers les services financiers numériques.

Nous tenons à remercier en particulier les personnes ci-dessous pour le temps et les efforts qu'ils ont dédiés à la préparation de cette boîte à outils :

- Collins Mukangu et Joseph Kagicha d'Equity Bank
- Esnat Nchembe et Ntaja Ntandaza de NBS Bank
- Eric Kenkolla de la Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun
- Mareme Sène et Yoann Guirimand de Microcred Sénégal

AUTEURS

PHB Development : Chris Statham, Umberto Trivella et Aurélie Wildt Dagneaux

Fonds d'équipement des Nations unies – MicroLead : Pamela Eser, Hermann Messan et Ivana Damjanov

COMITÉ DE VALIDATION

PHB Development : Aurélie Wildt Dagneaux et Ciprian Panturu

The MasterCard Foundation : Ruth Dueck-Mbeba et Amos Odera

ÉDITEUR

Chela Cea

TRADUCTION

Ruth Thiemele Kadjo

Juillet 2017. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris le FENU, ou de ses États membres. Les appellations employées et la présentation des données sur les cartes et les graphiques contenus dans cette publication n'impliquent en aucun cas l'expression d'une quelconque opinion de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou du FENU sur le statut légal de tel ou tel pays, territoire, région ou agglomération, sur les Autorités qui les régissent ou sur le tracé de leurs frontières.

TABLE DES MATIÈRES

iii

iv	LISTE DES FIGURES	17	SECTION 3 : LES AVANTAGES EN DÉTAIL – MOTIVATIONS D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE POUR DÉVELOPPER SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS	42	RÉSUMÉ : IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOTRE INSTITUTION SI...
iv	LISTE DES ENCADRÉS				
v	LISTE DES TABLEAUX				
vi	LISTE DES ACRONYMES	17	Perspective de l'institution financière	43	BOÎTE À OUTILS MICROLEAD ET PHB
vii	DEFINITIONS	18	Perspective du client		
		18	Perspective de l'agent		
01	INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS	19	Modèle d'affaire – Indicateurs clés de performance & Coûts et revenus annuels	45	À propos de MicroLead
				45	À propos de PHB Academy
				46	À propos du Fonds d'Équipement des Nations Unis
04	SECTION 1 : VUE D'ENSEMBLE DU MODÈLE D'AFFAIRES	31	SECTION 4 : INGREDIENTS DU SUCCÈS	46	À propos de The MasterCard Foundation
		31	Conditions préalables		
		33	Challenges et risques à anticiper		
07	SECTION 2 : DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRE	35	SECTION 5 : RECETTE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »		
07	Produits et services disponibles auprès des agents	36	Étape 1 : Évaluation du marché et de l'opportunité		
08	Vue d'ensemble des canaux de distribution	37	Étape 2 : Stratégie de mise en marché		
14	Technologie	38	Étape 3 : Développement et préparation du pilote		
		39	Étape 4 : Pilote		
		40	Étape 5 : Lancement/ mise en œuvre		
		41	Étape 6 : Amélioration des performances		

LISTE DES FIGURES

10 FIGURE I

Structure du réseau d'agents lorsque l'institution financière externalise la plupart des opérations au super-agent

12 FIGURE IV

Structure du réseau d'agents avec des agents indépendants

31 FIGURE VII

Conditions préalables à l'utilisation de ce modèle

10 FIGURE II

Structure du réseau d'agents lorsque l'institution financière gère la liquidité en étroite collaboration avec le super-agent

24 FIGURE V

Croissance des transactions en volume et valeur des agents d'Equity Bank Group, 2011–2017

35 FIGURE VIII

Étapes à suivre pour une mise en œuvre réussie

11 FIGURE III

Structure du réseau d'agents avec des chaînes de détail

24 FIGURE VI

Répartition des transactions d'Equity Bank Group, 2012–2016

35 FIGURE IX

Axes de travail

LISTE DES ENCADRÉS

05 ENCADRÉ I

Considérations essentielles pour une institution financière avant qu'elle ne décide de développer son propre réseau d'agents

22 ENCADRÉ II

Développer son propre réseau d'agents : Le cas d'Equity Bank au Kenya

27 ENCADRÉ III

Développer son propre réseau d'agents : Le cas de FINCA en République Démocratique du Congo et en République Unie de Tanzanie

LISTE DES TABLEAUX

04 TABLEAU 1

Exemples d'institutions financières ayant développé leur propre réseau d'agents en Afrique

28 TABLEAU 7

Éléments de base à mettre en place pour ce modèle

39 TABLEAU 13

Les activités de mise en oeuvre et les facteurs clés de succès

13 TABLEAU 2

Résumé des trois options pour la construction de son propre réseau d'agents

32 TABLEAU 8

Les défis les plus fréquents avec ce modèle

40 TABLEAU 14

Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès

19 TABLEAU 3

Exemple de prévision des principaux indicateurs de performance avant le lancement de ce modèle

33 TABLEAU 9

Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et de l'opportunité

41 TABLEAU 15

Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès

20 TABLEAU 4

Exemples de références pour les dépenses en immobilisations, les dépenses opérationnelles et les revenus pour ce modèle

36 TABLEAU 10

Les activités et les facteurs clés de succès de la stratégie de mise en marché

42 TABLEAU 16

Résumé de ce modèle

22 TABLEAU 5

Indicateurs clés de performance d'Equity Bank Group (2015)

37 TABLEAU 11

Les activités et facteurs clés de succès pour le développement et la préparation du pilote

42 TABLEAU 17

Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle

25 TABLEAU 6

Services et produits bancaires via agents offerts et technologie utilisée

38 TABLEAU 12

Les activités et facteurs clés de succès du pilote

LISTE DES ACRONYMES

CapEx	dépenses en capital
FINCA RDC	FINCA République Démocratique du Congo
FINCA Tanzanie	FINCA République Unie de Tanzanie
GAB	guichet automatique bancaire
GAG	gré à gré
GLA	gestionnaire de la liquidité des agents
GPRS	service général de radiocommunication par paquets
GRA	gestionnaire de réseau d'agent
GSM	système global (ou standard) pour mobile
ICP	indicateur clé de performance
IF	institution financière
K Sh	Shilling kenyan
KYC	know your customer
OpEx	dépenses opérationnelles
OTM	opérateur de téléphonie mobile

OTMV	opérateur de téléphonie mobile virtuel
PIN	numéro d'identification personnel
PSF	prestataire de services financiers
PSP	prestataire de services de paiement
SBC	système bancaire central
SFN	service (s) financier (s) numérique (s)
SIG	système d'information de gestion
SMS	short message service
TPE	terminal de paiement électronique
TI	technologies de l'information
TSh	Shilling tanzanien
US\$	Dollar américain
USSD	unstructured supplementary service data (Service supplémentaire pour données non structurées)
VPN	réseau privé virtuel

*Symboles monétaires : le FENU utilise le symbole monétaire « K Sh » pour le shilling du Kenya, « TSh » pour le shilling de Tanzanie et « US \$ » pour le dollar des États-Unis.

DÉFINITIONS

vii —

CONCEPTS	DÉFINITIONS
CANAUx DE DISTRIBUTION ALTERNATIFS	Fait référence aux nouveaux canaux de distribution qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années: les services bancaires en ligne, les services bancaires mobiles, les services bancaires via agents (par opposition à des canaux de distribution traditionnels comme les agences physiques et des distributeurs automatiques de billets).
SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	Les clients peuvent réaliser les transactions par eux-mêmes sur leur portefeuille mobile et compte de l'IF ou être aidé par un tiers (agent). Les opérations de dépôt (cash in) et retrait (cash out) requièrent un agent comme intermédiaire. Cet agent est contracté par un PSF (institution financière, PSP ou OTM). Dans les boîtes à outils 3 et 4, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre la monnaie électronique et le compte bancaire.
BANQUE MOBILE OU SERVICES BANCAIRES MOBILES	Le client peut réaliser des opérations lui-même sur son compte au sein de l'IF sans demander l'aide d'un tiers (par exemple un agent). Les opérations de dépôt et retrait (cash in/out) requièrent néanmoins un agent comme intermédiaire. Dans les boîtes à outils 5 et 6, nous allons détailler le type de transactions et les interactions entre la monnaie électronique et le compte bancaire.
SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES/ OU DIGITAUX (SFN/SFD)	Fait référence aux services financiers fournis aux clients par le biais des canaux de distribution alternatifs (mobile, internet, agents) qui se sont développés au cours des 10-15 dernières années.
SERVICES FINANCIERS MOBILES (SFM)	Fait référence aux services financiers offerts aux clients via les téléphones mobiles et les appareils mobiles (par exemple : tablettes). Le terme est progressivement remplacé par « Services Financiers numériques », qui est plus large et recouvre également d'autres canaux de distribution.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Regroupe entre autres les banques, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), les institutions financières (IF), fournissant des services financiers aux clients.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES (PSFN)	Peuvent être soit des institutions financières, soit des institutions financières non bancaires, comme les fournisseurs de services de paiement, les opérateurs de réseaux mobiles, etc. Ils offrent une large gamme de services financiers auxquels on peut accéder via les canaux numériques et / ou de gré à gré. Habituellement, ils recrutent leur propre réseau d'agents.
INSTITUTIONS FINANCIÈRES NON BANCAIRES	Regroupe les Institutions de Microfinance (IMF), les coopératives et les SACCOs, les Banques de Microfinance, par opposition aux OTM et les banques traditionnelles, qui assurent la prestation de services financiers aux clients.
SERVICES MOBILES	Fait référence à des transactions financières effectuées à l'aide des technologies mobiles, telles que le téléphone portable ou les tablettes, et ayant une incidence sur le compte du prestataire de services financiers.
OPÉRATEURS DE TÉLÉPHONIE MOBILE (OTMs)	'Entreprise agréée par l'État pour fournir des services de télécommunication par l'intermédiaire de dispositifs mobiles'. ^a

CONCEPTS	DÉFINITIONS
AGENT	'Toute tierce partie agissant au nom d'une banque, d'un opérateur de téléphonie mobile (OTM) ou d'un autre prestataire de services financiers (PSF) appelé à traiter directement avec la clientèle'. ^a
DÉPÔT D'ESPÈCE/ RETRAIT	'Le dépôt d'espèces (cash-in en anglais) est un échange d'argent liquide en monnaie électronique ; le retrait d'espèces (cash-out en anglais) est un échange de monnaie électronique en argent liquide'. ^a
ELECTRONIC MONEY (E-MONEY)	'Une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sous forme électronique, y compris magnétique, délivrée immédiatement contre remise de fonds d'un montant non inférieur à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des personnes ou des entités autres que l'institution émettrice'. ^a
E-MONEY ISSUERS (EMEs)	'Une entreprise ou toute autre personne morale habilitée à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à l'émission de monnaie électronique, la mise à la disposition du public de monnaie électronique et la gestion de monnaie électronique'. ^a
ELECTRONIC WALLETS (E-WALLETS)	'Compte électronique utilisable directement par le client qui souhaite effectuer des transferts de paiement vers un autre porte-monnaie électronique ou à un marchand'. ^a
FLOAT	'Terme anglais désignant le montant total de l'argent électronique, des espèces ou des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un agent, lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique'. ^a
INTERMÉDIAIRE BANCAIRE	'Agent offrant des services financiers ailleurs que dans une agence bancaire classique, qui n'est pas employé par un établissement bancaire (souvent employé d'un bureau de poste ou d'un point de vente y compris un magasin d'alimentation, une pharmacie, d'un centre de vente de semences et d'engrais ou d'une station essence) et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour la transmission des informations relatives aux transactions — généralement des terminaux points de vente (TPV) dotés de lecteurs de cartes bancaires ou des téléphones portables'. ^a
KNOW YOUR CUSTOMER (KYC)	'Ensemble de mesures de précaution – telles que des règles de procédure – prises par une institution financière pour vérifier l'identité de ses clients et déterminer les facteurs qui sous-tendent leurs activités financières. Il s'agit d'un élément clé des efforts de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB/CFT)'. ^a
TRANSACTION DE GRÉ À GRÉ OU OVER-THE-COUNTER (OTC)	'Dans une transaction OTC, les clients remettent ou reçoivent des espèces à un / d'un agent qui se charge d'effectuer pour eux le transfert électronique requis. De telles transactions n'exigent pas des clients qu'ils possèdent leur propre porte-monnaie électronique'. ^a

a M¹ Raksha Vasudevan with others, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU,' CGAP Working Paper, pp. xxi-xxiii (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur : <http://www.cgap.org/publications/market-system-assessment-digital-financial-services-waemu>

DÉFINITIONS

viii

CONCEPTS	DÉFINITIONS
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution (EDGE) est une technologie qui peut fournir jusqu'à trois fois la capacité de données GPRS. La technologie EDGE permet de fournir des services mobiles plus exigeants, tels que la messagerie multimédia, la navigation web complète et e-mail en déplacement. (source : GSMA ^a)
GPRS	Le GPRS est un service de données sans fil vastement déployé qui permet de bénéficier de services de transfert de données avancés avec de nombreuses fonctionnalités telles que les e-mails mobiles, les messages multimédias, les réseaux sociaux et les services géo-localisés (définition de GSMA ^d). Ce système de transfert de données est facturé en fonction de la quantité de données transférées et non pas en fonction de la durée de connexion.
MPOS (MOBILE POINT OF SALES)	Le m-POS ou TPE mobile est une application mobile combinée à un lecteur de carte connecté au mobile qui permet d'accepter les paiements par carte. Le Mobile Point of Sale est un substitut aux terminaux de paiement traditionnels (source: TechTarget ^f)
SYSTÈME BANCAIRE CENTRAL	Un système bancaire central est une application/ un logiciel d'enregistrement et analyse des données liées aux transactions qui ont eu lieu au cours d'une journée et qui charge ces données sur les comptes des clients. (Source : Gartner ^b).
SIG (SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION)	Appellation utilisée en microfinance pour décrire l'ensemble du système de back office, y compris gestion du portefeuille, reporting et autres fonctionnalités. Un SIG est plus large qu'un système bancaire central, qui enregistre et analyse les données. Comme décrit par la Banque Mondiale, un SIG aide le management à prendre des décisions, à les suivre et à les contrôler. Un SIG enregistre et stocke les données, il les analyse pour produire des rapports pertinents et aider les opérations à mettre en place les processus définis. Le SIG fournit également une base de données pour les audits (source : CGAP, 2012 ^c).
TPE (TERMINAL DE PAIEMENT ÉLECTRONIQUE)	Un terminal de paiement électronique (aussi appelé TPE) est un appareil électronique capable de lire les données d'une carte bancaire, d'enregistrer une transaction, et de communiquer avec un serveur d'authentification à distance.

CONCEPTS	DÉFINITIONS
RÉSEAU ÉTENDU (WAN)	Un réseau étendu, souvent désigné par son acronyme anglais WAN (Wide Area Network), est un réseau informatique ou un réseau de télécommunications couvrant une grande zone géographique, typiquement à l'échelle d'un pays, d'un continent, ou de la planète entière. Le plus grand WAN est le réseau Internet.
UNSTRUCTURED SUPPLEMENTARY SERVICE DATA (USSD)	Unstructured supplementary service data (USSD) est un service de communications contrôlé par les OTMs. Ce service est accessible depuis n'importe quel téléphone portable en composant un numéro commençant par * et finissant par # (chaque opérateur a son propre code USSD). Composer le code USSD ouvre une session permettant de réaliser des transactions telles que des paiements mobiles.
VALUE ADDED SERVICE (VAS)	Est un terme populaire de l'industrie des télécommunications pour les services non essentiels des opérateurs de réseaux mobiles ^e
VIRTUAL PRIVATE NETWORK (VPN)	Un VPN (Virtual Private Network) est un réseau qui est construit en utilisant des câbles publics – habituellement l'internet – pour se connecter à un réseau privé, tel que le réseau interne d'une entreprise. Il existe un certain nombre de systèmes qui permettent de créer des réseaux utilisant Internet comme moyen de transport de données.

a Raksha Vasudevan with others, 'Market System Assessment of Digital Financial Services in WAEMU,' CGAP Working Paper, pp. xxi-xxiii (Washington DC, CGAP, 2016). Disponible sur : <http://www.cgap.org/publications/market-system-assessment-digital-financial-services-waemu>
b Gartner, 'IT Glossary: Core Banking System.' Disponible sur : <http://www.gartner.com/it-glossary/core-banking-systems/> (accédé en Avril 2017).
c GSMA, 'EDGE.' Disponible sur : <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/edge> (accédé en Avril 2017).

d GSMA, 'GPRS.' Disponible sur : <http://www.gsma.com/aboutus/gsm-technology/gprs> (accédé en Avril 2017).
e Lauren Braniff and Xavier Faz, *Information Systems: A Practical Guide to Implementing Microfinance Information Systems*, p. 2 (Washington DC, CGAP/The World Bank, January 2012).
f Margaret Rouse, 'Definition: mPOS.' Disponible sur : <http://searchcio.techtarget.com/definition/mPOS-mobile-point-of-sale> (accédé en Avril 2017).



Client de CEC Cameroun réalisant une transaction avec un agent
Avec la permission de CEC Cameroun

INTRODUCTION : APERÇU DU PROJET DE BOÎTES À OUTILS

Ces 10 dernières années, les canaux de distribution ont radicalement évolué, passant des canaux traditionnels, principalement des lieux physiques, comme des agences bancaires ou des distributeurs automatiques de billets, vers des canaux de distribution alternatifs, souvent appelés les canaux numériques. Ces canaux regroupent les services bancaires sur Internet, les services bancaires sur mobile, les services bancaires via agents.

Par le passé, les canaux traditionnels pouvaient en théorie fournir l'intégralité des services financiers aux clients, tandis que les canaux de distribution alternatifs ou les canaux numériques ne pouvaient assurer que des services limités (entrées/sorties d'argent pour les opérateurs de téléphonie mobile, dépôts/retraits dans le cas des institutions financières, consultation de solde, paiements, transferts). C'est aujourd'hui de moins en moins le cas, car les canaux de distribution alternatifs et canaux numériques évoluent pour proposer l'intégralité des services, qu'il s'agisse de l'inscription du client ou de la collecte de l'épargne par le biais de collecteurs ou de téléphones, ou même la demande ou l'évaluation de crédits, le décaissement et remboursement de prêt. La technologie facilite le développement de ces nouveaux canaux. Les terminaux de paiement électronique (TPE), téléphones mobiles, tablettes, netbooks, etc. permettent maintenant de réaliser des transactions de n'importe où et n'importe quand. La technologie fournit les moyens de transactions, tandis que les canaux de distribution alternatifs sont les moyens de distribution. Comme souligné dans le document « Alternative Delivery Channels and Technology Handbook (2014) »*, fruit d'un partenariat SFI/ The MasterCard Foundation, cette distinction (technologie/ canaux) est fondamentale.

Une autre distinction fondamentale est la différence entre les institutions financières et les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) en ce qui concerne les transactions financières numériques. Les institutions financières « possèdent » les fonds et préfèrent stocker la valeur (gagner de l'argent par intermédiation), alors que les OTMs préfèrent faire transiter la valeur (et gagner de l'argent par les commissions). Dans le cadre de ces boîtes à outils, nous parlerons d'entrées/de sorties pour les opérateurs de téléphone mobile et de dépôts/retraits pour les institutions financières.

L'initiative des Boîtes à Outils de MicroLead

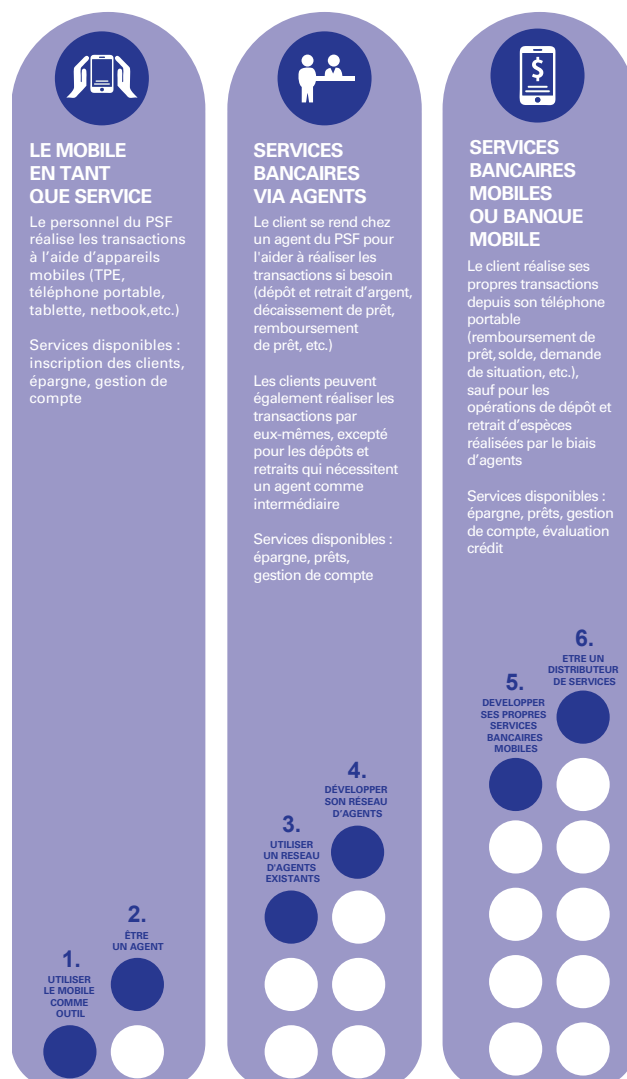
PHB Academy assiste MicroLead de l'UNCDF dans son initiative visant à publier un ensemble de boîtes à outils pour aider les prestataires de services financiers à réussir leur transition vers le numérique, en se concentrant sur les institutions financières en particulier.

Ces boîtes à outils mettent à profit et complètent les recherches, publications et documents existants. Elles ont été élaborées sur la base de l'expérience de MicroLead et de PHB acquise au fil de plus de 100 projets de mises en oeuvre de services financiers numériques.

Le modèle d'affaires en 6 étapes

Six modèles d'affaires possibles ont été définis pour les prestataires de services financiers (PSF) souhaitant passer au numérique (voir l'illustration 1). Les modèles d'affaires décrivent les différentes étapes qu'un PSF peut suivre dans sa transition vers le numérique. Les PSF sont libres d'appliquer ce cadre à partir du point de départ de leur choix, mais ils doivent être conscients que plus haut ils mettent la barre, plus les efforts à réaliser seront importants.

Illustration 1 : Le modèle d'affaires en 6 étapes



Les deux premiers modèles d'affaires de ce cadre conceptuel consistent à utiliser le mobile comme un service en faisant réaliser les transactions de base par le personnel du PSF par le biais d'appareils mobiles. Nous les avons décrits dans les boîtes à outils 1 « Le mobile comme outil » et 2 « Être un agent ». Les modèles 3 et 4 décrivent les services bancaires via agents pour lesquels un agent (qu'il travaille pour un OTM, un Prestataire de Services de Paiement (PSP) ou pour une institution financière) assiste les clients si besoin pour réaliser les transactions. Les clients peuvent également réaliser les transactions par eux-mêmes, excepté pour les dépôts (cash in)

et retraits (cash out) où la présence d'un agent comme intermédiaire est nécessaire. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 3 « Utiliser un réseau d'agents existants » et 4 « Développer son propre réseau d'agents ». Les modèles 5 et 6 reposent sur les services bancaires mobiles pour lesquels les clients opèrent leurs transactions directement sur leur compte au sein de l'institution financière, en réalisant eux-mêmes les opérations à l'aide de leur téléphone portable. Nous les décrivons dans les boîtes à outils 5 « Développer ses propres services bancaires mobiles » et 6 « Être un distributeur de services ».



INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTIL 4

Cette boîte à outils est la quatrième d'une série de six boîtes à outils visant à accompagner les institutions financières (IF) dans leur transition vers le numérique.

Cette boîte à outils décrit le quatrième modèle qu'une institution financière peut choisir : développer son propre réseau d'agents (propriétaire). Dans ce modèle, une institution financière identifie, recrute, forme, fait la publicité et gère son propre réseau d'agents pour distribuer ses produits et services financiers. Le fait que l'institution financière gère toutes les responsabilités liées à l'agent est une différence majeure par rapport au modèle 3 (« Utiliser un réseau d'agents existants »), dans lequel le prestataire de services financiers numériques (PSFN) (opérateur de réseau mobile ou fournisseur de services de paiement) recrute, forme et gère le réseau des agents et l'institution financière l'exploite. Une autre différence majeure entre les modèles 3 et 4 est que, dans le modèle 3, l'agent facilite les opérations de monnaie électronique, tandis que, dans le modèle 4, l'agent facilite les opérations directement sur un compte (bancaire) d'institution financière. Il n'y a le plus souvent pas de monnaie électronique dans le modèle 4.

Cette boîte à outils se compose de deux documents :

- Ce document, « Partie 1 : Description du modèle d'affaires », décrit le modèle d'affaire et la recette du succès. Les exemples internationaux de Equity Bank au Kenya et FINCA en Tanzanie et en République Démocratique du Congo (RDC) illustrent comment mettre en œuvre ce modèle avec succès.
- Le document « Partie 2 : Etudes de cas » décrit les cas détaillés de NBS Bank au Malawi et de Microcred au Sénégal, qui

ont développé leur propre réseau d'agents, et met en lumière le cas de la Caisse d'Épargne et du Crédit au Cameroun, qui est en cours de mise en œuvre de son propre réseau d'agents itinérants et fixes.

Dans cette boîte à outils, les auteurs font une différence nette entre les prestataires de services financiers (PSF) et les institutions financières (IF, banques ou non banques).

Les IF sont une forme de PSF. Les PSF sont une catégorie plus large et comprennent les IF, les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et les prestataires de services de paiement (PSP).

Lorsque le terme « IF » est utilisé dans cette boîte à outils, les auteurs se réfèrent spécifiquement aux institutions financières et aux institutions financières non bancaires, mais PAS aux opérateurs de téléphonie mobile et aux prestataires de services de paiement.

Bien que, dans de nombreux cas, une IF offrirait à la fois des services bancaires via agents et des services bancaires via mobiles, les auteurs ont supposé pour cette boîte à outil que l'IF ne créera que son propre réseau d'agents et que l'interaction avec les clients se fera de gré à gré avec l'agent utilisant un mobile / terminal de paiement électronique / interface web pour effectuer la transaction pour le compte du client de l'IF.

Les auteurs se réfèrent aux agents fixes dans cette boîte à outil le plus souvent (par opposition aux agents itinérants).

Les services bancaires via mobiles seront couverts dans la boîte à outil # 5 : « Développer ses propres services bancaires mobiles » et dans la boîte à outil # 6 : « Être un distributeur de services ».



SECTION 1 :

VUE D'ENSEMBLE DU MODÈLE D'AFFAIRES

Les agents sont la pierre angulaire de tout service financier numérique (SFN). Ils permettent aux clients de déposer ou de retirer de l'argent de leur compte, souvent dans un petit kiosque ou une boutique locale, sans avoir besoin de se déplacer dans une agence de l'IF. Compte tenu de l'importance des agents, une IF peut décider que, plutôt que de s'appuyer sur un réseau d'agents offert par un autre PSFN (opérateur de téléphonie mobile [OTM] ou fournisseur tiers), elle identifiera, recrutera, formera, fera la publicité et gèrera son propre réseau d'agents, **bien que cette approche ait un coût significatif en termes de temps et de ressources à y consacrer.**

Une IF qui souhaite développer son propre réseau d'agents dispose de trois options parmi lesquelles choisir :

1. Un contrat avec un agrégateur de réseau d'agents existant. Cette option n'est pas la même que celle du modèle décrit dans la boîte à outil # 3 : « Utiliser un réseau d'agents existants », car ces agents doivent être configurés et formés sur une solution et technologie propre à l'IF.¹
2. De tirer parti d'un réseau de distribution existant (c.-à-d. conclure un contrat avec une chaîne existante de points de vente comme les bureaux de poste, une chaîne de supermarchés ou une société de stations-service).

3. De créer un réseau d'agents à partir de zéro avec des agents tiers indépendants (c.-à-d. les épiceries, les petites entreprises ou des commerçants individuels, situées à l'extérieur des agences dans une zone de forte activité).

L'avantage de développer et gérer un réseau d'agents fixes est de permettre d'augmenter considérablement le nombre de points d'accès financiers pour les clients d'une manière plus rentable, par opposition à l'utilisation du personnel salarié et ambulant, comme c'est le cas dans la boîte à outil #1 : « Utiliser le mobile comme outil ».

Par rapport à l'utilisation d'un réseau d'agent tiers, comme dans la boîte à outil #3 : « Utiliser un réseau d'agents existants », le développement de son propre réseau permet à l'IF d'avoir un contrôle total sur les frais facturés aux clients et les commissions gagnées par les agents, ainsi que sur le niveau de services minimum fourni par les agents en termes de liquidité, de qualité de service, de marque, etc. Ainsi, l'IF peut s'assurer que les clients obtiennent l'expérience utilisateur souhaitée par l'IF, plutôt qu'avoir à faire des compromis en utilisant le réseau d'agents d'un autre PSF. Cette approche devrait au final donner aux clients une plus grande confiance dans l'utilisation des services bancaires via agents, tout en élargissant la portée de l'IF de manière rentable en augmentant la proximité et la commodité pour que les clients existants et potentiels puissent accéder aux services nécessaires. Le tableau 1 présente des exemples d'IF qui ont décidé de développer leur propre réseau d'agents, en Afrique de l'Est, de l'Ouest et Australe.

Tableau 1 : Exemples d'institutions financières ayant développé leur propre réseau d'agents en Afrique

Zone géographique	Exemples d'institutions financières	Partenaires MicroLead
Afrique de l'Est	• FINCA, République Unie de Tanzanie • UOB, Rwanda • ACSI, Ethiopie • Equity Bank, Kenya	• CRDB, Burundi
Afrique de l'Ouest	• Diamond Bank, Nigeria • Microcred, Sénégal • FINCA, République Démocratique du Congo	• CEC, Cameroun • Fidelity Bank, Ghana • RCPB, Burkina Faso
Afrique Australe	• Microcred, Madagascar • FINCA, Zambie	• NBS Bank, Malawi

Acronymes : ACSI, Amhara Credit and Savings Institution ; CEC, Caisse d'Épargne et de Crédit ; RCPB, Réseau des Caisses Populaires du Burkina ; UOB, Urwego Opportunity Bank.

¹ Cette option n'est pas la même que le modèle 3 car l'agent utilise un compte en banque de l'IF pour réaliser les transactions et non la monnaie électronique, comme nous le verrons ensuite.

Dans ce modèle, les transactions sont entreprises par des clients qui se rendent chez un agent et effectuent une transaction de gré à gré (GAG). La majorité des transactions sont des dépôts et des retraits, bien que d'autres services possibles incluent des consultations de solde, des relevés de compte, des paiements de factures et des transactions supplémentaires qui peuvent normalement être effectuées dans une succursale de l'IF. Lorsque la réglementation le permet, l'IF peut souhaiter proposer des services d'ouverture de compte par l'intermédiaire des agents². Dans la plupart des pays, la demande d'ouverture d'un compte peut être initiée avec un agent, mais doit être finalisée avec l'IF, soit en demandant au client de se rendre dans une agence pour finaliser la procédure d'ouverture de compte, soit en validant l'identité et la documentation fournie par le client au siège et en accordant l'approbation du compte à distance.

L'IF n'a pas besoin d'une licence spécifique pour opérer ce modèle, bien que l'IF ait généralement besoin de l'autorisation de la banque centrale pour développer son propre réseau d'agents et l'IF doit au minimum se conformer à la réglementation du pays en termes d'exigences et de services autorisés que les agents peuvent effectuer. Dans ce modèle, l'IF n'a pas besoin de former un partenariat avec

un OTM (pour les transactions) car elle n'utilise pas un réseau d'agents d'un OTM. Un accord avec un OTM peut être nécessaire pour utiliser le service d'USSD de l'OTM pour effectuer des transactions (bien que l'IF puisse décider d'utiliser sa propre technologie/plate-forme, comme nous le verrons plus tard dans ce document dans la section sur la technologie).

Une différence majeure par rapport à d'autres modèles est l'absence de monnaie électronique dans ce modèle. Les agents réalisent les opérations à partir de leur compte bancaire au sein de l'IF. Un partenariat avec un émetteur de monnaie électronique n'est donc pas nécessaire.

Le développement d'un réseau d'agents est souvent considéré comme la prochaine grande étape pour une IF qui a débuté son parcours de SFN en expérimentant l'utilisation d'appareils mobiles avec son propre personnel (Modèle 1) et/ou qui ne veut pas se reposer sur le réseau d'agent d'un prestataire tiers (modèle 3). Pourtant ce modèle n'est pas facile à mettre en œuvre. Veuillez-vous reporter à l'encadré 1 pour savoir ce qu'il faut prendre en compte avant de prendre la décision de développer son propre réseau d'agents.

² La BCEAO ne le permet pas en Afrique de l'Ouest, tandis que le régulateur le permet le plus souvent en Afrique de l'Est

Encadré 1 : Considérations essentielles pour une institution financière avant qu'elle ne décide de développer son propre réseau d'agents

Une IF intéressée par le développement de son propre réseau d'agents devrait être consciente que les services bancaires via agents sont encore à un stade de développement peu avancé, et qu'il s'agit d'un modèle en construction. Ainsi, les exemples de succès (ou d'échec) de déploiement ayant une expérience suffisamment significative pour en tirer les leçons sont peu nombreux.

Ce qui ne fait aucun doute, cependant, est que tous les modèles de services bancaires via agents nécessitent des investissements financiers considérables pour les dépenses en capital (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx), en particulier les ressources humaines pour identifier, recruter, former, faire la publicité et gérer des agents. Par conséquent, piloter et déployer le service peut prendre beaucoup de temps. Ainsi, **il est normalement recommandé que seules les IF de grande taille et avec d'avantage de ressources considèrent ce modèle**. Bien que le concept services bancaires via agents soit clair, toutes les organisations ne disposent pas des moyens nécessaires pour créer leur propre réseau d'agents; atteindre le seuil de rentabilité en vertu de ce modèle peut être très difficile, même pour les IF dotées de ressources suffisantes (dont certaines ont également accès à une assistance financière et technique). Reportez-vous aux études de cas présentées dans cette boîte à outils (à la fois dans la partie 1 et la partie 2) pour connaître les défis rencontrés par certaines IF dans le développement de leur propre réseau d'agents. N'oubliez pas que toutes les IF présentées ici sont des institutions de microfinance ou des banques dotées d'une large base de clients et ayant accès à des ressources financières considérables, et pour autant toutes n'ont pas connu un parcours facile et n'ont pas encore atteint leur seuil de rentabilité financière.

D'une part, il est très important de se rappeler que les services bancaires via agents font partie d'une stratégie d'expansion qui a comme segment cible les microentreprises et les ménages les plus pauvres. Ainsi, une IF intéressée devrait se demander à quel point le canal des services bancaires via agents pourrait être rentable, même dans les meilleurs scénarii opérationnels? Dans le cas où ses ressources sont limitées, l'IF doit tenir compte de l'investissement financier requis et le comparer aux segments de marché plus rentables. En règle générale, 80% des revenus d'une IF proviennent de ses 20% de clients particuliers les plus riches, du financement du commerce et des bons du Trésor, à condition que l'IF ait de tels clients pour « subventionner » le segment de clients le plus démuné.

D'autre part, alors que les services bancaires via agents peuvent en soi être déficitaires jusqu'à ce qu'ils atteignent une taille critique, ils apportent des avantages non financiers qui peuvent influencer un PDG et / ou un conseil d'administration pour décider de déployer le canal des services bancaires via agents. Les apports immatériels des agents comprennent le développement de la notoriété de marque ainsi qu'une présence de marché et sensibilisation accrues.

Encadré 1 : Considérations essentielles pour une institution financière avant qu'elle ne décide de développer son propre réseau d'agents (suite)

Une IF intéressée devrait également tenir compte du contexte réglementaire dans lequel elle opère. Dans des pays comme le Nigéria où les OTM ne sont pas autorisés à développer des services bancaires via agents, une IF peut avoir un avantage concurrentiel dont elle peut tirer parti. Dans d'autres cas où les services bancaires via agents ne sont pas ou pas encore autorisés pour les IF, le partenariat avec un PSF existant qui a déjà son propre réseau d'agents peut être la meilleure option pour une IF.

La décision est également influencée par l'environnement concurrentiel : le positionnement de l'IF sur le marché (est-elle un leader du marché avec une forte présence ou un petit acteur ?) et ce que la concurrence fait déjà. Existe-t-il déjà des réseaux d'agents bien développés couvrant le pays et les zones où l'IF opère ou souhaite opérer ? Dans l'affirmative, il est peut-être plus judicieux pour l'IF de tirer parti d'un réseau d'agents existant que de recréer un réseau d'agents qui prend du temps et de l'argent. Pour autant, dans un marché concurrentiel comme celui de la République-Unie de Tanzanie, un réseau d'agents exclusifs pourrait être considéré comme un « must have » pour les IF, puisque toutes les IF majeures en ont ou développent un. En d'autres termes, ceux qui ne l'ont pas fait pourraient souffrir d'un désavantage concurrentiel. Un autre facteur est l'avantage du « premier entrant / dernier entrant » sur le marché des services financiers numériques. Une IF pourrait décider que la création de son propre réseau d'agents lui donnerait un avantage du « premier entrant », ce qui, par exemple, est ce qu'a décidé Equity Bank au Kenya ou Microcred au Sénégal. Si une IF est parmi les derniers de son marché à adopter le numérique, elle devrait se demander si un réseau d'agents exclusifs apporterait un avantage concurrentiel - qu'il s'agisse d'un « must have » pour rester compétitif ou si elle doit se tourner vers des réseaux d'agents existants et profiter de l'avantage du « dernier entrant » de ne pas avoir à investir dans un réseau d'agents et à la place de pouvoir exploiter ceux existants.

Compte tenu de ce qui précède, une fois qu'une IF a 1) analysé le contexte macroéconomique, réglementaire et concurrentiel et 2) tenu compte de son positionnement stratégique, de ses ambitions et de ses ressources disponibles, puis 3) effectué une auto-évaluation (à l'aide de l'outil fourni dans cette boîte à outils) et a déterminé qu'elle remplissait les critères et, finalement, 4) a pris la décision de se lancer dans les services bancaires via agents, l'IF peut utiliser cette boîte à outil comme une recette pour réussir ou le « comment » y parvenir.



Application pour enregistrer les clients sur les tablettes des agents de Microcred
Avec l'autorisation de Microcred Sénégal



SECTION 2 :

DESCRIPTION DU MODÈLE D'AFFAIRE

Lors de leur entrée dans le secteur financier formel, les clients sont de plus en plus susceptibles d'interagir d'abord avec les agents, car la possibilité de trouver un kiosque ou un magasin offrant les services d'agents près de l'endroit où ils vivent ou travaillent est généralement plus élevée que celle de trouver une agence de l'IF dans la même zone. Cette probabilité est particulièrement vraie dans les pays d'Afrique subsaharienne, où la croissance rapide des abonnements mobiles influe sur l'ouverture de comptes de monnaie électronique. En outre, avec les changements de réglementation pour permettre les services bancaires via agents, il est de plus en plus fréquent que les clients d'une IF puissent accéder à une gamme de services bancaires chez un agent aussi large que dans une agence de l'IF.

Les IF perçoivent de plus en plus les avantages du modèle d'affaire consistant à utiliser un réseau d'agents pour offrir leurs produits et services, par opposition à la mise en place d'agences physiques ; cependant, elles n'ont souvent pas la capacité de gérer un réseau de distribution à grande échelle ni les systèmes complexes d'information de gestion (SIG) nécessaires. En conséquence, beaucoup décident de s'associer avec les prestataires existants de SFN et de s'appuyer sur leurs réseaux d'agents existants pour augmenter leur portée (voir la boîte à outil #3). Pourtant, s'appuyer sur un réseau d'agents externes ne permet pas aux IF d'avoir un contrôle direct sur l'expérience client. Le fait de ne pas avoir de contrôle signifie que, si les agents ne sont pas en mesure de fournir des services de qualité (p. Ex., les agents manquent souvent de liquidité, ce qui occasionne des problèmes lors des décaissements de prêts), les IF peuvent non seulement perdre l'activité que leur apporte leurs clients, mais aussi risquer leur réputation et perdre la confiance des clients.

Dans cet esprit, cette boîte à outils examine les avantages et les défis pour les IF qui décident de développer et de gérer leur propre réseau d'agents, plutôt que de s'associer à un PSF qui possède un réseau existant.

PRODUITS ET SERVICES DISPONIBLES AUPRÈS DES AGENTS

Un agent est « une personne ou une entreprise qui est contractée pour faciliter les transactions pour les utilisateurs »³. Selon ce que per-

met la réglementation, les principaux produits et services offerts par le réseau d'agents d'une IF sont les suivants: 1) ouverture de compte, 2) dépôts et retraits, 3) les décaissements et les remboursements de prêts (même processus que les dépôts / retraits depuis qu'ils passent par un compte d'épargne ou un compte courant), 4) les informations du compte, 5) les transferts de compte à compte au sein de l'IF et 6) les transferts interbancaires, lorsque la réglementation le permet (par exemple, M-BIRR en Ethiopie, où les IF sont les propriétaires fondateurs du service)⁴. L'agent doit également promouvoir activement les produits et les services de l'IF ainsi que fournir des informations générales et un support de premier niveau aux clients concernant les produits disponibles et leurs caractéristiques, les frais pour les services, les horaires d'ouverture, les moyens de contacter l'IF pour un support de second niveau (par exemple, centre d'appel, contact dans une agence) et réponses à d'autres questions fréquemment posées.

Ouverture de compte

Selon ce que permet la réglementation, un agent peut soit ouvrir complètement un compte pour un client, soit recueillir des informations pour l'ouverture de compte pour le compte de l'IF, habituellement pour les comptes courants et d'épargne. L'ouverture de compte implique généralement la collecte de la documentation requise sur le Know Your Customer (KYC), comme par exemple une forme d'identification avec une photographie, un formulaire signé et parfois des données biométriques, puis l'envoi de l'information à l'IF pour créer un compte pour le client. L'inscription peut se faire à l'aide d'un réseau privé virtuel (VPN) sur un ordinateur ou via le périphérique de l'agent / tablette / terminal de paiement électronique (TPE). L'appareil doit disposer d'une connectivité réseau et d'une capacité de prise de photos (du client / de la pièce d'identification), de la numérisation d'empreintes digitales (s'il y a lieu) et du chargement éventuel du formulaire signé, qui sont tous « envoyés » par voie électronique à l'IF. Il existe également un processus permettant au personnel de terrain de l'IF de collecter les copies papier de l'agent, ce qui est souvent requis par la réglementation. NBS Bank au Malawi utilise ses agents pour effectuer l'ouverture de compte, tel qu'expliqué dans l'étude de cas dans la partie 2 de cette boîte à outils.

³ GSMA Mobile Money for the Unbanked, 'Définitions de la Monnaie Electronique,' p. 2 (Londres, juillet 2010). Disponible sur <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/mobilemoneydefinitionsnomarks56.pdf>

⁴ Se référer à la Partie 1 : Description du Modèle d'affaire de la boîte à outil #3 pour le cas des Institutions de Microfinance en Ethiopie.

Dépôts et retraits

Dans une transaction de dépôt, l'agent prend l'argent auprès du client enregistré auprès de l'IF (c.-à-d. ayant un compte) et crédite de la même valeur le compte du client au sein de l'IF à l'aide de l'appareil fourni par l'IF.⁵ Dans la plupart des cas, le dépôt est gratuit pour le client, tandis que l'agent reçoit une commission.

Dans une transaction de retrait, le client demande de l'argent d'un agent contre un débit sur son compte de l'IF. L'argent que l'agent donne est de ses propres ressources. Contrairement aux dépôts, les retraits sont souvent accompagnés de frais pour le client, généralement déduits automatiquement du compte IF du client et partagés entre l'IF et l'agent (commission). Cependant, ce n'est pas toujours le cas : dans le modèle de services bancaires via agents de FINCA, FINCA Express, les dépôts et les retraits sont délibérément gratuits pour les clients afin d'encourager l'adoption de comportements d'épargne (alors que les agents reçoivent des commissions de FINCA pour les deux transactions (dépôts et retraits)).

Décaissement de prêts et remboursements

Suivant la même logique que les dépôts et les retraits, un réseau d'agents peut permettre des décaissements de prêts et des remboursements par l'intermédiaire d'agents. Dans le cas d'un décaissement de prêt, l'IF crédite le compte d'un client avec le montant du prêt approuvé, qui peut ensuite être retiré par le client à sa convenance directement auprès d'un agent. Le client peut retirer une partie ou le montant total de l'emprunt. Habituellement, le client retire le montant total, tout à la fois. Vice versa, dans un remboursement de prêt, un client dépose le montant dû pour l'échéance de prêt sur son compte, qui est ensuite automatiquement débité à la date de remboursement du prêt (en variante, le remboursement ne nécessite pas de dépôt si le montant est déjà sur le compte du client).

Les IF ne doivent pas nécessairement proposer à la fois les décaissements et les remboursements de prêts par le biais d'agents (en fonction de leurs propres considérations et de la technologie disponible) : par exemple, le modèle de services bancaires via agents de FINCA offre à la fois les déboursements de prêts et les remboursements par l'intermédiaire des agents FINCA Express⁶, alors que la banque Urwego Opportunity Bank au Rwanda permet des remboursements de prêts, mais pas des décaissements par l'entremise de ses agents. Les remboursements de prêts par l'entremise d'agents sont plus répandus que les décaissements de prêts (souvent une deuxième étape), car ces derniers exigent une ges-

⁵ En fonction de la réglementation du pays, il est possible que l'agent ne soit pas autorisé à effectuer des transactions directement sur le compte du client, auquel cas l'agent a un compte à l'IF sur lequel les transactions sont effectuées, puis l'argent est crédité / débité par un transfert sur le Compte client. Microcred Sénégal utilise un compte d'agent à l'IF en tant qu'intermédiaire dans la transaction.

⁶ La façon dont FINCA Express fonctionne est que les gens doivent avoir des fonds dans l'un de leurs comptes de base (courant ou épargne) et, à la date d'échéance, le système vérifie les soldes et retire l'argent d'abord du compte courant, puis du compte d'épargne si nécessaire.

tion de liquidité accrue pour s'assurer que les agents ont l'argent requis lorsque les clients veulent retirer leurs prêts.

Informations de compte

Les réseaux d'agents peuvent également permettre aux clients de l'IF d'accéder à des informations sur leurs comptes, par exemple en effectuant une consultation de solde ou en demandant un relevé de compte. Parfois, des frais sont facturés pour ce service, tandis que d'autres fois, l'IF offre un nombre limité de demandes gratuites par mois, après quoi des frais sont facturés.

Transferts

Dans un transfert via un réseau d'agents, le compte de l'expéditeur au sein de l'IF est débité d'un montant donné et le compte du destinataire est crédité du même montant. Il peut y avoir ou non des frais facturés au client pour ce service.

Le fait que les transferts compte à compte ne soient autorisés que dans la même IF ou entre différentes IF dépend de l'existence d'un système de paiement national à l'échelle du pays et de si l'IF y est connecté, ce qui permet l'interopérabilité bancaire. Dans ce cas, il y a toujours des frais pour le client.

Autres produits

En fonction de la réglementation d'une part et des politiques au sein de l'IF de l'autre, il peut être possible pour un agent de fournir d'autres services tels que l'acceptation de demandes de prêt (bien que la décision de prêt soit toujours faite à la succursale / siège social de l'IF), de fournir des services de paiement de factures, d'offrir des services de rechargement de crédit téléphonique, etc.

VUE D'ENSEMBLE DES CANAUX DE DISTRIBUTION

Une IF qui souhaite développer son propre réseau d'agents dispose de trois options parmi lesquelles choisir :

1. Un contrat avec un agrégateur de réseau d'agents existant. Cette option n'est pas la même que celle du modèle décrit dans la boîte à outil #3 : « Utiliser un réseau d'agents existants », car ces agents doivent être configurés et formés sur une solution et technologie propre à l'IF.
2. De tirer parti d'un réseau de distribution existant (c.-à-d. conclure un contrat avec une chaîne existante de points de vente comme les bureaux de poste, une chaîne de supermarchés ou une société de stations-service).

3. De créer un réseau d'agents à partir de zéro avec des agents tiers indépendants (c.-à-d. les épiceries, les petites entreprises ou des commerçants individuels, situées à l'extérieur des agences dans une zone de forte activité).

Option 1 : Tirer parti d'un réseau existant – contrat avec un agrégateur existant de réseau d'agents

Avec cette option, comme le montrent les figures I et II, l'IF entre en partenariat avec le gestionnaire d'un réseau existant de points de vente / services dans le pays afin d'utiliser ses points de service en tant qu'agents. Ce type de partenaire est parfois connu sous le nom de « super-agent ».

Le partenaire / super-agent prend en charge le recrutement des agents (en collaboration avec le gestionnaire de réseau d'agent [GRA] de l'IF), la formation des agents, la gestion des agents, la gestion de la liquidité, la surveillance de la qualité et le support au réseau d'agents.

L'IF nomme un GRA qui surveille le réseau d'agents et s'occupe de tous les aspects administratifs, en s'assurant que le système bancaire central (SBC) fait les réconciliations, gère les commissions des agents, etc. Ce poste à temps plein est ce qui rend le modèle 4 différent du modèle 3. Dans le modèle 3, l'IF n'a aucun contrôle direct sur le réseau de l'agent - les agents rendent compte à l'OTM ou au PSF numérique. Dans le modèle actuel, le réseau d'agent est celui de l'IF, même s'il existe un agrégateur de réseau d'agents comme intermédiaire. Le GRA est chargé de s'assurer que le recrutement, la formation, la gestion et la surveillance du réseau d'agents suivent les processus définis par l'IF.

L'IF peut également décider de s'impliquer davantage en proposant un gestionnaire de la liquidité des agents (GLA) ou un département au sein de l'IF qui travaille en étroite collaboration avec le GRA. Dans cette configuration, l'IF s'implique davantage dans la planification de la liquidité des agents. Cette approche est particulièrement nécessaire lorsque les agents peuvent effectuer des décaissements de prêts. Il devrait y avoir un « rattachement fonctionnel » entre le GRA du super-agent et le GRA de l'IF, de sorte que le GRA de l'IF puisse fournir des lignes directrices sur la liquidité au GRA du super-agent et planifier les périodes de pointe (décaissements de prêts et remboursements). Pour cela, le GRA de l'IF travaille en étroite collaboration avec le GLA de l'IF qui lui fournit le calendrier des décaissements prévus.

L'avantage de cette option est que l'IF peut s'appuyer sur un réseau de points de service pour se développer rapidement, car ils sont déjà établis et reconnus dans le pays ou la zone cible d'exploitation, et le partenaire sait déjà gérer un réseau d'agents. Il n'est pas nécessaire d'identifier et de recruter des agents un par un ; il suffit d'ajouter un ensemble de fonctions supplémentaires aux points / agents de service existants, de les former et de les surveiller pour fournir les produits et services de l'IF. En outre, cette option permet de planifier et mieux anticiper les besoins en liquidités (par exemple, les décaissements de prêts) que lorsque l'IF travaille avec des détaillants indépendants.

D'autre part, un inconvénient de cette option est que la visibilité de l'IF peut être réduite, car les points / agents de service existants sont principalement associés aux services fournis par le super-agent plutôt que ceux de l'IF. Cette situation pourrait être exacerbée si l'IF fonctionne avec plusieurs super-agents et pourrait finir par diluer la marque. Un autre inconvénient possible est que les agents existants peuvent ne pas être désireux de prendre un ensemble de fonctions supplémentaires, limitant ainsi la promotion des produits de l'IF. Enfin, l'IF est incapable avec cette option de suivre le niveau de service fourni par le réseau d'agents puisqu'elle a moins de contrôle sur celui-ci.

Figure I : Structure du réseau d'agents lorsque l'institution financière externalise la plupart des opérations au super-agent

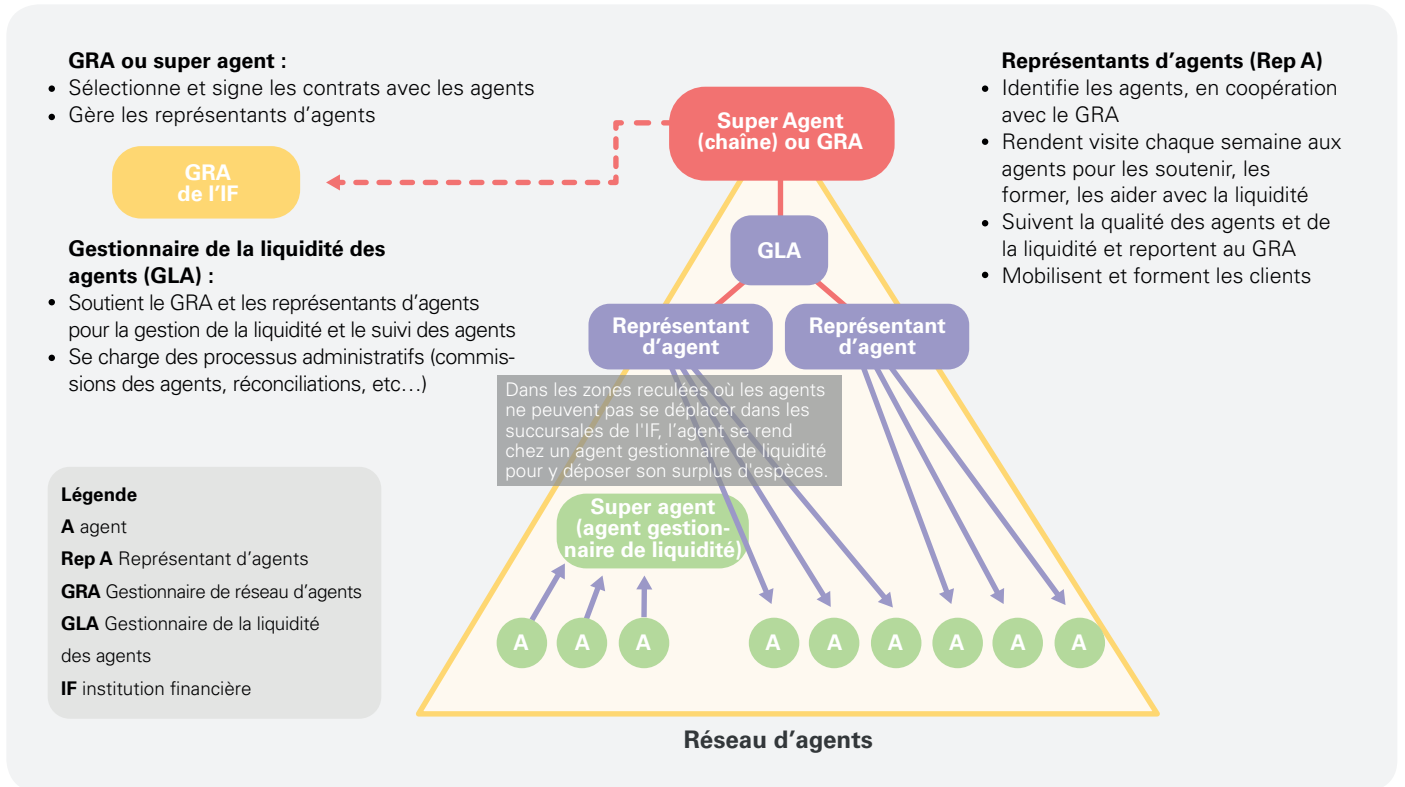
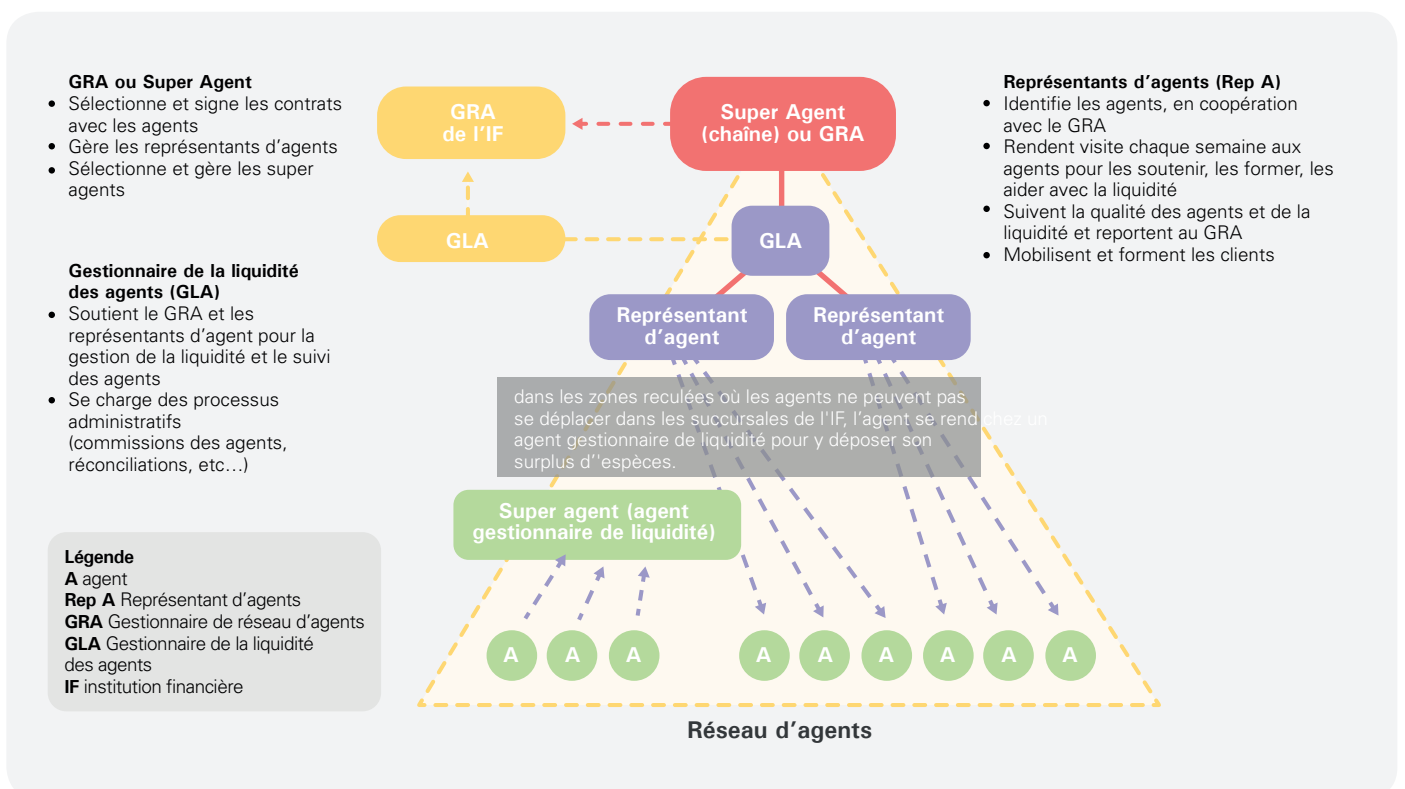


Figure II : Structure du réseau d'agents lorsque l'institution financière gère la liquidité en étroite collaboration avec le super-agent



Option 2 : Tirer parti d'un réseau existant - contrat avec une chaîne de distribution existante

Avec cette option, comme le montre la figure III, l'IF établit un contrat avec un réseau existant de points de vente organisés (par exemple, bureaux de poste, société de stations-service, chaîne de vente au détail ou chaîne de pharmacies).

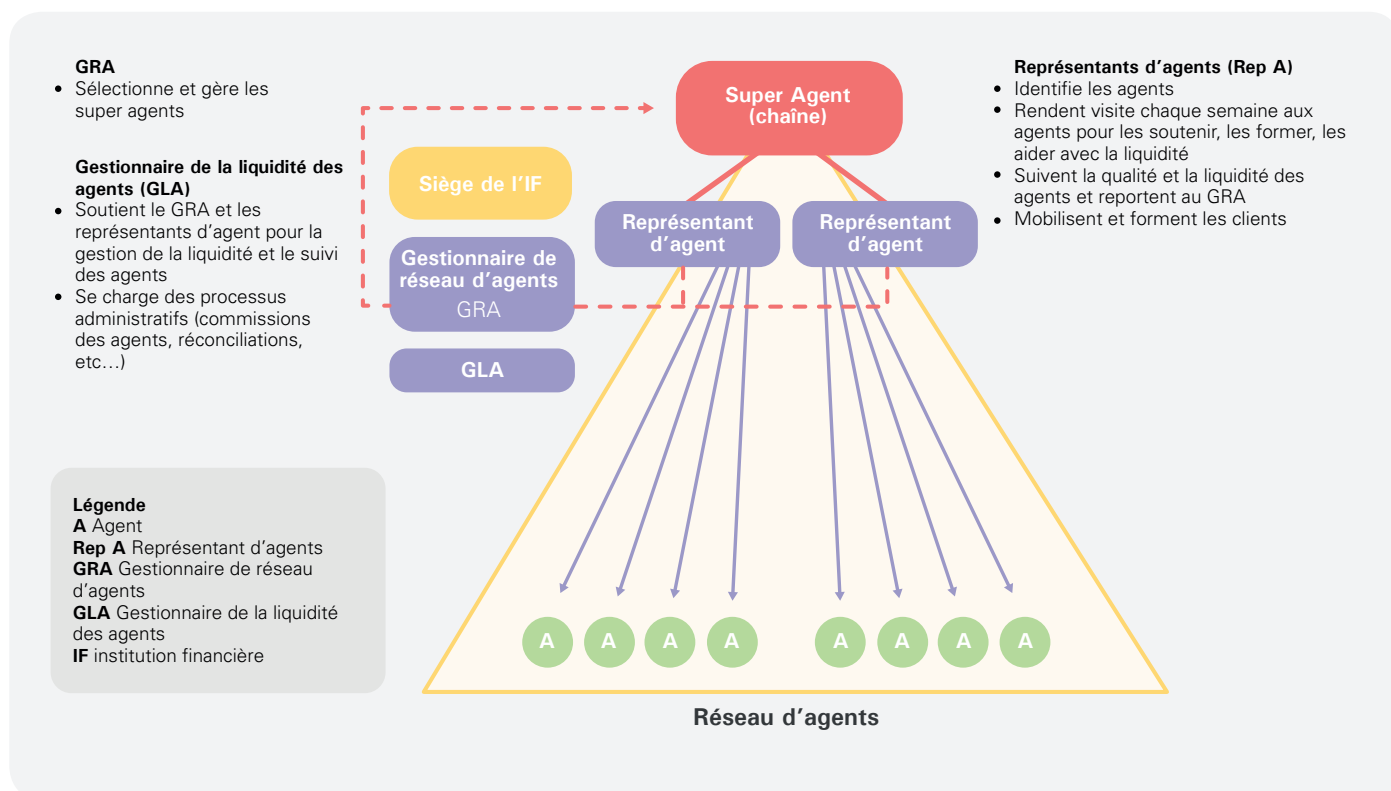
L'IF est chargée d'identifier le bon partenaire et d'établir le contrat avec le partenaire. Le partenaire est alors chargé de la formation, du suivi et de la gestion des agents, y compris la gestion de la liquidité. Le plus souvent, la mise en place (formation, etc.) incombe au partenaire et la gestion opérationnelle (agents de surveillance et de gestion) est la responsabilité de l'IF. Cependant, l'IF nomme généralement un GRA et un GLA pour travailler en étroite collaboration avec les représentants / agents de la chaîne partenaire pour prévoir la liquidité des agents.

Comme dans l'option 1, l'avantage de cette option est que l'IF peut s'appuyer sur un réseau de points de service pour se déployer rapidement, car ils sont déjà établis et reconnus dans le pays ou la zone cible d'exploitation et le partenaire sait déjà comment gérer un réseau d'agents. Il n'est pas nécessaire d'iden-

tifier et de recruter des agents un par un. Il suffit d'ajouter un ensemble de fonctions supplémentaires aux points / agents de service existants, de les former et de les surveiller pour fournir les produits et services de l'IF. En outre, cette option permet de planifier et mieux anticiper les besoins en liquidités (par exemple, les décaissements de prêts) que lorsque l'IF travaille avec des détaillants indépendants.

Les inconvénients de cette option sont que les magasins du partenaire peuvent ne pas correspondre aux segments de clientèle cible de l'IF (par exemple, Shoprite / Total ne sont pas pour le « bas de la pyramide ») et que les magasins peuvent avoir d'autres priorités que d'être les agents de l'IF. Ceci risque de se produire lorsque la structure des commissions et les priorités du personnel de vente ne sont pas alignées sur celles de l'IF.

Figure III : Structure du réseau d'agents avec des chaînes de détail



Option 3 : Créer un réseau d'agents à partir de zéro

Avec cette option, l'IF est seule responsable de l'identification, du recrutement, de la formation, du suivi et de la gestion des agents. Ainsi, les succursales/agences de l'IF ont un rôle essentiel à jouer dans la structure du réseau d'agents, en participant directement à la sélection et à la supervision des agents.

L'IF peut utiliser ses clients en tant qu'agents, car ils ont déjà un historique avec l'institution et cela peut être un moyen de les encourager. Toutefois, les agents sont toujours recrutés un par un.

Comme le montre la figure IV, les agents rendent généralement compte à un représentant d'agent ou à un superviseur qui, à son tour, relève de l'agence de l'IF ou d'un gestionnaire régional. Les agents ayant une liquidité considérable, appelés « master agents », peuvent également jouer un rôle dans cette option pour permettre le renflouement des agents, lorsqu'ils ont besoin d'argent ou de fonds de roulement.

Le principal avantage de cette option est que l'IF maîtrise l'intégralité de la structure du réseau d'agents, en assurant la visibilité maximale des agents (qui sont marqués et clairement identifiables comme agents de l'IF) et évitant les conflits d'intérêts potentiels comme dans l'option super-agents.

Le principal inconvénient de cette option est qu'elle est plus coûteuse et plus longue à mettre en place que les options de super-agents ou de chaînes de vente au détail, car elle doit être construite littéralement à partir de zéro. En outre, la multiplication des différents réseaux d'agents développés par une variété de fournisseurs tels que les OTM, les IF, etc. peut conduire à une concurrence accrue pour le temps et la liquidité des agents (mêmes agents sollicités par les différents PSF), ce qui pourrait diminuer leur motivation pour continuer à fournir les services de l'IF s'ils ne se sentent pas qu'il y a une compensation adéquate des efforts (commissions).

Figure IV : Structure du réseau d'agents avec des agents indépendants

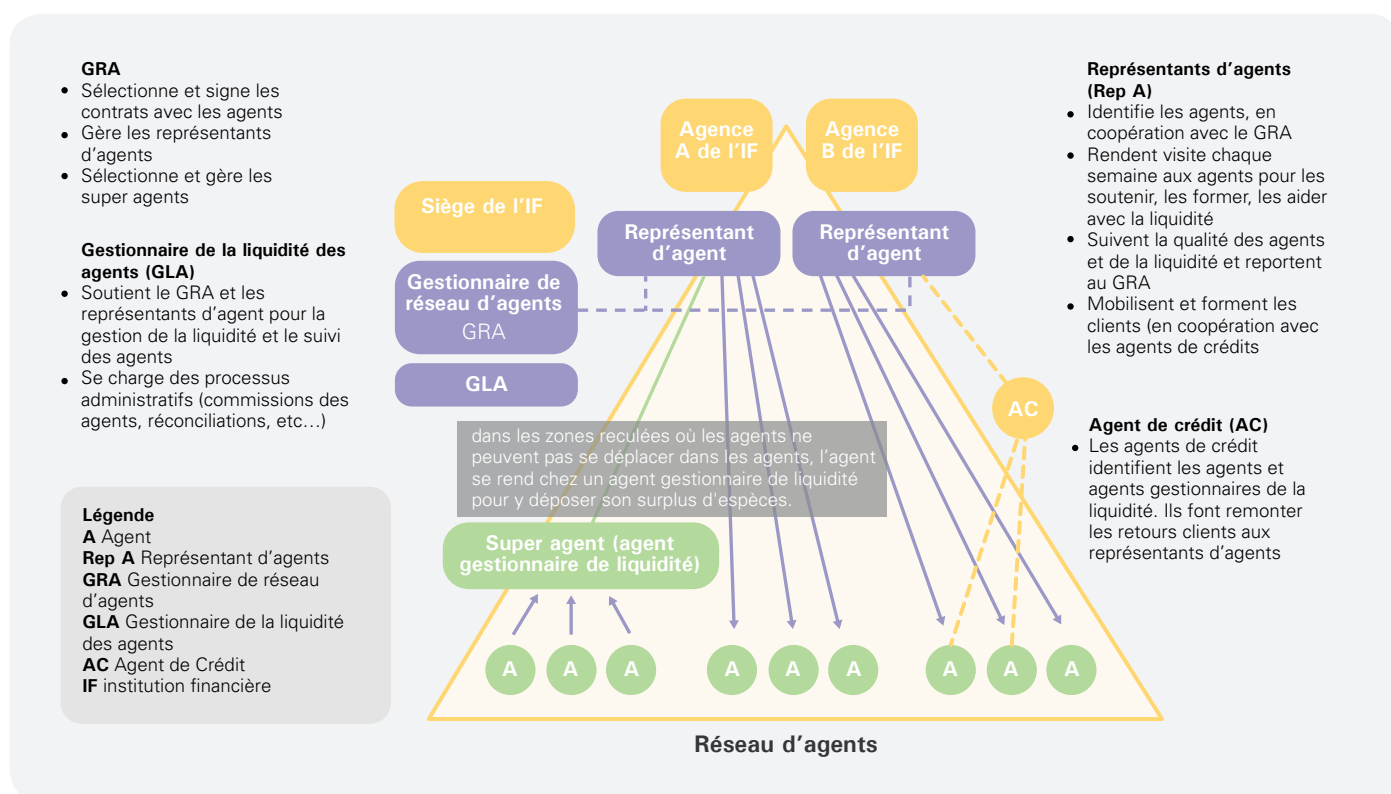


Tableau 2 : Résumé des trois options pour la construction de son propre réseau d'agents

Le tableau 2 résume les trois options, y compris les avantages et inconvénients de chaque option.

	Option 1 : Tirer parti d'un réseau existant – contrat avec un agrégateur existant de réseau d'agents	Option 2 : Tirer parti d'un réseau existant - contrat avec une chaîne de distribution existante	Option 3 : Créer un réseau d'agents à partir de zéro
Partenaire	Responsable d'un réseau existant de points de vente / services dans le pays	Un réseau existant de points de vente organisés (p. Ex. Bureau de poste, compagnie de station-service, chaîne de vente au détail ou chaîne de pharmacies)	Néant
Répartition des rôles pour le réseau des agents			
Identification des agents	Partenaire / Super agent en coordination avec le GRA de l'IF	Partenaire	IF
Recrutement des agents	Partenaire / Super agent en coordination avec le GRA de l'IF	Partenaire	IF
Formation des agents	Partenaire / Super agent en coordination avec le GRA de l'IF	IF	IF
Gestion des agents	Partenaire / Super agent en coordination avec le GRA de l'IF	IF	IF
Gestion de la liquidité	Partenaire / Super agent en coordination avec le GRA de l'IF et/ ou le GLA	IF	IF
Suivi et Evaluation de la liquidité	Partenaire / Super agent en coordination avec le GRA de l'IF	IF	IF
Rôle du GRA	Surveille le réseau de l'agent	Forme et surveille réseau de l'agent	Recrute, forme, gère et surveille les agents
Rôle du GLA	Planifie la liquidité	Planifie la liquidité	Planifie la liquidité
	Assure la réconciliation	Assure la réconciliation	Assure la réconciliation
	Gère les commissions	Gère les commissions	Gère les commissions
Avantages	L'IF peut s'appuyer sur un réseau de points de service existants pour se déployer rapidement	L'IF peut s'appuyer sur un réseau de points de service existants pour se déployer rapidement	L'IF a un contrôle total sur l'ensemble de la structure du réseau d'agents.
	Le partenaire sait déjà comment gérer un réseau d'agents		L'IF a une visibilité maximale sur les agents (qui sont signalés et clairement identifiables comme agents de l'IF)
	Il n'est pas nécessaire d'identifier et de recruter des agents un par un	Il n'est pas nécessaire d'identifier et de recruter des agents un par un	L'IF évite les conflits d'intérêts potentiels, comme dans l'option super-agent
	Les pics de besoins en liquidités (par exemple, les décaissements de prêts) peuvent être plus facilement prévisibles et gérés	Les pics de besoins en liquidités (par exemple, les décaissements de prêts) peuvent être plus facilement prévisibles et gérés	
Inconvénients	La visibilité de l'IF peut être réduite	Les chaînes de vente au détail partenaires peuvent ne pas être alignées avec les segments de clients cibles de l'IF	Processus de recrutement coûteux et qui prend du temps
	Les agents peuvent ne pas vouloir prendre un autre ensemble de fonctions	Les magasins peuvent avoir d'autres priorités que d'être les agents de l'IF	La multiplication de différents réseaux d'agents développés par une variété de fournisseurs tels que les OTM, les IF, etc. peut conduire à une concurrence accrue pour le temps et la liquidité des agents

TECHNOLOGIE

Technologie initiale

Une IF qui souhaite développer son propre réseau d'agents peut choisir parmi une variété de technologies différentes (p. ex., USSD, applications mobiles, biométrie, cartes) et de périphériques (p. ex., téléphones portables, ordinateurs portables, tablettes, périphériques TPE) pour que les agents fournissent des services aux clients. De nombreux réseaux d'agents s'appuient sur des applications dédiées développées pour être utilisées avec un téléphone portable appartenant à l'agent ou fourni par l'IF. Ces applications peuvent inclure des outils d'application sur SIM (STK) et des menus USSD (pour les téléphones traditionnels sans connectivité Internet) et / ou des applications mobiles (pour les smartphones / tablettes avec connectivité Internet).

Alternativement, l'IF peut choisir de fournir à ses agents un périphérique TPE ou une application USSD / téléphone avec un numéro d'identification personnel (PIN) pour se connecter en temps réel avec son SIG. Cette configuration est utilisée par NBS Bank au Malawi, dans son modèle de services bancaires via agents appelé Bank Pafupi : les clients qui ne sont pas enregistrés pour utiliser la plate-forme de banque mobile NBS peuvent utiliser leur carte bancaire (GAB) chez les agents dotés de terminaux TPE pour effectuer des transactions à partir des cartes (plutôt que sur un téléphone). Urwego Opportunity Bank au Rwanda s'appuie également sur les terminaux TPE, fournissant à ses clients des cartes de marque mVisa qui peuvent être utilisées à la fois avec les terminaux TPE des agents et les distributeurs automatiques dans les IF partenaires. La plupart des IF décident de fournir aux agents les dispositifs (téléphones, TPE, tablettes...) pour rendre la proposition de valeur plus attrayante pour les agents (coûts d'entrée inférieurs, car les périphériques TPE ou les smartphones coûtent cher), mais certaines IF (telles que Microcred) exigent que leurs agents aient leur propre téléphone ou ordinateur et fournissent (dans le cas de Microcred) uniquement le dispositif biométrique nécessaire pour enregistrer les clients.

Une autre option est que les agents disposent d'une interface Web, bien que cette approche nécessite souvent un investissement et une formation accrue par l'IF et une connexion Internet stable qui puisse gérer des quantités importantes de données.

Reçus

Il est très important de gagner la confiance des clients concernant les services bancaires via agents, en particulier lors du recours à des agents indépendants, dont les clients risquent de se méfier lors de la manipulation de leurs informations sensibles au début du service, même si les agents portent le nom de l'IF. De ce fait, il est essentiel que, à la fin de chaque transaction, le client reçoive un reçu. Idéalement, il devrait s'agir d'un reçu papier mais au minimum le client devrait recevoir une confirmation de transaction par SMS.

Intégration avec les systèmes de l'institution financière

L'IF doit avoir, au minimum, un SBC centralisé et doit avoir une connexion VPN entre le siège social et les succursales.

Il est primordial que l'IF choisisse soigneusement un partenaire externe pour lui fournir la(les) plate-forme(s) technique(s) nécessaire(s). Pour cette raison, la stratégie de l'IF doit s'appuyer sur les besoins commerciaux identifiés et non sur l'offre du fournisseur de services, sinon l'IF peut avoir des fonctionnalités dont elle n'a pas besoin et il pourrait lui manquer d'autres qui lui auraient été nécessaires. L'IF devrait lancer un appel d'offre pour évaluer les fournisseurs en fonction des exigences commerciales et techniques énumérées. Le système de l'IF doit pouvoir s'intégrer à la plate-forme du fournisseur technique. D'autres intégrations pourraient être nécessaires pour effectuer des transferts vers des entités externes ou vers un fournisseur de plate-forme SMS pour envoyer des confirmations par SMS.

De façon alternative, au lieu d'utiliser une plate-forme technique existante, l'IF peut décider de développer sa propre plate-forme technique, comme nous le verrons dans la boîte à outil # 5 : « Développer ses propres services bancaires mobiles ».

Fournisseur de cartes

Souvent, les clients accèdent à leurs comptes auprès de l'agent grâce à l'utilisation d'une carte, à moins d'utiliser la technologie biométrique, USSD avec PIN ou une application téléphonique avec code. Il est important lors de l'élaboration des exigences commerciales de traiter à la fois le dispositif acceptant la carte et la carte elle-même.

Une IF peut s'associer à un fournisseur de paiement numérique tiers comme Visa pour utiliser sa plate-forme ou avec un « switch » national comme Eth-Switch en Ethiopie pour fournir des produits financiers numériques ainsi que pour bénéficier de leur réseau et de leur marque.

Plateforme de gestion des agents

Il est important pour l'IF de pouvoir gérer son réseau d'agents. Si l'IF ne dispose pas d'un module de gestion d'agents dans le cadre de son SBC / SIG et / ou via la plate-forme de gestion des cartes bancaires, il est nécessaire d'acheter cette fonctionnalité supplémentaire à partir du ou des fournisseurs existants ou d'acheter un nouveau logiciel dont l'objectif spécifique est de gérer le réseau d'agents. Ce module devrait inclure des fonctionnalités pour émettre des rapports, modifier facilement les frais et les calculs de commissions, créer des groupes d'agents (niveaux) avec des

caractéristiques différentes, et ajouter des groupes d'émetteurs de factures (avec des commissions différentes), des marchands, etc. Cependant, il convient de noter que l'IF devra passer par un processus d'intégration, ce qui peut être très difficile, et il peut y avoir des problèmes d'évolutivité. Ces considérations doivent être prises en compte lors de l'étude approfondie (« due diligence ») des fournisseurs potentiels.

L'IF devrait définir les exigences commerciales et ensuite émettre l'appel d'offre aux fournisseurs pour soumissionnement pour l'entreprise. Les fonctionnalités requises (au minimum) devraient inclure les indicateurs clés de performance (ICP) suivants : volume et valeur des transactions, types de transactions, localisation / cartographie des agents, frais payés par les clients et commissions gagnés par les agents, nombre de clients par agent, nombre de clients actifs par agent (c.-à-d. dans une période de 30 jours) et cartographie d'autres points d'accès financiers (selon le cas).

Plateforme de service de messages instantanés

Selon le modèle choisi pour les confirmations de transactions, il peut être nécessaire pour l'IF d'interagir avec une passerelle SMS afin qu'un SMS soit automatiquement envoyé à la fin d'une transaction. La négociation de ce partenariat / service avec un OTM peut être à la fois longue et coûteuse. Cependant, il est également possible d'avoir une interface avec un fournisseur tiers de SMS « par lots ». Le modèle habituel pour travailler avec un fournisseur SMS « par lots » est de pré-acheter un lot de SMS (par exemple, 10 000 SMS), que l'IF peut ensuite utiliser pour envoyer aux clients. L'IF peut également faire le choix d'acquérir sa propre plateforme de SMS.

Centre d'appel

Comme les clients n'interagiront plus directement avec le personnel de l'IF, il est important qu'ils puissent appeler l'IF directement pour demander des éclaircissements techniques ou opérationnels supplémentaires, pour demander toute information sur leurs comptes ou pour signaler le comportement des agents douteux. De même, les agents devraient avoir un soutien s'ils rencontrent des défis, notamment un dysfonctionnement des périphériques. Compte tenu de ces besoins de communication, l'IF devrait investir dans un logiciel approprié de type centre d'appel pour consigner toutes les requêtes et devrait élaborer un processus de résolution des difficultés rencontrées.

Connectivité

Il existe une gamme de canaux différents permettant aux périphériques sélectionnés pour les agents (téléphones mobiles / ta-

blettes / périphériques TPE) de communiquer avec la plate-forme technique de SFN. Comme vu dans d'autres modèles commerciaux présentés dans cette série de boîte à outils, la sélection d'un canal par rapport à l'autre dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que la qualité du réseau, la compatibilité avec les périphériques disponibles, l'expérience utilisateur, la sécurité, le coût et la facilité de déploiement.

Les principaux canaux de communication disponibles sont les suivants :

- **USSD** : la plupart des fournisseurs de SFN à grande échelle dans les pays en développement, en particulier les OTM, s'appuient sur l'USSD comme principal mécanisme de connectivité avec les agents ou les clients. L'USSD est un service de communication contrôlé par les OTM. Il est accessible depuis n'importe quel téléphone mobile en composant un numéro qui commence par * et se termine par #. Il ouvre une session en temps réel permettant à l'utilisateur d'effectuer des transactions telles que les paiements mobiles. Les échanges USSD ne sont pas stockés sur le réseau (contrairement aux SMS).
- **Boîte à outils de l'application SIM** : les interfaces basées sur une boîte à outils de l'application SIM comprennent un ensemble de commandes programmées sur la carte SIM de l'utilisateur. Le menu d'accès aux commandes est intégré dans la carte SIM et accessible sur le menu du téléphone.
- **Internet** : ce canal comprend les connexions Internet par ligne mobile, sans fil ou fixe.

Le choix du dispositif est guidé principalement par la capacité de communication dans la zone cible. Différents appareils ont des capacités différentes, mais nécessitent également différents niveaux de transfert de données. Les capacités de transfert de données et les appareils correspondants peuvent être classés comme suit :

- **2G / EDGE** (taux de données améliorés pour l'évolution du GSM [système mondial pour mobile] : permet la voix, les SMS et l'USSD ; fonctionne avec les téléphones traditionnels, les smartphones et les tablettes (uniquement le texte, pas de photos / signatures / biométrie).
- **GPRS** (services généraux de radio par paquets) : permet le transfert de données légères ; fonctionne avec les périphériques TPE énumérés plus haut (permet de transférer des fichiers multimédias très légers).
- **3G / 4G** : fonctionne avec les ordinateurs portables et des clés USB (peut transférer des photos / signatures / biométrie).
- **Wi-Fi / Satellite** : n'est généralement disponible que dans les agences de l'IF ; fonctionne avec tout ce qui précède.

Tout ce qui précède permet l'échange en temps réel de données mais à des vitesses très différentes et avec différents niveaux de couverture. En outre, certains appareils peuvent fonctionner en mode en ligne et hors ligne. Le mode hors ligne permet aux agents d'effectuer des transactions lorsque la connectivité est faible ou absente, à condition que la réglementation du pays l'autorise. Les transactions sont enregistrées dans l'appareil et téléchargées une fois que l'appareil est connecté, via Wi-Fi ou des données mobiles.

Stratégie hors ligne

Bien que les transactions hors ligne soient un dernier recours en raison des risques supplémentaires qu'elles présentent, il est néanmoins très important pour l'IF d'avoir une stratégie hors ligne/offline (si la réglementation l'autorise) ainsi que d'avoir un plan d'atténuation des risques pour les transactions hors ligne en cas de baisse de la connectivité du réseau ou de dommages / pertes de l'appareil mobile, ce qui entraînerait des inconvénients considérables pour les

clients et potentiellement beaucoup de travail supplémentaire pour l'IF. Par exemple, si un client doit rembourser le prêt mais ne peut le faire parce que l'agent n'a pas la connexion nécessaire à ce moment-là, le SBC peut automatiquement facturer au client des frais de retard de paiement ainsi que la comptabilisation de l'intérêt. Compte tenu de cette situation, il est important que les IF aient une solution pour les agents leur permettant de signaler rapidement tous les défis techniques et de prendre les mesures correctives appropriées.

Une stratégie « hors ligne » est particulièrement importante dans les zones rurales où la connectivité n'est souvent pas aussi fiable que dans les zones urbaines et où les dispositifs peuvent être plus facilement cassés (par exemple, par une accumulation de poussière). Une stratégie d'atténuation possible serait d'investir dans des dispositifs pouvant contenir plusieurs cartes SIM.

SECTION 3 :

LES AVANTAGES EN DETAIL — MOTIVATIONS D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE POUR DÉVELOPPER SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

PERSPECTIVE DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

Contrôle accru sur les agents

L'une des principales raisons pour lesquelles une IF décide de développer son propre réseau d'agents est d'avoir un contrôle accru sur les agents, en particulier en termes de qualité de service, de liquidité et d'image de marque (c'est-à-dire l'expérience du client).

Un réseau d'agents propriétaires permet à une IF d'être entièrement responsable de l'expérience client qu'elle offre. Les agents sont engagés, formés, entraînés et surveillés directement par l'IF, de sorte qu'il incombe exclusivement à l'IF de s'assurer que le réseau réponde aux attentes. Par exemple, en utilisant un réseau tiers, les clients de l'IF peuvent avoir des difficultés à trouver des agents avec suffisamment de liquidité pour satisfaire leurs besoins de retrait. Dans ce cas, les moyens dont dispose habituellement l'IF pour résoudre le problème sont limités, étant donné qu'elle n'est pas responsable de la gestion des agents et peut, au mieux, agir comme super agent pour renflouer les agents ayant des problèmes de liquidité. En revanche, avec un réseau d'agents en propre, l'IF exerce un contrôle direct sur la question de la liquidité des agents, surveille les agents, à distance et par des visites sur place, pour s'assurer que les agents remplissent leurs rôles et respectent les éléments de leur formation. Bien sûr, ce contrôle accru des agents a un coût accru pour l'IF, qui doit surveiller directement les performances de l'agent.

Avec un réseau d'agents en propre, il incombe à l'IF de s'assurer que le service offert par les agents (qui sont contractés et non employés) est comparable aux normes de l'IF (par exemple, le service offert par les agences de l'IF).

Enfin, un réseau d'agents en propre permet à l'IF d'identifier les agents avec son nom et son logo, ce qui facilite une relation plus étroite entre l'IF et les clients qui associeront directement les agents à l'IF (en revanche, les agents opérant sous deux marques peuvent faire passer un message non clair aux clients).

Elargissement de la portée dans les zones mal desservies (rurales)

Une autre raison fréquente pour une IF de mettre en place un réseau d'agents est d'étendre son rayonnement dans les zones rurales, en augmentant la pénétration et la couverture parmi les clients mal desservis dans ces régions. En effet, le coût d'investissement (CapEx) de la mise en place d'un agent n'est qu'une fraction du coût d'ouverture d'une nouvelle agence. Les coûts de transaction avec les agents varient de 0,27 US \$ à 0,58 US \$ par transaction contre 0,70 US \$ à 1,00 US \$ dans les succursales de l'IF. Cependant, le coût d'investissement lié à l'établissement d'un réseau d'agents peut néanmoins être significatif en raison de la taille du réseau agents qui doivent être déployés. Les IF ont des ratios différents d'agents par agence ; Equity Bank au Kenya, par exemple, utilise un ratio de 1 agence pour 40 agents.

Réduction des coûts

Le développement d'un réseau d'agents permet à une IF de réduire non seulement les investissements liés aux immobilisations associés à la construction / location d'agences physiques, mais aussi de réduire les coûts opérationnels et de financement à moyen et à long terme (après que tous les coûts associés à la mise en place du réseau d'agents aient été absorbés).

Un réseau d'agents permet à une IF d'abaisser son coût de financement en augmentant la mobilisation des dépôts auprès des clients et en réduisant ainsi la dépendance à l'égard des sources de financement commerciales. Par exemple, l'un des objectifs de FINCA International est de tirer parti des dépôts via son réseau d'agents, FINCA Express (avec d'autres canaux SFN), ce qui devrait aider FINCA à réduire le coût du financement de plus de 20 % actuellement (intérêts payés aux institutions de prêts) à 2 % (intérêts payés aux déposants) - une diminution du coût de financement de 90 %.

Augmentation de la confiance des clients

Le contrôle du réseau d'agents signifie que l'IF peut avoir une incidence directe sur l'expérience des clients. Si les clients font confiance à l'agent pour être un représentant de l'IF, il peut aider l'IF dans son positionnement global de la marque et sa fidélité client. La confiance peut également être construite à travers les SMS de confirmation et les reçus imprimés avec le nom ou le logo de l'IF pour confirmer la transaction.

Désencombrement des agences

Donner aux clients la possibilité d'effectuer les transactions les plus courantes, telles que les dépôts et les retraits, chez les agents permet aux agences de réduire l'encombrement et de se concentrer davantage sur les ventes et les services à valeur ajoutée, améliorant ainsi la productivité du personnel de l'agence. De même, si les clients peuvent retirer et rembourser des prêts à partir de leurs comptes en se rendant chez un agent, les agents de terrain peuvent consacrer plus de temps à la prospection et à l'évaluation de nouveaux clients.

PERSPECTIVE DU CLIENT

Confiance accrue

La confiance est de la plus haute importance et, dans le contexte de ce modèle d'affaire, elle se réfère spécifiquement aux clients ayant confiance en l'agent pour agir au nom de l'IF et dans le meilleur intérêt de celle-ci. En d'autres termes, du point de vue du client, la réalisation d'une transaction par l'intermédiaire d'un agent devrait leur faire penser qu'ils interagissent directement avec l'IF. C'est pour cette raison qu'il est important que les clients puissent obtenir un reçu pour toute transaction effectuée, qu'il s'agisse d'un reçu papier ou d'une confirmation par SMS.

Augmentation de la proximité et de la commodité

En utilisant des agents, une IF peut accroître la proximité des clients à un point de service, où ils peuvent effectuer une gamme de transactions financières les plus courantes. En n'ayant pas à se rendre à une agence distante, les clients bénéficient d'un coût de transport et d'un temps de déplacement réduits. La proximité et la commodité peuvent s'appliquer aux clients existants et aux nouveaux clients qui seraient attirés par cette proposition de valeur. Cependant, pour les nouveaux clients, il existe souvent d'autres considérations plus importantes telles que la disponibilité des prêts, les exigences en matière de garanties et les taux d'intérêt des prêts ; ces facteurs sont souvent un déterminant plus important du choix d'une IF par un client.

Amélioration des services dans les agences

Au fur et à mesure que les agences deviennent moins encombrées et que l'IF commence à offrir des services supplémentaires, la proposition de valeur pour les clients s'améliorera pour les fois où ils se rendront dans une agence. Le temps d'attente en agence, souvent un sujet d'importantes plaintes des clients, diminuera, ce qui constituerait une amélioration positive pour tous les clients, mais une valeur ajoutée particulièrement importante pour les clients premium. En comparaison, le temps d'attente dans la file d'attente pour les clients qui effectuent des services bancaires via un agent est généralement court. L'IF peut vouloir étoffer les types de services qui peuvent également être effectués par des agents, afin de renforcer le bénéfice financier pour les clients utilisant les agents pour certaines transactions.

PERSPECTIVE DE L'AGENT

Que l'IF s'associe à un réseau d'agents existant ou crée un réseau, il existe trois raisons principales pour devenir un agent : 1) les commissions, 2) l'augmentation de la rentabilité et 3) l'association positive de marque et les opportunités de marketing conjoint. Une motivation supplémentaire pour un agent potentiel est qu'il / elle pourrait avoir un niveau de trésorerie réduit, en raison des clients faisant des retraits, ce qui réduirait le nombre de fois qu'il / elle doit physiquement se rendre dans une agence pour faire un dépôt. Avec ce modèle, l'agent pourrait simplement effectuer un transfert dès qu'il a trop de cash en sa possession. Notez toutefois que cette motivation est plus probable pour les agents ruraux ; il est probable que le contraire soit vrai pour les agents urbains.

Commissions

La principale raison de devenir un agent est le gain de commissions. L'agent indépendant et / ou le super-agent obtiennent une commission sur la plupart des transactions. Il existe trois modèles de commissions : 1) forfaitaire, 2) par pourcentages, et 3) par paliers. Une redevance forfaitaire par transaction est généralement utilisée pour des activités telles que les ouvertures de comptes et les consultations de soldes. Une commission sous forme de pourcentage est normalement utilisée lorsque l'agent facilite les dépôts et les retraits. Une commission par paliers est généralement utilisée pour rendre les frais plus faciles à retenir pour le client. Les IF qui mettent en place ce modèle utilisent habituellement des commissions par paliers.

Le pourcentage peut être légèrement différent pour les décaissements de prêts car cette transaction nécessite une liquidité supplémentaire. En fonction du modèle utilisé et de la relation entre l'agent indépendant et le super-agent, la commission est habituellement divisée. Un partage fréquent de commission est de 80% pour l'agent de détail et de 20% pour l'agréateur. D'autres fois, elle peut être de 70% : 30%.

Augmentation du trafic en magasin pour la vente croisée de produits / services de base

Lorsqu'un client se rend chez un agent pour réaliser une transaction, cela augmente le flux de clients de cet agent. Ainsi, il est possible pour l'agent de vendre au client venu réaliser une transaction sur son compte de l'IF ses propres produits / services, qu'il s'agisse d'intrants agricoles, d'épicerie ou même de tout type de produit / service habituellement vendu par l'agent.

Association positive de marque et opportunités de publicité

Les IF sont généralement des organisations de confiance dans la communauté. Être un agent montre que l'IF a confiance en l'agent pour occuper un rôle important pour l'IF et pour respecter les meilleures pratiques et l'éthique de l'IF en agissant en son nom. Cette association de marque positive peut aider à augmenter les activités pour les principaux produits / services de l'agent.

MODÈLE D'AFFAIRE – INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE & COÛTS ET REVENUS ANNUELS

La mise en place d'un réseau d'agents est une entreprise coûteuse. Les technologies de l'information (TI), les équipements mobiles, les salaires du personnel et le matériel marketing sont les principales dépenses.

Indicateurs clés de performance

Le tableau 3 montre la prévision d'un PSF avant de lancer son réseau d'agents en 2013. Le PSF s'attendait à ce que le taux d'acti-

vité soit élevé dès le départ, avec beaucoup d'intérêt des clients, puis à diminuer et à se stabiliser au cours de la deuxième année après que le « battage médiatique » sur l'utilisation du service se soit calmé parmi les clients habituels.



CE MODÈLE EST POUR UNE IF QUI...

- ☒ A une stratégie visant à accroître sa portée par des points de contact physiques avec ses clients
- ☒ Possède des ressources appropriées pour développer et accroître un réseau d'agents (les principaux coûts incluent le recrutement, la formation, la gestion et la publicité des emplacements des agents)
- ☒ Possède des équipes de communication et commerciales compétentes qui sont prêtes à tirer parti d'un nombre accru de points de contact sur le marché



CE MODÈLE N'EST PAS POUR UNE IF QUI...

- ☒ Ne dispose pas de ressources financières appropriées pour investir dans une équipe de gestion des canaux / agents
- × Expérimente des restrictions réglementaires dans son pays concernant le déploiement d'un réseau d'agents

Tableau 3 : Exemple de prévision des principaux indicateurs de performance avant le lancement de ce modèle par un PSF

INDICATEURS CLÉS	PRÉVISIONS				
	2014	2015	2016	2017	2018
Clients	40 000	300 000	375 000	465 000	530 000
Clients actifs	20 000	120 000	150 000	186 000	212 000
Agents	60	330	375	390	430
Commissions des agents et du personnel interne (US \$)	18 295	222 659	215 986	276 653	326 803
Taux d'activité des clients (%)	50	40	40	40	40
Clients actifs par agent	333	364	400	477	493

Investissements et coûts récurrents

Le coût d'investissement initial (CapEx) pour ce modèle est estimé à 250 000 US \$, mais peut facilement aller jusqu'à 500 000 US \$ à 1 000 000 US \$, en fonction de l'investissement informatique nécessaire et de la taille du réseau d'agents.

Le coût récurrent (OpEx) se situe entre 250 000 et 500 000 US \$ chaque année.

En conséquence, les revenus des frais sur les transactions et les économies réalisées (par exemple sur les coûts de transaction) doivent se situer dans la fourchette de 300 000 US \$ à 1 000 000 US\$ par an afin de rendre le modèle rentable. Le taux de rentabilité n'est pas atteint au mieux avant la troisième année (3), et plus souvent à la cinquième (5) année. Le tableau 4 fournit la ventilation détaillée.

Tableau 4 : Exemples de références pour les dépenses en immobilisations, les dépenses opérationnelles et les revenus pour ce modèle

	Chiffres de références (US\$) – à plein régime (après 2–3 années)
OPEX (DÉPENSES RÉCURRENTES)	
RESSOURCES HUMAINES	>200 000
Salaires	155 000
• Responsable Canal de Distribution Alternatif	35 000
• Equipe SFN au siège	90 000
• Equipe terrain de supervision des agents	30 000
Recrutement et formation	
• Coût de recrutement du personnel	450 par employé
• Coût de formation du personnel	140 par employé
• Coût de recrutement des agents	225 par agent
• Coût de formation des agents	70 par agent
MARKETING ET PUBLICITÉ	>150 000
Campagne de lancement	40 000
• <i>Marketing stratégique : radio</i>	15 000
• <i>Marketing opérationnel : Activation sur les marchés</i>	25 000
Publicité annuelle	30 000–45 000
Dépenses liées aux clients (cartes, emballage, etc.)	3 par client
Dépenses liées aux agents (posters, livrets, etc.)	12 par agent
VOYAGE ET COMMUNICATION	31 000
Supervision et voyage (visites aux agents)	8 000
Communication	20 000
Données internet pour les agents	3 000
OPEX LIÉES AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	68 500
Frais de maintenance	3 500
Intégration	65 000
OPEX TOTAL (PAR AN)	>450 000

Tableau 4 : Exemples de références pour les dépenses en immobilisations, les dépenses opérationnelles et les revenus pour ce modèle (suite)

Chiffres de références (US\$) – à plein régime (après 2–3 années)	
CAPEX (DÉPENSES D'INVESTISSEMENT)	
DÉVELOPPEMENT DE LOGICIELS, QUI INCLUT L'INTÉGRATION DE PLATES-FORMES ET D'AUTRES COÛTS DE DÉVELOPPEMENT	50 000–100 000
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	35 000 - 60 000
Ordinateurs et imprimantes	1 000- 10 000
Serveurs	35 000 - 50 000
EQUIPEMENT DES AGENTS/PERSONNEL DE TERRAIN	400–1 000 PAR AGENT
Signalétique/Marquage	350 par agent
Téléphones portables pour les agents	30 par agent
Périphériques TPE pour les agents stratégiques	600 par agent
AMORTISSEMENT (3–5 ANNÉES)	
ESTIMATION TOTALE DU CAPEX POUR 100 AGENTS	750 000
REVENUS	
Frais collectés sur les transactions	200 000–250 000
Economies réalisées sur les coûts de financement	300 000–700 000
REVENUS TOTAUX ANNUELS	500 000–950 000



— 22 Encadré 2 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas d'Equity Bank au Kenya

Tableau 5 : Indicateurs clés de performance d'Equity Bank Group (2015)

Equity Bank Limited est un réseau de six banques de microfinance dans six pays d'Afrique de l'Est : République démocratique du Congo,

Kenya, Rwanda, Soudan du Sud, Ouganda et République-Unie de Tanzanie (voir le tableau 5 pour les données sur chaque banque).

Pays	Lancement	Clients	Agences	Agents
Ouganda	2008	500 000	31	NA
Soudan du Sud	2009	160 000	11	NA
Kenya	2010	10 000 000	167	15 000 ^a
Rwanda	2011	392 000	11	833
République Unie de Tanzanie	2012	764 000	14	1000
République Démocratique du Congo	Procredit : 2005 Acquisition : 2015	170 000	23	NA

Source des données du tableau sauf indication contraire : Equity Group Holdings Limited, Rapport Annuel 2015 et états financiers (Nairobi, n.d.). Disponible sur www.equitybankgroup.com/index.php/files/download/917 (accédé en Mai 2017).

^a Equity Bank, 'Les Services bancaires via agents approfondissent l'inclusion financière,' Actualités Equity, Numéro #8 (Mars 2015).

RÉSUMÉ

En 2010, Equity Bank a commencé les services bancaires via agents en utilisant un modèle en étoile qui a mis à profit ses agences existantes au Kenya. Chaque agence est responsable du recrutement, de la formation, de la publicité, du marketing, de la gestion des liquidités, du soutien des opérations et de la surveillance des agents, le responsable d'agence ayant des ICP liés aux agents. Il existe actuellement environ 30 000 agents (en mars 2017).



Logo des agents d'Equity
Credits: site web Equity Bank

OBJECTIFS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DE SON PROPRE RÉSEAU D'AGENTS

Malgré le fait que Safaricom possédait déjà un vaste réseau d'agents M-Pesa dans le pays, Equity Bank Kenya a décidé de développer son propre réseau d'agents pour deux raisons principales. Tout d'abord, il voulait avoir un contrôle sur les frais facturés aux clients et les commissions payées aux agents. Deuxièmement, sa stratégie à long terme était d'être un opérateur de téléphonie mobile virtuel (OTMV), ce qui ferait de Safaricom / M-Pesa un futur concurrent direct qui risquait de compromettre toutes les collaborations actuelles. Ce faisant, les principaux ob-

jectifs d'Equity Bank Kenya concernant les services bancaires via agents étaient les suivants :

1. Offrir la gamme complète des services bancaires aux clients sans qu'ils aient à se rendre dans une agence
2. Augmenter la portée des services Equity aux clients qui ne peuvent accéder facilement et commodément aux agences urbaines et rurales (atteindre le bas de la pyramide)
3. Décongestionner les agences bancaires

SERVICES ET CANAUX UTILISÉS

Les agents en propre d'Equity Bank Kenya sont une entité commerciale qui doit être dûment approuvée par la Banque centrale du Kenya. Le rapport annuel 2015 a révélé que les transactions de services bancaires via agents avaient augmenté de 35% à 51 millions au cours des 12 mois précédents (au niveau du groupe). Les services offerts par les agents comprennent les éléments suivants :

1. Demande d'ouverture de compte (finalisée par l'agence dont dépend l'agent)
2. Dépôt en espèces et retraits
3. Transfert d'argent
4. Paiement des frais de scolarité et du loyer
5. Lien vers les services bancaires mobiles (Eazzy 24/7)
6. Emission et chargement de la carte prépayée Equity
7. Rechargement de crédit pour Equitel (le OTMV)
8. Demande de carte GAB

Encadré 2 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas d'Equity Bank au Kenya (suite)

23

9. Paiement des factures
10. Achat de crédit téléphonique à partir de tout OTM
11. Demande de réactivation du compte dormant

Comme une étude de cas de 2014 de Equity Bank l'explique, les services d'agents fonctionnent ainsi : « L'agent ouvre un compte bancaire distinct pour l'activité de l'agence. Pour chaque transaction en espèces effectuée par l'agent pour le compte de la banque, ce compte est automatiquement débité (pour les dépôts de clients) ou crédité (pour les retraits de clients). Le montant de l'argent dans ce compte détermine (et limite) le montant de l'activité qu'un agent peut gérer quotidiennement, qu'il s'agisse de dépôts ou de retraits. EBL [Equity Bank Limited] fournit à chaque agent un TPE acceptant les cartes SIM et un téléphone portable, sans frais pour l'agent, qui peuvent se connecter directement au serveur d'EBL à Nairobi. »⁷

STRATÉGIE EN DEUX PHASES

Equity Bank Kenya a suivi une stratégie en deux phases en établissant d'abord son propre réseau d'agents pour offrir des services bancaires via agents en 2010 (phase 1). En juillet 2015, il a lancé Equitel en tant que OTMV⁸, afin d'avoir ses propres services de monnaie électronique utilisant son réseau d'agents existants (phase 2). Pour ce faire, Equity Bank Kenya a obtenu une licence de monnaie électronique de la Banque centrale du Kenya (voir Boîte à outil # 6 : « Être un distributeur de services » pour plus de détails sur son expérience en tant qu'OTMV).

Au cours des deux premières années, Equity Bank Kenya a atteint 7 000 agents et 2 millions de transactions. À la fin de 2016, 43 millions de transactions ont été traitées par le biais des services bancaires via agents contre 16 millions dans les agences.⁹ Les figures V et VI démontrent l'impressionnante croissance connue par les services bancaires via agents.

LES DEUX CLÉS POUR UN MODÈLE DURABLE

Ouverture de compte facile

Pour ouvrir un compte, le client remplit un formulaire d'ouverture de compte. Les agents possédant un téléphone mobile activé par GPRS remplissent les détails du client, en utilisant un formulaire de demande en ligne et prennent une photo. L'application est traitée au siège social, et en supposant qu'il n'y ait aucun souci lié au KYC, le compte est ouvert. À ce moment, le client reçoit un SMS avec le numéro de compte et un code PIN. Un avantage de ce modèle est que chaque compte client ouvert (par un agent) se trouve sur le SBC, et que les clients ne doivent pas se rendre dans une agence éloignée et bondée.

Proposition de valeur pour les agents et formation approfondie

La proposition de valeur pour les agents est quadruple :

- **Revenus** : profiter de nouveaux flux de revenus et diversifier les revenus existants
- **Acquisition de clients** : développer leur clientèle
- **Efficacité** : optimiser la gestion de trésorerie
- **Marque** : bénéficier de la marque Equity

Equity Bank verse des commissions aux agents pour les retraits et les dépôts. Comme couramment pratiqué, alors que les clients ne paient pas de frais pour les opérations de dépôt, la banque verse des commissions aux agents pour les dépôts pour les motiver à réaliser ces transactions. Equity Bank n'a pas souhaité partager le montant versé aux agents. Equity Bank fait payer aux clients un montant légèrement supérieur aux frais de retrait GAB pour les transactions réalisées chez les agents : frais forfaitaire de K Sh 30 (0,29 US \$) pour les transactions inférieures à K Sh 2,500 (US\$24) ; K Sh 45 (0,44 US \$) pour les transactions comprises entre K Sh 2.500 (24 US \$) et K Sh 5.000 (49 US \$).¹⁰ Les clients sont prêts à payer ces frais en raison de la commodité accrue, étant donné qu'il y a davantage d'agents que de guichets automatiques, ainsi que pour le service client qu'ils reçoivent. Ainsi, les agents obtiennent à la fois le volume de clients et la valeur des transactions pour rendre la commission qu'ils gagnent attractive.

7 Ann Duval, 'Augmenter l'inclusion financière en Afrique de l'Est : Le modèle d'agent d'Equity Bank,' p. 9 (n.p., UNCDF-MicroLead, Juillet 2014).

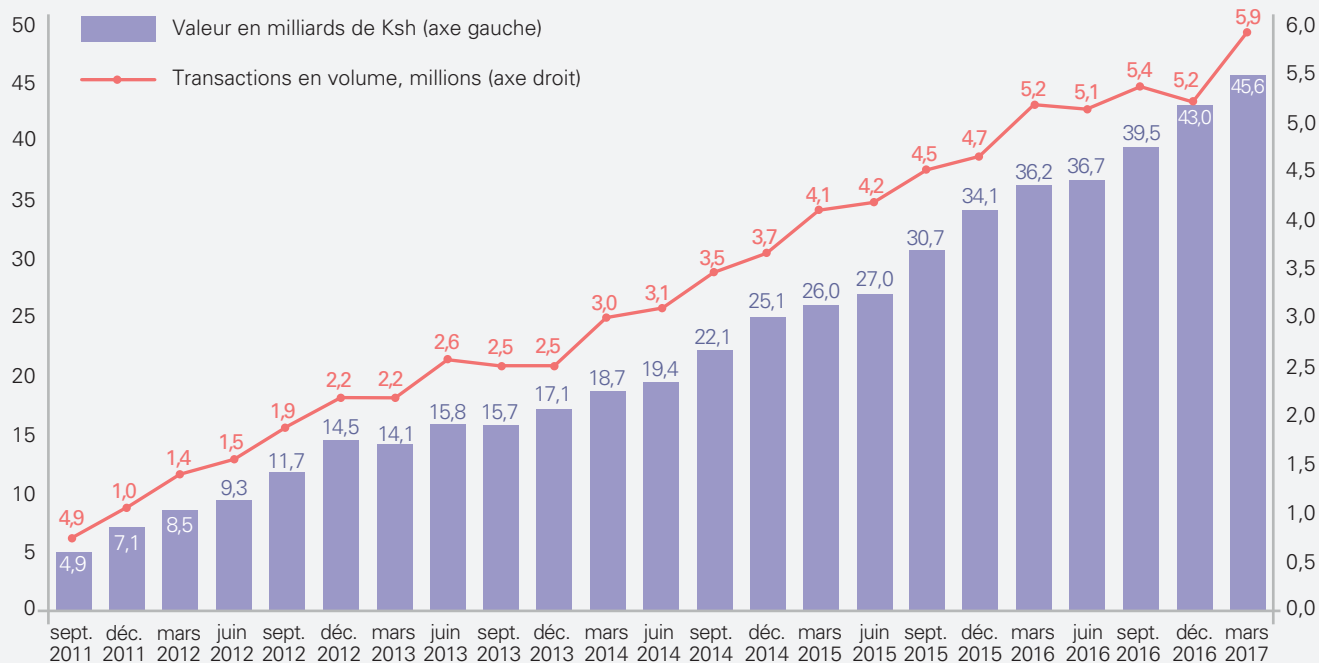
8 Un OTMV fournit des services mobiles aux utilisateurs sans posséder sa propre licence de spectre radioélectrique, ni l'exploitation de l'infrastructure avec les stations de base, les commutateurs et la passerelle avec le registre de localisation. Dans ce cas, une banque achète / loue / s'associe à un OTM pour utiliser sa capacité excédentaire de réseau existant et peut émettre ses propres cartes SIM.

9 Equity Group Holdings Limited, Présentation 'Briefing pour les investisseurs & Performance T1 2017,'. Disponible sur <http://equitybankgroup.com/uploads/default/files/2017/EquityGroupInvestorBriefingandQ12017FinancialResults.pdf> (accès mai 2017).

10 Taux de conversion : K Sh 1 = US\$0.00978 (Source : www.xe.com, 31 Décembre 2016).

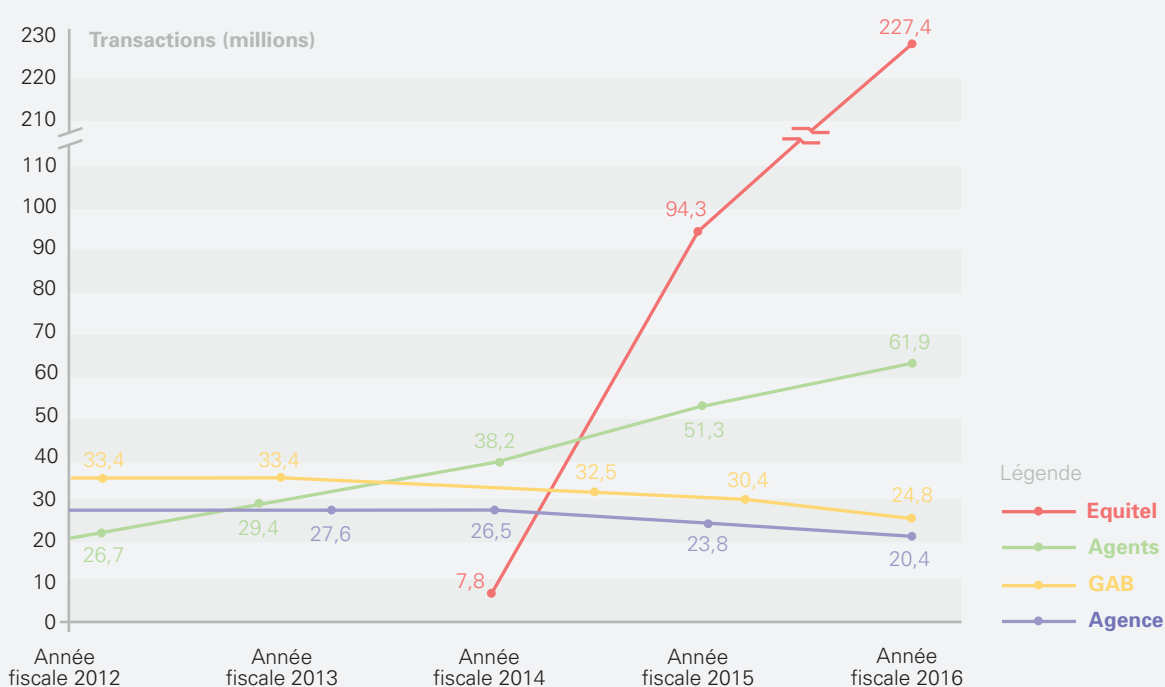
— 24 Encadré 2 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas d'Equity Bank au Kenya (suite)

Figure V : Croissance des transactions en volume et valeur des agents d'Equity Bank Group, 2011–2017



Source : Equity Group Holdings Limited, Présentation 'Briefing pour les investisseurs & Performance T1 2017', slide 44. Disponible sur <http://equitybankgroup.com/uploads/default/files/2017/EquityGroupInvestorBriefingandQ12017FinancialResults.pdf> (accès Mai 2017).

Figure VI : Répartition des transactions d'Equity Bank Group, 2012–2016



Source : Equity Group Holdings Limited, Présentation 'Briefing pour les investisseurs & Performance FY 2016', slide 39. Disponible sur <http://equitybankgroup.com/uploads/default/files/2015/equitygroupinvestorbriefing2016fullyearfinancialresults.pdf> (accès Mai 2017).

Encadré 2 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas d'Equity Bank au Kenya (suite)

25

Tableau 6 : Frais payés par les clients pour des retraits chez des agents – Equity Bank Kenya

Paliers de Transaction	Frais pour les clients
100-2 500	K Sh 30 (US\$0.29)
2 501-5 000	K Sh 45 (US\$0.44)
5 001-10 000	K Sh 75 (US\$0.73)
10 001-20 000	K Sh 145 (US\$1.42)
20 001-35 000	K Sh 170 (US\$1.66)
35 001-50 000	K Sh 195 (US\$1.91)
50 001-100 000	K Sh 225 (US\$2.20)

Source: Biasharapoint East Africa, 'Equity Bank Agency Transactional Fees,' 22 mars 2016. Disponible sur: <http://biasharapoint.com/blog/equity-bank-agency-transactional-fees/>

Une autre clé du succès est la formation approfondie que les agents reçoivent : sept jours de formation sur place, ce qui permet à la marque Equity Bank de s'implanter et résulte en un démarrage opérationnel des nouveaux agents dans les deux semaines qui suivent.

ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

Equity Bank Kenya n'a pas souhaité partager les montants en termes d'investissement et de coûts récurrents. Aucune donnée n'a été fournie en termes de revenus ni de date d'atteinte prévisionnelle de l'équilibre financier.

Pour l'instant, les principaux bénéfices sont la marque, la présence et la notoriété de marque que les agents apportent à la banque, c'est-à-dire des atouts immatériels qui ne peuvent pas être quantifiés, plutôt que des bénéfices financiers.

CHALLENGES PRINCIPAUX

- Coûts d'établissement
- Coûts de formation récurrents
- Problèmes technologiques : couverture réseau
- Problèmes de sécurité : augmentation des cas de fraude
- Questions opérationnelles : gestion des agents
- Sensibilisation et acceptation du public

Equity n'a pas souhaité commenter davantage sur les challenges rencontrés.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs suivants ont été identifiés comme contributeurs au succès de Equity Bank Kenya dans le développement de son canal de services bancaires via agents.

Environnement favorable

M-Pesa, le service de monnaie électronique de Safaricom au Kenya, a été lancé en 2007 et a connu le succès que d'autres services de monnaie électronique tentent de reproduire dans le monde entier. Deux facteurs clés de succès de M-Pesa étaient une grande base de clientèle GSM existante et une marque forte ; Equity Bank Kenya disposait de ces deux attributs au moment du lancement de son service d'agents.

Actuellement, M-Pesa possède le plus grand réseau d'agents (~ 124 000) suivi par Equity Bank (~ 30 000) et ensuite Airtel Money, qui est le deuxième plus grand OTM (~ 18 000). Comme l'a rapporté un article, « au 31 mars [2016], il y avait 17 banques commerciales [au Kenya] qui avaient contracté 40 224 agents qui avaient réalisé en cumulé plus de 170,5 millions de transactions évaluées à 930,2 milliards de dollars »¹¹. Le nombre total d'agents au Kenya, y compris ceux des OTMs, a atteint plus de 161 000 à la fin du premier trimestre de 2017.¹²

Les services bancaires via agents au Kenya ont été autorisés par une modification de la Loi sur les banques (2010). Les banques doivent d'abord demander à la Banque centrale du Kenya l'approbation de mener des opérations bancaires via agents. Comme l'explique le même article ci-dessus, « les règles existantes prévoient que, pour être un agent, le candidat sera examiné pour sa réputation et morale, devra disposer d'un certificat de bonne conduite et avoir un bon historique de remboursement de prêt. Dans le cas d'une société légalement enregistrée, elle doit avoir des registres de comptes vérifiés et avoir une bonne situation financière. Toutefois, les réglementations imposent à la banque la responsabilité de déterminer, en fonction de l'évaluation des risques de l'agent, les services qu'un agent particulier devrait fournir. »¹³

Comme l'explique un article séparé, « le modèle des services bancaires via agents a été un modèle « en étoile » (hub and spoke) (plutôt qu'un modèle de gestion de réseau d'agents tiers), les agents étant associés à une succursale bancaire proche de laquelle leur liquidité est gérée par la banque. D'où, dans un sens, les réseaux d'agents tirent parti des agences physiques de la banque. »¹⁴

11 KCB Bank, 'CBK : 'Les banques kenyennes enregistrent une croissance dans le modèle de services bancaires via agent,' 19 septembre 2016. Disponible sur <https://www.standardmedia.co.ke/brandingvoice/kcb/article/17/cbk-kenyan-banks-record-growth-in-agency-banking-model>

12 Autorité de Communication du Kenya, 'Rapport statistique sectoriel du deuxième trimestre pour l'exercice 2016/2017 (octobre-décembre 2016) (Nairobi, Mars 2017). Disponible sur <http://www.ca.go.ke/images/downloads/STATISTICS/Sector%20Statistics%20Report%20Q2%20FY%202016-17.pdf>

13 KCB Bank, 'CBK: Kenyan banks record growth in agency banking model.'

14 Mwema Kerich, 'L'essor des services bancaires via agents au Kenya' 2 juillet 2015. Disponible sur <http://blog.mahindraconviva.com/rise-agency-banking-kenya/>

Encadré 2 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas d'Equity Bank au Kenya (suite)

Forte implication de la direction ainsi qu'existence d'un département et d'une structure dédiés aux agents

Equity Bank Kenya a reçu l'engagement du PDG pour les services bancaires via agents et, par conséquent, une part substantielle des ressources de l'institution. En particulier, au siège social, un nouveau département comprenant plusieurs personnes a été créé pour les services bancaires via agents. Il relève directement du directeur des opérations et, par l'intermédiaire du responsable du département, est en communication directe avec le PDG. Le département traite du développement commercial, de la distribution, des opérations, de la formation, de l'expérience client et de l'assurance qualité. L'établissement de ce département a permis d'intégrer les agences de grande envergure et de garantir le soutien du personnel, renforcé par les ICP correspondants.

Chaque agence possède un superviseur d'agence dédié qui relève à la fois du directeur d'agence et du département des services bancaires via agents au siège social. Le rapport entre superviseur et agents ne doit pas dépasser 1 :40.

Il existe une différenciation entre les commerçants (encaissement et décaissement) et les agents de vente qui sont responsables de la vente des produits de la Banque.

Proposition de valeur pour toutes les parties prenantes

En plus de la proposition de valeur pour les agents décrits ci-dessus, Equity Bank a également conçu une proposition de valeur pour les clients et la Banque elle-même :

- Clients
 - Accès
 - Inclusion
 - Portée
 - Économies
- Equity Bank
 - Réduction des coûts : réduire les coûts engagés dans la mise en place d'agences physiques et de la réglementation
 - Tarification concurrentielle : obtenir de meilleurs prix pour les clients en raison des volumes de transaction
 - Rentabilité : Gagner plus de profit pour la Banque
 - Croissance plus rapide : ne pas être contraint par l'infrastructure physique
 - Tirer parti de l'infrastructure technique

Stratégie Claire de distribution multicanaux

Equity Bank combine différents canaux où les clients peuvent effectuer différents types de transactions :

- **Agences** : transactions de grande valeur et offre complète de services, y compris les prêts, le crédit, les assurances, les épargnes, etc.

- **Franchise** : les services au-delà de l'encaissement / décaissement tels que les prêts, le crédit, les assurances, les dépôts
- **Agents** : dépôts / retraits, assurance, paiements de factures, création de compte plus possibilité d'embaucher des sous-agents
- **Sous-agents / Marchands de trésorerie** : dépôt / retrait, ventes de crédit téléphonique, paiements de factures
- **Commerçants** : éventuels services de retraits, paiements électroniques pour des biens et services

LEÇONS TIRÉES

Les leçons suivantes ont été tirées par Equity Bank Kenya et pourraient bénéficier à d'autres PSF :

1. Se concentrer fortement sur l'image de marque et le marketing, incluant un événement de lancement à travers de multiples canaux en utilisant le marketing stratégique et opérationnel
2. Assurer une cohérence et une image forte de marque dans les points de vente des agents
3. Toujours chercher le retour (commentaires) des clients et des agents
4. Avoir un centre de contact dédié pour les agents et les clients
5. Effectuer un sondage trimestriel sur la mesure et la gestion de la satisfaction des clients et des canaux

PROCHAINES ÉTAPES

Equity Bank a répliqué son modèle de services bancaires via agents dans d'autres pays, et il redéfinit actuellement son modèle d'affaire pour ouvrir davantage de points de vente en permettant à ses agents de sous-traiter les services de dépôts et retraits aux commerçants.

DONNÉES CLÉS SUR L'INSTITUTION

- Création: 1984 (licence bancaire en 2004)
- Encours brut de prêt (Mars 2017) : 213.8 milliards de K Sh (2.1 milliards de US \$)¹⁵
- Dépôts (Mars 2017) : 277.3 milliards de K Sh (2.7 milliards de US \$)¹⁴
- Clients (fin 2015): 10.1 millions¹⁶
- Agences: 167¹⁷

RESULTATS DES SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS (2015)

- Agents actifs : >15,000
- Mix de canaux : 60% via les services bancaires via agents¹⁸

Aucune autre donnée n'a été fournie par Equity Bank Kenya malgré plusieurs requêtes.

¹⁵ Equity Group Holdings Limited, 'Investor Briefing & FY 2016 Performance,' presentation de mars 2017, slide 39. Disponible sur <http://equitybankgroup.com/uploads/default/files/2015/equitygroupinvestorbriefing2016fullyearfinancialresults.pdf> (accédé en Mai 2017).

¹⁶ Equity Group Holdings Limited, 2015 Annual Report and Financial Statements.

¹⁷ Central Bank of Kenya, 'Commercial bank.' Disponible sur <https://www.centralbank.go.ke/commercial-banks/> (accédé en mai 2017).

¹⁸ Equity Bank, 'Agency Banking deepens financial inclusion,' Equity News, Issue #8 (mars 2015).

Encadré 3 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas de FINCA en République Démocratique du Congo et en République Unie de Tanzanie

27

L'expérience des filiales de FINCA International en République démocratique du Congo (FINCA RDC) et en République-Unie de Tanzanie (FINCA Tanzanie) est intéressante puisqu'elles sont de tailles différentes (FINCA DRC est deux fois plus grande que FINCA Tanzanie en termes de clients et de taille du portefeuille de prêts) et ont toutefois réalisé des résultats similaires en termes de réduction du coût de transaction chez les agents par rapport aux agences (0,70 US \$ à 0,85 US \$ contre 1,30 US \$ à 1,40 US \$) et en termes de part des canaux de distribution alternatifs dans le total des transactions par rapport aux agences (50 % -60 %)¹⁹. La principale différence entre FINCA RDC et FINCA Tanzanie est le nombre d'agents (450 pour FINCA DRC et 130 pour FINCA Tanzanie).

FINCA Tanzanie a été créée en 1998. Sa mission est d'atténuer la pauvreté en fournissant des services financiers aux entrepreneurs les plus pauvres, afin de créer des emplois, de développer des actifs et d'améliorer le niveau de vie. FINCA Tanzanie a été la première institution de microfinance dans le pays à obtenir une licence de banque de microfinance (2013)²⁰, ce qui lui permet de mobiliser l'épargne dans le but de réduire son coût de financement. Aujourd'hui, FINCA Tanzanie compte environ 63 000 emprunteurs et 107 000 déposants.

FINCA RDC a été créée en 2003, avant la fin de la guerre civile du pays²¹, en tant que société de microfinance²². En 2009, elle s'est transformée en une institution de microfinance acceptant les dépôts (catégorie 3, selon la réglementation de la Banque centrale du Congo²³). Aujourd'hui, FINCA RDC est l'une des deux institutions de microfinance de catégorie 3 dans le pays et est le plus grand établissement de microfinance en termes de nombre d'emprunteurs (~ 123 000 emprunteurs, fin 2015), de déposants (~ 274 000, fin 2015) et de taille de portefeuille de prêts (71 millions de dollars, fin 2015), représentant 50% des micro-emprunteurs du pays.²⁴

FINCA RDC a lancé les services bancaires via agents en 2011, créant son propre réseau d'agents appelé FINCA Express. Le déploiement complet a eu lieu à la fin de 2013. À l'époque, les services comprenaient les dépôts, les retraits, les consultations de soldes et les relevés de compte.

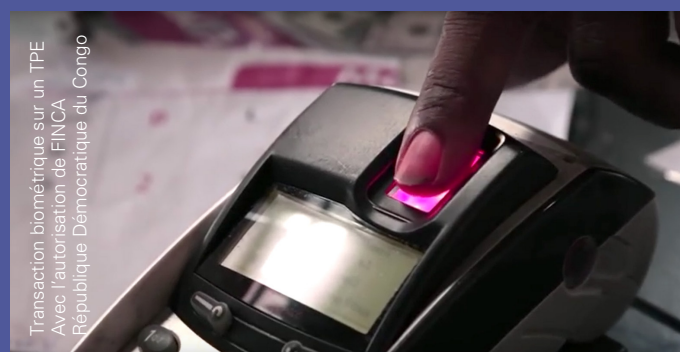
FINCA Tanzanie a commencé son parcours numérique en lançant un pilote de services bancaires via mobile en 2013 avec Vodacom (M-Pesa), en utilisant le canal USSD pour les remboursements de prêts et les dépôts. En 2014, FINCA Tanzanie a décidé de lancer un pilote de services bancaires via agents avec ses propres agents utilisant des dispositifs TPE, proposant les dépôts pour remboursement de prêts / l'épargne, les retraits, les transferts de compte à compte, les consultations de soldes et les relevés de compte. FINCA Tanzanie a déployé les services bancaires via agents à l'échelle nationale, sous la marque FINCA Express, en 2015. La même année, FINCA Tanzanie a élargi son offre de services bancaires via mobile en exploitant le réseau d'agents de trois OTM (Vodacom, Airtel et Tigo), en utilisant à la fois la technologie USSD et l'outil d'application SIM, et en étendant l'offre de services aux remboursements de prêts, à l'épargne, aux retraits, aux transferts et aux portefeuilles électroniques.

OBJECTIFS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DE SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS

L'objectif de FINCA, en tant qu'institution, était de réduire son coût de financement par l'intermédiaire des services bancaires via agents en mobilisant davantage d'épargne. Les services bancaires via agents étaient également destinés à aider FINCA à accroître sa clientèle et à accroître sa portée. L'objectif de FINCA, pour ses clients, était d'accroître la proximité et la commodité et d'améliorer l'accès aux services financiers pour parvenir à une plus grande inclusion financière.

SERVICES ET PRODUITS BANCAIRES OFFERTS VIA AGENTS ET TECHNOLOGIE UTILISÉE

FINCA Tanzanie et FINCA RDC offrent une large gamme de produits et services financiers, y compris différents types de prêts (business, éducation et petit groupe), différents types de comptes d'épargne²⁵, des canaux de distribution alternatifs tels que FINCA Mobile (services bancaires via mobiles) et FINCA Express (services bancaires via agents), la gestion de trésorerie et solutions de paie, et des alertes SMS pour aider les clients à suivre leurs comptes (voir le tableau 7 pour un résumé).



Transaction biométrique sur un TPE
Avec l'autorisation de FINCA
République Démocratique du Congo

19 Ce chiffre comprend les services bancaires via agents et via mobile pour FINCA Tanzanie, alors qu'il ne comprend que les services bancaires via agents pour FINCA RDC, qui s'est principalement concentrée sur les services bancaires via agents.

20 FINCA, 'Histoire.' Disponible sur <http://www.finca.co.tz/who-we-are/history/> (accès mai 2017).

21 La guerre civile a pris fin en 2002, mais la fin officielle de la guerre était le 30 juin 2003.

22 Une « société de microfinance » est une société par actions limitée, autorisée à fournir des prêts.

23 Les établissements de microfinance de catégorie 3 sont le seul type d'établissement de microfinance autorisé à collecter des dépôts et à fournir des prêts. Les institutions de microfinance de catégorie 1 et de catégorie 2 ne peuvent pas collecter des dépôts et sont limitées en termes de montants de prêts.

24 Données MIX Market disponible sur inscription (accès mai 2017)

25 Voir FINCA, 'Dépôts.' Disponible sur <http://www.finca.co.tz/what-we-offer/savings/> (accès mai 2017).

Encadré 3 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas de FINCA en République Démocratique du Congo et en République Unie de Tanzanie (suite)

Tableau 7 : Services et produits bancaires offerts via agents et technologie utilisée

SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS	
	
Produits et services	- Dépôts - Retraits - Transferts de compte à compte - Déboursement/Remboursement de prêts - Mini-relevés de compte - Soldes de comptes
Distribution	- Réseau d'agents FINCA
Technologie	- Switch de paiement FINCA - Terminal TPE et identification biométrique
Monnaie électronique	- Pas de monnaie électronique

Comment les clients ont-ils accès aux services ?

L'inscription du client est un processus simple, effectué uniquement dans les agences FINCA. Les clients sont inscrits aux services bancaires mobiles via agents. Les agents n'effectuent pas l'enregistrement des clients, mais ils sensibilisent les clients afin d'attirer de nouveaux clients pour ouvrir un compte FINCA. Les agents participent également à l'éducation des clients pour améliorer l'utilisation du canal, renforçant l'intérêt des clients enregistrés pour le service.

Pour FINCA Express, les agents utilisent un périphérique TPE. Les clients peuvent accéder à leur compte FINCA par une simple empreinte digitale, en utilisant un scan biométrique. Étant donné que le dispositif TPE dépend de la biométrie, les services bancaires via agents sont faciles et pratiques à utiliser même pour les clients les moins instruits car il n'y a pas de code PIN à retenir.

MISE EN PLACE DU CANAL DE SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS

Recrutement des agents et formation

Parmi plusieurs critères de sélection, les exigences de capital de démarrage pour devenir un agent FINCA Tanzanie Express sont les suivantes :

- TSh 2 millions (894 US \$) en espèces²⁶
- TSh 2 millions (894 US \$) sur le compte²⁷

Les agents sont identifiés, recrutés et formés par les responsables des canaux de distribution FINCA.

Gestion du réseau d'agents

FINCA Tanzanie et FINCA RDC ont créé une équipe dédiée aux services bancaires via agents et via mobile au siège social, chargée de la gestion du réseau des agents pour les agents FINCA Express (ses propres agents).

FINCA Tanzanie a commencé avec les services bancaires (personnel de back-office) en charge des nouveaux canaux. Plus tard, il a transféré la responsabilité au bureau du directeur commercial. FINCA Tanzanie possède un responsable des canaux, qui relève du Responsable des Opérations. Le responsable des canaux est en charge des canaux de services bancaires via agents et via mobile et est responsable des agents en charge des canaux qui font la promotion de ces canaux au niveau de l'agence. Les agences jouent un rôle essentiel dans le développement des services bancaires via agents.

FINCA RDC a nommé un Gestionnaire des canaux de distribution pour FINCA Express, qui relève du Chef des Services Bancaires. Le Gestionnaire des canaux de distribution dispose d'une équipe dédiée de 20 à 25 personnes, au siège social (2 employés à temps plein), mais principalement dans les agences (4 Superviseurs de réseau d'agents et 15-20 agents des canaux de distribution). Les superviseurs de réseaux d'agents au siège social gèrent les agents des canaux de distribution situés dans les agences. Les agents des canaux de distribution des agences recrutent et gèrent les agents FINCA Express (30 à 40 agents chacun). Des super agents²⁸ sont également impliqués dans la gestion de la liquidité.

Gestion de la liquidité

FINCA surveille lui-même la liquidité des agents FINCA Express par l'entremise de ses agences. Les agences FINCA anticipent le décaissement et le remboursement, afin d'éviter les manques de liquidité, et indiquent les montants prévus aux agents chaque semaine.

²⁶ Taux de conversion : TSh 1 = US\$0.000446823 (Source : www.xe.com, 29 Mai 2017).

²⁷ Taux de conversion : TSh 1 = US\$0.000446823 (Source : www.xe.com, 29 Mai 2017).

²⁸ Les super agents sont des agents soit à un endroit fixe, soit à une moto qui collectent les liquidités excédentaires ou fournissent la liquidité requise aux agents. Ce service a été introduit en 2013.

Encadré 3 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas de FINCA en République Démocratique du Congo et en République Unie de Tanzanie (suite)

29

Les agents en charge des canaux s'assurent que les agents ont la liquidité requise. Les agents sont formés à la gestion de la liquidité.

Chez FINCA DRC, les agents de FINCA Express peuvent se réapprovisionner chez les super agents ou les agences de FINCA en utilisant une carte prioritaire qui leur permet de couper les files d'attente et d'éviter ainsi des inefficacités.

Implications financières

Pour le canal de services bancaires via agents (ses propres agents), chaque filiale FINCA a réalisé un investissement initial de ~ 70 000 US \$ pour la plate-forme de paiement. Par la suite, chaque filiale paie des frais récurrents annuels de 10 000 US \$ pour la plate-forme. FINCA a également dû investir dans des dispositifs TPE (d'Ingenico) pour équiper ses agents (1 000 US \$ par appareil).

BÉNÉFICES RÉALISÉS AU TRAVERS DES SERVICES BANCAIRES VIA AGENTS

Pour FINCA

- Cibler les clients FINCA existants (comme première étape) ainsi que les nouveaux clients grâce aux actions de vente
- Augmenter la mobilisation des dépôts, car les agents sont situés à proximité des zones résidentielles ou d'activité pour un accès facile aux services
- Atteindre un coût de financement inférieur pour FINCA Tanzanie, passant de 20 % à 2 %

Pours les clients

- Réduire les coûts de transaction (temps passé en agence, coût de déplacement vers une agence et autres coûts de transaction typiques des opérations de microfinance)
- Améliorer l'accès et la commodité, en raison de la disponibilité des services 24 heures sur 24 et ne pas avoir à attendre dans une file d'attente à la banque
- Bénéficier d'une très bonne opportunité d'épargne (les clients ne payent aucun frais et reçoivent même un taux d'intérêt annuel de 2 %)

Résultats obtenus

- Accroissement de la taille de réseau
 - FINCA Tanzanie a atteint 130 agents et FINCA RDC plus de 450 agents, en mars 2017.
 - L'expansion a été rapide : FINCA RDC avait 500 TPE à la fin de 2015 et plus de 1000 à la fin de 2016.
- Accroissement des volumes
 - La répartition des transactions entre les canaux de FINCA Tanzanie était de 50 % dans les agences, 30 % avec les

agents FINCA et 20 % via mobile, à la fin de 2015.

- Chez FINCA RDC, les agents FINCA Express réalisaient 60 % des opérations de prêt à fin de 2015.
- Réduction des coûts de transaction
 - Le coût de transaction avec les agents de FINCA Tanzanie Express a diminué de 3,32 US \$ au lancement à 0,85 US \$ deux ans plus tard (2015), comparativement à 1,21 US \$ pour une transaction en agence.
 - Le coût de transaction chez FINCA RDC était de 0,70 US \$ avec des agents contre 1,43 US \$ en agence, à la fin de 2015.
- Frais d'exploitation réduits
 - Les coûts d'exploitation rapportés au portefeuille de prêts sont passés de 56 % en 2011 à 39 % en 2014 chez FINCA RDC.
- Amélioration de la commodité pour le client
 - Le service a considérablement réduit la congestion dans les agences, ce qui a amélioré le service à la clientèle en réduisant le temps d'attente pour d'autres services effectués en agences.
 - Les agents de FINCA DRC Express servent en moyenne 600 clients, contre environ 400 pour les agents de crédit.
 - Un dépôt / retrait en espèces prend en moyenne trois minutes au guichet chez FINCA RDC contre moins d'une minute avec le TPE d'un agent.

Du point de vue du client, la proposition de valeur est intéressante car les transactions sont gratuites avec les agents FINCA Express (subventionnés par FINCA). En conséquence, les agents FINCA sont davantage utilisés que les agents OTM, car les clients doivent payer ces derniers pour effectuer des transactions.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET LEÇONS TIRÉES

Facteurs clés de succès

1. Une proposition de valeur pour toutes les parties prenantes : clients, agents et FINCA
2. Un environnement propice aux services bancaires via agents : réglementation et familiarité des clients avec les services bancaires via agents dans le cas de FINCA Tanzanie et une présence bien établie dans le cas de FINCA RDC (plus grande institution de microfinance du pays)
3. L'accent mis sur les dépôts par l'intermédiaire des services bancaires via agents plutôt que sur les transferts comme les OTM et les autres banques.

Encadré 3 : Développer son propre réseau d'agents : Le cas de FINCA en République Démocratique du Congo et en République Unie de Tanzanie (suite)

Leçons tirées

Tiré d'une étude de cas par FINCA et the MasterCard Foundation²⁹ et une autre étude de cas réalisée par FINCA et PHB Development³⁰, les facteurs de réussite et les leçons apprises ont été mis en évidence comme suit :

1. Une évaluation institutionnelle devrait être réalisée et un accord de niveau du service devrait être formalisé avant de s'engager dans un partenariat.
2. L'appropriation des canaux de distribution devrait être assurée dès le début et guidée par le responsable des opérations et le chef de la banque de détail.
3. Une équipe dédiée pour les canaux numériques devrait être mise en place pour réduire le surmenage et la démotivation.
4. Un pilote devrait être réalisé avant le lancement commercial.
5. Les processus devraient être simplifiés pour éviter de forcer les anciens processus manuels de microfinance dans la structure de paiement électronique modernisée.
6. Les opérations doivent être soumises à une analyse continue des risques.
7. Des campagnes périodiques devraient être menées afin de se concentrer sur la sensibilisation et l'éducation des clients ainsi que sur les ventes dédiées, qui sont essentielles pour réussir.
8. Les mécanismes de rétroaction (feedback) basés sur l'interaction avec les clients devraient être utilisés pour les améliorations des produits et services.
9. Il convient de reconnaître que la mise en œuvre des nouveaux canaux de distribution perturbera considérablement les opérations existantes.
10. Il convient de rechercher un soutien auprès de consultants externes expérimentés pour assurer une analyse détaillée des défis.

PROCHAINES ÉTAPES

FINCA International a l'intention d'étendre les services bancaires via agents dans d'autres filiales. FINCA Zambie a débuté en 2016, alors que FINCA Malawi, Nigéria et Ouganda l'ont piloté en 2016³¹.

FINCA Tanzanie souhaite développer son réseau d'agents en propre et utiliser les agents OTM dans les régions éloignées.

29 FINCA/ MasterCard Foundation, 'Etendre l'accès à la Finance à travers les paiements mobiles' (n.p., juin 2015). Disponible sur <http://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-Case-study-2015.pdf>

30 PHB Development et e-MFP Digital Innovations for Financial Empowerment Action Group, 'FINCA EXPRESS Tanzanie : Mobiliser les dépôts à travers les services bancaires via mobiles' (n.p., octobre 2015). Disponible sur https://www.phbdevelopment.com/pdf/FINCA_Tanzania_Success_Story_final_web.pdf

31 Au moment où nous écrivons cette boîte à outils, FINCA Nigeria a annoncé avoir atteint 20 000 clients à travers les services bancaires via agents au Nigeria en 1 an. (juin 2017)

À long terme, la stratégie de distribution de FINCA Tanzanie est la suivante :

- Tirer parti des **agences** pour effectuer des **transactions de grande valeur**, les agences restant le fer de lance de la distribution
- Tirer parti des services bancaires via agents en tant que **services de proximité** dans les zones de forte activité, et promouvoir la mobilisation de l'épargne car elle est gratuite pour les clients
- Tirer parti des **services bancaires via mobile** en tant que **point d'entrée accessible à tous les clients**, car il peut être utilisé en permanence et les utiliser principalement dans les régions rurales éloignées

CHIFFRES CLÉS SUR LES DEUX SUCCURCALES DE FINCA INTERNATIONAL

Chiffres clés de FINCA Tanzanie (2015)³²

- Encours brut de prêt : 29,21 million US \$
- Dépôts : 10,40 million US \$
- Actifs : 38,40 million US \$
- Emprunteurs actifs : 63 020
- Déposants : 107 200
- Agences : 26
- Canaux SFN : 50 % des transactions en agence, 30 % avec les agents et 20 % via le mobile

Chiffres clés de FINCA RDC (2015)³³

- Encours brut de prêt : US\$71.38 million
- Dépôts : US\$31.82 million
- Actifs : US\$85.98 million
- Emprunteurs actifs : 122,650
- Déposants : 274,160
- Agences : 18
- Canaux SFN : 60 % des prêts via agents

Pour approfondir

FINCA/ The MasterCard Foundation, 'Etendre l'accès à la Finance à travers les paiements mobiles' (n.p., juin 2015). Disponible sur <http://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-Case-study-2015.pdf>

PHB Development et e-MFP Digital Innovations for Financial Empowerment Action Group, 'FINCA EXPRESS Tanzanie : Mobiliser les dépôts à travers les services bancaires via mobiles' (n.p., octobre 2015). Disponible sur https://www.phbdevelopment.com/pdf/FINCA_Tanzania_Success_Story_final_web.pdf

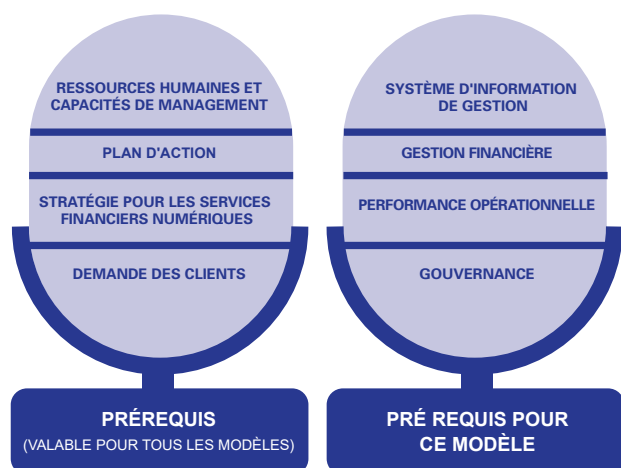
32 MIX Market, 'FINCA – TZA,' 2015 Données accessibles sous enregistrement.

33 MIX Market, 'FINCA – DRC,' 2015 Données accessibles sous enregistrement.

SECTION 4 : INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

Quelles sont les conditions préalables qu'une IF doit remplir si elle considère ce modèle d'affaire ?

Figure VII : Conditions préalables à l'utilisation de ce modèle



La figure VII fournit un aperçu des conditions préalables pour ce modèle d'affaire, tandis que les sous-sections, les encadrés et le tableau 7 ci-joints fournissent plus de détails.

CONDITIONS PRÉALABLES



Demande/Besoin des clients

Tout nouveau produit ou service doit répondre à un besoin des clients afin d'en assurer l'adoption. La compréhension des besoins et des défis rencontrés par le client est cruciale, surtout lorsqu'il s'agit d'introduire un nouveau canal. Les discussions de groupe et / ou les études quantitatives peuvent aider à identifier ces besoins / lacunes (par exemple, le coût de parcourir de longues distances vers les agences, le temps passé à faire la queue dans les agences). L'IF devrait effectuer une analyse approfondie de son marché dans le but de faire ce qui suit :

1. Personnaliser sa proposition de valeur afin de réduire autant que possible la frustration de ses clients et d'être attrayante pour les nouveaux clients.
2. Avoir une base de référence pour les recherches futures.

3. Indiquer ce que l'IF devrait d'abord piloter (c'est-à-dire là où le besoin est le plus grand possible). D'autres considérations incluent la connectivité réseau, la concurrence locale, etc.
4. Extraire des données qui peuvent être utilisées pour construire un plan d'affaire (business case) pour établir un réseau d'agents (par exemple, des données pour prévoir le nombre de nouveaux clients et les économies potentielles [par rapport aux transactions en agence] en termes de CapEx et OpEx). Les données sur les coûts peuvent être collectées à partir des rapports du secteur (idéalement du pays dans lequel l'IF opère). La prévision de la demande devrait se faire par recherche primaire sur des bases de clients existants et potentiels.



Stratégie et plan d'action

La première étape vers le numérique est de définir une stratégie. Quels sont les objectifs de la construction d'un réseau d'agents ? Quels seront les avantages tant pour l'institution que pour les clients ? Quels produits et services seront disponibles via le canal numérique ? Quels clients seront ciblés (existants / nouveaux, ruraux / urbains, intermédiaires / bas de gamme, etc.) ? Comment le nouveau canal ou produit numérique sera-t-il commercialisé et distribué ? Quelle technologie utilisera-t-elle ? Les agents seront-ils recrutés directement ou par l'intermédiaire d'un agrégateur ? Quelle sera la proposition de valeur pour un agrégateur et / ou un détaillant individuel de devenir un agent ?

La prochaine étape, une fois la stratégie définie, consiste à créer un plan d'action. Un plan d'action devrait tenir compte des différentes étapes nécessaires à la réalisation de la stratégie et devrait définir, pour chaque activité à effectuer, la personne responsable, les livrables et la date limite. Une liste d'activités ne suffit pas. Un gestionnaire de projet devrait être chargé de suivre le plan d'action et veiller à ce que les activités soient en bonne voie. Les ICP doivent également être définis et suivis dès le début. Établir une cartographie des risques potentiels avec des stratégies d'atténuation est fortement recommandée.



Outils de mise en œuvre



Modèle de plan d'action :

contient les différentes catégories requises pour un plan d'action et fournit une liste non exhaustive d'activités à effectuer pour ce modèle
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)



Éléments de bases à avoir pour ce modèle

Tableau 8 : Description des éléments de bases à avoir pour ce modèle

Dimension	Pré requis	Description des éléments de base nécessaires
Capacité interne	Management	Un gestionnaire de canal ou GRA (au niveau du Senior Management) doit être nommé au sein du personnel du siège et doit être exclusivement dédié à la mise en place/gestion du réseau d'agent. Le gestionnaire du canal informe ses supérieurs de l'activité sur une base régulière (p. Ex., initialement par des rapports hebdomadaires qui peuvent ensuite devenir mensuels).
	Personnel de l'IF	- L'IF doit identifier le nombre d'agents dont elle a besoin au moment du lancement et disposer d'un plan de déploiement pour recruter les agents. Il est important d'avoir un processus détaillé pour identifier, recruter, former, faire la publicité et gérer le réseau d'agents. Lors du lancement et sur une base quotidienne, il faut une équipe dédiée pour les agents, comprenant les fonctions suivantes : personnel de marketing, personnel informatique (chargé de l'intégration et de la gestion des systèmes) et du personnel de back-office en charge du suivi des services, du règlement avec agents, surveillance ICP, etc. - L'IF a besoin d'un gestionnaire de canal / GRA au niveau du siège, mais aussi du personnel chargé de la gestion des agents au niveau de ses agences. - L'IF devrait veiller à ce que les auditeurs internes commencent à mesurer et à enregistrer spécifiquement les activités liées aux agents.
	Ressources humaines et formation	Une personne avec une expérience avec les agents devrait être recrutée comme GRA car il s'agit d'un poste à temps plein. Les fiches de poste doivent être adaptées / créées, et le personnel impliqué dans le nouveau canal doit être formé. Selon le modèle d'affaire sélectionné, il peut y avoir un besoin de formation du personnel des super-agents.
Capacité financière	Autosuffisance financière /point d'équilibre	L'IF devrait être financièrement autonome (taux d'autosuffisance financière > 100%) pour s'engager dans ce modèle.
	Ressources financières	L'IF devrait utiliser ses propres ressources, complétées par des ressources externes. L'IF devrait envisager de dépenser au moins 250 000 US \$ pour développer son réseau d'agents, même si ce montant peut facilement aller jusqu'à 1 000 000 US \$ en fonction du modèle choisi.
Capacité opérationnelle	Liquidité / gestion de la trésorerie	- L'IF est seule responsable de la gestion de la liquidité (aux yeux du client). Potentiellement, si elle travaille avec un super-agent, l'IF peut fournir la trésorerie initiale nécessaire (pour les retraits). Pour les agents indépendants, l'IF devrait avoir un plan de liquidité clair, en particulier pour les décaissements de prêts. Une réconciliation quotidienne devrait être effectuée dans toutes les agences / agents et vérifiée au siège. Un GRA devrait être nommé au sein de l'IF et interagir avec les représentants des agents ou le super-agent - La gestion de la liquidité doit être automatisée, et non manuelle.
	Autosuffisance opérationnelle/ point d'équilibre	L'autosuffisance opérationnelle devrait être supérieure à 100%, idéalement, autour de 120% -130%. L'IF ne devrait pas s'engager dans le développement de son propre réseau d'agents si elle essaie toujours d'atteindre son équilibre opérationnel.
	Réglementation	- L'IF devrait avoir une licence régulière d'IF. Il peut ou non être nécessaire d'avoir une licence spécifique de distribution/ gestion d'agents pour ce modèle. Au minimum, l'IF devrait avoir l'autorisation de la banque centrale pour avoir ses propres agents. - Néanmoins l'IF doit suivre la réglementation concernant les agents établie par la banque centrale, y compris la politique de recrutement et de gestion des agents, qui se concentrera principalement sur les exigences KYC de l'agent. Il est important de vérifier la réglementation dans le pays en ce qui concerne les activités que peuvent effectuer les agents (par exemple les demandes de prêt) et si les agents doivent être exclusifs ou non. Informer la banque centrale des plans de l'IF et demander l'approbation est recommandé (voire obligatoire en fonction de la réglementation).
Capacité technique	Connectivité	Les agents doivent avoir une connectivité au réseau de l'IF, idéalement avec un VPN. L'IF devrait développer une stratégie hors ligne dans le cadre du plan de gestion des risques.
	SIG	- Idéalement, l'IF devrait avoir un SBC / SIG qui comprend des modules pour la gestion des agents, la gestion des cartes, le centre d'appels et les SMS. Selon le modèle d'affaire et les fonctionnalités de la plate-forme, l'IF pourrait vouloir / devoir investir dans de nouveaux matériels et logiciels. - Les transactions doivent être faites en temps réel et non par lots pour éviter les problèmes.
	Interfaces	L'IF doit être en mesure de réconcilier quotidiennement toutes les transactions effectuées par ses agents avec celles qui se sont produites dans son SBC / SIG. L'IF devrait intégrer son SBC avec la plate-forme technique de son fournisseur en temps réel.
Stabilité	Qualité du portefeuille	Pour les IMF, le portefeuille à risque supérieur à 30 jours devrait être inférieur à 5 %. Pour les banques, le ratio d'adéquation du capital devrait être supérieur à 8%.
	Gouvernance	- L'IF devrait avoir une gouvernance stable pour pouvoir planifier et déployer un réseau d'agents. - Le conseil d'administration devrait soutenir pleinement le projet.



Outils de mise en oeuvre : l'IF est-elle prête ?



Outil d'auto-évaluation :

Évalue les conditions préalables du modèle que l'IF remplit présentement et celles qui doivent encore être améliorées.

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)



Challenges et risques à anticiper

L'IF devrait anticiper des défis sur son parcours numérique et se préparer à l'avance. Le tableau 9 énumère les défis les plus courants rencontrés par les IF qui ont déployé leur propre réseau d'agents. La liste n'est pas exhaustive et de nouveaux risques peuvent sur-

venir lors du processus de mise en oeuvre. Reportez-vous à la boîte à outils de ce document pour la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation. Pour aller plus en profondeur sur les risques, consultez le *Manuel IFC sur les Services Financiers Numériques et la Gestion des risques*.³⁴

Tableau 9 : Les défis les plus fréquents avec ce modèle

Type de risque	Description du risque
(1) Risque stratégique	• Compréhension incomplète par le fournisseur de son marché cible pour les SFN (proposition de valeur pour les clients non alignée) • Marketing et communication : manque de marketing ciblé pour informer les clients du nouveau canal • Cannibalisation des clients • Manque d'interopérabilité • Rejet du service par les agents • Rejet du service par les clients • Résistance au changement
(2) Risque opérationnel	• Rapprochement et écarts de compte : transactions non enregistrées en temps réel, causant des problèmes de remboursement de prêt et / ou des clients faisant un dépôt auprès d'un agent et souhaitant retirer chez un autre agent ou canal • Manque de preuve suffisante (carte d'identité inexistante...) pour identifier les clients • Non-respect des seuils autorisés (cash et monnaie électronique) • Manque d'agents / service clientèle • Équipes de vente mal formées
(3) Risque technologique	• Échec du système : instabilité de la connectivité réseau (cruciale pour les tablettes, les téléphones et les périphériques TPE) • Retards de transaction • Échec du matériel : mauvaise réception et / ou délai de confirmation SMS • Défaillance d'intégration : intégration instable et / ou problèmes techniques entre les périphériques TPE et le SBC / SIG de l'IF • Manque de logiciel de gestion des agents (flexible et réactif) • Manque de stratégie hors ligne • Perte de données
(4) Risque financier	• Les coûts de projet dépassent les prévisions ou les revenus sont inférieurs aux prévisions • La structure des commissions ne fournit pas assez de revenus aux agents
(5) Risque de fraude	• Fraude au client : identité volée • Fraude au client : se fait passer pour le fournisseur ou l'agent • Fraude des agents • Frais non autorisés facturés par les agents • Accès non autorisé aux dispositifs des agents • Collusion interne du personnel pour commettre une fraude

³⁴ Manuel IFC sur les Services Financiers Numériques et la Gestion des risques n.p., 2016). Disponible sur <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/06c7896a-47e1-40af-8213-af7f2672e68b/Digital+Financial+Services+and+Risk+Management+Handbook.pdf?MOD=AJPERES>

(6) Risque lié aux agents	• Manque de disponibilité des agents • Mauvaise expérience client avec les agents • Manque de liquidité des agents • Inactivité des agents • Manque de supervision des agents • Les agents projettent une mauvaise image de la marque • Plan d'affaire des agents : déploiement rapide du réseau d'agents avec un plan d'affaire insuffisant pour les agents, ce qui les conduit à réduire les investissements et crée des problèmes de liquidité • Formation d'agents : Agents mal formés pour soutenir les clients
(7) Risque de réputation	• Échec de la transaction • Mauvaise expérience client
(8) Risque lié à la sécurité	• Hacking du canal de services bancaires via agents • Manque de sauvegardes • Vol de / par un agent

Note : La terminologie pour décrire les types de risque est basée sur la source suivante, bien que la numérotation ait été modifiée : Manuel IFC sur les Services Financiers Numériques et la Gestion des risques (n.p., 2016). Disponible sur <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/06c7896a-47e1-40af-8213-af7f2672e68b/Digital+Financial+Services+and+Risk+Management+Handbook.pdf?MOD=AJPERES>

Reportez-vous à la boîte à outils pour une description de chaque risque, sa stratégie d'atténuation, sa probabilité et son impact.



Outils de mise en oeuvre : Les risques sont-ils soigneusement identifiés et atténués ?



Grille de cartographie des risques :

Fournit une liste de risques fréquents avec des impacts possibles et des stratégies d'atténuation

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)

FINCA | **EXPRESS**

BALANCE ENQUIRY

DATE/TIME: 07/03/17 15:01:38
TID: 20028853

A/C: 101207028029 (1/1)
A/C Type: SAVINGS ACCOUNT
A/C Name: CHILUFYA MWAZEMBE

Total 392,293.48
Available 386,293.48

You were served by Chilufya.

Solde de compte imprimé par les agents
Avec l'autorisation de PHB Development

Terminal ID No: 20028853
Name: CHILUFYA MWAZEMBE
A/C : 101207028029
Available Balance: 386,293.48
Actual Bal: 392,293.48

Date	Amount
30/01/2017	6,000.00
20028853 - Cash Deposit *	
30/01/2017	5,000.00
20028853 - Cash Withdrawal *	
28/09/2016	2,000.00
20028826 - Cash Deposit *	

Relevé d'opérations reçu par les clients FINCA
Avec l'autorisation de PHB Development

SECTION 5 :

RECETTE DU SUCCÈS, OU « COMMENT FAIRE »

Figure VIII : Étapes à suivre pour une mise en oeuvre réussie

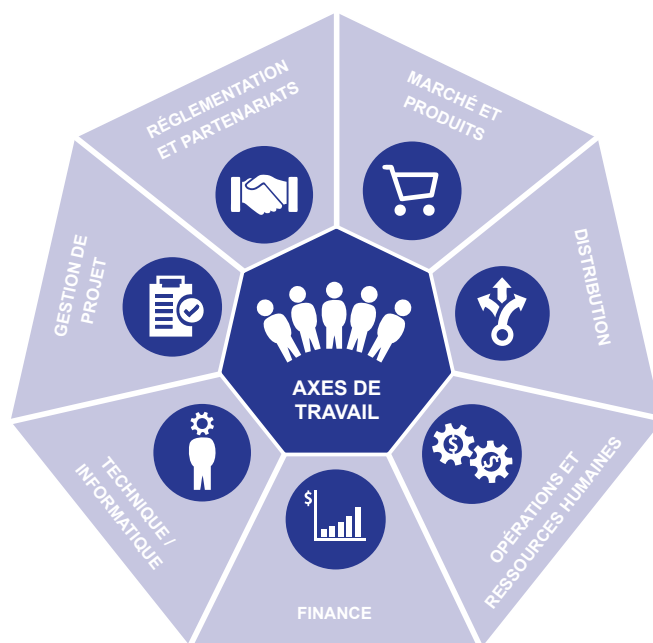


Cette section décrit les principales activités que les IF devraient effectuer pour mettre en oeuvre un projet de services bancaires via agents. Les facteurs clés de succès sont identifiés, tandis que des conseils pratiques pour les IF sont fournis dans des boîtes latérales. Des outils de mise en oeuvre utiles (fichiers Excel) sont également fournis pour faciliter la transition vers le numérique.

PHB Development et MicroLead ont défini six étapes différentes pour la mise en oeuvre réussie de SFN, sur la base de plus de 100 mise en oeuvres réussies à travers le monde (voir aussi la figure VIII) :

1. Évaluation des opportunités
2. Stratégie d'entrée sur le marché
3. Développement et préparation du pilote
4. Pilote
5. Mise en oeuvre
6. Amélioration de la performance

Figure IX : Axes de travail



Tout au long de la transition vers le numérique, sept axes de travail devraient être évalués pour s'assurer que tous les domaines clés sont couverts de façon systématique (voir aussi la figure IX) :

1. Réglementation et partenariats
2. Marché et produits
3. Distribution
4. Technique / informatique
5. Organisation interne (opérations et ressources humaines)
6. Finances
7. Gestion de projet

ÉTAPE 1 : ÉVALUATION DU MARCHÉ ET DE L'OPPORTUNITÉ

36

OBJECTIF	Définir s'il existe une opportunité à saisir pour l'IF pour décider si elle doit développer ou non son propre réseau d'agents : - Évaluer le degré de préparation du marché pour les services via agents/ de gré à gré - Évaluer les besoins et les problèmes des clients afin de comprendre comment vous pouvez y remédier - Évaluer les différents prestataires offrant des solutions liées aux services bancaires via agents dans votre marché - Évaluer les réseaux d'agents existants dans votre marché - Identifier les stratégies d'affaires potentielles, les facteurs clés de succès et les contraintes.		
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Analyser la demande et l'offre, définir vos objectifs et évaluer votre degré de préparation (voir le tableau 10 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)		
DÉCISION	GO/NO GO (Y aller/ ne pas y aller)	DURÉE RECOMMANDÉE	2–3 mois

Tableau 10 : Les activités et les facteurs clés de succès de l'évaluation du marché et des opportunités

Axes de travail	Activités
Réglementation et partenariats	- Identifier les exigences de la banque centrale pour déployer un réseau des agents : autorisation formelle (requis dans de nombreux pays) ou simple approbation (dans tous les cas) et s'assurer de la conformité aux réglementations spécifiques liées aux services bancaires via agents. - Examiner les formulaires de prérequis pour les agents (incluent généralement le nombre d'années d'expérience, le niveau d'études, le chiffre d'affaires, les services autorisés pour les agents, etc.) pour comprendre les types d'agents disponibles sur le marché, ainsi que les lois sur l'exclusivité. - Identifier les partenaires potentiels sur le marché (p. Ex., les fournisseurs de logiciels de gestion des agents, les agents / infrastructures commerciales existants) ; si vous utilisez une stratégie de partenariat avec un réseau existant, déterminez quel super-agent répond aux besoins de l'IF et complétez les forces et les faiblesses de l'IF et vice versa.
Marché et produits	Effectuer une étude de marché pour comprendre les besoins des clients et les difficultés rencontrées : Quels emplacements (agents) seront les plus appropriés pour le projet pilote ? Quels types d'agents sont les plus populaires et les plus fiables selon la clientèle de l'IF ? (les groupes de discussion et les entretiens individuels dans différentes zones de la présence de l'IF devraient pouvoir répondre à cela).
Distribution	- Évaluer les différents réseaux d'agents sur le marché et quelles IF ont créé leurs propres réseaux d'agents, celles qui utilisent les super-agents et celles qui sont les plus visibles dans les zones d'intervention de l'IF. - Évaluer la liquidité des agents, surtout si vous prévoyez de procéder à des décaissements de prêts. - Évaluer la capacité du personnel de terrain et du siège social à déployer un réseau d'agents. - Évaluer la capacité du siège à gérer davantage de transactions (assurez-vous qu'il y ait suffisamment de capacité de traitement de transaction / contrôle d'audit, en particulier dans les départements finance / comptabilité).
Technique / Informatique	- Évaluer la connectivité Internet au siège. - Évaluer la capacité du SIG interne : peut-il être intégré à d'autres systèmes ? Permet-il le transfert de données en temps réel ? Peut-il créer des rapports de rapprochement, etc. ? - Évaluer la connectivité dans les emplacements potentiels des agents. - Évaluez quelle serait l'interface la plus appropriée pour les agents : téléphone, web ou TPE. - Évaluer la gestion des agents : faut-il une plate-forme de gestion des agents ?
Facteurs clés de succès	
Partenaires	Développer une liste restreinte de super-agents (si vous utilisez cette stratégie) et examiner leur stratégie de marché : nombre d'agents ; processus et procédures quotidiens, hebdomadaires et mensuels ; structure de commissions ; positionnement ; proposition de valeur client ; stratégie d'expansion du marché ; etc.
Organisation interne	- Évaluer le degré de préparation de l'institution (en utilisant l'outil d'auto-évaluation de cette boîte à outils, par exemple). - Anticiper l'impact sur le personnel (résistance au changement) : si possible, faire part au personnel des changements dès le début. - Évaluer s'il est nécessaire d'embaucher de nouveaux employés ayant une expérience spécifique en gestion d'agents.
Finances	Préparer un macro-budget avec les coûts et les revenus, ce qui aidera l'IF à comprendre tous les éléments à considérer pour équilibrer les coûts avec les revenus et calculer le temps nécessaire pour obtenir un retour sur investissement.
Gestion de projet	- Identifier l'équipe potentielle de projet (en première ligne et back-office, membres dédiés, gouvernance du projet, etc.). - Assurer la prise de conscience et l'engagement de la direction générale et créer un comité de pilotage



Liste de contrôle des livrables

- ☒ Liste restreinte de super-agents potentiels et d'agents indépendants élaborée
- ☒ Rapport d'étude de marché terminé
- ☒ Avantages identifiés pour les clients, les agents et l'IF
- ☒ Options de distribution examinées, ainsi que les emplacements des agents potentiels
- ☒ Évaluation complète du logiciel / matériel
- ☒ Évaluation de connectivité terminée
- ☒ Évaluation des capacités de l'organisation réalisée et besoins d'amélioration identifiés
- ☒ Plan d'affaire développé
- ☒ Comité directeur et équipe de projet établis



Outils de mise en oeuvre

- Formulaire d'évaluation des agents :**
Fournit un modèle d'un formulaire listant les prérequis pour identifier et recruter des agents
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)
- Modèle budgétaire :**
Fournit les principales catégories de coûts à prendre en considération pour planifier votre budget
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)
- Équipe projet :**
Fournit un modèle pour l'équipe projet et le comité de pilotage
[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)

ÉTAPE 2 : STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ

OBJECTIF	Décrire comment l'IF va saisir cette opportunité/ décider comment l'IF va déployer son propre réseau d'agents : • Sélectionner le bon partenaire pour le réseau d'agents/ les bons agents individuels en fonction des clients cibles et des objectifs de l'IF • Définir la stratégie de marché (positionnement, ciblage, segmentation) • Définir la stratégie de distribution • Planifier l'ensemble du projet • Développer un prototype		
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Accord complet de niveau de service, stratégie de marché, stratégie de distribution, stratégie interne, plan informatique et recrutement de l'équipe de projet (voir le tableau 11 pour plus de détails et les boîtes qui accompagnent pour plus de conseils et d'outils pratiques)		
DÉCISION	Comment intégrer le marché ?	DURÉE RECOMMANDÉE	3 mois

Tableau 11 : Les activités et les facteurs clés de succès de la stratégie de mise en marché

Axes de travail	Activités
Réglementation et partenariats	• Préparer les documents nécessaires pour obtenir l'approbation de la banque centrale ou la licence pour déployer le réseau d'agents et démontrer la conformité aux règlements spécifiques sur les services bancaires via agents. • Au minimum, élaborer des politiques et des procédures qui suivent les lignes directrices de la banque centrale sur la façon d'identifier, recruter, former, faire la publicité et gérer les agents. • Finaliser les contrats avec partenaires de réseau d'agents et les agents, qui devraient inclure un accord de niveau de service et une structure de commissions.
Distribution	• Choisir l'option de distribution : partenariat avec un super-agent ou réseau d'agents existants, ou création d'un réseau d'agents indépendants. • Évaluer les niveaux de liquidité requis des agents (cette évaluation influence si l'IF peut fournir des remboursements de prêts et des décaissements). • Développer une stratégie d'expansion du marché (par exemple, décider de commencer à offrir les services dans une seule ou plusieurs zones géographiques ou à l'échelle nationale).
Technique / Informatique	• Si l'IF n'a pas de SIG ou si le SIG n'est pas assez sophistiqué pour gérer les cartes bancaires et / ou les agents, sélectionner les plates-formes avec le meilleur rapport coût/ bénéfice sur le marché en tenant compte des coûts, de la vitesse de déploiement sur le marché et des capacités fonctionnelles.
Organisation interne	• Déterminer si le personnel existant est capable de gérer les nouvelles tâches supplémentaires ou si un nouveau personnel spécifique au canal doit être embauché. • Adapter / créer des fiches de poste. • Définir les règles pour la gestion de trésorerie (par exemple, déterminer combien un client peut retirer en un jour, définir la limite supérieure au-dessus de laquelle un client doit se rendre à une agence pour finaliser le retrait). • Élaborer une évaluation des besoins de formation et mettre en place un programme de formation, y compris pour 1) le personnel du siège social, 2) le personnel de terrain et 3) les agents.
Facteurs clés de succès	
Partenaires	• Finaliser la proposition de valeur pour le partenaire super agent / les agents
Marché et produits	• Définir les groupes cibles et segmenter les clients si nécessaire (par milieu rural / urbain, produits, etc.). • Définir la gamme de produits et services qui seront disponibles par le biais des services bancaires via agents : ouverture de compte, dépôt, retrait, demande de bilan, transfert, etc. • Définir la (les) proposition (s) de valeur pour les clients (il pourrait y avoir plus d'une pour différents segments cibles). • Définir des campagnes de marketing potentielles, en particulier si vous travaillez avec un réseau existant d'agents.
Finance	• Préparer un plan d'affaire détaillé (flux de revenus et de coûts, point de rentabilité, flux de trésorerie). • Définir la structure des prix pour les clients et la structure des commissions pour les agents et recevoir les commentaires des partenaires / agents.
Gestion de projet	• Planifier le projet dans son ensemble, y compris le pilote et l'allocation de ressources correspondante. • Impliquer le personnel dans le processus (il est important de ne pas sous-estimer la nécessité d'un engagement du personnel et la gestion du changement nécessaire à la mise en place de nouveaux services).



Liste de contrôle des livrables

- ☒ Contrats commerciaux négociés, si vous travaillez avec des partenaires
- ☒ Contrats commerciaux développés pour les agents indépendants
- ☒ Stratégie de marché finalisée : proposition de valeur de positionnement pour les clients et agents, service (s) à offrir via les agents, stratégie d'expansion de marché, etc.
- ☒ Stratégie interne complétée : organisation, description des tâches, plan d'embauche, besoins de formation
- ☒ Feuille de route technique préparée dans le cas où un nouveau SIG ou un SIG adapté est nécessaire
- ☒ Élaboration d'un plan d'affaire détaillé
- ☒ Plan d'action et étude de cas validés par toutes les parties prenantes



Conseils : Développer un prototype

Le canal des agents devrait être testé sur le marché afin d'obtenir les réactions des utilisateurs et des agents en utilisant des principes de conception axés sur l'humain. Le prototype ne sera pas un produit entièrement développé, mais fournira une solution rapide, simple et peu coûteuse pour obtenir les commentaires des clients sur les principales fonctionnalités, termes et conditions, etc. Le test peut impliquer des processus manuels et, en tant que tel, portera sur un marché de recherche très limité. Ce test n'est PAS identique à celui d'un pilote complet, qui sera effectué après la mise au point complète du produit / service.

Le prototype doit tester / valider sur ce qui suit :

1. Interfaces utilisateur
2. Prix
3. Activités marketing / promotionnelles - stratégies de communication
4. Éducation financière et messages d'alphabétisation

Le test du prototype devrait inclure les tâches suivantes :

1. Assurez-vous que les nouveaux produits / services sont lancés en temps opportun et administrés conformément aux spécifications du produit
2. Assurez-vous que les engagements envers les clients sont respectés
3. Comprenez les processus opérationnels et définissez et concevez des processus de back-end pour les clients
4. Résolvez tous les problèmes qui surgissent, y compris avec une fonctionnalité de produit particulière, avec un client en particulier ou au global
5. Maintenir un partenariat efficace et une coopération entre le personnel de l'IF et les agents impliqués dans les tests



Outils de mise en oeuvre



Contrat d'agent :
Fournit un modèle d'un contrat à utiliser avec un agent

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)



Fiche de poste du gestionnaire d'agents :
Fournit un modèle à utiliser pour décrire les missions d'un gestionnaire d'agents

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)



Règle de gestion de trésorerie :
Fournit des lignes directrices pour la gestion de liquidités pour les agents

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)



Modèle de plan d'action :
Propose un modèle pour un plan d'action

[Cliquez sur l'icône pour télécharger](#)

ÉTAPE 3 :

DÉVELOPPEMENT ET PRÉPARATION DU PILOTE

Une fois que l'IF a défini le produit et qu'elle est prête pour le lancement sur le marché, l'IF se conformera au plan convenu pour le

pilote. Le pilote devrait être utilisé pour tout réglage final avant le lancement commercial.

OBJECTIF	Signer les contrats avec les agents et préparer un processus détaillé de gestion de projet : - Finaliser l'intégration technique entre le système de l'IF et d'autres plates-formes (au besoin) - Adapter les opérations commerciales impactées par le nouveau canal et développer le manuel des opérations (processus) pour les transactions de gré à gré - Adapter les opérations commerciales impactées par le nouveau canal et développer le manuel des opérations (processus) pour toutes les transactions - Définir et préparer la motivation au niveau de l'institution tout entière et la capacité à lancer le pilote, y compris la définition des ICP		
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Définir la stratégie de marketing et de communication avec les agents, identifier les emplacements pour le pilote, recruter du personnel, effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs et développer des structures de prix et d'incitation (voir le tableau 12 pour plus de détails et les boîtes qui accompagnent pour plus de conseils et d'outils pratiques)		
DÉCISION	Lancer le pilote ou non ?	DURÉE RECOMMANDÉE :	2–3 mois

Tableau 12 : Les activités et facteurs clés de succès pour le développement et la préparation du pilote

Axes de travail	Activités
Distribution	- Identifier les emplacements des agents pour le pilote. - Recruter et former le personnel qui gèrera et fournira le service pendant le pilote (la formation devrait avoir lieu au plus tôt deux semaines avant le lancement du projet pilote afin que le personnel n'oublie pas ce qu'ils ont appris). - Établir un centre d'appels (assurez-vous qu'il existe des numéros d'appel locaux distincts pour les clients, les agents et le personnel).
Technique / Informatique	- Acheter et mettre en oeuvre un SIG si nécessaire. - Intégrer le système d'IF avec les différentes plateformes. - Effectuer des tests d'acceptation des utilisateurs.
Organisation interne	- Développer ou affiner les processus métier impactés par les services bancaires via agents/ les transactions de gré à gré (manuel de processus). - Développer la facturation et les procédures comptables au siège social. - Préparer la cartographie des risques et les stratégies d'atténuation. - Définir des indicateurs clés de performance et système de surveillance.
Finance	Définir des incitations pour le personnel (par exemple, le nombre de transactions par le biais des nouveaux canaux, les dépôts mobilisés par le nouveau canal, la valeur des prêts décaissés).
Facteurs clés de succès	
Réglementation et partenariat	- Définir et signer les contrats commerciaux : négocier les services, les commissions, la gestion de liquidité, les clauses d'exclusivité, etc. - Inclure un accord de niveau de service qui fera ce qui suit : « Préciser les attentes en ce qui concerne les services fournis et les conséquences pour les deux parties en cas de livraison non conforme aux normes de niveau de service convenues. » - Obtenir l'approbation réglementaire pour le pilote (si nécessaire)
Marché et produits	- Définir les spécifications de service et l'expérience client. - Affiner la stratégie de marque et la stratégie de communication et planifier le pilote. - Élaborer un plan marketing (p. ex. co-branding, les dates de livraison d'affiches et de brochures, le matériel promotionnel pour le lancement). - Commencer par une gamme de services limitée (bien que de nombreuses IF offre une large gamme de services, l'IF voudra peut-être commencer par les services identifiés lors de l'étude de marché comme les plus nécessaires pour ses clients afin de ne pas submerger le réseau d'agent ou l'IF peut vouloir commencer par des services plus faciles à gérer, tels que les dépôts et les retraits, puis, à un stade ultérieur, offrir des versements et des remboursements de prêts, ce qui est plus difficile à gérer pour les agents compte tenu des contraintes de liquidité).
Gestion de projet	- S'assurer que l'équipe de projet est en place et prête à lancer. - Valider le plan de mise en oeuvre du pilote. - Créer un cadre de gestion des risques. - Avoir une matrice de résolution si des problèmes surviennent.



L'IF est-elle prête à lancer le pilote ?

- ☒ Contrats d'agent remplis et signés
- ☒ Approbation documentée du régulateur (si nécessaire)
- ☒ Plan de marketing et support de communication finalisés
- ☒ Emplacements des agents identifiés pour le pilote
- ☒ Équipe de canal de distribution alternative recrutée et / ou formée
- ☒ Spécifications des processus finalisées
- ☒ Intégrations informatiques et tests d'acceptation des utilisateurs complétés
- ☒ Processus de gestion des risques mis à jour
- ☒ Indicateurs clés de performance et système de surveillance mis en place
- ☒ Structure de tarification révisée
- ☒ Structure des primes révisée
- ☒ Plan de mise en oeuvre du projet pilote détaillé et validé



Conseils

- Anticipez et ne sous-estimez pas l'impact sur l'IF : il y aura des implications financières, technologiques, opérationnelles, de marketing, de ressources humaines et d'expérience client.
- Ne sous-estimez pas le temps nécessaire aux intégrations informatiques si des plates-formes sont nécessaires pour la gestion des agents, la gestion des cartes, le centre d'appel et / ou la passerelle SMS
- Complétez un test d'acceptation par les utilisateurs avant le lancement.



Outils de mise en oeuvre



Cartographie des risques :
fournit une liste de risques fréquents avec des impacts possibles et des stratégies d'atténuation

Cliquez sur l'icône pour télécharger



Modèle ICP :
Propose des ICP suggérés et des stratégies de mesure

Cliquez sur l'icône pour télécharger

^a FINCA/The MasterCard Foundation, 'Expanding Access to Finance through Mobile Payments: Lessons Learned for MFI-Mobile Network Operator Partnerships,' Case Study, p. 4 (n.p., June 2015). Disponible sur <http://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-Case-study-2015.pdf>

ÉTAPE 4 : PILOTE

39

OBJECTIF	Exécuter le pilote et se préparer pour le lancement : • Tester les services et la gestion de la liquidité et prendre des mesures correctives • Vérifier les données réelles du projet pilote par rapport aux attentes (c.-à-d. ICPs) • Surveiller et évaluer les résultats du projet pilote et fournir des commentaires sur les problèmes éventuels de technologie et d'exécution (y compris le marketing, les prix, les ventes, les processus, etc.) qui ont été soulevés au cours du projet pilote pour voir comment ils peuvent être traités • Valider le plan pour le lancement		
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Tester tous les processus opérationnels dans l'environnement réel, identifier les risques exceptionnels et développer les actions correctives nécessaires pour améliorer le produit/service (voir le tableau 13 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)		
DÉCISION	GO/NO GO (Acceptation/Rejet) Degré de préparation pour passer au lancement national	 DURÉE RECOMMANDÉE :	3 mois minimum, 6 mois idéalement

Tableau 13 : Les activités et facteurs clés de succès du pilote

Axes de travail	Activités
 Distribution	• Fournir une formation aux agents / formateurs d'agents. • Fournir du matériel de communication au personnel pour faire connaître / vendre les nouveaux services. • Rendre visible les agents qui aideront à faciliter ces nouveaux canaux, en particulier les transactions de gré à gré. • Distribuer le matériel de marketing aux agents et aux agents de terrain sur les nouveaux services
 Technique / Informatique	• Tester toutes les fonctionnalités techniques et analyser les performances. • Planifier la transition du pilote vers une organisation complète (plan de mise sur le marché).
 Finance	• Vérifier le comportement frauduleux (interne du personnel et externe des clients et agents). • Assurer un rapprochement approprié entre les comptes des agents et de l'IF
 Facteurs clés de succès	
 Réglementation et partenariats	• Informer les autorités légales de l'état d'avancement (si nécessaire). • Examiner les résultats du projet pilote avec les partenaires éventuels et gérer les relations.
 Marché et produits	• Lancer des actions de communication pour le pilote. • Tester les services et apporter les ajustements nécessaires.
 Organisation interne	• Adapter les processus d'affaires selon les besoins. • Surveiller les indicateurs clés de performance sur une base quotidienne et hebdomadaire. • Identifier les améliorations nécessaires et les mettre en oeuvre tout au long du lancement.
 Gestion de projet	• Évaluer les résultats du projet pilote sur une base hebdomadaire ou mensuelle et préparer le plan de d'amélioration. • Planifier le lancement commercial lorsque l'IF est prête (le pilote devrait prendre le temps nécessaire pour régler tous les défis qui se posent).



L'IF est-elle prête à se lancer à l'échelle nationale ?

- ☒ Résultats du projet pilote disponibles (conformité à la réglementation)
 - ☒ Vous avez procédé à des examens réguliers du projet pilote avec le(s) partenaire (s)
 - ☒ Vous avez passé en revue le matériel de communication
 - ☒ Vous avez complété le matériel de formation interne et vous avez examiné les résultats
 - ☒ Vous avez élaboré le plan de transition pour une organisation permanente
 - ☒ Vous avez passé en revue les résultats de conformité de fraude
 - ☒ Vous avez suivi les ICPs
 - ☒ Vous avez évalué les résultats du pilote et élaboré et mis en oeuvre un plan d'action pour l'amélioration
 - ☒ Vous avez mis au point le plan de lancement commercial
 - ☒ Vous avez passé en revue l'analyse de rentabilité avec des projections sur plusieurs années
 - ☒ Vous avez complété l'arriéré des actions en attente



Conseils

- Commencez par un nombre restreint de produits / services (c.-à-d., Dépôt et retrait) - Ajoutez le déboursement / remboursement de prêt à l'étape ultérieure
- Commencez par un nombre restreint d'agents / branches (qui prennent en charge un nombre « x » d'agents) avec différents profils pour évaluer la prise en charge, puis décidez du plan d'expansion (progressif ou de toutes les branches à la fois)
- Rappelez-vous que la formation des agents et du personnel est essentielle et peut déterminer le succès ou l'échec du projet numérique. Le personnel du canal de distribution alternatif doit maîtriser les opérations et les procédures avant le lancement et les agents doivent être bien formés sur les nouveaux services
- Même si l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire pour le lancement, tenez le régulateur informé
- Préparez un plan d'éducation pour les clients, offert par l'IF, pour créer de la confiance dans le nouveau canal
- Effectuez des évaluations de pilote hebdomadaires et mensuelles et prenez des mesures correctives.
- Surveillez les indicateurs clés de performance et mettez en oeuvre des changements si nécessaire.



Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en oeuvre dépend de l'IF. Il devient difficile de fournir des outils génériques applicables à toutes les IF. Les auteurs recommandent de faire appel à des consultants pour cette phase. Ils vous aideront à concevoir des outils personnalisés

ÉTAPE 5 : LANCEMENT/ MISE EN OEUVRE

— 40

OBJECTIF	Gérer l'activité de services bancaires via agents au quotidien : • Passer officiellement de l'équipe du projet à l'équipe opérationnelle • Effectuer un test de résistance / capacité informatique : les systèmes peuvent-ils gérer la charge prévue ? • Affiner le modèle d'affaires en fonction des résultats de la phase pilote • Compléter le plan pour un lancement complet avec allocation de ressources • Vérifier si toutes les conditions préalables au lancement ont été satisfaites et évaluer tous les aspects du service • Coordonner, affiner et régler le passage à grande échelle du lancement commercial et du système de surveillance.
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Mettre en oeuvre l'expansion du produit, étendre, renforcer, évaluer, reporter et surveiller (voir le tableau 14 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)

Tableau 14 : Les activités de mise en oeuvre et les facteurs clés de succès

Axes de travail	Activités
 Réglementation et partenariats	• Partager les résultats du pilote avec le régulateur pour s'assurer que l'IF satisfait à toutes les exigences réglementaires et que l'IF enregistre les ICP attendus.
 Distribution	• Élargir la portée (expansion géographique), et recruter du personnel nouveau pour le siège et / ou les agences si nécessaire. • Étendre la formation à tout le personnel impliqué dans l'offre de services. • Fournir une formation aux nouveaux agents / formateurs d'agents. • Rendre visible les agents qui faciliteront ce service
 Technique / Informatique	• Veiller à ce qu'il n'y ait pas de bugs dans l'intégration entre l'IF et la plateforme de gestion des agents. • Recevoir les rapports réguliers de la plateforme de gestion des agents concernant les problèmes liés au système (problèmes de connectivité, système en panne, messages SMS non reçus, etc.).
 Facteurs clés de succès	
 Marché et produits	• Identifier les nouveaux segments de marché et élargir l'offre de services au fil du temps si vous le souhaitez. (Par exemple, décaissement / retrait de prêt, transfert d'argent) • S'assurer que les agents sont bien indiqués avec des affiches de l'IF et disposent de matériel de communication pour profiter des opportunités de vente croisée si possible
 Organisation interne	• S'assurer que l'équipe opérationnelle s'est pleinement approprié le(s) nouveau(x) service (s). • Évaluer les nouveaux processus métier et adaptez-vous au fil du temps (si nécessaire). • Préparer le plan de capacité des ressources humaines en tenant compte de la croissance prévue
 Finance	• Utiliser les résultats du projet pilote pour (1) évaluer le plan d'affaires et (2) confirmer ou adapter les prix. • S'assurer du rapprochement approprié des données entre l'agent et l'IF. • Assurer le paiement des commissions selon les termes du contrat.
 Gestion de projet	• S'assurer que l'équipe projet transmet le projet à l'équipe opérationnelle qui gérera le produit de façon continue. • Continuer de faire un suivi de près des résultats.



Conseils

- Même si l'approbation d'un régulateur n'est pas nécessaire pour le lancement, tenez le régulateur informé
- Commencez par un nombre restreint d'agents ciblant différents segments de clientèle afin d'évaluer l'adoption du service par les clients et ensuite décider du plan d'expansion (progressif ou tout à la fois)
- Créez une boucle de rétroaction pour évaluer régulièrement (chaque trimestre, chaque mois, etc.) les résultats et prendre des mesures correctives



Outils de mise en oeuvre

À ce stade, la mise en oeuvre dépend de l'IF. Il devient difficile de fournir des outils génériques applicables à toutes les IF. Les auteurs recommandent de faire appel à des consultants pour cette phase. Ils vous aideront à concevoir des outils personnalisés

ÉTAPE 6 :
AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

OBJECTIF	Améliorer les performances des services lancés et construire une culture d'amélioration continue : - Élaborer un plan d'amélioration à court terme - Mettre en place un système d'Intelligence économique pour surveiller le service quotidiennement - Mettre en oeuvre des actions correctives
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Effectuer une évaluation comprenant des entretiens avec des clients et le personnel pour évaluer les perceptions (voir le tableau 15 pour plus de détails et les encadrés qui l'accompagnent pour plus de conseils)
 HORIZON TEMPS RECOMMANDÉ :	Après le lancement, 6 mois minimum, 12 mois idéalement

Tableau 15 : Les activités d'amélioration des performances et les facteurs clés de succès

Axes de travail	Activités
 Distribution	- Évaluer et aligner l'expérience client de l'utilisation du nouveau canal et celle des agents (quantité, qualité, localisation, performance, revenus) par le biais de groupes de discussion. - Évaluer la conformité avec l'accord de niveau de service.
 Technique / Informatique	- Évaluer les capacités informatiques de l'IF (perte de données, facilité d'utilisation, temps par transaction, etc.). - Évaluer l'intégration entre les systèmes.
 Facteurs clés de succès	
 Marché et produits	- Aligner la segmentation de la clientèle, la proposition de valeur et le parcours client. - Évaluer et améliorer la stratégie de vente croisée (exploiter le réseau d'agents).
 Organisation interne	Identifier les opportunités d'efficacité dans l'organisation interne, les ressources et les processus.
 Finance	- Évaluer et adapter le plan d'affaires (si nécessaire). - Évaluer la structure des prix, y compris la perception par les clients, et adapter la structure des prix (si nécessaire). - Évaluer et adapter la structure des primes pour le personnel interne (si nécessaire). - Évaluer et adapter la structure des commissions pour les agents (si nécessaire).
 Gestion de projet	Sur la base des évaluations, définir les gains immédiats, les améliorations à court terme et les améliorations à moyen terme.



L'IF est-elle prête à adopter l'amélioration continue ?

- ☒ Segmentation, proposition de valeur et parcours client revisités
 - ☒ Expérience des clients et du personnel du canal évaluée
 - ☒ Intégration entre le système de l'IF et la plateforme de gestion des agents évaluée
 - ☒ Plan d'affaires révisé
 - ☒ Tarification validée par les clients
 - ☒ Structure des primes validée par le personnel
 - ☒ Plan d'amélioration continue des processus internes mis au point

RESUME :

IL S'AGIT DU BON MODÈLE POUR VOTRE INSTITUTION SI...

VOUS ÊTES À LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION NUMÉRIQUE REpondant à ces critères (VOIR LE TABLEAU 16)
...Tableau 16 : Résumé de ce modèle

 TEMPS NÉCESSAIRE	6-9 mois jusqu'à la phase pilote en fonction des objectifs et ICPs	 OUTILS NÉCESSAIRES	- Intégration entre le SBC de l'IF / SIG et une autre plate-forme pour les transactions en temps réel - Téléphones portables, interface web ou périphériques TPE pour les agents
 BUDGET	Le coût total initial (investissement) estimé est de 250 000 US \$ à 500 000 US \$. - Dans de nombreux cas, les dépenses principales sont le marketing et la formation des agents, ainsi que le développement de nouveaux processus de back-office, qui peuvent nécessiter le recrutement de consultants. - Il peut également être nécessaire d'investir dans une mise à jour ou un nouveau système d'exploitation SIG, puis de couvrir les dépenses d'intégration. - Il pourrait également être nécessaire d'acheter des plates-formes pour la gestion des agents, la gestion des cartes bancaires, le centre d'appels et / ou la passerelle SMS. - Les autres dépenses peuvent inclure les études de marché, les commissions pour les agents et des incitations pour le personnel. Il est courant que l'IF fournisse le matériel nécessaire aux agents (téléphone, tablettes, TPE...) mais pas systématique.	 AVANTAGES	- Contrôle complet du réseau des agents - Réseau d'agents disponible et efficace dans les zones cibles - Agents très liquides, si vous proposez le service de déboursement de prêt Super-agent avec une gestion efficace des agents et le personnel de gestion de projet, comme une option possible - Capacité d'adapter le personnel pour offrir des services par le biais de ce nouveau canal et recruter et / ou former le personnel des opérations sur le terrain, le personnel marketing, le personnel de gestion des nouveaux canaux, le personnel back-office / finance et le personnel informatique
 OBJECTIFS	- Contrôle accru sur les agents (par rapport à utiliser des agents d'un autre prestataire) - Amélioration de la portée dans les zones mal desservies - Réduction du trafic dans les agences - Service client amélioré (commodité, coût et temps) - Amélioration de l'efficacité opérationnelle - Valeur ajoutée à la marque	 OPERATIONS PERMISES	- Ouverture de compte (selon la réglementation) - Dépôt / retrait - Décaissement / remboursement de prêt - Paiement de facture - Consultation de solde - Transfert de compte à compte

... ET VOUS AVEZ CONSIDÈRE CES FORCES, CES FAIBLESSES, CES OPPORTUNITÉS ET CES MENACES (VOIR LE TABLEAU 17).

Tableau 17 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Permet un contrôle complet sur le réseau d'agents - Possibilité d'utiliser le personnel existant pour recruter et gérer les agents - Permet de mettre au service l'expérience de la gestion des agents de crédit pour gérer le réseau des agents - Pas de monnaie électronique (donc pas besoin d'un partenaire OTM)	- Nécessite des investissements importants, en particulier pour la formation, le marketing / branding et les ventes - Nécessite la sensibilisation du client et l'éducation financière, en particulier pour une IF qui cible les clients ruraux et / ou analphabètes - Nécessite une formation approfondie du personnel - Implique un coût et un temps importants pour identifier, recruter, former, faire la publicité et gérer le réseau d'agents - Nécessite des investissements dans des plates-formes nouvelles / mises à niveau, en fonction de la fonctionnalité / capacité	- Améliorer la gamme et la qualité des services offerts aux clients - Atteindre les nouveaux segments de clientèle / marché - Créer des opportunités de vente croisée pour les agents - Réduire le trafic dans les agences, libérant ainsi des ressources pour offrir des services de qualité / autres services aux clients - Permet de définir/contrôler les frais et les commissions	- Rejet du service par le personnel (résistance au changement, manque d'incitations) - Manque de gestion adéquate des liquidités affectant négativement les services - Risque de réputation de travailler avec des agents qui ne représentent pas l'IF de manière appropriée - Fraude - Sans interconnexion entre les agences et le siège social, risque que les clients se rendent à plusieurs endroits et retirent plus que ce qu'ils ont dans leurs comptes - Fraude du personnel / agent / client - Techniques : - Faillite de la plate-forme ou de l'interface - Manque de couverture réseau - Défaillance de l'équipement et / ou de l'application - Limites réglementaires sur les activités que les agents peuvent et ne peuvent pas faire provoquant une confusion pour les clients (par exemple, processus d'ouverture de compte dans lequel l'agent commence le processus et l'agence le termine)

BOÎTE À OUTILS MICROLEAD ET PHB

Cette page fournit un résumé des outils que MicroLead et PHB ont développés pour aider les PSF à réussir leur parcours de

services bancaires via agents et qui sont disponibles dans cette boîte à outils :

OUTIL	DESCRIPTION	DOCUMENT A TELECHARGER
Outils et modèles communs à toutes les boîtes à outils (mais personnalisés pour chaque modèle d'affaire)		
Modèle de plan d'action	Modèle qui contient les différentes catégories requises pour un plan d'action et fournit une liste non exhaustive d'activités à effectuer pour ce modèle	
Modèle de budget	Modèle qui identifie les principales catégories de coûts et de revenus à prendre en considération pour planifier le budget	
Modèle d'Indicateurs Clés de Performance	Modèle d'ICP et de stratégies de mesure suggérées	
Modèle de gestion de projet	Modèle pour l'équipe projet et le comité de direction	
Grille de cartographie des risques	Liste de risques fréquents avec des impacts possibles et des stratégies d'atténuation	
Outil d'auto-évaluation du niveau de préparation	Outil pour évaluer les conditions préalables du modèle que l'IF remplit actuellement et qui celles doivent encore être améliorées	
Outils spécifiques à ce modèle		
Contrat d'agent	Modèle d'un contrat à utiliser avec un agent	
Fiche de poste du gestionnaire d'agents	Modèle à utiliser pour décrire les missions d'un gestionnaire d'agents	
Formulaire d'évaluation des agents	Modèle pour identifier et recruter des agents : contient les pré requis que les agents devraient remplir	
Règles de gestion de la trésorerie	Lignes directrices pour la gestion de liquidités des agents	



À PROPOS DE MICROLEAD

MicroLead, une initiative mondiale de UNCDF, qui encourage les prestataires de services financiers (PSF) à développer, piloter et mettre en place des services d'épargne pour les populations à faible revenus, rurales, et en particulier les femmes, a été lancée en 2008 avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates et étendue en 2011 avec le soutien de The MasterCard Foundation et LIFT Myanmar. Elle contribue aux objectifs de développement durable de l'ONU, en particulier l'objectif 1 (Éliminer l'extrême pauvreté et la faim), l'objectif 2 (éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture durable) et l'objectif 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles), ainsi qu'au Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement (mobilisation des ressources intérieures).

MicroLead travaille avec divers PSF et fournisseurs de services techniques pour atteindre une clientèle rurale avec des produits centrés sur la demande, et à prix responsables, proposés à travers des canaux de distribution alternatifs tels que les agents ruraux, les téléphones mobiles, les agents itinérants, les TPE et la création de liens avec des groupes informels. Les produits sont accompagnés d'éducation financière, afin que les clients aient non seulement accès, mais aussi utilisent des services de qualité.

Avec un accent particulier sur l'épargne, les femmes, les marchés ruraux et la technologie, MicroLead est un programme axé sur les résultats qui appuie les partenariats qui renforcent la capacité des institutions financières à mettre en place des projets pilotes et à mettre en place des services financiers pérennes, en particulier de services d'épargne. Alors que l'UNCDF lance la prochaine phase de MicroLead, il continuera de mettre l'accent sur la facilitation de partenariats novateurs qui encourageront les PSF à atteindre les populations rurales éloignées, s'appuyer sur l'infrastructure financière numérique existante et mettront l'accent sur la conception de produits centrés sur le client.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.uncdf.org/microlead. Suivez UNCDF MicroLead sur Twitter à @UNCDFMicroLead.

À PROPOS DE PHB ACADEMY

PHB Academy propose des formations et du coaching, destinés à améliorer l'inclusion financière. Nous oeuvrons à améliorer la pénétration et l'utilisation des services financiers numériques. PHB Academy propose des formations et un coaching en face à face et en ligne, ou en mélangeant les deux formats. Les ateliers et les programmes peuvent être élaborés sur mesure en fonction des besoins spécifiques des clients. Nos programmes sont basés sur les avancées les plus récentes en matière de formation des adultes et de coaching. Dans notre approche, nous ne nous contentons pas de transférer des connaissances techniques, nous travaillons également au développement de compétences pratiques et d'attitudes positives dont les cadres et le personnel sur le terrain ont besoin pour concevoir, gérer et proposer des services financiers numériques de manière pérenne. Notre succès tient entre autres à nos méthodes d'enseignement basées sur l'expérience et à l'accent que nous mettons sur l'autogestion. Nous proposons nos services aux institutions financières, aux opérateurs de téléphonie mobile, aux prestataires de paiement ou de transfert de fonds, et aux agences de développement souhaitant favoriser l'inclusion financière par le biais de canaux de distribution alternatifs.

PHB Academy est le pôle d'expertise spécialisé dans la formation et le coaching de PHB Development, un cabinet de conseil spécialisé en inclusion financière avec une présence mondiale. Depuis 2006, PHB Development s'engage pour améliorer l'inclusion financière dans les marchés émergents. PHB aide ses clients à développer des services financiers et canaux de distribution pérennes et a déjà réalisé de plus de 100 projets internationaux.

Pour plus d'informations, veuillez consulter notre site <http://phbdevelopment.com/>. Suivez PHB sur Twitter à @PHBDevelopment.

À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF est l'Agence d'investissement des Nations unies pour les 48 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du « last mile » permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés – grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets –, qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, et au 17^e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en œuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du « last mile », l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/> et vous inscrire à notre bulletin d'information à l'adresse <http://uncdf.us1.list-manage.com/subscribe?u=565a555b66f6c4de99f3bd48a&id=0942bd0b65>. Suivez UNCDF sur Twitter et Facebook à @UNCDF.

À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION

The MasterCard Foundation collabore avec des organisations visionnaires afin de fournir un plus grand accès à l'éducation, à la formation professionnelle et aux services financiers pour les personnes vivant dans la pauvreté, particulièrement en Afrique. Étant l'une des plus grandes fondations indépendantes, son travail est guidé par sa mission qui est de faire progresser l'éducation et de promouvoir l'inclusion financière afin de créer un monde inclusif et équitable. Basée à Toronto, au Canada, son indépendance a été établie par MasterCard lorsque la Fondation a été créée en 2006.

Pour plus d'informations et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation, veuillez visiter www.mastercardfdn.org. Suivez la Fondation @MastercardFdn sur Twitter.



Coordonnées :

Commanditaires du projet

Pamela Eser
UNCDF – MicroLead
pamela.eser@uncdf.org

Philippe Breul
PHB Development
pbreul@phbdevelopment.com

Gestion de projet et responsables du contenu

Hermann Messan
UNCDF – MicroLead
hermann.messan@uncdf.org

Aurélié Wildt Dagneaux
PHB Development
adagneaux@phbdevelopment.com

