

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

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

Auteurs contributeurs :
Djitaba Sackho-Patel, Jenny Frydrych,
Nancy Kiarie
Contribution spéciale:
Thibault Uytterhaegen



#ANACongoRDC
#AgentNetworksCongoDRC

Ce projet a été financé par ÉLAN RDC et FPM



AIRTEL MONEY
0974300193

M-Pesa
02312931



Sommaire

En République démocratique du Congo (RDC) l'argent mobile continue de jouer un rôle de plus en plus important dans le domaine de l'inclusion financière, un levier qui permet de stimuler l'inclusion aussi bien économique que sociale. Sur les dix dernières années le taux d'abonnements à l'argent mobile en RDC a augmenté de 20% par an ; mais l'utilisation active de l'argent mobile est faible et l'inclusion financière est de 26% parce que l'utilisation des services financiers informels est encore fortement ancrée dans le pays. Il est donc important de veiller d'une part à la sélection minutieuse des agents qui peuvent être une solution alternative à moindre coût quant à la prestation de services financiers et d'autre part à leur bonne formation pour les utiliser comme un canal qui permettra à l'inclusion financière de devenir une réalité.

Une étude qualitative a été faite dans le but de (1) comprendre les facteurs internes, qui dans le cadre de la gestion des réseaux d'agents en RDC, facilitent le succès ou l'échec des réseaux, et (2) donner des conseils sur la manière dont la gestion de l'exploitation des réseaux d'agents peut être améliorée. L'étude a examiné les facteurs qui contribuent au succès de la gestion des réseaux d'agents, plus spécifiquement la structure des réseaux d'agents, la viabilité des activités des agents, la qualité de l'appui apporté aux agents ainsi que le respect des règles par les prestataires et les risques qu'ils courent. L'étude, menée entre mai et novembre 2018, a porté sur cinquante (50) agents à travers le pays, dix-neuf (19) interviews ont été faites avec les trois (3) premiers opérateurs de réseau mobile et deux (2) institutions financières qui offrent présentement des services financiers mobiles. Le nombre d'agents avancé par les prestataires est élevé variant entre 1500 à 70000 selon le prestataire ; cependant l'expansion des réseaux d'agents ne s'est concentrée que dans les zones urbaines avec une présence réduite dans les zones rurales. La majorité des agents interviewés ne sont ni exclusifs (c'est-à-dire qu'ils travaillent en même temps pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux) ni spécialisés (c'est-à-dire qu'ils ont d'autres activités génératrices de revenus en dehors des services financiers digitaux) et n'offrent que des services de première génération.

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

L'approche d'embauche diffère également selon les secteurs. Les banques recrutent des agents de qualité supérieure. La répartition des agents en différents profils peut aider les prestataires à déterminer le genre d'appui dont a besoin un agent pour mieux réussir. Le niveau du capital initial investi par les agents varie énormément, toutefois un investissement initial et continu est essentiel pour le succès des activités des agents. En raison des restrictions réglementaires strictes et d'une exigence de fonds propres élevés, les agents bancaires ont tendance à réinvestir dans le flottant alors que les agents ORM utilisent souvent les revenus pour financer leurs autres activités. Souvent les agents ORM ne reçoivent pas régulièrement des kits de démarrage, ce qui complique la gestion

des activités parce qu'ils doivent encourir des coûts supplémentaires et permet au marché noir des puces et des matériels publicitaires de prospérer.

Dans l'ensemble, les prestataires congolais n'ont pas encore mis en place des systèmes de formation formalisés et standardisés. Le personnel qui est sur le terrain n'a ni la capacité, ni la compétence, ni la motivation nécessaire pour un suivi et un appui qualitatifs continus aux agents. Certains prestataires ont utilisé des méthodes de formation d'agents plus strictes, notamment des tests et délivrent des certificats d'aptitude. En dépit de leur impact positif sur la qualité des agents, le nombre de ces initiatives a été réduit faute de financement de la part du prestataire. La violation des règles par les agents dans certains domaines donne lieu à des préoccupations pour ce qui est des risques de blanchiment d'argent/financement du terrorisme (AML/CFT), de la protection des clients et du risque plus important de fraude.

A l'instar d'autres pays de la région, la liquidité est un problème. Les prestataires exigent de chaque agent d'avoir plusieurs comptes digitaux (USD et CDF) pour la prestation de services. Mais le montage de ces comptes digitaux ne permet pas de faire directement une conversion/un transfert de flottant électronique d'un compte à un autre. Pour les agents cela pose un défi unique d'exploitation et de compensation. Il est donc très important de mettre en place des points de compensation adéquats, et facilement accessibles pour faciliter la compensation de la double devise dans le but d'améliorer la prestation de services et de favoriser la rentabilité de l'activité des agents.

Les commissions constituent un élément clé qui permet d'encourager les agents à investir dans l'affaire et à rester actifs en tant que réseaux de distribution. En RDC, les structures des commissions les plus répandues au niveau des ORM sont basées sur le pourcentage et sont progressives. La structure et l'échéance des paiements des commissions varient considérablement et ne sont pas standardisées. Les agents interrogés ont exprimé leur insatisfaction générale des montants des commissions qu'ils reçoivent. La plupart ont dit que les commissions reçues ne suffisent pas pour couvrir les frais d'exploitation mensuels. De plus cette insatisfaction aggravée par le peu de transparence au niveau du calcul des commissions pousse les agents à favoriser les transactions au guichet (OTC) qui leur permettent de déterminer plus librement le montant de leurs commissions.

L'opportunité d'accroître l'inclusion financière par l'intermédiaire des agents existe, mais il faut un investissement à long terme dans le but i) de renforcer la sensibilisation de la clientèle, ii) d'investir dans la formation et la motivation des formateurs, iii) d'améliorer le processus de sélection et d'embauche des agents, iv) d'investir dans les outils de marketing, v) de multiplier les options de liquidités aux cotés des outils de la double devise et vi) d'investir dans les infrastructures. En outre il est nécessaire d'élaborer des produits et des services appropriés en fonction des besoins tout en assurant la protection de la clientèle afin de permettre aux clients congolais de continuer à s'abonner aux produits et services des services financiers digitaux et enfin d'encourager d'autres à les utiliser également.

BUT

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

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

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

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

Remerciements

Remerciements spéciaux à Graham Wright, Elizabeth Berthe, Venkat N. Atluri et Mélissa Rousset pour leurs valables contributions à l'étude.

Table des matières

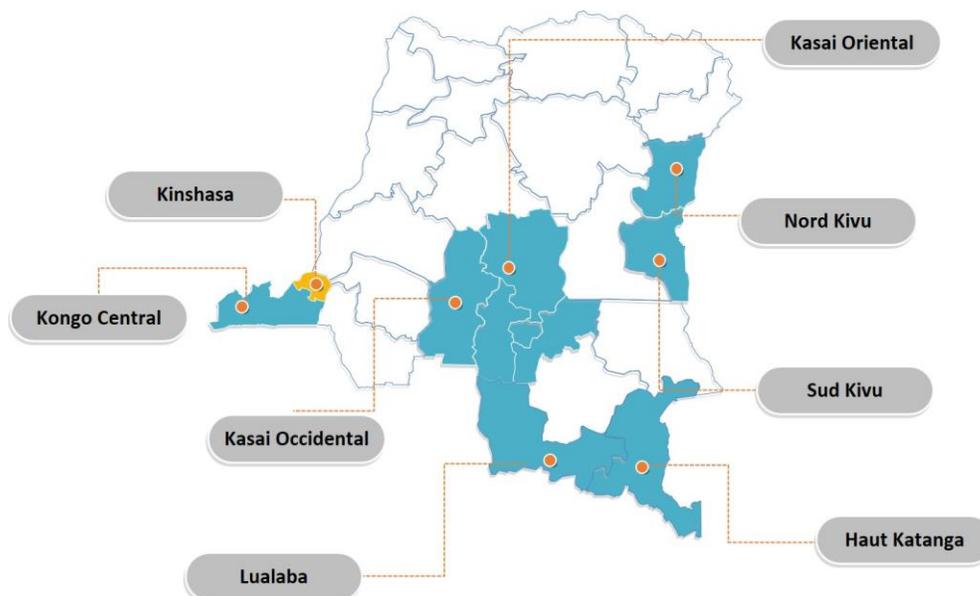
Sommaire	4
Le contexte.....	8
Les structures des réseaux d'agents	17
Le développement de la clientèle.....	24
Les déterminants de succès en matière d'exploitation.....	28
La viabilité des agents.....	33
La conformité et la gestion des risques.....	40
Recommandations.....	44
Annexe : La matrice des IPC du réseau d'agents	48

Le contexte

Introduction

La population de la RDC est extrêmement dispersée dans un pays confronté à des niveaux d'instruction faibles, des antécédents de chocs financiers, des conflits et une infrastructure défaillante. Une étude récente a montré que même si on exclut la population des zones rurales profondes, seuls 2,3 millions (12%) de la population adulte sont bancarisés¹. Malgré ces difficultés, le nombre d'abonnés mobiles a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie, passant de 4,9 millions en 2007 à 29,3 millions en 2017, soit un taux de croissance annuel moyen de 20%, avec un taux de pénétration unique d'abonnés qui est passé de 8,2% à 35,5% sur la même période². Cela offre de solides arguments en faveur de l'argent mobile compte tenu de la base d'utilisateurs potentiellement importante par rapport à la population du pays qui est d'environ 77,2 millions d'habitants. Près de 40% d'individus possèdent un téléphone portable³ alors que c'est seulement environ un sur 100 000 qui a accès à une agence bancaire ou à un guichet automatique de billets (GAB)⁴.

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



¹https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf

² https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2018/07/GSMA_DRC-report_ENGLISH_72pp_WEB.pdf

³<https://news.gallup.com/poll/189269/disparities-cellphone-ownership-pose-challenges-africa.aspx>

⁴ http://data.worldbank.org/country/congo-dem-rep?year_high_desc=false

Le domaine de recherche

La recherche, effectuée entre Mai et Juillet 2018, porte sur les facteurs d'exploitation qui déterminent le succès de la gestion des réseaux d'agents, avec un accent particulier sur la structure des réseaux d'agents, la viabilité des agents, la qualité de l'appui aux agents, le respect des règles par les prestataires et les risques qu'ils courent. L'objectif est d'appuyer l'amélioration des réseaux d'argent mobile (agents et marchands) et des réseaux d'agents bancaires afin de faciliter, à la grande population non bancarisée, l'accès aux services financiers. La recherche était de nature qualitative où il y a eu au total 19 entretiens avec cinq prestataires de services financiers digitaux⁵ et 50 entretiens avec des agents. L'approche de base consistait à avoir des entretiens qualitatifs approfondis avec des personnels concernés de différents niveaux d'ancienneté et travaillant pour des prestataires de services financiers digitaux.



Sélection et
intégration de
l'agent



Proposition de
valeur de l'agent



Qualité du support
par le fournisseur



Conformité et risque
des fournisseurs

Les réseaux d'agents sont essentiels pour l'expérience client car ils représentent, pour la plupart des clients, le premier point de contact le plus concret parmi les autres points de service. Mais en toute probabilité ils constituent également l'élément le plus lourd et le plus coûteux de la chaîne de valeur des services financiers digitaux puisqu'ils absorbent entre 40% et 80% des revenus générés par l'activité⁶. Par conséquent, il est très important de mettre en place un bon système de déploiement et de gestion des réseaux d'agents pour assurer l'efficacité des coûts et de l'exploitation, ainsi que pour développer la clientèle.

⁵ Les prestataires sont Vodacash Mpesa, Airtel Money, Orange Money, Equity Bank and FINCA DRC

⁶[http://www.helix-](http://www.helix-institute.com/sites/default/files/Publications/Helix_Designing%20Successful%20Distribution%20Strategies%20for%20Digital%20Money_0.pdf)

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

ACTIVITES CLES :

1. Examen de la réglementation et des directives de la Banque centrale relatives à l'argent mobile et aux services bancaires par agents
2. Entretiens avec des informateurs clés à savoir les responsables des services bancaires par agents et les principaux départements d'appui
3. Examen des meilleures pratiques internationales en matière de services bancaires par agents sur les principaux marchés
4. Entretiens approfondis avec des agents⁷ (ORM, IMF et banques) dans les régions de Kinshasa, du Kongo Central, du Kasai et du Kivu

19

Entretiens
individuels



50

Entretiens Agent



5

Fournisseurs de services
financiers digitaux

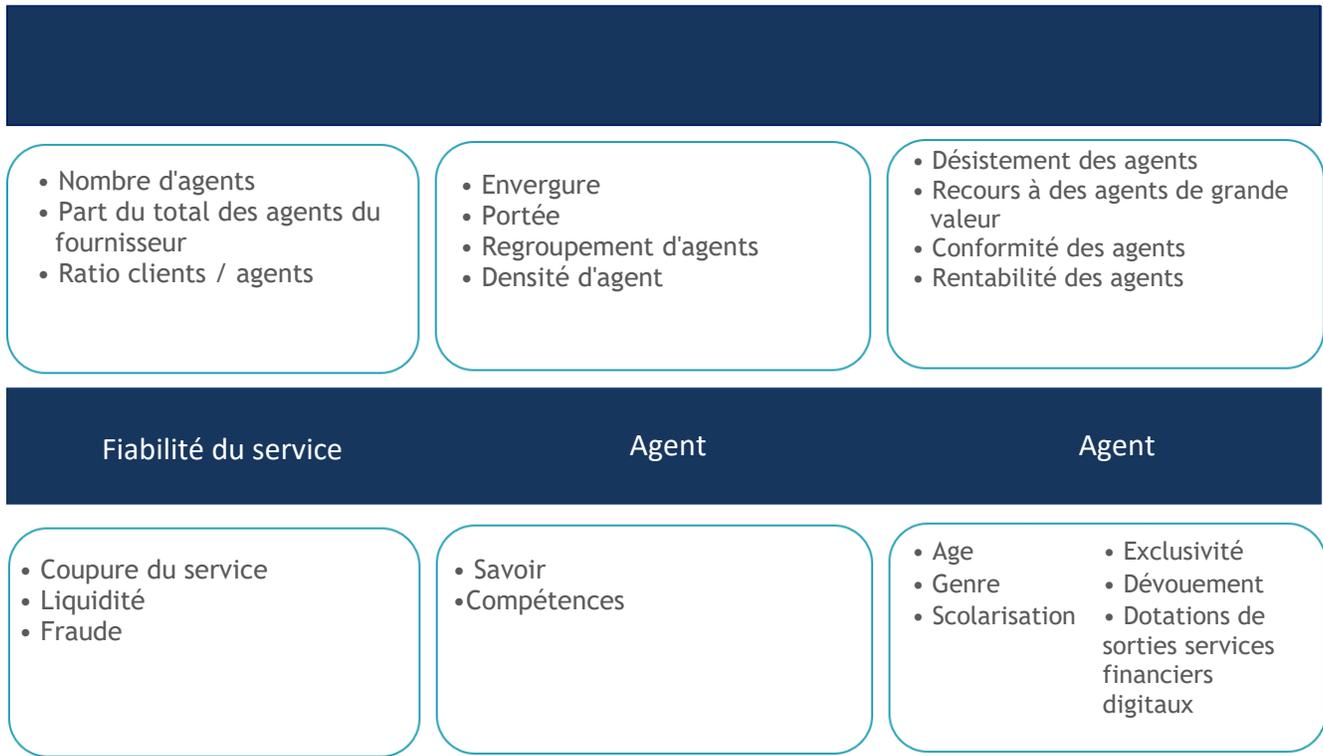


⁷Les agents des entretiens approfondis étaient composés de 23% de femmes et 77% d'hommes

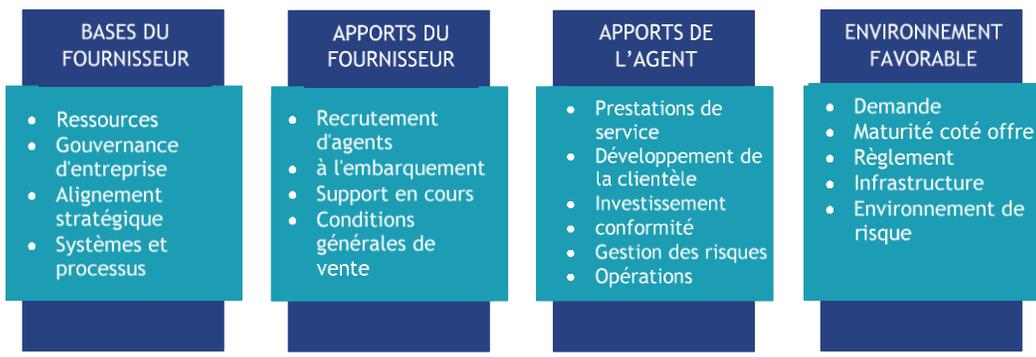
L'approche de la dimension du succès des réseaux d'agents



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



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



Les caractéristiques du marché

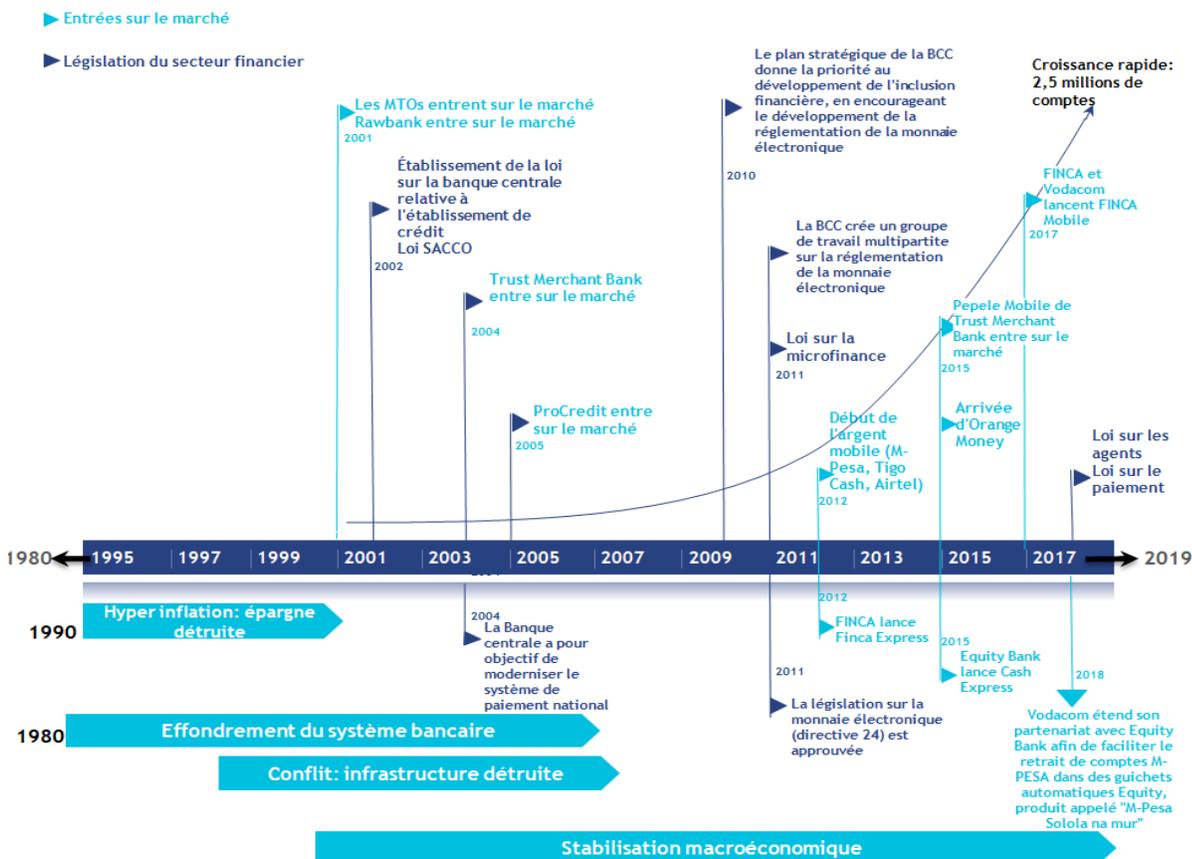
En dépit du nombre impressionnant d'abonnés à l'argent mobile de 29,3 millions, le taux d'utilisation active demeure faible. Les crises bancaires du passé ont érodé la confiance dans le système et aujourd'hui, seuls 7 millions d'adultes ont accès à des services financiers formels où on compte moins de 0,148 succursales de banques commerciales pour 1000 km². L'engagement pris par le gouvernement de développer des infrastructures, et plus spécifiquement, de promouvoir des conditions favorables à une économie digitale, offre une chance d'accroître l'inclusion financière par l'intermédiaire des agents et de la mise en place de services à valeur ajoutée qui répondent aux besoins des clients congolais. Les principaux obstacles à prendre en compte dans l'augmentation de l'adoption et de l'utilisation des services financiers digitaux sont les suivants :

- Le manque de sensibilisation et la méfiance envers les produits et services financiers digitaux;
- La mise en place d'une infrastructure minimale et de réseau mobile pour faciliter les prestations;
- Le coût élevé associé au mobile (appareil et crédit téléphonique/données)⁸; et
- Les solutions de rechange disponibles pour garder et envoyer de l'argent.

⁸https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf

⁹ https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2018/07/GSMA_DRC-report_ENGLISH_72pp_WEB.pdf

L'évolution de l'inclusion financière en RDC



https://confri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-RDC-Presentation_Confr-FinMark-Trust-UNCDF_May-2017_English.pdf

Les contraintes et les catalyseurs économiques liés à l'infrastructure

La RDC a connu de longues périodes de conflit qui ont entraîné un ralentissement de la croissance économique et ont eu un impact négatif sur l'utilisation des services financiers formels. Cela a également été exacerbé par l'insuffisance d'infrastructures financières¹⁰.

- L'adoption des services financiers digitaux varie en RDC et est plus répandue¹¹ dans la capitale, Kinshasa, et dans d'autres grandes villes comme Goma (le Nord Kivu) et Matadi (le Kongo Central) que dans d'autres régions.
- La RDC est une économie dollarisée. Le dollar américain est accepté pour toutes les transactions aux côtés du franc congolais (CDF). L'utilisation du dollar américain augmente le coût de la liquidité et introduit un risque dans la manipulation de plusieurs devises. Cela présente des défis uniques pour la gestion des réseaux d'agents qui nécessite des comptes transactionnels digitaux à plusieurs devises.

¹⁰ Selon le rapport de la Banque mondiale en 2016 il y a 1,14 DAB pour 100 000 adultes et 0,82 succursales de banques commerciales pour 100 000 adultes

¹¹

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

- Le taux d'électrification de 9% en RDC est l'un des plus bas au monde, avec 1% dans les zones rurales et 19% dans les zones urbaines.¹² Il est donc difficile de charger des téléphones et d'engager des frais de déplacement pour le faire.

Un aperçu général de la réglementation relative aux services financiers digitaux

La Banque centrale du Congo (BCC) s'est montrée favorable à la mise en place de directives propices aux services financiers digitaux en RDC. Selon la directive 29 publiée par la BCC en 2016¹³, les banques et les institutions de microfinance (IMF) peuvent créer des réseaux bancaires par agents. En outre, des institutions légales spéciales, appelées émetteurs de monnaie électronique, peuvent se voir attribuer des licences de monnaie électronique leur permettant de mettre en place des réseaux d'agents. Les institutions non financières, y compris les ORM, peuvent être éligibles à émettre la monnaie électronique, mais pour ce faire, elles doivent établir des filiales avec un capital minimum de 2,5 millions de dollars.

La RDC ne dispose pas de stratégie nationale d'inclusion financière. Cependant, la feuille de route de Cenfri RDC MAP¹⁴ montre qu'il ya «une forte prise de conscience, un engagement et une détermination de la part des décideurs à mettre en place un secteur de services financiers inclusif et stable». La GSMA¹⁵ a donné à la RDC 73,1/100 pour « la capacité de son cadre réglementaire à faciliter une adoption généralisée de l'argent mobile ». Cependant, elle est confrontée à des défis majeurs d'infrastructure et de protection des consommateurs.

- Les ORM se sont montrés vraiment proactifs en ce qui concerne le lancement de leurs réseaux d'agents. Les banques ont pris le train en marche plus tard après la publication des directives relatives aux agents bancaires.
- Il n'y a pas de système d'identité nationale centralisé en RDC pour faciliter la règle de la connaissance du client. La BCC a permis l'exploitation d'un système à plusieurs niveaux pour la due diligence en vue de résoudre le problème de la non-disponibilité des documents d'identité. Elle accepte également la présentation de divers documents d'identité non normalisés.
- Pour le moment il n'y a aucun système national de commutation (switch) en RDC reliant tous les prestataires de services financiers. Toutefois, la BCC envisage d'en créer pour faciliter les paiements dans le pays, car seules quatre banques¹⁶ utilisent actuellement un système de commutation mutuel appelé « Multipay » qui leur permet d'améliorer l'efficacité de leurs transactions et leur accessibilité par leurs clients.
- La BCC et le gouvernement congolais ont un impact important sur le développement des cas d'utilisation digitale, par exemple :

¹²<https://www.usaid.gov/powerafrica/democratic-republic-congo>

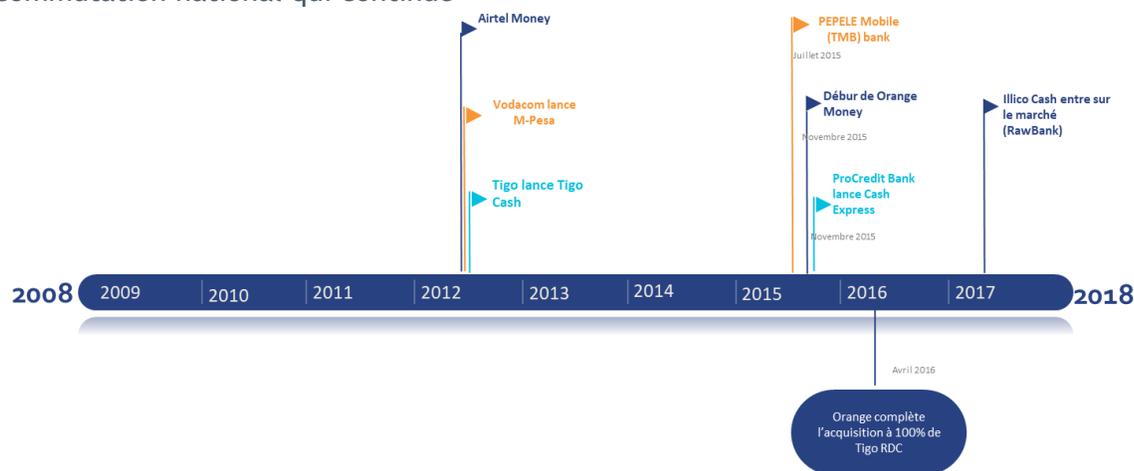
¹³ 13 juillet 2016. Banque Centrale du Congo. Instruction no. 29 à l'intention des établissements de crédit et institutions de micro finance sur l'activité des agents bancaires

¹⁴https://cenfri.org/wp-content/uploads/2017/05/MAP-DRC_Roadmap_Cenfri-FinMark-Trust-UNCDF_January-2017_English.pdf

¹⁵ GSMA regulatory index <https://www.gsma.com/mobilemoneymetrics/#regulatory-index> consulted on November 2018. L'indice réglementaire de la GSMA attribut à la RDC un score de 73,7 (sur un maximum possible de 100) pour «la capacité du cadre réglementaire à faciliter l'adoption généralisée du mobile money ». Sur les 81 pays examinés par l'indice réglementaire de la GSMA, la RDC se classe au 50^{ème} rang. La décomposition de l'indice donne à penser que les pratiques réglementaires en matière de protection du consommateur, la connaissance du client (KYC), et en particulier les infrastructures et l'environnement d'investissement pourraient encore être améliorées

¹⁶ Equity Bank, RawBank, FBNBank et BCDC

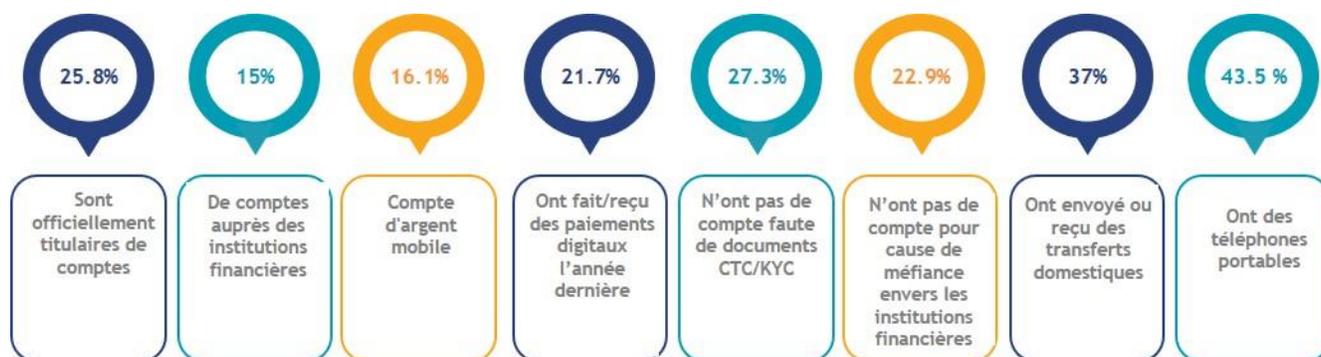
- En 2013, l'initiative du gouvernement en matière de services bancaires a encouragé la bancarisation et le paiement électronique des salaires des employés du gouvernement¹⁷. Ainsi, entre 2013 et 2015, les MNO se sont associés avec le gouvernement pour proposer des paiements de gouvernement à personne (G2P) (paiement de salaire des fonctionnaires). Toutefois, l'initiative a été arrêtée en raison des problèmes de gestion des liquidités et des coûts d'exploitation élevés pour les ORM.
- En 2016, FINCA a commencé à effectuer des paiements G2P (également des salaires des fonctionnaires) par l'intermédiaire de son réseau d'agents.
- En 2016, la BCC a commencé à encourager les institutions financières et les ORM à créer des services « banque à porte-monnaie » et à inter-opérer avec le projet de commutation national qui continue



Un aperçu général du marché des services financiers digitaux

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

¹⁷ <http://www.africmemoire.com/part.4-chapitre-ii-bancarisation-de-la-paie-des-salaires-des-agents-et-fonctionnaires-de-letat-en-rdc-896.html>



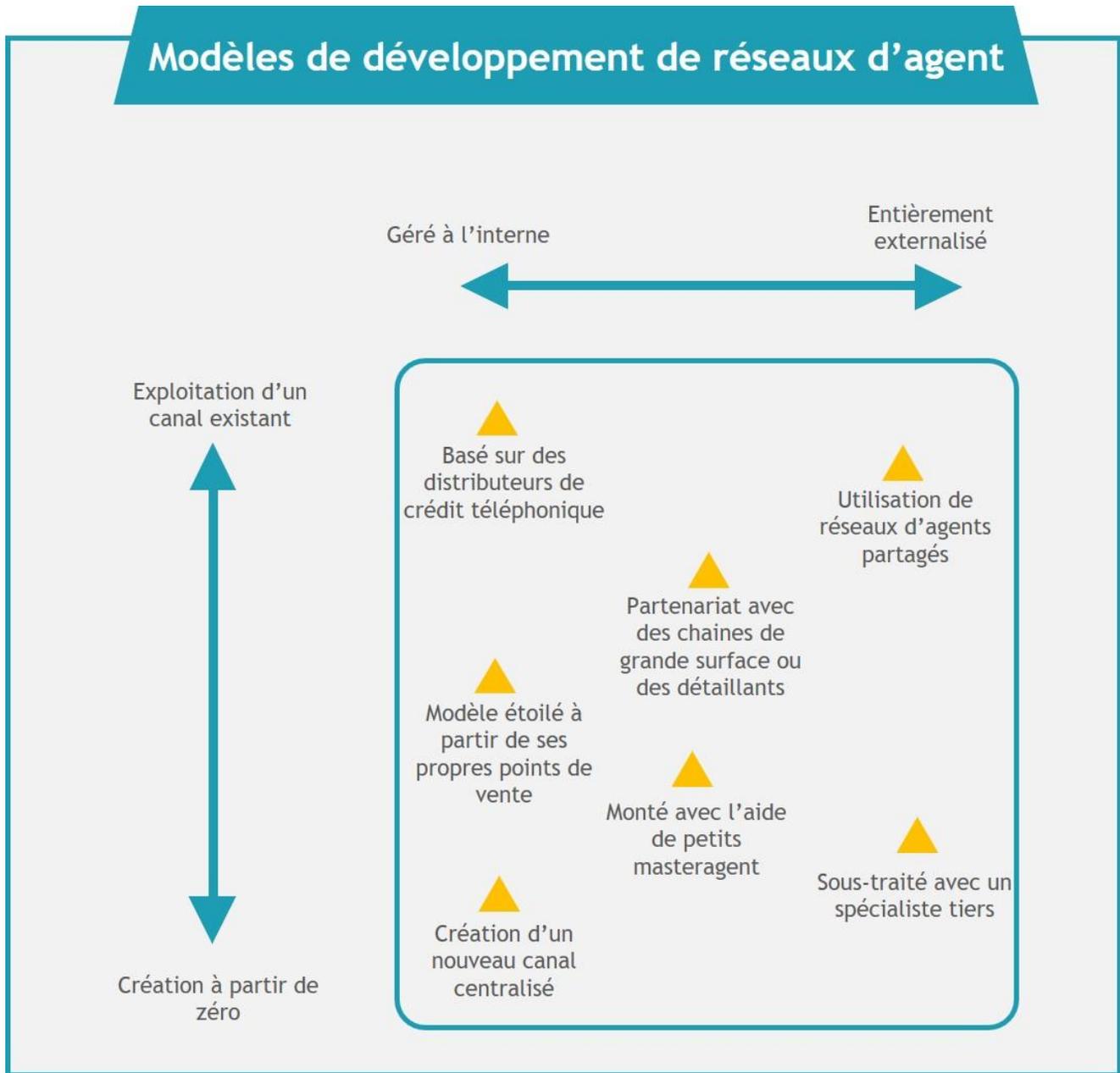
- 25,8% de la population sont officiellement titulaires de comptes financiers en RDC¹⁸.
- En 2017, 37% des personnes ont reçu ou envoyé de l'argent à l'intérieur de la RDC, mais seuls 21% de ces personnes ont utilisé des canaux digitaux pour effectuer ces transactions. Toutefois la possibilité de faire progresser les services financiers digitaux est immense, cela ne peut être réalisé qu'en mettant l'accent non seulement sur l'accès, mais également sur le développement de cas d'utilisation pertinents et accrus sur le marché.
- Sur d'autres marchés tels que la Côte d'Ivoire, le Kenya, l'Inde, l'Ouganda et le Ghana, les services financiers digitaux ont permis de renforcer considérablement l'inclusion financière. Pour favoriser l'inclusion financière, y compris et au-delà de l'accès, les parties prenantes de l'écosystème financier digital devront accorder une attention particulière aux politiques relatives à l'unification du cadre de connaissance du client (CTC/KYC) et développer des produits financiers adaptés aux besoins des clients et des propriétaires de petites entreprises.

¹⁸ Cela comprend les comptes qui sont dans des institutions financières formelles telles qu'une banque ou une IMF ainsi que des comptes de mobile money auprès des prestataires d'e-money

Les structures des réseaux d'agents

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

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



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

Analyse comparée des modèles de gestion des réseaux d'agents	Modèle étoilé 	Modèle matriciel 
Institution	FINCA (Institution de microfinance) Equity Bank (institution financière)	Airtel Money (prestataire d'e-money) Orange Money (prestataire d'e-money) Vodacom M-PESA (prestataire d'e-money)
Modèle de gestion des liquidités¹⁹	Des succursales bancaires offrent des services de liquidité aux agents.	<p>Les prestataires d'e-money (alias prestataires de argent mobile) ont sous-traité avec des «super-agents» (localement appelés « partenaires de cash ») pour offrir des services de liquidité aux agents. Ces partenaires peuvent être des institutions financières (succursales de banque et d'IMF), ainsi que des points commerciaux des ORM. Tous les agents d'argent mobile peuvent les utiliser comme points de compensation.</p> <p>Par ailleurs les ORM ont créé un modèle de masteragents où un masteragent assume davantage de responsabilités y compris la gestion des liquidités.</p>
Profil de l'agent	Les agents potentiels sont des propriétaires de petites entreprises qui exercent leurs activités depuis au moins six mois.	Les agents potentiels peuvent être soit (a) des revendeurs de crédit téléphonique existants, soit (b) de nouveaux agents.

¹⁹ D'autres détails sur la gestion des liquidités se trouvent au blog de l'Institut Helix <http://www.helix-institute.com/blog/liquidity-%E2%80%93-solving-agents%E2%80%99-perennial-problem>

<p>Procédures de gestion de réseaux d'agents</p>	<p>Les succursales de banques ou d'IMF sont responsables de la mise en place et de la gestion d'un petit réseau d'agents dans leur localité.</p> <p>Un (ou plusieurs) membre (s) du personnel de la succursale est généralement responsable de la gestion du réseau d'agents à savoir la sélection, l'embauche, la formation, le suivi et l'appui aux agents. Le membre du personnel est en général un salarié et dispose d'indicateurs de performance clés en rapport avec la qualité de ses agents.</p>	<p>Les prestataires de monnaie électronique ont adopté deux approches pour la gestion des réseaux d'agents :</p> <p>A. Les agents sont gérés directement par un émetteur de monnaie électronique, avec le soutien d'un personnel régional opérant sur le terrain ; et/ou</p> <p>B. Les agents sont gérés par un « masteragent » qui travaille pour le compte de l'émetteur de monnaie électronique.</p> <p>Les ORM ont récemment commencé à utiliser des «masteragent» tout simplement parce que la taille et l'étalement géographique de leurs réseaux d'agents ne leur permettent plus de gérer tous les agents à travers un modèle direct (option A).</p> <p>Dans le modèle «masteragent», l'ORM confie la responsabilité de la mise en place et de la gestion du réseau d'agent au «masteragent» embauché. Ce dernier gagne un % des commissions de ses agents, généralement 20% en RDC. Les indicateurs de performance clés du masteragent sont conçus pour garantir la qualité au sein de son réseau d'agents.</p>
<p>Pour</p>	<p>Ce modèle a facilité la mise en place d'un réseau d'agents de meilleure qualité, les prestataires maintenant un plus grand contrôle sur la mise en place et la gestion des réseaux d'agents.</p>	<p>Dans le modèle de gestion directe des agents, les prestataires gardaient le contrôle sur les agents, mais dépendaient beaucoup du personnel qui est sur le terrain dans les différentes régions. Les aptitudes du personnel sur le terrain varient considérablement et ont donc une</p>

		<p>incidence sur la qualité globale des réseaux d'agents.</p> <p>L'introduction de masteragent aide les prestataires à accélérer leur déploiement, parce que la responsabilité des questions d'exploitation incombe à des partenaires plus proches du terrain. La plupart des prestataires de services financiers digitaux en RDC sont en train de découvrir le modèle de masteragent. Il faudra s'assurer qu'ils sont bien motivés, ont des indicateurs de performance clés (IPC) clairs et des responsabilités bien définies pour que cela soit viable.</p>
<p>Contre</p>	<p>Ce modèle n'a pas facilité un développement rapide pour les prestataires. FINCA et Equity Bank comptent conjointement moins de 3000 agents en RDC. Le nombre relativement faible de «hubs» (agences bancaires) limite la croissance du réseau d'agents.</p> <p>La tendance est que le personnel de la succursale chargé de mettre en place et gérer le réseau d'agents gagne généralement un salaire fixe plutôt que des commissions, ce qui fait que les prestataires parlent d'un manque de motivation pour développer le réseau.</p>	<p>Pour ce qui est du modèle de gestion directe, le prestataire dépend du personnel qui est sur le terrain dans les régions pour embaucher, gérer et faire le suivi des agents.</p> <p>Le modèle de masteragent peut avoir moins de contrôle sur le réseau et sur le respect des règles par l'agent.</p>

Pour les ORM en particulier, l'absence de structure organisationnelle claire signifie que certains prestataires de services financiers digitaux en RDC n'ont pas systématiquement attribué des responsabilités au personnel de gestion des agents (interne ou externe), ils n'ont pas systématiquement recensé les IPC et les mesures de motivation en vue de la distribution des responsabilités, ce qui suscite des lacunes et a un impact négatif sur la qualité du réseau d'agents. Quel que soit le modèle de gestion de réseau d'agent choisi par le prestataire, il doit veiller à ce que la responsabilité de chacune des 6 catégories²⁰ (comme indiqué ci-dessous) soit attribuée à un

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

personnel spécifique, qu'il soit interne ou externe, et que chaque partie soit également correctement motivée.



En outre, lorsque les indicateurs de performance clés et les mesures de motivation ne sont pas systématiquement ou correctement recensés, les parties responsables ne seront pas encouragées à effectuer certaines tâches spécifiques. Cela crée des lacunes, c'est-à-dire que les agents ne reçoivent pas la formation, le soutien, les liquidités ou le suivi dont ils ont besoin, ce qui réduit en fin de compte la qualité du réseau d'agents. Voir le tableau ci-dessous pour plus de détails.

La répartition des responsabilités entre les différents modèles

Répartition des rôles et responsabilités	Modèle étoilé	Modèle de gestion directe	Modèle de masteragent
Sélection et recrutement des agents²¹	Un membre du personnel de la succursale est responsable de la croissance du réseau	Le personnel sur terrain est responsable du développement du réseau d'agents <i>Remarque : le prestataire de services financiers digitaux peut recruter un personnel sur le terrain pour s'occuper de la gestion des différents processus - recrutement, formation, marketing, suivi etc.</i>	Les masteragents et leurs personnels sont les seuls responsables de la croissance du réseau
Formation des agents et conseil en affaires²²	Un membre du personnel de la succursale est responsable de la formation et du	Le personnel sur terrain est responsable de formation <i>Remarque : le</i>	Les masteragents et leurs personnels sont les seuls responsables de la croissance du réseau d'agents

²¹**Sélection & recrutement des agents:** processus par lequel il est procédé à l'identification et la vérification des agents potentiels (présélection suivi du contrôle préalable ou due diligence), ensuite à leur engagement (notamment la collecte de la documentation nécessaire et l'engagement legal).

²²**Formation des agents & conseils en affaires:** activité permettant d'assurer que les agents et leurs personnels sont complètement capables de bien mener les activités d'agence (comprend la formation initiale après l'embauche, les cours de recyclage réguliers, et les formations ponctuelles lorsqu'il y a de nouveaux employés/es.), et sont informés au sujet de l'optimisation commerciale et l'atténuation de la fraude.

	renforcement des capacités des agents	<i>prestataire de services financiers digitaux peut recruter un personnel sur le terrain pour s'occuper de la gestion des différents processus - recrutement, formation, marketing, suivi etc.</i>	
Gestion des liquidités des agents²³	Les agents sont responsables de la gestion de leurs propres liquidités. Doivent aller dans les succursales des banques/IMF pour la compensation de flottant.	Les agents sont responsables de la gestion de leurs propres liquidités. Doivent se rendre aux points des « super-agents » pour la compensation (les partenaires « super-agents » peuvent être des banques, points de vente des ORM etc.).	Approches variées. (a) L'agent est responsable de sa liquidité. Il peut se rendre chez les « super-agents » ou dans certains cas chez leur masteragent. (b) Le masteragent joue un rôle actif en aidant ses agents à gérer leurs liquidités et va parfois jusqu'à visiter leurs points de vente pour leur fournir du cash.
Branding et suivi des services des agents²⁴	Un membre du personnel de la succursale est responsable du branding et du suivi régulier des agents.	Le personnel sur terrain est responsable du branding et du suivi régulier des agents. <i>Remarque : le prestataire de services financiers digitaux peut recruter un personnel sur le terrain pour s'occuper de la gestion des différents processus - recrutement, formation, marketing, suivi etc.</i>	Les masteragents sont responsables du branding et du suivi régulier des agents.

²³**Gestion des liquidités des agents:** processus par lequel des agents peuvent faire la compensation lorsqu'ils ont trop ou peu de liquidité par rapport au flottant.

²⁴**Branding et suivi des services des agents:** faire le suivi de la performance financière des agents; veiller à ce que les agents respectent toutes les directives pertinentes du branding et du service-client émanant du prestataire.

<p>Commissions des agents et rapprochements des transactions²⁵</p>	<p>Siège des banques/IMF</p>	<p>Le siège des prestataires de services financiers digitaux assure la responsabilité des commissions et des rapprochements des transactions des agents et super-agents.</p>	<p>Le siège des prestataires de services financiers digitaux s'occupe du paiement des commissions aux agents, masteragents et super-agents.</p>
<p>Service-clients²⁶</p>	<p>Les agents peuvent demander l'aide du :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) membre du personnel de la succursale responsable des services bancaires par agents, ou (b) Siège de la banque/IMF par la ligne téléphonique consacrée aux appels par les agents 	<p>Les agents peuvent solliciter l'assistance du</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) personnel sur le terrain responsable des questions de suivi & d'appui, ou (b) siège du prestataire de services financiers digitaux par la ligne téléphonique consacrée aux appels par les agents, ou (c) Visiter le bureau d'un ORM 	<p>Les agents peuvent demander l'aide du :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) masteragent (b) personnel sur le terrain responsable des questions de suivi & d'appui, ou (c) siège du prestataire de services financiers digitaux par la ligne téléphonique consacrée aux appels par les agents, ou (d) Visiter le bureau d'un ORM.

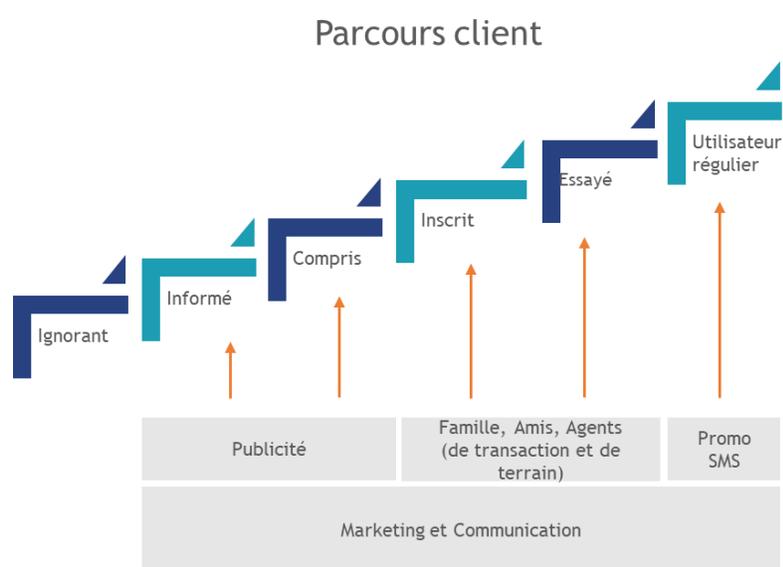
Le succès de l'exploitation de réseaux d'agents dépend d'une part des contributions des prestataires (les leviers qu'ils peuvent tirer pour influencer la réussite de leurs réseaux d'agents) et d'autre part des apports des agents (les actions entreprises par un agent). Ce mouvement d'interaction entre les apports des prestataires et des agents est mieux compris lorsque les déterminants d'exploitation présentés dans la section précédente sont pris en compte.

²⁵**Commissions & rapprochements des transactions:** payer des commissions aux agents et autres personnes du canal telles que les super-agents et les masteragents, tout en veillant à ce que les comptes soient réglés à temps et correctement.

²⁶**Service à la clientèle:** répondre aux questions des clients et des agents ; s'occuper des questions de rapprochements financiers résultant des annulations de transactions, des transactions incomplètes et autres exceptions.

Le développement de la clientèle

Le parcours client définit un ensemble d'événements qui détermine l'expérience clé du cycle de vie d'un client²⁷ et les agents jouent un rôle essentiel dans l'adhésion et la conservation des clients. La sensibilisation n'a pas encore donné des résultats concrets d'utilisation, mais les agents découvrent de nouveaux cas d'utilisation potentiels qui se prêtent à la commercialisation. Les prestataires n'ont pas fait grands progrès dans la modification du comportement des clients et l'utilisation des comptes digitaux. Ils ont besoin de se servir de leurs réseaux d'agents pour mieux comprendre les besoins des clients.



(Source: GSMA 2017 Parcours client)

Pour des innovations dans le domaine des services financiers digitaux et l'intensification de l'inclusion financière il faut que les gens possèdent et utilisent de manière active des comptes digitaux, mais pour le moment le marché est encore dominé par des transactions au guichet. Les agents ne jouent pas un rôle actif dans la sensibilisation et l'éducation des clients puisqu'ils ne sont pas encouragés à le faire.

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

²⁷<https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/02/The-Customer-journey-Framework.pdf>

L'offre de produit

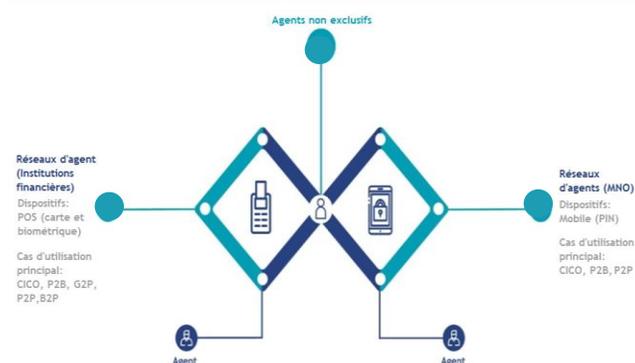
Les prestataires de services financiers digitaux offrent essentiellement des produits et des services de première génération tels que les dépôts, les retraits et les envois de fonds (envois de personne à personne ou P2P) ; les transferts monétaires transfrontaliers ont été introduits en 2015. Selon Finscope, 79% des congolais envoient des fonds et 55% épargnent principalement sous une forme informelle (maison, en nature, famille, amis). Il revient aux prestataires de concevoir des produits axés sur le client qui ont des interfaces simples et faciles et répondent aux besoins réels des clients.

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

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

L'éducation du client

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



« Il arrive parfois que le client pense qu'il doit remettre 1000 CDF après un dépôt de 10 000 CDF et qu'il vous doit des frais de transfert, alors il donne encore 1000 CDF supplémentaires; dans ce cas on doit informer le client que le service est gratuit, qu'il ne doit pas payer en espèce et qu'il peut-même déposer 11 000 CDF s'il le souhaite ». Un agent à Kinshasa

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

La prédominance de la transaction au guichet (OTC)²⁸



En RDC les clients des ORM préfèrent effectuer des transactions de dépôt direct assistées par un agent (c'est-à-dire déposer des fonds directement sur un compte de services financiers digitaux tiers) au lieu d'effectuer une transaction de personne à personne (P2P) avec leur propre appareil mobile. Cela affecte la viabilité et la durabilité du modèle commercial de l'argent mobile des opérateurs de réseaux²⁹.

- Les agents interrogés ont suggéré que la prédominance des transactions au guichet est entretenue par : a) un manque de sensibilisation des clients et une compréhension limitée des services financiers digitaux, des comptes digitaux et de l'interface utilisateur; et (b) le fait que les clients pensent que les frais de transaction P2P sont trop élevés. Selon des témoignages d'agents, les clients ne comprennent pas bien les prix des services financiers digitaux proposés, en dépit des réglementations imposant l'affichage des structures de prix

²⁸Les transactions au guichet peuvent être un problème transitoire ou systémique selon les circonstances. Cet aspect a été examiné par MicroSave dans l'article [« L'OTC, un tremplin digital ou une voie sans issue »] http://www.microsave.net/files/pdf/1467712097_OTC_Digital_Stepping_Stone_or_Dead_End_Path.pdf

²⁹<https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/mobile-money/otc-mobile-money-how-does-usage-differ-across-regions/>

aux points de vente des agents. Les clients qui ne connaissent pas les frais imposés par les institutions financières peuvent en attribuer la responsabilité au canal des agents. Les agents ont une influence importante sur le comportement du client et en profitent.

« Je pense qu'ils préfèrent le dépôt, parce qu'il est plus facile dans ce cas de comprendre les frais. Lorsqu'un client effectue un transfert de 10000 CDF de son propre compte, l'opérateur conserve un certain montant pour sa commission. Le bénéficiaire paiera également une commission lors du retrait des fonds, donc en fin de compte il recevra moins de 10000 CDF. Cependant si le client vient me donner les 10000 CDF pour un dépôt à distance, l'opérateur ne lui facturera rien car j'utilise le SIM des agents. Tant il est vrai que le bénéficiaire retirera moins de 10 000, le montant qu'il aura sera plus élevé que celui qu'il recevra si la transaction avait été effectuée par le compte du souscripteur »

Un agent à Kinshasa

- La relation entre les agents et les clients est fortement basée sur la confiance³⁰. Plusieurs agents ont signalé des cas où ils effectuaient des transactions (généralement des dépôts) pour des clients et recevaient les fonds pour ces transactions plus tard. Ce sont des opportunités que les prestataires peuvent exploiter pour promouvoir l'utilisation des services financiers digitaux auprès des utilisateurs, et ainsi élaborer de nouveaux services.

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

³⁰ La confiance est une préoccupation constante en matière de services digitaux et est abordée dans l'article de *MicroSave* [« Une question de confiance »] http://www.microsave.net/files/pdf/Synthesis_Paper_A_Question_of_Trust.pdf

Les déterminants de succès en matière d'exploitation



Le recrutement et l'engagement des agents

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

- Les ORM ont du mal à engager effectivement tous les agents parce que de nombreux agents achètent secrètement des SIM d'agents sur le « marché noir ». Le « marché noir » existe parce qu'il y a une très forte demande de SIM d'agents en raison du niveau faible des obstacles à l'entrée et la laxité de la politique d'attribution SIM.
- Les banques et les IMF ont des obstacles plus grands pour l'entrée d'un agent, imposés par des conditions réglementaires strictes. D'un côté cela a freiné la rapidité du développement de leurs réseaux d'agents mais de l'autre a permis d'avoir des agents avec un standard plus élevé.

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

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

La formation et l'appui régulier aux agents³¹



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

³¹Il y a des leçons sur la gestion de réseaux dans la présentation d'Helix au http://www.microsave.net/resource/re_imaging_agent_network_management_what_have_we_learn

- En général, le personnel d'ORM qui est sur le terrain n'est pas suffisamment motivé (faute d'IPC précis et de commissions) pour enseigner aux agents comment effectuer des tâches non essentielles (telles que la sensibilisation et le recrutement des clients), pour effectuer des formations de recyclage ou former directement les employés (es) des agents des grands magasins.
- Les banques et les IMF ont utilisé des méthodes plus strictes de formation d'agents, comprenant des tests et la certification d'aptitude. En dépit de leurs impacts positifs sur la qualité des agents, le nombre de ces initiatives a été réduit faute de financement.
- La qualité de l'appui offert par les agents sur le terrain est inégale en raison du manque : (a) d'une structure organisationnelle claire et (b) d'une formation adéquate du personnel de gestion des agents de base. Cela pousse maintenant les prestataires à investir dans la mise en place d'outils qui leur permettront de suivre la fréquence et la qualité de l'appui offert aux agents par le personnel qui est sur le terrain. Ces outils sont encore à leur début et ont besoin d'être vraiment perfectionnés pour devenir utiles.
- Les prestataires pour leur part offrent également un appui à distance à leurs agents à travers leurs centres d'appels ; ceux-ci sont un élément essentiel pour les agents qui ne sont pas directement ou suffisamment pris en charge par le personnel sur le terrain.

Il est important d'avoir des points de compensation adéquats et facilement accessibles pour offrir l'appui nécessaire dans le cadre de la compensation de la double devise afin d'améliorer la prestation de services et faciliter la rentabilité pour les agents.

- Les prestataires de services financiers digitaux utilisent des « super-agents » (également appelés « partenaires de cash » en RDC, à savoir des banques, des IMF et des magasins de vente au détail disposant d'une grande capacité de liquidité) pour servir de points de compensation pour de nombreux agents, cependant ils ne sont pas suffisants :
 - En général, un agent d'ORM est plus susceptible de rencontrer des problèmes de liquidité pour cause d'insuffisance d'investissement en flottant qu'un agent bancaire, parce que le capital initial requis pour démarrer l'activité est beaucoup plus faible.

« Il est très important d'avoir à tout moment beaucoup d'argent sur le compte parce que cela renforcera la confiance des clients qui savent qu'il y a toujours de l'argent. Le client même fera la publicité dans son entourage et encouragera ce dernier à retourner chez l'agent qui a de l'argent en permanence ».

Un agent au Kasai

- Les agents ne disposent pas de points de compensation surtout dans les zones rurales³², où les distances pour aller aux super-agents sont longues, et généralement pour s'y rendre ils sont obligés de fermer leurs boutiques.

« Lorsque je pars faire la [compensation] en général je laisse des clients qui m'attendent au point de vente. S'ils ne sont pas patients je les perdrai. Lorsque je pars faire la compensation auprès du super-agent, le service est un peu lent parce qu'il n'a pas de machine à compter de l'argent. C'est la raison pour laquelle je mets du temps chez le super-agent. Même à la banque le

³² <http://www.lafinancedigitale.com/index.php/photo-stories/loffre-de-services-financiers-digitaux-dans-un-contexte-de-coupure-intempestive>

processus pour être servi est long. Je dois remplir des fiches, faire la queue et attendre que la transaction soit effectuée. Mais parfois s'il y a trop de gens à la banque je vais ailleurs retirer de l'argent » Un agent au Katanga

«Il y a un super-agent qui nous délivre de l'argent sauf que lorsque vous l'appellez à 10h il ne vous l'apporte qu'à 15h ». Un agent au Kongo Central

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

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

Faute de capitaux et/ou de liquidités, parfois des agents n'arrivent pas convenablement à servir les clients. Ils refusent d'exécuter certains genres de transactions ou effectuent une transaction d'une valeur inférieure à celle demandée par le client.

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

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

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

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

Les outils des agents

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

- Les banques/IMF donnent aux agents des dispositifs TPE. Le TPE peut identifier un client avec une carte (si c'est le cas) ou par empreinte digitale. Dans de nombreux cas, le client doit entrer 12 à 23 chiffres dans le POS pendant le processus

- d'authentification. Cela crée une marge d'erreur importante et, en fin de compte, devient un grand obstacle à l'utilisation.
- Les agents d'argent mobile utilisent un téléphone portable pour accéder à une interface de base USSD afin d'effectuer des transactions. Les interfaces USSD requièrent qu'un agent (et/ou un client) saisisse plusieurs suites de chiffres, qui ne sont pas toujours faciles à apprendre. Cela constitue un obstacle à l'adoption de transactions initiées par les clients et renforce la prédominance des transactions assistées par les agents.

La conformité



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

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

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

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

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

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

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

- Les prestataires commencent à pénaliser les mauvais comportements des agents parce qu'ils mettent en péril la viabilité des services financiers digitaux. À cet effet les ORM essaient

d'endiguer le volume des transactions au guichet officielles effectuées par les agents pour le compte des clients (y compris les transactions d'agent à agent et les dépôts directs). Du côté des banques et des IMF, cela revient à détecter le fractionnement de transactions effectué par les agents pour augmenter leurs commissions. Les prestataires sont donc en train de prévenir les agents, couper les commissions, les former et, dans le pire des cas, de mettre fin à leur relation avec l'agent.

- Dans les provinces de Kongo Central et du Kivu, certains agents se mobilisent pour influencer les décisions des prestataires pour ce qui est des commissions d'agents et de l'assistance matérielle. Et lorsqu'ils ne reçoivent pas satisfaction certains font tout pour ternir l'image du prestataire.

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

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

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

La viabilité des agents



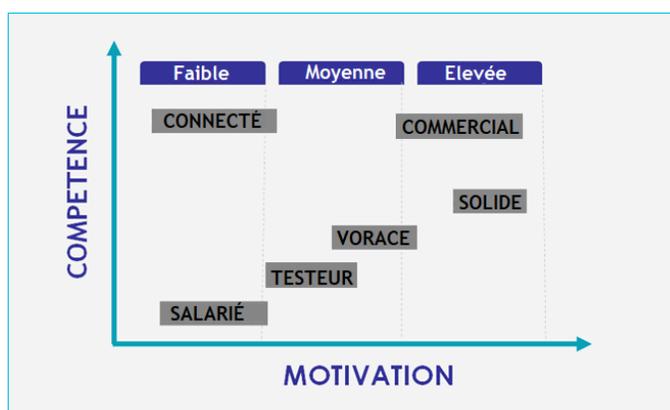
Les profils des agents

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

- L'infrastructure physique nécessaire pour distinguer les agents bancaires de ceux des ORM :
 - Les agents de services bancaires doivent être dans des locaux à structure permanente, tandis que les agents MNO n'en ont pas besoin.
 - Les gens sont motivés à travailler comme agents ORM parce qu'ils peuvent commencer à opérer avec leur téléphone personnel. Par contre, pour devenir agent bancaire, il est indispensable d'avoir un TPE qui est généralement délivré par la banque, une bonne alimentation électrique et une bonne connexion internet.
 - Un agent bancaire doit avoir des documents officiels lui permettant de commencer son activité (enregistrement légal de l'entreprise, déclaration éthique légale, états financiers), tandis qu'un agent ORM (uniquement avec certains prestataires) peut commencer à utiliser des documents élémentaires de CTC/KYC. S'ils sont tenus de présenter plus tard des documents officiels, en attendant ils peuvent démarrer leurs opérations.
- La majorité des agents interrogés en RDC étaient des agents non exclusifs (c'est-à-dire qu'ils travaillent simultanément pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux) et non spécialisés (c'est-à-dire qu'ils avaient d'autres activités rémunératrices en plus des services financiers digitaux). Les relations individuelles d'un agent varient considérablement d'un prestataire à un autre, ainsi que d'une région à l'autre.
- La majorité des agents interrogés semblent être motivés et prévoient de rester dans le domaine pendant un an.

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

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



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

Profil	Profil de l'agent	Genre d'appui	Implication pour la croissance du réseau	Niveau de priorité suggéré de la part du prestataire
L'agent « motivé et connecté »	<p>Louise (22 ans) Louise a un niveau d'éducation moyennement élevé, et elle continue d'étudier. Elle a une bonne connaissance des services financiers digitaux qui sont sur le marché. Thérèse a mis en place des réseaux sociaux pour vendre des services financiers digitaux, mais malheureusement elle n'a pas de capitaux à investir et donc sa rentabilité est limitée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut lui présenter un parcours professionnel intéressant • Appui financier pour augmenter son investissement • Appui en liquidités crucial vu le faible niveau du capital investi • Lui offrir une formation en gestion financière et d'entreprise pour continuer de la stimuler sur le plan intellectuel 	<p>Les agents motivés et connectés » représentent une perspective prometteuse pour les prestataires de services financiers digitaux. Lorsqu'ils sont suffisamment motivés pour investir dans une carrière de services financiers digitaux et y évoluer, ils aideront les prestataires à élargir leur base de clientèle et augmenter le niveau de confiance.</p>	<p>Niveau élevé d'attention de la part des prestataires</p>
L'agent "qui aime essayer"	<p>Sylvian (21 ans) Sylvian ne s'est pas consacré exclusivement aux services financiers digitaux parce qu'il pense que les commissions qu'il gagne sont insuffisantes. Il a d'autres activités qui lui donnent son principal revenu. Il a reçu une formation sur les concepts de base (dépôts et retraits) mais il considère une formation supplémentaire comme une perte de temps. Il effectue quelques transactions par jour et n'a pas l'intention de rester dans le domaine des services financiers digitaux pour longtemps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation supplémentaire en particulier en matière de la gestion efficace de deux différentes activités • « Monter » l'activité services financiers digitaux de manière à souligner sa rentabilité par rapport à celle des autres activités • Mesures de motivation pour maintenir l'investissement dans les services financiers digitaux • Appui pour le marketing et branding aux fins de visibilité et des activités de ce genre. 	<p>Les agents qui aiment « essayer » ont des potentialités mais les prestataires devront faire des efforts considérables pour faire d'eux des agents performants.</p>	<p>Niveau faible d'attention de la part des prestataires</p>

<p>L'agent « insatiable »</p>	<p>Heritier (30 ans) Heritier est animé d'un esprit d'entreprise, il est déjà vendeur de crédit et d'accessoires téléphoniques. Il désire ardemment ajouter des produits complémentaires à sa gamme de services. Le comportement d'Heritier est guidé par sa volonté de gagner des commissions le plus rapidement possible. Ces dernières proviennent encore en grande partie de ses activités GSM dans lesquelles il décide de réinvestir la plus grande partie de ses capitaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en services financiers digitaux étant donné que c'est un domaine plus complexe et plus risqué que la vente de carte SIM ou de crédit téléphonique • Lui offrir des mesures de motivation d'agents afin de l'encourager à assumer des responsabilités « non essentielles » du rôle de services financiers digitaux (sensibilisation, recrutement de la clientèle etc.) • Révision de la structure des commissions GSM et services financiers digitaux afin d'assurer que les agents sont suffisamment motivés pour vendre les services financiers digitaux 	<p>Les anciens agents GSM « insatiables » peuvent également être des agents services financiers digitaux performants, mais les prestataires doivent investir massivement dans leur formation à cet effet et mieux harmoniser les commissions.</p>	<p>Niveau moyen d'attention de la part des prestataires</p>
<p>L'agent « employé »</p>	<p>Odette (23 ans) Odette a été recrutée pour offrir des services financiers digitaux, elle n'a pas choisi de le faire en tant que tel, elle cherchait seulement du travail dans le domaine des services à la clientèle en général. Odette a une relation familiale avec le patron et n'a pas un contrat formel. Elle gagne un petit salaire fixe. Elle a été formée par son patron dans le domaine des transactions services financiers digitaux. Elle a peu de communication avec les agents services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que l'employeur détermine les résultats à atteindre & offre des primes de performance en améliorant les conditions de travail • Veiller à ce que l'employé (e) reçoive une formation formelle 	<p>Les agents « employés » peuvent être de bonnes perspectives pour les prestataires de services financiers digitaux mais seulement si leurs employeurs directs veillent à leur motivation (par. ex. par le biais des commissions) et au niveau du service clients (par ex. par la formation).</p>	<p>Niveau moyen d'attention de la part des prestataires</p>

	financiers digitaux qui opèrent sur le terrain lorsque ces derniers viennent visiter la boutique.			
L'agent « stable »	<p>Marcel (30 ans) Marcel s'est dédié à l'activité des services financiers digitaux et a l'intention de rester dans le domaine pendant longtemps. Marcel est fier de son activité mais est découragé par le manque d'appui de la part des agents services financiers digitaux sur le terrain. Il utilise ses réseaux sociaux pour vendre les services financiers digitaux et recueillir des informations et parfois obtenir un appui. Marcel gagnerait à injecter encore plus de capital dans son activité mais n'en a pas les moyens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Davantage de visites de la part du personnel sur le terrain pour offrir appui (formation générale et spécifique ainsi que des outils permettant de développer l'activité) • Aider à injecter plus de capitaux dans l'activité en connectant l'agent à un partenaire financier • IPC et des récompenses pour encourager des volumes plus importants de transactions • Nécessité de formation supplémentaire 	<p>L'agent « stable » est une perspective prometteuse puisqu'il a du zèle pour l'activité et voit déjà l'importance de la carrière professionnelle. Avec un appui et une formation plus intenses cet agent a beaucoup de potentialité</p>	<p>Niveau élevé d'attention de la part des prestataires</p>
L'agent « commerçant »	<p>Victor (27 ans) Victor est un agent hautement performant de services financiers digitaux. Il travaille pour plusieurs prestataires de services financiers digitaux et traite souvent des centaines de transactions par jour. Sa boutique est située dans un endroit stratégique de la ville avec de nombreux employés (es). Victor est conscient de la nécessité de maintenir de bons niveaux de service clientèle. Victor est encouragé par les commissions qu'il</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les agents pour qu'ils motivent de leur côté leurs employés (es) en utilisant des bonus de performance • Encourager les agents à faire former tous leurs personnels directement et officiellement par les prestataires • Assurer un appui à la liquidité de qualité • Assurer la visibilité de la boutique par le biais du marketing et du branding 	<p>L'agent « commerçant » joue déjà un important rôle dans le succès des services financiers digitaux. Il peut être une source d'inspiration pour d'autres agents qui viennent de commencer cette activité</p>	<p>Niveau élevé d'attention de la part des prestataires</p>

	fait.		
--	-------	--	--

L'investissement



Le niveau d'investissement initial apporté par les agents varie énormément, toutefois l'objectif de l'investissement initial et des investissements subséquents est le succès.

- En général, les agents considèrent que l'investissement initial requis pour devenir agent est quelque chose de réalisable. C'est particulièrement le cas des ORM par rapport aux banques qui ont des exigences initiales plus élargies. Au niveau des banques il faut un capital initial plus élevé et des documents commerciaux déterminés par la réglementation.
- Le montant du capital initial qu'un agent potentiel possède est un facteur déterminant pour le prestataire de services financiers digitaux avec qui il choisit de travailler. Les agents des services bancaires doivent investir au moins 500 USD, tandis que l'agent ORM n'est pas soumis à un montant minimum de capital initial. Lors des entrevues avec des agents, certains ont dit que l'investissement minimum est de 10 USD.
- Pour les agents ORM qui commencent avec un faible niveau de flottant, le rythme auquel ils peuvent développer les services financiers digitaux est limité. Cela crée des frustrations qui pourraient les conduire à chercher des chemins détournés pour gagner davantage et donc entraîner un taux d'attrition élevé.
- Le marché étant dominé par des agents non spécialisés, les agents ORM ont tendance à utiliser leurs profits (capital) pour investir dans leurs autres activités. En revanche, les agents des services bancaires gagnent plus en réinvestissant leurs profits dans les services financiers digitaux sous forme de flottant pour accroître leurs capacités d'exploitation. La mentalité vis-à-vis du développement des activités n'est pas la même chez les ORM et les banques et peut avoir une influence sur la durabilité des agents exclusifs.

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

La qualité du service



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

Les aptitudes des agents varient en fonction du prestataire spécifique servi, du comportement et de l'attitude de chaque agent : en général les agents sont en mesure d'effectuer des ouvertures de comptes, des dépôts et des retraits et des paiements de factures. Cependant, certains agents ne peuvent pas faire une ouverture de comptes, soit parce que le prestataire ne le

permet pas, soit parce que l'agent ne veut pas le faire, parce que le processus est compliqué et/ou il ne reçoit pas de commission sur l'ouverture de comptes.

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

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

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

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

- Il faudra continuellement améliorer la communication entre les prestataires et les agents en vue de renforcer la fidélité des agents

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

Les initiatives directes des agents



Le manque de matériel de marketing et d'efforts de la part des prestataires poussent certains agents à faire eux-mêmes des investissements supplémentaires pour attirer les clients et offrir un service de haute qualité

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

« J'ai constaté un changement positif avec mon approche de marketing : tous les 3 jours je publie mes services sur les réseaux sociaux via mon compte personnel de Facebook et de WhatsApp pour montrer aux clients les avantages de l'utilisation de mes services ». Un agent au Katanga

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

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

La rémunération

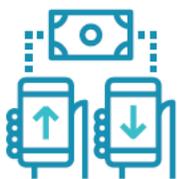


Les agents interrogés ont indiqué en général leur insatisfaction au sujet des montants des commissions reçus. La plupart ont laissé entendre que les commissions ne suffisaient pas pour couvrir les dépenses d'exploitation mensuelles. En outre, ce mécontentement au sujet des commissions, aggravé par la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

- La réglementation pour un environnement favorable permet aux prestataires de déterminer leurs propres structures de commission et de tarification³³. Les structures de paiement des commissions et leur échéance varient considérablement et ne sont pas normalisés. La plupart des prestataires n'offrent pas de commissions pour les services non transactionnels (traitement des plaintes des clients, réinitialisation des codes PIN, sensibilisation des clients etc.).
- Il est nécessaire d'analyser plus profondément la manière dont les structures de tarification et de commission pour certains genres de transactions et de valeurs spécifiques pourraient générer plus de profits aux agents sur le marché.
- En outre, concernant les services non transactionnels tels que l'ouverture de compte il est nécessaire de revoir les mesures de motivation. Certains prestataires rémunèrent les agents pour l'enregistrement des clients, mais en fonction du niveau d'activité transactionnelle sur le compte/porte-monnaie du client.

³³ Les commissions doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Le sujet est exploré dans le blog [« la fixation des commissions des agents, quel est le montant suffisant? »] <http://blog.microsave.net/anchoring-agent-commissions-how-much-is-enough/>

Les opérations



Presque tous les agents sont confrontés à des problèmes de liquidités et souhaitent que les prestataires apportent un soutien accru.

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

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

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

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

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

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

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

« Par exemple, je change 1 USD à 1600CDF, vous verrez le client demander que je le fasse à 1630 CDF et si je refuse il va directement chez un autre agent qui lui donnera 1630 CDF pour 1 USD ». Un agent au Katanga

La conformité et la gestion des risques



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

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

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

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

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

- Les agents craignent d'être accusés de fraude ou d'erreurs. Et pour éviter de commettre des erreurs lors de la saisie des données client (numéro de compte ou numéro de téléphone), en général les agents demandent aux clients de saisir leur numéro de compte (ou numéro de téléphone) dans l'appareil et dans le registre des transactions. Cela suscite un problème de protection des données client, ce qui peut porter préjudice à la réputation des services financiers digitaux. Certains prestataires recommandent même ce procédé pour éviter des erreurs, mais le problème est que les données des transactions des clients ne sont pas

protégées et pourrait donner lieu à des activités frauduleuses telles que le phishing et les faux SMS.

- Certains agents deviennent des « banquiers personnels » en gardant l'argent des clients afin de pouvoir effectuer des transactions pour eux à leur demande. Mais entre le moment où l'argent du client est reçu et celui où il est déposé dans son compte, l'agent l'utilise à des fins personnelles/professionnelles. Dans ce cas, l'agent se transforme en « banquier personnel ». Cette situation entrave le développement de l'écosystème des transactions digitales. Et en cas d'abus de confiance, le client peut cesser d'utiliser les services.

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

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

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

« Un client a déposé 20 000 Fc, il n'a jamais retiré ça pendant 6 mois. Mais il va se retrouver que cet argent est épuisé. C'est-à-dire à chaque fin de mois, on doit récolter les frais bancaires à 700 fc par mois, il y a aussi l'alerte SMS ils disent que chaque mois ils doivent envoyer des messages. Le comble est qu'ils ont envoyé un message à un compte qui n'a pas de mouvements. Alors quelqu'un se retrouve que tout est soldé, il n'a plus rien. Pour lui, la banque l'a volé » Un agent du Katanga

« Je pense que mes clients préfèrent le dépôt direct parce que cela est plus facile pour eux. Lorsqu'un client effectue un transfert de 10 000 CDF de son propre compte, l'opérateur conserve un certain montant pour sa commission. Le bénéficiaire paiera également une commission lors du retrait des fonds, donc en fin de compte il recevra moins de 10 000 CDF. Cependant si le client vient me donner les 10 000 CDF pour un dépôt à distance, l'opérateur ne lui facturera rien car j'utilise le SIM d'agents. Tant il est vrai que le bénéficiaire retirera moins de 10 000 le montant qu'il aura sera plus élevé que celui qu'il recevra si la transaction avait été effectué par le compte du souscripteur » Un agent au Kasai

- Certains agents facturent des frais supplémentaires aux clients, en particulier pour des transactions non autorisées. Dans le cas des ORM notamment cela concerne des transactions d'agent à agent et de dépôt direct et donne une perception négative aux clients qui sont moins disposés à effectuer des transactions et peuvent même avoir de la méfiance à l'égard du service.

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

« Par exemple le transfert d'argent d'un agent à un autre est gratuit. Puisqu'il en est ainsi il vous revient de fixer les frais à payer par le client. Si vous envoyez 200 000 CDF je peux retenir 3000 ou 4 000 CDF, tout dépend de comment je me suis senti à mon réveil. Si je me suis réveillé d'un mauvais pied je peux même prélever 5 000 CDF ». Un agent au Katanga

Recommandations



Cadre de politique

La révision du cadre politique et réglementaire aux niveaux de la BCC, des prestataires et de la clientèle.

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

Réexamen de la stratégie des réseaux d'agents



Il faudrait que les prestataires réexaminent leurs stratégies de réseaux d'agents pour offrir une proposition de valeur intéressante aux clients afin d'améliorer les profits des agents et renforcer la durabilité des réseaux. De plus, il leur faudrait revoir leurs politiques et procédures de réseaux d'agents pour une attribution claire des rôles et des responsabilités entre les différentes parties prenantes impliquées dans le développement et la gestion des réseaux d'agents, par ex. le personnel des succursales/bureaux extérieurs, les masteragents, les super-agents ainsi que les agents.

➤ Sélection

- Il faudrait que les prestataires ORM reviennent les processus de sélection et la structure des agents existants afin de faciliter la création de réseaux d'agents de qualité. À cet égard il faudra concevoir un outil normalisé de sélection d'agent pour veiller à ce que les agents sélectionnés représentent correctement la marque du prestataire et soient en mesure de servir les clients.
- La classification des agents en divers profils permettra aux prestataires de déterminer le genre d'assistance dont les agents ont besoin pour avoir plus de succès.

➤ Formation

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

➤ Rémunération des agents

- Les prestataires peuvent revoir les structures de rémunération et de motivation des agents pour renforcer leur compétitivité tout en veillant à la viabilité des activités de leurs agents. Ils peuvent concevoir et mettre à l'essai le paiement des agents pour l'enregistrement des clients. Des prestataires d'autres marchés ont réussi à augmenter le nombre d'enregistrements de clients après avoir motivé les agents à cet effet. La mise en œuvre d'un système d'avantages indirects en faveur des agents et des unités d'appui peut renforcer la fidélité des agents et les encourager à sensibiliser les clients et avoir une attitude proactive envers ces derniers. Tout cela contribuera à l'amélioration de la rentabilité et la durabilité des activités des agents.
- Marketing et communication
 - Les prestataires peuvent concevoir des stratégies de marketing et de communication efficaces ainsi que des accessoires qui aideront les agents à sensibiliser les clients et à améliorer l'adoption et l'utilisation régulière.
 - Il est encore plus nécessaire de réévaluer les instructions relatives au branding afin de fournir du matériel à cet effet aux points de vente dans le but de donner un coup de pouce à l'activité des agents.
 - En outre, les campagnes de marketing telles que les tournées de présentation au niveau national devront être conçues de manière à faciliter l'adoption et l'utilisation des portemonnaies digitaux. Ces campagnes de marketing devraient viser la sensibilisation au sujet de la disponibilité et des emplacements des points de vente, des produits et services financiers digitaux, de l'utilisation de diverses interfaces et de la tarification. Les prestataires doivent investir dans des campagnes de marketing segmentées faites dans les langues locales afin d'améliorer la compréhension de la part des clients.
- Gestion des liquidités
 - Il faudrait établir des partenariats pour augmenter le nombre de points de compensation (super-agents, et points de vente, entre autres) afin de faciliter la gestion des liquidités.
 - Les prestataires peuvent utiliser la technologie pour prévoir la demande de flottant électronique, flottant ou espèces en utilisant des données transactionnelles passées des clients (valeur et volume) recueillies aux différents emplacements des agents. Cela peut aider ces derniers à prévoir et à maintenir des niveaux suffisants de flottant pour faciliter les transactions. Zoono implémente avec succès l'analyse des données afin de comprendre les tendances des points de vente des agents et des clients et alerter ses agents pour les liquidités dont ils ont besoin³⁴.
 - Les prestataires devraient pourvoir aux agents des mécanismes leur permettant de gérer de manière rentable les liquidités des portemonnaies à

³⁴ <http://www.fsdzambia.org/the-big-advantages-of-being-small-how-a-mobile-money-startup-beat-the-major-players-in-zambia/>

multiples devises, par ex. la facilitation d'un taux de change au point de compensation.

- Les prestataires peuvent envoyer un texte/SMS lorsque le flottant électronique est en dessous du seuil pour alerter les agents et les masteragents.

➤ Suivi des agents

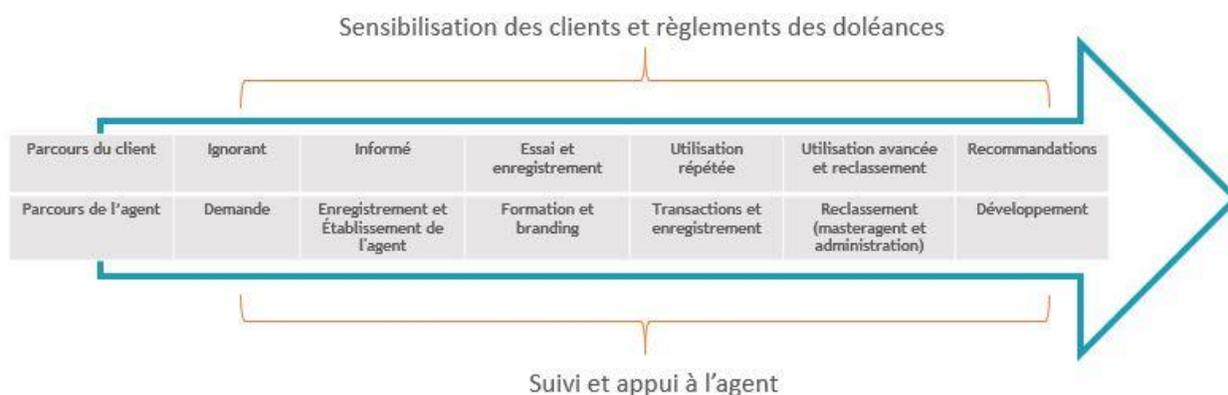
- Il faudrait mettre en place des structures efficaces de suivi des agents pour renforcer la conformité. Les prestataires peuvent envisager d'introduire des contrôles tels que Hakikisha³⁵ de M-PESA au Kenya pour faciliter l'annulation des transactions erronées. Des formations de recyclage visant à actualiser systématiquement les normes opérationnelles relatives à la prestation par agents ainsi que des interfaces faciles à utiliser contribueront à réduire les marges d'erreur lors des transactions. Il faudrait investir dans l'actualisation des menus USSD et des systèmes POS.
- Les prestataires peuvent envisager de créer des tableaux de bord pour le suivi en temps réel des performances des agents.

³⁵ <https://www.safaricom.co.ke/faqs/faq/270>

Annexe : La matrice des IPC des réseaux d'agents

Les indicateurs de performance clés (IPC) permettant de mesurer la réalisation des objectifs du réseau d'agents sont déterminés par les facteurs suivants :

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



Les prestataires de services financiers digitaux ont divers paramètres pour leurs indicateurs de performance clés. Ces derniers sont en général informés par le modèle commercial du réseau d'agents mis en place par chaque prestataire. Par exemple, les banques peuvent encourager des transactions de dépôt si ces dernières sont importantes pour elles, tandis que les opérateurs d'argent mobile peuvent encourager des transactions de portefeuille à portefeuille. Dans le premier cas, les indicateurs de performance clés des agents bancaires récompenseraient les dépôts avec des commissions plus élevées, tandis que dans le second cas, les récompenses des indicateurs de performance clés porteraient sur les agents des ORM.

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

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

		liquidités		
5	Branding de l'agent	Achever le branding au point de vente de l'agent embauché avec l'affiche des tarifs, le registre des transactions, l'enseigne et autres produits/accessoires	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les zones urbaines et rurales : Tous les agents (100%) affectés au personnel doivent se conformer aux modalités de branding du prestataire • Tous les points de vente (100%) des nouveaux agents doivent porter la marque de vente dans les deux jours suivant l'initialisation du SIM de l'agent 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les nouveaux agents: L'équipe du centre d'appel du siège doit faire « l'appel d'accueil » pour chaque agent et vérifier l'état du branding au point de vente de l'agent • Pour les anciens agents : l'état du branding au point de vente de l'agent doit être vérifié par le personnel pendant les visites de suivi

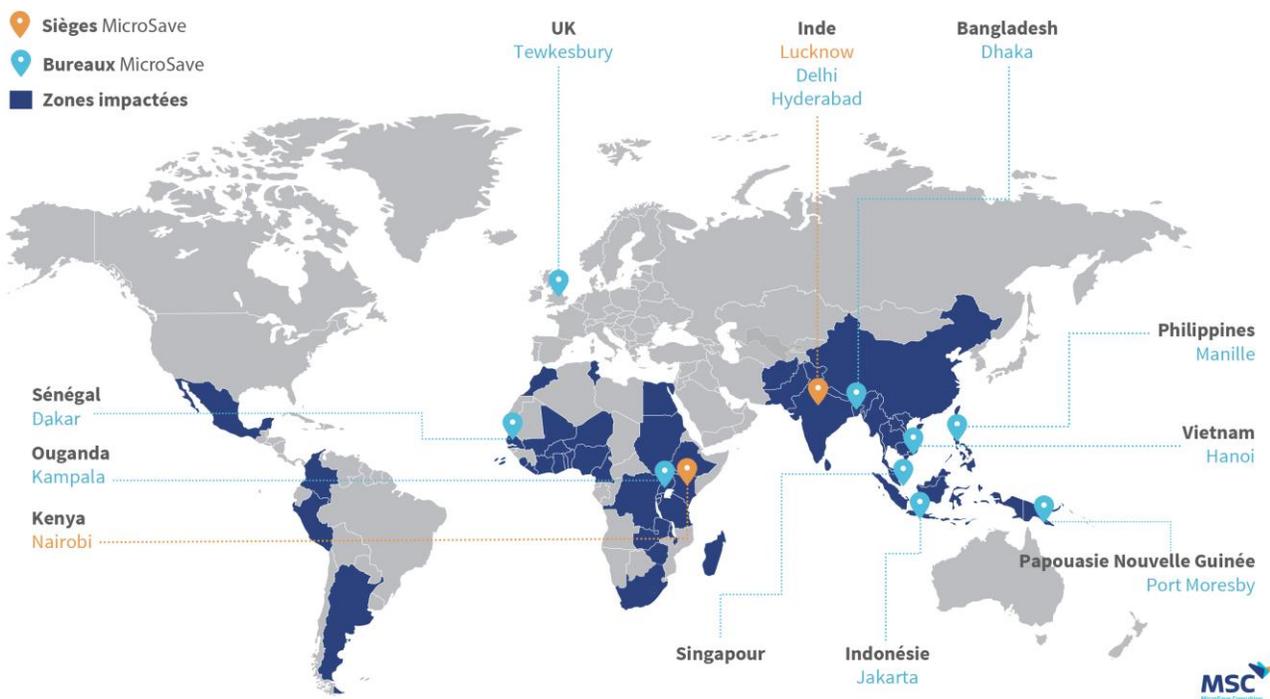
SUIVI DES AGENTS

6	Suivi et supervision des agents	Effectuer un suivi et une supervision de premier niveau conformément aux outils et procédures de suivi des agents	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les zones urbaines : 5 agents doivent faire l'objet de suivi par jour. Tous les agents affectés au personnel doivent faire l'objet de suivi tous les mois. • Pour les zones rurales : 2 - 3 agents doivent faire l'objet de suivi par jour. Tous les agents (100%) affectés au personnel doivent faire l'objet de suivi tous les mois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan mensuel actualisé avec les détails des visites de tous les agents assignés • Suivi sur site signalé terminé pour tous les agents assignés et soumis au superviseur • Plan mensuel vérifié par le superviseur par la visite de 5% des agents de la région
---	--	---	--	---

QUALITÉ DES AGENTS

7	Activités des agents	Se concerter avec le superviseur pour l'évaluation des activités des agents	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les zones urbaines : 90% des agents assignés au personnel doivent être actifs à la fin des 30 jours à compter de l'initialisation des SIM d'agents • Pour les zones rurales : 75% des agents assignés au personnel doivent être actifs à la fin des 30 jours à compter de l'initialisation des SIM d'agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyenne des activités mensuelles de l'agent (valeur et volume des transactions) signalée dans le SIG de la direction
8	La liquidité des agents	Se concerter avec le superviseur pour l'évaluation de la liquidité de l'agent.	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les zones urbaines : Tous les agents (100%) assignés au personnel doivent maintenir un minimum d'flottant électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyenne de la liquidité journalière ou hebdomadaire de l'agent (flottant électronique) signalée dans le SIG de la direction

- **Pour les zones rurales :**
Tous les agents (100%)
assignés au personnel
doivent maintenir un
minimum d'flottant
électronique
-



Bureau MicroSave Dakar

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

Contacts

Djitaba Sackho-Patel
djitaba@microsave.net

Elizabeth Berthe
elizabethberthe@microsave.net

www.microsave.net/fr