Mobile Money for the Unbanked

Construire, motiver et gérer un réseau d'agents pour les services d'argent mobile:
Guide pratique pour les opérateurs de téléphonie mobile

par Neil Davidson et Paul Leishman



Les réseaux d'agents:

Construire, motiver et gérer un réseau d'agents pour les services d'argent mobile

Introduction

Comme les opérateurs de téléphonie mobile du monde entier sont en train de le découvrir, les services d'argent mobile constituent une activité complexe. Bien plus complexes que les services traditionnels de téléphonie mobile, les plateformes d'argent mobile présentent pour les opérateurs une multitude de défis opérationnels et de questions stratégiques. L'un des défis les plus importants est la nécessité de mettre en place un réseau d'agents.

Pourquoi accorder de l'importance au réseau d'agents?

La presse se plaît à présenter les services d'argent mobile comme « une banque dans la poche ». Mais tout praticien du secteur sait bien que cette métaphore n'est pas tout à fait correcte. Bien que les clients puissent généralement effectuer certaines opérations, comme par exemple des virements entre utilisateurs, au moyen de leur téléphone portable, ce n'est qu'en présence d'un agent qu'ils peuvent convertir des espèces en argent électronique et vice-versa. C'est lors des premiers jours du déploiement d'un service d'argent mobile que la demande pour ces services est la plus forte. Les utilisateurs doivent d'abord ouvrir un compte et acheter de l'argent électronique avant de pouvoir effectuer toute autre transaction. Souvent, par manque de confiance, les clients désirent convertir leur monnaie électronique en argent liquide dès leurs premières opérations afin de ne pas conserver de fonds sous forme électronique.

De façon moins tangible mais tout aussi importante, les agents sont la ligne de front, le visage humain des services d'argent mobile de l'opérateur. Lorsque les utilisateurs ont des questions, ils se tournent plus spontanément vers leur agent local que vers un centre d'appel. Les questions ne manquent pas, compte tenu de la nature nouvelle du service qui ne ressemble en rien à ce qu'ils ont pu utiliser par le passé. En effet, ce sont généralement les agents qui apprennent aux utilisateurs comment effectuer des opérations avec leur téléphone, y compris celles pouvant s'effectuer sans l'intervention d'un agent. A contrario, en cas d'erreur ou de fraude commise par l'agent, les utilisateurs ne font pas la distinction entre la personne de l'agent et le service qu'il représente. En conséquence, la mise en place d'un réseau d'agents sain est une condition préliminaire essentielle au lancement réussi d'un plateforme de services d'argent mobile.

À quoi ressemble un réseau d'agents sain?

Avant de commencer à concevoir une stratégie de distribution de services d'argent mobile, les opérateurs doivent d'abord identifier les caractéristiques d'un réseau d'agents qui fonctionne. Quel que soit le marché, les opérateurs comme les clients voudront des agents largement présents au sein du réseau, fiables, peu coûteux et approvisionnés en argent liquide.

Proximité

L'utilisation d'une plateforme d'argent mobile est largement déterminée par le degré de proximité des agents par rapport aux clients. En effet, l'inclusion financière reste limitée dans de nombreux pays en développement notamment du fait de la faible commodité des réseaux bancaires pour les populations pauvres. En effet, selon une étude CGAP-GSMA consacrée à évaluer les marchés d'argent mobile (*CGAP-GSMA Mobile Money Market Sizing Study*), la fréquence d'utilisation des services d'argent mobile augmente en fonction de la proximité d'un agent par rapport à leur domicile.

(Il convient cependant de noter que le souhait de proximité des utilisateurs doit être contrebalancé par la nécessité d'un revenu suffisant pour chaque agent. Comme évoqué dans ce document, un nombre excessif d'agents a pour conséquence de limiter le nombre de transactions par agent et ne permet donc pas aux agents de percevoir assez de commissions pour rembourser leur investissement initial dans le service. Par conséquent, un réseau d'agents qui fonctionne est construit en fonction du nombre d'utilisateurs actifs.)

Fiabilité

Les consommateurs n'utiliseront jamais les services d'argent mobile s'ils ne sont pas convaincus que leur argent est en sécurité. Des services financiers frauduleux font leur apparition de temps à autre dans les pays en développement, généralement à petite échelle, mais renforçant le scepticisme des consommateurs quant à confier leur argent à une tierce partie. Et même lorsque la confiance est installée entre le consommateur et le fournisseur de services d'argent mobile, les clients ont également de se sentir en confiance avec les agents locaux de l'enseigne.

Faible coût

Les services d'argent mobile sont souvent présentés comme un moyen de proposer des services financiers aux personnes autrefois non bancarisées. La justification souvent entendue est que les populations pauvres, qui épargnent ou effectuent des transactions de faible montant, ne constituent pas un segment de clientèle rentable pour les banques traditionnelles ayant pignon sur rue. Cela implique que la structure de coût d'un agent de services d'argent mobile doit être nettement inférieure à celle d'une banque afin de servir cette clientèle de manière rentable.

Liquidité

L'une des principales fonctions des agents consiste à traiter les opérations de dépôt et retrait d'espèces. Celles-ci ne peuvent être effectuées sans une réserve suffisante d'espèces et de valeur électronique. Les deux étant des formes de valeur, nous nous réfèrerons dans ce document à la fois à l'argent sous sa forme liquide et électronique. En ce qui concerne l'argent électronique, il est néanmoins tout aussi valable de raisonner selon les termes de l'analyse traditionnelle des réseaux de distribution: les agents doivent maintenir un stock de valeur électronique d'un montant suffisant pour éviter de se trouver en situation d'illiquidité.

Quelle relation existe-t-il entre le réseau de distribution d'argent mobile et celui d'achat de temps de communication par téléphone?

Offrir des services financiers via le réseau de téléphonie mobile est bien moins coûteux que de distribuer ces services par le réseau bancaire traditionnel grâce à son infrastructure mobile (appareils téléphoniques, relais, etc) déjà en place. Une entreprise Internet comme Amazon.com n'aurait jamais pu être économiquement viable sans qu'infrastructure physique des câbles, routeurs et autres ne soit déjà en place. De la même manière, les services d'argent mobile ne peut exister qu'une fois l'infrastructure de réseau mobile établie.

En matière d'argent mobile, les opérateurs de réseau de téléphonie mobile possèdent cependant un actif bien plus précieux que leurs réseaux de communication. Ils ont développé dans le monde entier, des réseaux de distribution afin de vendre du temps d'appel téléphonique, sous la forme de cartes ou de recharge par voie électronique. Bien qu'il soit généralement possible d'acheter du temps d'appel dans les réseaux habituels de vente au détail (supermarchés ou autres), ces points de vente n'ont généralement pas une pénétration suffisante dans les zones rurales (et les zones les plus pauvres en milieu urbain) dans lesquelles les clients des opérateurs mobiles vivent et travaillent. C'est pourquoi de nombreux opérateurs sont partis de zéro afin de créer un réseau de distribution entier, comprenant des dizaines de milliers d'agents et permettant ainsi à leur produit (le temps d'appel) d'avoir une capacité d'atteinte du public similaire à celle de Coca-Cola, le plaçant ainsi, comme le Coca, « à portée de main ».

Ce sont ces réseaux de distribution que les déploiements d'argent mobile les mieux réussis ont su mettre à profit. Il est logique que les opérateurs de réseaux mobile essaient de tirer parti, au moins partiellement, de leur réseau de vente de temps d'appel déjà existant pour établir un réseau de services d'argent mobile. Les réseaux de vente de temps d'appel présentent certaines caractéristiques qu'utilisateurs et opérateurs apprécient tout autant:

- *Proximité:* les réseaux de distribution de temps d'appel ont une pénétration exceptionnelle dans les endroits les plus à l'écart de beaucoup de pays du monde.
- *Fiabilité:* quotidiennement, des milliers de clients confient sans hésiter leurs liquidités à leur distributeur local, certains de recevoir en échange du temps d'appel.
- *Faible coût:* les agents de distribution de temps d'appel ont souvent des frais fixes faibles ou inexistants et, en tant qu'entrepreneurs individuels, ne font pas de distinction entre les profits de leur entreprise et leur revenu personnel.
- *Liquidité:* les revendeurs de temps d'appel assurent déjà la gestion des minutes de communication et des liquidités en collaboration avec leurs distributeurs. De plus, les revendeurs engagés dans d'autres activités sont également susceptibles de générer des encaisses de trésorerie en provenance de ces ventes.

Cependant, l'utilisation de cette infrastructure au profit des services d'argent mobile s'est avérée être plus compliquée que prévu: les distributeurs de temps d'appel (ainsi que les canaux de distribution intermédiaires du réseau comme les *superdealers*) considèrent souvent que les activités de distribution

d'argent mobile ne sont pas aussi intéressantes que la vente de temps d'appel et préfèrent s'abstenir. Nous évoquons ce phénomène dans la seconde partie de ce guide, ainsi que d'autres types de commerce de détail susceptibles de les remplacer en tant qu'agents de services d'argent mobile.

En tout état de cause, la plupart des processus de gestion décrits dans ce document diffèrent de ceux régissant la distribution du temps d'appel. D'une part, les agents doivent maintenir deux types d'inventaires interdépendants: l'argent liquide et l'argent électronique, au lieu d'un seul (le temps d'appel), nécessitant des systèmes de gestion de liquidité plus sophistiqués. D'autre part, l'argent mobile ne se commercialise pas comme des minutes de communication. Il nécessite une formation et une supervision des agents plus intensive.

Pour toutes ces raisons, les opérateurs doivent généralement concevoir la distribution d'argent mobile comme un défi indépendant de la distribution de temps d'appel, même s'ils peuvent dans certains cas tirer parti des synergies existant entre les deux canaux de distribution. En pratique, la quasi-totalité des déploiements de services d'argent mobile dans le monde ont embrassé certains points qui vendent du temps d'appel et d'autres qui n'en vendent pas, en tant qu'agents d'argent mobile. Nous faisons l'hypothèse qu'il en sera de même pour la plupart des opérateurs utilisant ce guide.

Construction d'un réseau d'agents

Introduction

Nous examinons dans ce chapitre les différents enjeux auxquels doivent faire face les opérateurs lors de l'établissement des réseaux d'agents ayant vocation à soutenir leur plateforme d'argent mobile. Afin de faciliter la lecture, ce chapitre est organisé autour d'une série de questions dont les réponses s'inspirent de l'expérience de différents opérateurs du monde entier. Pour de nombreuses questions, il n'est pas encore possible de déterminer avec certitude quelles sont les meilleures pratiques à suivre (*best practices*), d'autant plus que celles-ci sont susceptibles de varier d'un marché à l'autre en fonction des caractéristiques de chaque pays. Nous essayons cependant d'apporter une analyse aussi claire que possible des avantages et inconvénients de chaque approche.

Nous commencerons par définir les fonctions assignées aux agents par les opérateurs ainsi que la manière dont celles-ci varient de marchés en marchés (voire même à l'intérieur de chacun des marchés) ; puis nous nous intéresserons à la taille optimale d'un réseau d'agents, au moment du lancement et après celui-ci; nous évoquerons ensuite les exigences des opérateurs envers leurs agents et sur quelles bases doit s'effectuer leur sélection. Nous examinerons ensuite les processus à mettre en place pour la constitution d'un réseau: systèmes de recrutement des agents, de traitement des candidatures et de formation des nouveaux agents.

Quel est le rôle des agents?

Les agents assurent trois fonctions essentielles: l'enregistrement des clients, la formation de ceux-ci et le traitement des opérations de dépôts et retraits d'argent. Les agents de M-PESA au Kenya assurent l'ensemble des ces fonctions. Dans d'autres réseaux, ces fonctions sont éclatées et réparties entre différentes catégories d'agents. Ces fonctions peuvent même être encore plus spécialisées, par exemple en catégorisant les agents en fonction du montant des opérations de dépôts et retraits qu'ils sont autorisés à effectuer. La catégorisation des agents sur la base d'une spécialisation des activités présente des avantages et des inconvénients que les opérateurs doivent bien comprendre avant de décider d'un mode de fonctionnement particulier.

Uniformité des agents: le modèle Safaricom

L'une des principales caractéristiques du réseau d'agents M-PESA de Safaricom est son homogénéité. Même si d'un agent à un autre le logo de la devanture est légèrement différent, les agents M-PESA partagent tous les mêmes responsabilités et les mêmes pouvoirs dans un cadre de fonctionnement identique.

Cette approche fonctionne pour trois raisons. Premièrement, l'identité visuelle uniforme des agents est facile à comprendre pour les clients. Lorsqu'un client aperçoit le logo M-PESA, il sait, et cela à juste titre, qu'il pourra effectuer n'importe quel type de transaction à cet endroit. De plus, chaque agent affiche de façon identique les tarifs fournit grâce à un modèle de tarification simple. De cette façon les clients peuvent facilement comprendre comment le service fonctionne et ce qu'ils doivent payer pour chaque type de transaction. Deuxièmement, il existe une consistance dans la qualité du service fournit par des agents M-PESA identiques, contribuant ainsi à renforcer la confiance du client dans le système, notamment pour les nouveaux clients découvrant les services financiers formels pour la première fois. Troisièmement, l'intégration à un même endroit des opérations d'inscription des nouveaux clients et de celles de dépôt et de retrait, permet l'exécution des premières opérations dès l'ouverture d'un compte.

Hétérogénéité des agents: lorsque les agents ne sont pas tous identiques

De nombreux prestataires de services d'argent mobile n'ont pourtant pas retenu l'idée d'un réseau d'agents uniformes et ont préféré assigner des responsabilités et fonctions spécifiques à différentes catégories d'agents. MTN Ouganda a par exemple deux catégories d'agents: des agents de terrain ayant seulement pour mission d'inscrire les nouveaux clients et d'autres pour les opérations de retrait et dépôt d'argent. Ce modèle présente un premier niveau de différentiation des responsabilités entre deux catégories d'agents par rapport à l'uniformité du modèle M-PESA.

Le modèle choisi par *Standard Bank Community Banking* en Afrique du Sud diffère également du modèle M-PESA, mais pas de la même manière. Cette plateforme a établi un réseau d'agents composé de différentes catégories d'entreprises: petits commerces, agences bancaires, comptoirs de paiement de factures. Tous ces agents effectuent des opérations de dépôt ou de retrait d'argent, mais chaque catégorie dispose de sa propre structure tarifaire.

	Détaillant de la communauté	Téléphone portable	GAB (guichets automatiques) de la Standard Bank	Agence Standard Bank	GAB d'autres banques	Autres détaillants POS (commerçants MasterCard)	Détaillant EasyPay
Virement sur un autre compte bancaire mobile Standard Bank	1% min. 50c max. 10R	1% min. 50c max R10	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable
Achats chez un commerçant	11% min. 50c max. 10R	1% min. 50c max R10	non applicable	non applicable	non applicable	2,25R	non applicable
Dépôt d'espèces sur votre compte bancaire mobile Standard Bank	1% min. 50c max. 10R	non applicable	4,50R	9,00R	non applicable	non applicable	9,00R
Retrait d'espèces de votre compte bancaire mobile Standard Bank	1% min. 50c max. 10R	not applicable	4,50R	9,00R	4,50R	non applicable	non applicable
Achat de temps d'appel (MTN, Vodacom, Cell C, Telkom)	Gratuit	Gratuit	Gratuit	non applicable	4,50R	non applicable	non applicable
Achat d'électricité	Gratuit	Gratuit	Gratuit	non applicable	4,50R	non applicable	non applicable
Vérification de solde	0,50R	0,50R	2,25R	non applicable	2,25R	non applicable	non applicable
Mini-relevés de compte	0,50R	0,50R	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable
Virements sur un autre compte bancaire	3R	3R	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable
Paiement de facture EasyPay	3R	3R	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	3,00R
Paiement d'une carte de crédit	3R	3R	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable
Achats et/ou retraits chez d'autres détaillants	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	non applicable	4,50R	non applicable
Dépôts de cheque	non applicable	non applicable	gratuit	gratuit	non applicable	non applicable	non applicable

Tarifs de la Standard Bank Community Bank – 2009

Qu'est-ce qui a mené ces opérateurs à s'éloigner du modèle M-PESA qui avait fait ses preuves, et permettre à différents agents d'effectuer des opérations différentes (dans le cas de MTN) ou d'appliquer des tarifs différents aux clients sur des opérations effectuées auprès d'agents de catégories différentes (dans le cas de Standard Bank)?

Dans le cas de MTN, la décision de séparer les fonctions d'enregistrement des nouveaux clients et de dépôt et de retrait leur a permis d'accélérer la souscription de nouveaux clients, pour deux raisons. Tout d'abord, MTN a pu ainsi mobiliser rapidement une force de vente importante : en effet, il est plus facile de recruter un agent de terrain pour l'enregistrement de nouveaux clients qu'un agent pour des opérations de dépôt et de retrait d'argent. En outre, un agent de terrain peut consacrer la totalité de son temps à la promotion de l'argent mobile, tandis que les agents de dépôt et retrait ont généralement d'autres lignes d'activités, consacrant ainsi moins de temps pour la promotion du service. En second lieu, les agents de terrain sont mobiles, ce qui n'est pas le cas des agents effectuant les opérations de dépôt et de retrait d'argent. Cela signifie que MTN peut déployer des agents de vente auprès des consommateurs dans les endroits où ceux-ci se rassemblent, par exemple lors de festivals ou dans les centres commerciaux. Les agents de dépôt/retrait au contraire sont fixes et les clients doivent s'y déplacer.

Dans le cas de Standard Bank, la stratégie consistait à s'appuyer sur leurs réseaux de distribution existants, comme par exemple les guichets de paiement de factures déjà en place dans le marché relativement sophistiqué de l'Afrique du Sud. Cependant cette façon de procéder nécessitait le paiement de commissions différentes selon les types de points de vente. Afin de préserver ses propres marges, Standard Bank a décidé d'appliquer des tarifs différents à ses clients, tarifs reflètant les différents niveaux de commissions payées aux différentes catégories d'agents.

Les choix faits par MTN et Standard Bank ont nécessité des compromis difficiles. Pour Standard Bank, la volonté de s'appuyer sur des points de vente déjà en place pour un développement rapide du réseau d'agents compensait le risque que les clients puissent être rebutés par une structure tarifaire différente par type d'agent. Pour MTN, la possibilité de recruter rapidement de nouveaux clients par l'intermédiaire d'agents commerciaux sur le terrain justifiait deux risques: en premier lieu, que des agents commerciaux agressifs, visant à maximiser leurs commissions, recrutent des clients n'ayant pas de réel besoin pour les services offerts par MTN MobileMoney– Cependant la direction de MTN Ouganda considère que tous ses clients sont des utilisateurs potentiels d'argent mobile, justifiant ainsi un tel effort de recrutement de clientèle. Le deuxième risque est que les clients souhaitant réellement utiliser ce service aient ensuite du mal à trouver un agent de dépôts / retraits leur permettant de commencer à effectuer des opérations suite à l'ouverture de leur compte par un agent commercial de terrain.

Ajustements

Au-delà des différences constatées chez MTN Ouganda et Standard Bank par rapport à un modèle d'agents uniformes, il existe un troisième modèle possible. **Nous pensons que les opérateurs vont commencer à créer différentes catégories d'agents en fonction de la valeur des transactions que ceux-ci sont habilités à effectuer.** Par exemple, des agents informels à faible activité seraient habilités à effectuer des opérations limitées à de faibles montants, tandis que les agences bancaires, les supermarchés, ou d'autres points de vente établis disposant d'une trésorerie importante se spécialiseraient dans les transactions de montants plus élevés. Un tel système permettrait aux utilisateurs d'effectuer de très importantes ou de très petites opérations de dépôt ou de retrait (opérations actuellement trop chères ou impossibles à effectuer), augmentant l'intérêt pour le service de la part des deux extrémités de leur clientèle. Dans un tel système, les opérateurs devront arriver à équilibrer les avantages d'un élargissement de l'éventail des transactions qui permet d'élargir la base de clients en attirant les clients les plus pauvres et les plus riches, avec la complexité accrue d'un réseau d'agents hétérogène.

Cependant, les opérateurs, notamment ceux s'apprêtant à lancer une plateforme d'argent mobile, doivent tenir compte du fait que les utilisateurs potentiels perçoivent les services d'argent mobile comme complexes. Cet aspect est particulièrement important lorsque la population cible de ces services sont des personnes non bancarisées avec un faible niveau d'éducation financière. Les opérateurs doivent donc être prudents lorsqu'ils introduisent une certaine complexité au sein de l'organisation de leur réseau d'agents, susceptible de semer la confusion dans l'esprit des utilisateurs potentiels.

Quelle est la taille idéale d'un réseau d'agents?

Les opérateurs comme les utilisateurs désirent la mise en place des réseaux les plus étendus possibles. **Il existe cependant de bonnes raisons de planifier avec soin la croissance d'un réseau d'agents afin d'assurer la réussite globale du déploiement des services. Notre analyse nous amène à recommander une approche en trois étapes pour un dimensionnement correct du réseau d'agents:** (1) recrutement d'un nombre suffisant d'agents dans l'ensemble du marché pour soutenir le lancement commercial; (2) réallocation des ressources liées au recrutement des agents vers l'acquisition de clients après lancement; puis une fois le point d'équilibre atteint entre le nombre d'agents et le nombre de clients, (3) poursuite de la croissance parallèle du nombre d'agents et de clients.

La phase de pré-lancement

Préalablement au lancement, les opérateurs doivent recruter un nombre d'agents suffisant qu'ils pensent être nécessaires pour répondre à la demande des premiers souscripteurs du service. Ce nombre d'agents sera moindre que celui projeté à long terme, mais l'expérience montre qu'une croissance trop rapide du réseau d'agents présente des risques importants.

Pour que les services d'argent mobile présentent un intérêt pour les agents, ceux-ci doivent être en mesure de pouvoir effectuer un certain nombre d'opérations par jour. C'est la seule manière pour eux de rentabiliser l'investissement en float (valeur immobilisée). **Lorsque les opérateurs recrutent trop d'agents préalablement au lancement de leur plateforme, le volume d'activité est souvent insuffisant au début, conduisant à la défection de**

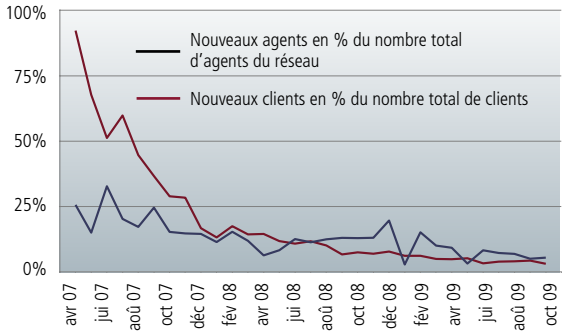
certains agents. Cela peut arriver très rapidement. Un opérateur de téléphonie mobile a récemment lancé un service, recrutant 3 000 agents en l'espace de deux mois, mais seulement 60 000 clients. En faisant l'hypothèse que chaque client effectue deux opérations par mois, chaque agent ne recevra qu'une transaction par jour en moyenne, sur laquelle il gagne probablement moins d'un dollar en commissions. Cette rentabilité excessivement faible a conduit de nombreux agents à réinvestir le *float* initialement dédié au service dans des activités plus lucratives et à négliger leurs activités d'argent mobile. **Ce cercle vicieux peut mettre en danger un déploiement: lorsque les agents se désintéressent du service et ne maintiennent plus de float, les clients, frustrés, incapables de trouver un agent ayant les liquidités nécessaires, les conduit à cesser d'effectuer les transactions nécessaires pour que les agents puissent rentabiliser leur investissement initial en argent mobile.**

Le nombre d'agents actifs nécessaire au moment du lancement étant relativement faible (par comparaison au nombre total d'agents visé pour une couverture complète du réseau), les opérateurs doivent d'abord chercher à optimiser leur couverture géographique. Par exemple, les déploiements mettant l'accent sur les transferts d'argent devront recruter des agents dans les zones identifiées comme étant des zones stratégiques « d'envoi » ou de « réception ». Dans le cas de M-PESA, ce recrutement visait non seulement Nairobi, mais aussi les zones rurales. Pour identifier les corridors spécifiques de transferts d'argent (*remittances*) nécessitant une couverture aux deux extrémités, certains opérateurs étudient les données en provenance des services existants d'achat de temps d'appel ou utilisent la connaissance du marché de leurs partenaires bancaires offrant déjà des services de transferts d'argent (*remittances*).[1]

La phase d'après lancement

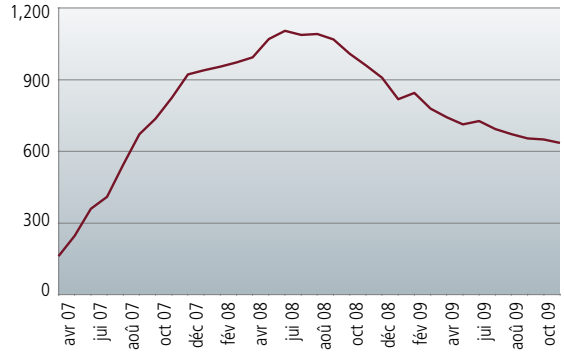
Une fois leur service lancé sur le marché, les opérateurs doivent réorienter leur objectif de recrutement des agents à celui des clients. Après avoir établi leur réseau d'agents, les opérateurs doivent envoyer dès que possible à leurs nouveaux agents le volume d'affaires suffisant pour maintenir leur engagement envers le service. Au bout d'un certain temps, la proportion d'utilisateurs par agent augmentera. Safaricom a par exemple lancé M-PESA avec seulement quelques centaines d'agents au Kenya (soit moins de 5% du nombre actuel de points de vente M-PESA). Ils ont ensuite développé leur clientèle beaucoup plus rapidement que leur nombre d'agents: après le premier trimestre par exemple, le nombre d'utilisateurs a quintuplé tandis que le nombre de points de vente avait à peine doublé. En l'espace de six mois, le nombre d'utilisateurs par agent était passé de zéro à 600.

M-PESA : Croissance du nombre d'agents et de clients



Ce ratio a continué d'augmenter jusqu'à atteindre 1,000 utilisateurs par agent en juin 2008. Ce n'est qu'à ce moment-là, soit environ 15 mois après le lancement, que Safaricom s'est mis à recruter de nouveaux agents plus rapidement que de nouveaux clients (toujours en pourcentage).

Nombre de clients par agent



Gestion d'une croissance contrôlée et soutenue

Chaque marché étant différent, il est impossible de généraliser un nombre standard d'utilisateurs par agent. **Au final, les opérateurs savent qu'ils ont atteint un point d'équilibre lorsque les utilisateurs ont un accès facile aux agents qui sont par conséquence capables de maintenir un *float* suffisant.**

[1] Cela parce que les couloirs nationaux de *remittances* sont généralement interrégionaux, que les tests d'argent mobile effectués dans des zones géographiques restreintes échouent souvent.

Une fois cet équilibre atteint, les opérateurs doivent chercher à le conserver en maintenant une croissance parallèle entre leur base de clientèle et leur réseau d'agents. Les opérateurs peuvent y parvenir en planifiant soigneusement les mécanismes d'accélération de la croissance de la clientèle (tels que les dépenses supplémentaires de marketing ou les promotions commerciales temporaires qui encouragent de nouveaux clients à souscrire au service) ou du réseau d'agents (tels que les avantages spéciaux donnés aux agrégateurs pour le recrutement de nouveaux agents).

Quelles sont les caractéristiques qu'un opérateur doit rechercher chez un agent potentiel?

Les opérateurs mobiles habitués à construire des réseaux de distribution de temps d'appel, généralement dans un souci d'omniprésence sur le marché, peuvent se demander pourquoi il est si important de sélectionner méthodiquement les agents. Les agents d'argent mobile doivent être sélectionnés plus soigneusement que les revendeurs de temps d'appel parce la distribution d'argent mobile et celle du temps d'appel sont radicalement différentes:

Les minutes de communication sont vendues par les détaillants comme un produit. Ils se présentent sous la forme d'une carte physique, avec un prix clairement indiqué et ne nécessitent qu'un simple échange de carte et d'argent entre le client et le détaillant. Même sur les marchés où il est possible d'effectuer des recharges électroniques, les clients assimilent la transaction à un achat de carte.

A contrario, les distributeurs d'argent mobile vendent un service à leurs clients: le chargement ou le retrait d'une certaine somme sur le compte du client. De plus, en tant que prestataires de services, les agents ont également vocation à éduquer leurs clients en matière d'argent mobile – dont le concept est nouveau pour les clients ciblés – et s'ils sont eux-mêmes dignes de confiance, ils jouent un rôle essentiel pour établir un climat de confiance au début du déploiement d'un réseau. Pour toutes ces raisons, les agents de services monétaires mobiles doivent répondre à des critères de sélection plus stricts que les revendeurs de temps d'appel.

Les opérateurs peuvent dans une certaine mesure contrôler la qualité de leurs agents d'argent mobile en établissant des critères d'éligibilité. Certains de ces critères seront probablement dictés par la réglementation en place, mais dans la plupart des marchés, les opérateurs doivent également définir leurs propres critères de sélection. Ceux-ci incluent généralement:

N°1 : L'agent doit pouvoir conserver assez d'argent liquide et de float en monnaie électronique.

Dans presque tous les marchés, les déploiements d'argent mobile stipulent des montants minimums d'argent en liquide et électronique que les agents doivent maintenir. Ces montants minimums ont pour but de garantir que les agents auront la capacité de répondre aux besoins des clients pour leur secteur. Celpay en Zambie exige par exemple que ses agents conservent en permanence un *float* minimum de 780 dollars pour ceux situés en zone métropolitaine de Lusaka et de 575 dollars pour ceux situés en zone rurale.[2]

Comment les opérateurs peuvent-ils juger du potentiel d'un agent de maintenir le montant de *float* demandé ? Easypaisa au Pakistan exploite les informations commerciales de Telenor concernant les distributeurs de forfaits vocaux pour repérer les entreprises de détail présentant une bonne situation financière avant de les approuver comme agents d'argent mobile. Les opérateurs offrant des services d'argent mobile en partenariat avec des banques ont la possibilité de profiter de l'expertise de leur partenaire bancaire pour évaluer la santé financière des petites entreprises. Et dans les cas où le commerce en question est un client de la banque, les opérateurs peuvent également utiliser les informations recueillies dans le cadre de la relation entre la banque et le commerçant. MTN Mobile Money au Ghana travaille par exemple en collaboration avec neuf partenaires bancaires, chacun d'entre eux utilisant sa connaissance des clients existants pour identifier des candidats potentiels.

[2] Pour plus d'informations, voir l'article "*Case Study - Zambia*" (Étude de cas: la Zambie) dans le rapport annuel 2009 de *Mobile Money for the Unbanked* : http://www.gsmworld.com/documents/mmu_2009_annual_report.pdf

Exigences en matière de *float*

Les opérateurs demandent généralement à leurs agents de s'engager à maintenir un certains montant en liquide et en argent électronique. Ces sommes viennent presque toujours s'ajouter à leur trésorerie habituelle. Les opérateurs doivent décider du montant qu'il est raisonnable de demander aux agents de conserver, en tenant compte de leurs possibilités d'accès à des capitaux, de leurs autres possibilités d'investissement, etc. **Il convient également de noter que par expérience, ces exigences en matière de *float* sont ignorées par de nombreux marchés (avec l'accord tacite de l'opérateur) dans les premiers temps d'un déploiement.** Comme évoqué en introduction de cette section, c'est seulement lorsque les agents commencent à avoir des clients souhaitant effectuer des transactions qu'ils réalisent l'importance d'avoir un *float* comme matelas de sécurité.

N°2 : Des points de vente stratégiquement placés

Comme pour tout commerce de détail, la localisation des agents d'argent mobile revêt une importance particulière. À cet égard, WING au Cambodge, un réseau multi opérateurs et possédé par une banque, a concentré ses efforts sur la création d'un réseau d'agents dense le long d'une route très fréquentée de Phnom Penh où de nombreux clients potentiels travaillent dans les usines de confection. Le personnel de WING a vérifié en personne la pertinence de l'emplacement de chaque agent. Sur le long terme (et lorsque cela est faisable), les réseaux d'argent mobile cherchent souvent à avoir au moins deux agents dans chaque localité afin d'encourager une concurrence saine.

***Branding et merchandising* au niveau des agents**

All est souvent demandé aux agents de faire la promotion de l'enseigne au niveau de leur commerce en utilisant des outils fournis par le prestataire de services d'argent mobile. Il s'agit généralement d'un affichage extérieur signalant que le commerce en question effectue des opérations d'argent mobile pour le compte de l'opérateur et pas seulement la vente de temps d'appel, ainsi qu'un affichage à l'intérieur de la boutique visant à éduquer et protéger les clients.

Lorsqu'ils définissent leurs exigences vis-à-vis des agents, les opérateurs doivent rester réalistes et tenir compte de leur rapport de force dans leur relation. Safaricom au Kenya interdit par exemple à ses agents la vente de temps d'appel pour le compte de réseaux mobiles concurrents, et insiste pour que les agents M-PESA représentent la marque de façon visible.

Mais Safaricom est en mesure d'agir ainsi du fait de sa position dominante sur le marché (avec une part de marché de 74% au moment du lancement de M-PESA), ce qui lui une procure une force de négociation dont peu d'opérateurs bénéficient.

N°3 : Un personnel qui sache lire et écrire

Les agents d'argent mobile doivent savoir lire et écrire puisque leurs responsabilités comprennent systématiquement des opérations impliquant la lecture ou l'écriture. Dans certains cas, les agents doivent maîtriser d'autres langues que leur langue d'origine. Les agents de M-Paisa en Afghanistan doivent par exemple être capables de lire en Anglais ou phonétiquement en Dari et pachtoun pour pouvoir effectuer des transactions avec leur téléphone et enregistrer les informations.

N°4 : Une réputation au sein de la communauté

L'argent mobile étant un service financier, la crédibilité de ce nouveau service peut être améliorée si les agents eux-mêmes sont jugés dignes de confiance par les consommateurs. Il existe plusieurs manières d'y parvenir. De nombreux opérateurs ont établi des partenariats avec de grandes chaînes de distribution offrant une forte visibilité et une bonne notoriété pour faire fonction d'agents – chaînes disposant également d'une trésorerie abondante dont elles peuvent tirer parti pour les opérations de retrait d'espèces. Dans d'autres cas, les opérateurs se sont servis d'agrégateurs ayant la connaissance du commerce de détail local dans certaines régions pour repérer les agents ayant la notoriété la plus forte et étant les plus dignes de confiance, même s'il s'agit de petites entreprises peu structurées.

N°5 : Une bonne couverture territoriale

Le recrutement d'agents à succursales multiples (chaînes de supermarchés, banques, institutions de microfinance, etc) permet souvent d'établir un réseau plus rapidement que le recrutement individuel d'établissements à succursale unique. Mais sachant que le secteur des commerces de détail est généralement très informel dans la plupart des marchés favorable aux services d'argent mobile, les points de vente indépendants forment le plus souvent la colonne vertébrale d'un réseau d'agents.

Comment recruter les agents?

Le recrutement des agents est l'une des activités qui coûte le plus en temps et en argent dans le processus de lancement d'un nouveau service d'argent mobile,

car l'intérêt de participer à une telle activité ne saute pas forcément aux yeux de beaucoup d'agents potentiels. Le processus de recrutement comporte en général trois étapes: d'abord le repérage des agents potentiels, puis l'éducation des de ces agents potentiels concernant l'argent mobile, et enfin le soutien des agents potentiels souhaitant se porter candidats. Le vivier d'agents potentiels étant dans la plupart des marchés beaucoup plus large que le nombre d'agents qui sera finalement retenu – tout au moins pour le démarrage du réseau – les opérateurs doivent ratisser large pour arriver à recruter le nombre d'agents ciblé.[3] Une des principales décisions pour les opérateurs consiste à choisir de faire le recrutement en interne ou à le sous-traiter. Au tout début du déploiement de M-Paisa, Roshan avait d'abord confié la responsabilité du recrutement des agents à ses directeurs commerciaux régionaux pour se rendre compte ensuite que ceux-ci n'avaient pas la disponibilité nécessaire pour cet effort. Par ailleurs, certains opérateurs utilisent des ressources faisant partie de l'équipe en charge de l'argent mobile pour effectuer le recrutement des agents. Le principal inconvénient de cette approche est que ces nouvelles recrues n'ont probablement pas une connaissance suffisante du commerce de détail et de ses subtilités pour l'ensemble du pays pour pouvoir effectuer un repérage efficace des meilleurs candidats. Lorsque les opérateurs décident d'externaliser le recrutement de leurs agents, ils doivent également décider à qui sous-traiter et sous quelles conditions.

Après avoir testé différentes stratégies de recrutement pour la mise en place d'un réseau d'agents pour M-PESA, de l'utilisation des réseaux de distribution de temps d'appel à l'emploi d'une agence de terrain et finalement d'un modèle d'agrégateurs, l'expérience de Vodacom en Tanzanie illustre les avantages et les inconvénients de ces différentes approches.

Tirer profit des réseaux de vente de temps d'appel des opérateurs

Lors de la planification initiale du lancement de M-PESA, Vodacom Tanzanie pensait pouvoir utiliser son réseau existant de vente de temps d'appel pour l'établissement d'un réseau d'agents. Plus précisément, Vodacom souhaitait que ses six revendeurs principaux (à savoir, les entreprises achetant du temps d'appel à Vodacom pour le revendre ensuite aux *superdealers*) conduisent le recrutement des agents, s'appuyant ainsi sur les connaissances de ces *superdealers* et de leurs détaillants pour le repérage des agents potentiels sur la base de leur localisation géographique, de leur volume de ventes de forfaits et d'autres facteurs. Mais lorsque Vodacom aborda ces *superdealers* principaux pour leur demander d'assurer ce rôle en échange d'un pourcentage sur les commissions à venir, ils acceptèrent de ne mettre à disposition que leurs propres points de vente en tant qu'agents M-PESA et refusèrent d'assurer un rôle plus stratégique[4]. En effet, le modèle de commissionnement e M-PESA ne permet pas de céder les commissions à une tierce partie.

Engager une agence d'aide de terrain

Vodacom Tanzanie se rendit compte que le travail que nécessiterait la constitution d'un réseau d'agents dans l'ensemble du pays sans l'aide de ses principaux *superdealers* serait très fastidieux. Le nombre limité de chaînes de magasins en Tanzanie limitait donc les gains rapides et efficaces comme le recrutement de plusieurs agents par la signature d'un seul contrat. Aussi, comme Vodacom contracterait directement chaque agent, les procédures préalables de vérification (*due diligence*) de chaque agent potentiel auraient été importantes. Pour diminuer les besoins en ressources internes, Vodacom engagea Afrikings – l'entreprise déjà en charge du marketing de terrain et des ventes pour le réseau de distribution de temps d'appel de Vodacom – pour le recrutement des agents M-PESA. Même avec l'assistance d'Afrikings, le processus de recrutement se révéla long et fastidieux. Seul un agent potentiel sur dix participants aux réunions d'information sur M-PESA montrait de l'intérêt et la plupart d'entre eux se révélaient inaptes à l'issue des procédures de vérification, processus nécessitant un délai de 3 à 4 semaines, même pour les candidats retenus. Une partie du problème résidait dans le fait que les représentants d'Afrikings n'avaient pas une connaissance précise du commerce de détail dans les villes et villages dont ils avaient la responsabilité. Ils ne furent pas capables d'effectuer un tri rapide parmi la multitude de candidats pour sélectionner les plus prometteurs. Néanmoins, en avril 2008, Vodafone rassembla une centaine d'agents pour le lancement de M-PESA sur le marché.

[3] Les opérateurs peuvent à la longue réduire, voire quasiment éliminer leurs efforts de recrutement lorsque le nombre d'agents potentiels se portant spontanément candidats est suffisant pour satisfaire les objectifs de croissance de l'opérateur.

[4] Pour une analyse plus approfondie des raisons pour lesquelles cela se produit souvent, voir notre article *Incentivising Mobile Money Agents* (« Comment motiver les agents d'argent mobile ») sur http://www.mmublog.org/agent-networks.

Le modèle d'agrégateurs

Au fil du temps, il devenait clair que Vodacom n'arrivait pas à recruter des agents à un rythme suffisant pour accompagner la croissance de sa clientèle. L'entreprise décida donc d'introduire un échelon intermédiaire dans son canal de distribution, entre Vodacom et les agents, pour accélérer le recrutement de nouveaux agents. Ces nouveaux acteurs, appelés agrégateurs, devaient prendre la responsabilité du recrutement de nouveaux agents et de la gestion de leur *float*. Ils recevraient en retour une prime pour chaque recrutement d'agent, et un pourcentage des commissions que l'agent gagnerait. Les agrégateurs n'avaient pas d'exclusivité régionale, contrairement aux *superdealers* de temps d'appel de Vodacom.

Cette structure s'est avérée efficace, et perdure encore chez Vodacom. Il existe actuellement sept agrégateurs et Vodacom a l'intention de ne pas en avoir plus de dix au final[5]. Vodacom Tanzanie a en effet constaté que ces agrégateurs sont capables de recruter des agents très rapidement. L'un d'eux a par exemple a pu recruter 50 agents en l'espace de 3 semaines.

Quel est le rôle des agrégateurs?

Leur rapidité est l'avantage déterminant du modèle d'agrégateurs. Le moteur de la croissance des réseaux d'agents par les agrégateurs est un système de rémunération qui récompense le recrutement de chaque agent. Pour des raisons évidentes, un tel système est plus efficace que le paiement d'un salaire ou d'une somme forfaitaire quel que soit le nombre d'agents recruté. Cependant, l'opérateur ne doit pas s'engager à payer de telles primes indéfiniment, puisque à un certain point du développement du service, les agrégateurs n'auront plus besoin de recruter des agents potentiels, car ceux-ci se porteront volontairement candidats.

En théorie, la responsabilité des agrégateurs pourrait cesser une fois le recrutement effectué. Mais il est important d'éviter de mettre en place un système de rémunération récompensant l'agregateur pour le recrutement de tout agent, même d'un mauvais agent – à savoir, des agents n'apportant pas un réel service aux clients (parce qu'ils ne maintiennent pas de *float* suffisant, etc.). Une solution à ce problème est de ne payer la totalité de la commission de recrutement que lorsque le nouvel agent aura effectué un nombre minimum de transactions et/ou enregistré un certain nombre de nouveaux clients – bien que l'agrégateur puisse argumenter que l'activité d'un agent échappe en définitive à son contrôle une fois la phase de recrutement achevée.

Vodacom Tanzanie décida que ses agrégateurs étaient bien positionnés non seulement pour le recrutement des agents, mais également pour aider ceux-ci à gérer leur argent en iquide et en valeur électronique. À cet effet, Vodacom décida de proposer aux agrégateurs un pourcentage des commissions générées par les agents recrutés pour M-PESA en contrepartie de leur aide dans la gestion des encours de trésorerie de ces agents. Nous évoquons cet accord plus en détail dans le chapitre de ce guide consacré à la « Gestion des agents d'argent mobile », dans lequel nous désignons les entités en charge de la gestion de la liquidité des agents sous le nom de responsables d'agents. Le point essentiel pour le moment est qu'en confiant aux agrégateurs à la fois le recrutement et la gestion des encours de trésorerie dans le temps, Vodacom Tanzanie les a incités de façon efficace à recruter des agents de qualité – c'est-à-dire des agents possédant des liquidités et prêts à servir la clientèle.

Le fait que Safaricom recrute aujourd'hui des agents de manière très similaire à Vodacom Tanzanie, alors même que l'entreprise a d'abord commencé par effectuer le recrutement de ses agents en interne, est révélateur. Lorsque les clients ont commencé à affluer vers le service M-PESA de Safaricom fin 2007, ses premiers agents ont commencé à faire des profits importants. En retour, Safaricom s'est trouvé submergé par une multitude de candidatures excédant sa capacité à les examiner correctement. Dans le même temps, certains agents se mirent à recruter d'autres agents et à assurer la gestion de leur liquidité (c'est-à-dire exercer l'activité d'un responsable d'agents).[6]

Pour choisir le système de recrutement le mieux adapté à leurs besoins, les opérateurs doivent d'abord se poser une série de questions simples. Quelles sont les ressources internes – que ce soit parmi les équipes de distribution de temps d'appel ou d'argent mobile – pouvant être utilisées pour la constitution d'un réseau d'agents? Quel est l'intérêt des *superdealers* de temps d'appel pour la distribution d'argent mobile? Existe-t-il des entrepreneurs sur le marché

[5] Il est intéressant de noter que l'un de ces agrégateurs est Afrikings, l'agence de marketing de terrain et d'assistance commerciale de Vodacom.

[6] Voir l'article *Three keys to M-PESA's success: Branding, channel management and pricing* (« Les trois clés du succès de M-PESA: gestion de la marque, gestion de la distribution et tarification) d'Ignacio Mas et Amolo Ng'weno.

prêts à endosser le rôle d'agrégateur? Les opérateurs sont-ils prêts à abandonner une certaine marge de contrôle concernant le processus de repérage et de recrutement des agents? Ce n'est qu'après avoir répondu à ces questions qu'il est possible de bâtir une stratégie de recrutement adaptée. Il reste clair qu'un système d'agrégateurs accélère la croissance d'un réseau d'agents et peut s'avérer précieux pour en assurer la gestion dans le temps.

Quel est le processus de candidature?

Bien que les formulaires de candidature restent généralement simples, les agents potentiels ont souvent du mal à fournir les documents justificatifs nécessaires pour compléter leur dossier. Ce ci ne devrait pas vous surprendre. Safaricom exige tout une variété de documents allant de certificats de création d'entreprise jusqu'à fournir des relevés bancaires sur les six derniers mois. Pour certains agents potentiels, il n'est pas facile de rassembler ces documents. Par conséquent, les opérateurs doivent trouver un équilibre entre leur désir d'effectuer une vérification méticuleuse de chaque agent potentiel grâce à une documentation complète et leur besoin de constituer un réseau de taille suffisante. De manière générale, la demande de chaque document doit être justifiée et les opérateurs doivent tester l'aptitude des agents ayant le profil recherché de fournir tous ces documents.

Pour les candidats n'étant pas déjà revendeurs de temps d'appel pour Safaricom, Safaricom demande les documents suivants :

- Copie des statuts de la société
- Copies certifiées conformes des attestations d'imposition pour la TVA et l'impôt sur les sociétés, si applicable
- Une présentation de l'entreprise accompagnée et un business plan
- Liste des établissements de revente
- Certificat de constitution et/ou d'enregistrement de la société
- Déclaration officielle des actionnaires ou équivalent
- Copies des pièces d'identité et passeports des dirigeants de l'entreprise
- Copies des pièces d'identité du personnel clé de l'entreprise
- Formulaire de candidature M-PESA dûment complété
- Permis d'exploitation pour chacun des établissements
- Vérification d'un minimum de 6 mois d'activité commerciale sous la forme de 6 mois de relevés de comptes bancaires de l'entreprise
- Formulaires d'informations personnelles dûment complétés par les dirigeants de l'entreprise
- Attestation de bonne conduite délivrée par les autorités de police pour les directeurs ou assimilés, les responsables administratifs et principaux adjoints.

De la même manière que certains agents ont du mal à fournir les justificatifs demandés, certains opérateurs peuvent rencontrer des difficultés à les examiner suffisamment rapidement.

De ce fait, avant le lancement, il est conseillé aux opérateurs d'évaluer le temps nécessaire à l'examen de chaque candidature, de le rapporter à la taille prévue du réseau d'agents et de dimensionner leurs ressources administratives en conséquence.

Certains opérateurs choisissent de compléter cet examen administratif par une visite sur place de chaque agent potentiel afin d'inspecter leurs locaux, de vérifier les compétences du personnel et la qualité de l'emplacement.

Quelles sont les obligations contractuelles des agents?

Les contrats entre opérateurs et agents varient considérablement d'un marché à l'autre, mais comprennent généralement les clauses suivantes:

- *Gestion de la marque:* l'opérateur s'engage à fournir aux agents les matériels publicitaires et commerciaux nécessaires. Les agents s'engagent en retour à n'utiliser que les matériels fournis par l'opérateur.
- *Commissions:* l'opérateur se réserve le droit de modifier et/ou suspendre les commissions payées à tout moment (et lorsque l'opérateur passe par l'intermédiaire d'un responsable d'agents pour le paiement des agents, le responsable d'agents a l'obligation de verser les commissions destinées aux agents dans un certain délai).

- *LAB/CFT:* les agents s'engagent à effectuer les vérifications de LAB/CFT (Lutte anti blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme), sous réserve de formation par l'opérateur ou une tierce partie désignée, et à se conformer aux obligations de déclaration imposées par l'opérateur et/ou les autorités réglementaires.
- *Float:* les agents s'engagent à maintenir certains niveaux de liquidités (lorsque l'opérateur utilise un agrégateur, cette responsabilité est assumée par l'agrégateur)
- *Cessation du contrat:* l'opérateur comme les agents se réservent le droit de résilier le contrat à tout moment et sans motif

Lorsque l'opérateur décide de ne pas désigner des responsables d'agents, les agents doivent alors être soumis à une interdiction contractuelle de transférer, déléguer ou sous-traiter tout ou partie de leurs droits ou obligations à toute autre tierce partie.

Comment former les agents?

La formation des agents est une activité essentielle. Les agents doivent non seulement posséder une bonne connaissance des mécanismes de l'argent mobile, être capables d'effectuer des transactions (et de se conformer à l'ensemble des procédures d'exploitation correspondantes, incluant par exemple la tenue d'un journal d'opérations) et de respecter les exigences en matière de connaissance des clients (*Know Your Customer*) et de LAB/CFT. Ils doivent également être capables d'expliquer le service aux clients et de leur fournir une assistance de base. Tout opérateur ayant une plateforme d'argent mobile se doit de développer un programme de formation couvant ces principaux éléments.

La formation des agents traitant les opérations de retrait et de dépôt

Pour dispenser cette formation, les opérateurs doivent choisir entre former les agents sur le terrain ou au sein d'une entité interne (généralement dans les locaux de l'agent). En Ouganda, les nouveaux caissiers – c'est-à-dire les nouveaux employés des agents d'achat/vente d'argent mobile pour MTN MobileMoney – reçoivent jusqu'à six heures de formation sur le terrain. Cette formation, mélange de théorie et de pratique, est dispensée par des représentants de Top Image (une agence d'assistance marketing sur le terrain) spécialisés en services d'argent mobile.[7] La formation se termine par un examen, et si le caissier échoue, les représentants de Top Image reviennent le lendemain pour prolonger la formation. Dans la pratique cependant, les nouveaux caissiers sont parfois formés par d'autres employés de l'agent.

A l'opposé, Safaricom demande au propriétaire ou dirigeant de chaque agent d'assister à une journée complète de formation au siège de Safaricom à Nairobi, qui se conclut elle aussi par un test. Cela peut déranger les nouveaux agents. Cela peut aussi décourager les plus petites entreprises familiales situées dans des endroits reculés et pour qui présenter sa candidature signifie perdre une journée de chiffre d'affaires pour assister à la formation. Ce système permet néanmoins à Safaricom d'avoir un meilleur contrôle sur le contenu qui est présenté aux agents et d'avoir toute l'attention de ceux-ci pour la journée. Safaricom complète sa formation par des visites de suivi (également effectuées par Top Image).

De façon intermédiaire, Orange en Côte d'Ivoire organise des formations d'une demi-journée pour les nouveaux agents d'Orange Money dans les principaux centres régionaux du pays. Ces formations sont suivies de visites sur les points de ventes effectuées par les employés d'Orange.

La formation des agents commerciaux de terrain

Les opérateurs utilisant une catégorie distincte d'agents pour l'acquisition de nouveaux clients recourent généralement à des méthodes de formation différentes pour cette catégorie. En Ouganda, ces agents commerciaux reçoivent 2 à 3 semaines de formation sur le terrain lorsqu'ils débutent avec MTN (bien qu'ils soient très peu payés, si ce n'est pas du tout, durant cette période). Cette formation consiste principalement à escorter des agents plus expérimentés pour se former aux caractéristiques de l'argent mobile, les procédures de connaissance des clients, etc. WING au Cambodge préfère former ses agents commerciaux dans le cadre de sessions de formation de 2 à 3 jours avant de les envoyer sur le terrain pour recruter des clients. Bien entendu, le contenu de ces sessions diffère aussi de ce qui est présenté aux agents d'achat/vente d'argent mobile: les agents en charge du recrutement des clients n'ont besoin de maîtriser qu'un seul type de transaction, mais peuvent avoir besoin d'une formation supplémentaire concernant les techniques de vente.

[7] MTN a utilisé les services de Top Image pendant les six premiers mois, mais a récemment internalisé cette fonction.

Motiver les agents d'argent mobile : Rémunération des agents

Introduction

Dans ce chapitre, nous essayons de répondre à une question générale: Comment les opérateurs de réseau mobile peuvent-ils créer une variété de bénéfices encourageant les agents à devenir des acteurs actifs et productifs de la distribution d'argent mobile? Cette question est essentielles pour la simple raison que les agents sont en première ligne de tout déploiement d'argent mobile: s'ils ne recrutent pas de clients, aucun client ne peut ouvrir de compte; s'ils ne maintiennent pas de *float*, les clients ne peuvent pas effectuer de transactions; et s'ils ne sont pas fiables, le service d'argent mobile tout entier sera vu comme manquant de serieux. Étant donné que la rémunération des agents est un moyen puissant d'influencer leur comportement – qu'il s'agisse du recrutement de nouveaux clients, du maintien d'un *float* suffisant ou d'entretenir la confiance des clients – il est important de réussir à créer un tel système.

Cela n'est en effet, pas si facile. Si les opérateurs ne rémunèrent pas suffisamment les agents, ceux-ci ne soutiendront pas le service (principalement parce que l'argent mobile est immatériel, à la différence des biens de consommation courants, qui font leur propre publicité par leur seule présence en rayons). Si les opérateurs accordent aux agents une rémunération trop élevée, ils ruinent leur modèle d'exploitation dont l'avantage est lié au coût minimal de l'utilisation d'un réseau d'agents par comparaison à un réseau bancaire traditionnel. Et si les opérateurs rémunèrent les agents pour de mauvaises raisons, ils encouragent les comportements d'agent qui affaiblissent le service au lieu de le soutenir.

Ce document vise à guider les opérateurs dans la mise en place d'un système incitatif pour leurs agents et pour proposer des solutions aux opérateurs envisageant de modifier le système de rémunération de leurs agents. Nous nous concentrons sur l'établissement des commissions, mais il convient de souligner que du point de vue de l'agent, les commissions perçues ne sont qu'une partie de l'ensemble des incitatifs dont ils bénéficient. Le volume et la taille des opérations traitées – que l'opérateur peut influencer par ses dépenses publicitaires et d'autres formes de marketing – ainsi que l'effet que la fonction d'agent peut avoir sur son trafic en magasin et donc sur les ventes d'autres produits vendus dans le magasin de l'agent – constituent d'autres paramètres de l'équation déterminant le revenu total des agents.

Quel est le processus d'établissement d'un modèle de commissions pour les agents?

Analyse des besoins des agents

Dans tous les déploiements que nous connaissons, les agents sont rémunérés sur une base variable (constituée de commissions). Les commissions versées aux agents par les opérateurs doivent être suffisamment généreuses pour convaincre les agents d'investir en trésorerie et de se former aux processus nécessaires et de servir la clientèle des services d'argent mobile. Les agents ayant déjà presque toujours d'autres activités avant de rejoindre une plateforme d'argent mobile, ils doivent donc percevoir la fonction d'agent comme offrant une rentabilité au moins égale à celle des autres activités qu'ils sont susceptibles d'entreprendre.

La première étape dans l'établissement de commissions consiste par conséquent à analyser la structure économique de l'entreprise d'un agent type. Sachant que de nombreux agents potentiels vendent du temps d'appel, et que les services d'argent mobile et les temps d'appel sont offerts par le même opérateur, beaucoup d'opérateurs et d'agents en concluent que la rémunération des deux activités doit être comparable. Mais cela n'est pas forcément vrai. Imaginons qu'un détaillant commercialisant déjà du temps d'appel pense peut-être à investir 250 dollars pour devenir agent de services d'argent mobile. Au lieu de cela, sa meilleure alternative n'est probablement pas de simplement investir la même somme dans un stock supplémentaire de minutes de communication. En effet, c'est la demande et non l'offre qui détermine le niveau des ventes de temps d'appel. Compte tenu que la disponibilité d'achat de temps d'appel est grande sur la plupart des marchés émergents, il est raisonnable de penser que les marges des détaillants faites sur les ventes de temps d'appel sont suffisantes pour justifier leur investissement dans un niveau de stock leur permettant de répondre à la demande. Si c'est le cas, la réelle alternative aux services d'argent mobile n'est probablement pas la vente de minutes de communication mais d'autres produits – à savoir pour de nombreux détaillants, des biens de consommation courants.

Un bon point de départ est alors pour les opérateurs de s'assurer que la fonction d'agent de services d'argent mobile présente une meilleure rentabilité que la vente des produits ayant la plus faible marge ou rotation de stock. Une telle analyse nécessite un volume significatif de recherche sur le terrain en sondant les agents potentiels sur leurs activités, analysant la manière dont ils évaluent les opportunités, etc. – mais c'est le seul moyen permettant aux opérateurs d'avoir la certitude que le commissionnement proposé aux agents est suffisamment attractif.

Pour réaliser cette analyse, les opérateurs devront estimer le volume et la taille des opérations que les agents seront amenés à effectuer, ainsi que la facilité et la rapidité avec lesquelles les agents peuvent reconstituer leurs soldes d'argent liquide et électronique – puisque plus un agent a la possibilité de reconstituer son encaisse rapidement, moins il a besoin d'immobiliser du capital dans sa trésorerie. Il s'agit là des paramètres que l'opérateur contrôle – par le biais de l'introduction d'agrégateurs par exemple, les opérateurs peuvent faciliter et accélérer la reconstitution des encaisses – mais cela ajoute bien sûr des coûts supplémentaires. Les opérateurs doivent également estimer d'autre variables, comme par exemple la valeur du temps de l'agent ou des employés de celui-ci[1], le coût du capital, et celle des autres opportunités d'investissement que l'opérateur ne contrôle pas.

Enfin, les opérateurs ne doivent pas négliger le fait que la fonction d'agent est susceptible d'amener aux détaillants un trafic supplémentaire et par conséquent d'augmenter les ventes d'autres produits au niveau de leur commerce. Ce phénomène – qui atteindra probablement son apogée lorsqu'un volume critique d'utilisateurs aura commencé à effectuer des opérations alors que le nombre critique d'agents ne sera pas atteint - génère un revenu supplémentaire pour les agents sans coût supplémentaire pour les opérateurs.

Mettre en place un modèle d'affaire viable

Le modèle économique de l'entreprise d'un agent détermine par conséquent le niveau plancher des commissions devant être payées par l'opérateur. **D'un autre côté, le plafond dépend du modèle d'affaire de la plateforme d'argent mobile de l'opérateur.** Cela signifie que les commissions doivent être établies de façon à permettre à l'opérateur d'atteindre ses objectifs financiers pour le service d'argent mobile.[2] Par conséquent, les opérateurs doivent en amont modéliser soigneusement les commissions qu'ils prévoient d'offrir, en faisant des hypothèses prudentes quant à l'utilisation et au volume, avant de formuler une proposition de valeur aux agents potentiels. (Bien sûr, ces hypothèses peuvent s'avérer inexactes, et les opérateurs peuvent y répondre en décidant d'ajuster en conséquence les commissions payées – Voir le chapitre suivant concernant les changements de rémunération).

En quoi la structure économique de la vente de temps d'appel diffère-t-elle des services d'agent mobile pour un agent?

Il est naturel pour les agents potentiels commercialisant déjà du temps d'appel d'évaluer la valeur de la fonction d'agent de services d'argent mobile en la comparant à la vente de temps d'appel. Il existe cependant de nombreuses raisons rendant difficile toute comparaison entre les marges sur la vente de temps d'appel et les commissions perçues sur le traitement des opérations de dépôt et de retrait d'argent électronique. Les opérateurs doivent être proactifs et aider leurs agents à comprendre ces différences. Ils doivent aussi formuler une proposition de valeur qui soit attractive en tant que telle.

Premièrement, les flux de trésorerie ne sont pas les mêmes. Dès qu'un revendeur de temps d'appel effectue une vente, il récupère non seulement son investissement initial mais également sa marge bénéficiaire. Par comparaison, les agents d'argent mobile touchent souvent leurs commissions des semaines après avoir effectué les opérations. Ce délai dans a réception de

[1] Une façon rapide mais efficace d'évaluer si les opérateurs apportent aux agents une proposition de valeur suffisamment convaincante est de comparer le salaire journalier moyen d'un employé de magasin au total des commissions sur opérations que cet employé est raisonnablement en mesure de faciliter en une journée. Le montant des commissions doit être supérieur au salaire journalier (pour tenir compte de l'investissement en capital du propriétaire du magasin) pour justifier une candidature en tant qu'agent. Pour plus d'informations, voir *The Economics of Branchless Banking* (« Le modèle économique de la banque à distance »), par Ignacio Mas (2009).

[2] L'objectif financier d'un opérateur d'argent mobile n'est pas forcément la rentabilité, certains opérateurs se contentent en effet d'atteindre l'équilibre sur les services d'argent mobile, voire même d'enregistrer certaines pertes, parce qu'ils considèrent que les services d'argent mobile permettront de réduire le taux de désabonnement et d'accroître les revenus des services vocaux et de messagerie de manière à permettre une augmentation de la rentabilité de l'entreprise.

son bénéfice, rend cette activité moins intéressante pour l'agent. Cependant, le paiement en bloc d'une somme de commissions peut apparaître plus intéressant qu'un flux continu de très petites commissions.

Deuxièmement, la vitesse avec laquelle les agents peuvent reconstituer leurs soldes d'argent liquide et électronique est différente de celle avec laquelle ils peuvent reconstituer leur stock de cartes et minutes téléphoniques. D'une manière générale, moins la rotation de stock d'un produit est élevée, plus la marge sur ce produit devra être élevée pour couvrir le coût d'immobilisation en stock de ce produit. Dans certains marchés, les agents peuvent plus facilement reconstituer leurs soldes d'espèces ou d'argent électronique que leurs stocks de temps d'appel. Mais même en laissant de côté cet aspect des choses, le simple fait que les agents puissent effectuer à la fois des opérations de dépôts et de retraits leur permet une meilleure utilisation de leur trésorerie que dans le cas de la revente de temps d'appel. Imaginons un agent effectuant principalement des opérations de retrait, mais également de temps à autre une opération de dépôt. Chaque opération de dépôt lui permet d'effectuer de nouvelles opérations de retrait pour un montant équivalent sur le même investissement initial en float (en fait, un agent maintenant un équilibre parfait entre opérations de dépôt et opérations de retrait n'aurait jamais besoin de reconstituer ses encaisses). Par contraste, une fois que le temps d'appel est vendu, il est vendu et l'agent ne peut gagner de l'argent en acceptant le retour du produit et en revendant le temps d'appel à une autre personne.

Troisièmement, les agents d'argent mobile dans les zones de retraits nets peuvent tirer profit des synergies entre leur activité de détail, source d'encaisses positives, et la fonction d'agent d'argent mobile, nécessitant une trésorerie positive pour permettre les décaissements liés aux retraits d'espèces. Plus cette synergie est importante et moins l'agent aura besoin d'investir dans sa trésorerie pour maintenir un *float* en espèces. Par contraste, les détaillants n'accumulent pas de temps d'appel dans la gestion normale de leur entreprise.

Quatrièmement, l'augmentation du passage dans le magasin lié aux services d'argent mobile proposés par l'agent et par conséquent de ventes d'autres produits, est supérieure à celle générée par la vente de temps d'appel vu que le nombre plus d'agents d'argent mobile sur chaque marché est plus petit que celui de revendeurs de temps d'appel – tout au moins dans les premiers temps d'un déploiement.

Cinquièmement, alors que les marges faites par la vente de temps d'appel sont fixes, les commissions sur les opérations d'argent mobile varient généralement en fonction du montant des transactions. Il est par conséquent difficile de faire une comparaison précise sans connaître la distribution des montants des transactions qui seront effectuées par un agent.

Avant que l'opérateur ne formule une proposition aux agents potentiels (ou intermédiaires comme les *superdealers*) déjà impliqués dans la vente de temps d'appel, les opérateurs doivent aider l'agent à bien comprendre les différents aspects du service d'argent mobile, et être capables de formuler clairement auprès d'eux les raisons pour lesquelles la fonction d'agent d'argent mobile constitue une opportunité commerciale. Les opérateurs ne doivent néanmoins pas s'étonner que beaucoup d'agents potentiels trouvent l'aspect économique de la fonction d'agent d'argent mobile moins intéressant que la vente de temps d'appel. Dans ce cas-là, les opérateurs ont pu se rendre compte que sur de nombreux marchés des détaillants extérieurs au réseau de distribution de temps d'appel étaient susceptibles au début de montrer un plus grand enthousiasme pour la fonction d'agent. Dès que ces premiers agents prospèrent, les vendeurs traditionnels de temps d'appel (et leurs distributeurs) sont prompts à changer d'avis. Ce phénomène est encore plus rapide sur les marchés où les consommateurs ont la possibilité de recharger du temps d'appel par le biais de leur porte-monnaie électronique. Lorsque les revendeurs de temps d'appel réalisent que les clients opèrent ainsi, ils décident souvent que la perception d'une commission sur les dépôts d'argent en tant qu'agent d'argent mobile vaut mieux que de perdre le statut d'intermédiaire dans la vente de temps d'appel. Les opérateurs sont néanmoins capables de fixer ces commissions à un niveau plus bas que les marges sur les temps d'appel correspondants, pour la plupart des valeurs de transaction.

Quelles sont les transactions pour lesquelles les agents sont rémunérés?

Les agents sont habituellement rémunérés pour toute opération effectuée par leur intermédiaire, ce qui dans la plupart des réseaux d'argent mobile correspond aux opérations de dépôt, de retrait et d'enregistrement des clients. **En règle générale, l'agent d'argent mobile doit avoir un revenu sur chaque opération**

effectuée. En effet, les agents ayant la possibilité de sélectionner les opérations qu'ils effectuent, il serait problématique qu'un agent refuse d'effectuer une transaction parce qu'elle ne lui rapporte pas assez. L'opérateur en revanche ne doit pas craindre de perdre de l'argent sur certaines transactions tant que le modèle d'affaire général reste cohérent et rentable. C'est ce qui permet aux opérateurs de subventionner certaines opérations (notamment les opérations de dépôt qui sont gratuites pour les clients mais sur lesquelles l'agent touche néanmoins une commission) tout en récupérant ce coût sur d'autres opérations (le plus souvent sur les virements sur lesquels les clients payent une commission mais pour lesquels les agents ne reçoivent pas de rémunération).

Enregistrement des clients

Les agents reçoivent habituellement une commission forfaitaire pour l'enregistrement de nouveaux clients. Cela ne vise pas seulement à accroître la clientèle, mais également à fournir aux agents un chiffre d'affaires significatif dès le début d'un déploiement – en espérant qu'à mesure que le marché se développe, les commissions sur les opérations de dépôt et retrait remplaceront celles reçues pour l'enregistrement des clients. **Cela nécessite un investissement initial important de la part de l'opérateur de réseau mobile.**

Dans de nombreux cas cependant, cette commission, ou une partie de celle-ci, n'est payée qu'après la réalisation d'une première transaction par le client – afin d'éliminer la tentation pour les agents d'enregistrer des clients n'ayant aucune intention d'utiliser le service et/ou de ne pas former les clients à l'utilisation du service après ouverture du compte. Mais cette méthode n'est pas parfaite; plusieurs déploiements ont montré que certains agents incitent les clients à effectuer un petit nombre d'opérations tout de suite après leur enregistrement (par exemple, un dépôt immédiatement suivi d'un retrait) dans le seul but de toucher leur commission – à la suite de quoi le client cesse toute utilisation du service. Si le coût de l'enregistrement est moindre pour le client que la commission perçue par l'agent, le risque est particulièrement élevé, car l'agent peut simplement payer pour l'enregistrement du client (voir même plus), et conserver la différence pour lui. Pour minimiser ce risque, Zain en Tanzanie a mis en place un commissionnement encore plus sophistiqué pour les agents faisant l'enregistrement des nouveaux clients de Zap: un tiers de la commission de près de 1 dollar est versée à l'agent après vérification du client, et le reste n'est versé que si le client effectue au moins 5 transactions dans les 6 mois qui suivent.

Commissionnement des agents commerciaux

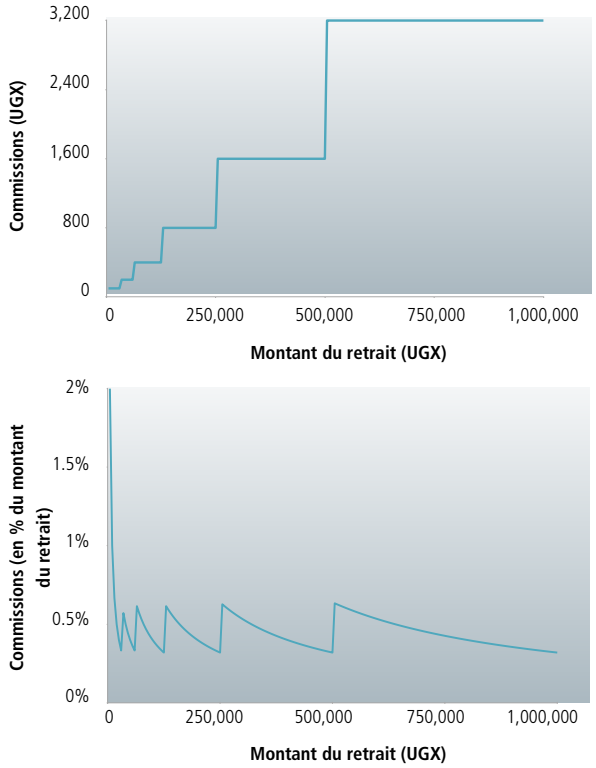
Les opérateurs utilisant des agents spécialisés pour l'enregistrement des clients doivent tenir compte des contraintes financières spécifiques susceptibles d'être rencontrées par ces agents. L'expérience des opérateurs en Ouganda et au Cambodge montre qu'il est possible de rémunérer des agents commerciaux à plein temps sur une base entièrement variable (de commissions), **mais il est important que le montant total de ces commissions constitue un salaire intéressant pour les meilleurs agents** (compte tenu de leurs compétences et de la situation du marché de l'emploi). Autrement, ils abandonneront rapidement – faisant perdre à l'opérateur l'investissement initial de leur formation.

Comme évoqué précédemment, il convient de structurer la rémunération des agents commerciaux de manière à les inciter à n'enregistrer que des clients ayant une réelle intention d'utiliser les services offerts par la plateforme d'argent mobile, et à former ceux-ci à l'utilisation du service après leur enregistrement – en leur indiquant aussi les agents de dépôt et de retrait situés à proximité et auprès desquels le client peut commencer à effectuer des transactions. Si une grande partie des commissions encaissées par les opérateurs dépend du comportement futur des clients, entre-temps ils doivent tenir compte des besoins de trésorerie de leurs agents commerciaux (après tout, ceux-ci ne disposent pas d'autres sources de revenus liée à leur commerce comme les agents de dépôts/retrait). Certains opérateurs donnent ainsi à leurs agents commerciaux une petit pécule qui s'amenuise au fil du temps pour pallier à ce problème.

Opérations de dépôt et retrait

Dans la majorité des réseaux d'argent mobile, les agents sont rémunérés pour l'exécution aussi bien des opérations de dépôt que des opérations de retrait. La plupart du temps, lorsque la valeur de la transaction augmente, les commissions augmentent en valeur absolue mais diminuent en pourcentage du total. Cette structure garantit une rémunération suffisante des agents même pour des transactions de très petit montant. Les graphiques illustrent par exemple les commissions perçues par les agents de MTN MobileMoney Ouganda pour les opérations de retrait (un dollar équivaut environ à 2 000 shillings ougandais).

Commissions sur les retraits, MTN Ouganda



Les courbes sont irrégulières parce que MTN Ouganda, comme beaucoup de prestataires de services monétaires mobiles, a fixé ses commissions par tranches :

Montant du dépôt (UGX)		Commission versée à l'agent (UGX)
Minimum	Maximum	
5.000	30.000	100
30.001	60.000	200
60.001	125.000	400
125.001	250.000	800
250.001	500.000	1.600
500.001	1.000.000	3.200

Le principal avantage d'un barème de commissions par tranches est d'offrir aux agents une meilleure marge sur les transactions de faible montant que sur celle de montant plus élevé. Sans cela, les agents ne toucheraient que des commissions dérisoires pour l'exécution d'opérations de faible montant, ce qui les inciterait à s'en détourner. À l'inverse, cela peut également les inciter à demander aux clients de fractionner leurs opérations en plusieurs opérations de petit montant. MTN Ouganda a conçu le commissionnement de ses agents pour les opérations de dépôt pour rendre cela difficile: les agents auraient besoin de convaincre les clients de partager une transaction donnée en trois opérations distinctes au minimum pour leur permettre d'accroître leur commission totale, et les clients auraient de bonnes raisons de s'y refuser car cela leur coûterait beaucoup plus cher en frais.

L'alternative la plus courante aux commissions par tranches est un simple pourcentage du montant quelle que soit la taille de l'opération. Cela supprime toute motivation pour fractionner les opérations et peut être complété par une commission minimum tant pour les opérations de dépôt que pour les opérations de retrait, garantissant que les agents soient correctement rémunérés même pour les opérations de petit montant.[3]

Dans de nombreux réseaux, les agents gagnent des commissions sur les retraits une fois et demie à deux fois plus élevées que sur les retraits. Les opérateurs rapportent que c'est ce que les agents demandent. Une explication possible est que les agents réalisant principalement des opérations de dépôt se trouvent probablement en zones urbaines densément peuplées, leur permettant de réaliser un volume d'activité plus important et de reconstituer facilement leur solde d'argent électronique. Les agents réalisant principalement des opérations de retrait se trouvent plus probablement en zones rurales ou semi-rurales dans lesquelles ils effectuent moins d'opérations et ont plus de mal à reconstituer rapidement leur encours d'argent liquide. Ils ont par conséquent besoin d'une marge plus élevée sur les opérations qu'ils réalisent par rapport aux agents dont l'activité principale est constituée de dépôts.

Commissions sur les dépôts et retraits du service Zap de Zain

Zain a également adopté un système de commissions par tranches pour son service Zap, mais avec quelques nuances importantes qui sont étroitement liées et qui, prises dans leur ensemble, forment une proposition de valeur pour les agents significativement différente de celle de Safaricom avec M-PESA. En premier lieu, Zain facture les clients pour les dépôts comme pour les retraits. Deuxièmement,

[3] Un inconvénient relativement mineur de cette formule est que si l'opérateur applique des commissions au client par tranches, la marge brute de l'opérateur varie considérablement d'une transaction à l'autre.

Zain permet aux agents de conserver la totalité des commissions facturées aux clients pour chaque transaction. Troisièmement, bien que Zain recommande à ses agents un tarif pour les opérations de dépôts et retraits et de le communiquer aux clients, l'opérateur admet que certains agents les modifient et que sa capacité de contrôle est limitée. Les agents facturent ainsi des commissions plus ou moins élevées en fonction de leurs encours d'espèces, d'argent électronique et de la demande, et ils peuvent négocier des tarifs différents selon les clients.

Quelles sont les conséquences de cette approche? En premier lieu, il s'agit d'un modèle de fonctionnement simplifié tant pour l'opérateur que pour l'agent. Zain ne gagne ni ne perd d'argent sur les opérations de dépôt et retrait, mais réalise son bénéfice sur les virements et autres transactions initiées par les clients. De manière similaire, l'agent conserve la totalité de sa valeur qu'il crée sur les opérations de dépôt ou retrait et l'encaisse immédiatement. Ce système permet également à Zain d'axer sa communication sur ses faibles frais d'opération, habituellement 0,12 US$ par transaction, ce qui positionne Zap comme un moyen de paiement abordable.

D'un autre côté, le vécu des clients par rapport au service peut être variable. En permettant à ses agents de déterminer leur propre barème de commissions, Zain a autorisé un certain comportement de la part des agents (qui se produit probablement au sein de déploiement où cela est pourtant officiellement interdit): des agents augmentent leurs commissions lorsque la demande d'argent liquide ou électronique est particulièrement forte. En théorie, cela devrait se traduire par une tarification optimale d'équilibre : les agents pouvant également offrir des rabais lorsque la demande est faible. Cependant, en réalité, les clients peuvent trouver ces pratiques comme abusives. Une partie de l'attrait pour une tarification pré établie réside dans la simplicité et la transparence du système pour le client. Les opérateurs envisageant d'adopter le système de Zap doivent donc soigneusement en peser les avantages et les inconvénients.

D'autres commissions d'agents

Les opérateurs décident parfois de verser d'autres commissions aux agents. Vodacom Tanzanie verse par exemple une commission aux agents chaque fois que les clients enregistrés par leurs soins achètent du temps d'appel via M-PESA. Cette commission a été établie en réponse aux réticences des agents et agrégateurs concernant M-PESA, inquiets que leurs clients ne leur achètent plus de temps d'appel une fois enregistrés sur la plateforme. L'inconvénient de cette approche pour l'opérateur est qu'elle diminue une partie de la valeur créée par la désintermédiation de l'achat de temps d'appel (auparavant par l'intermédiaire d'un agent maintenant via la plateforme d'argent mobile). Sur la plupart des marchés, cette commission n'existe pas, mais certains opérateurs choisissent de ne pas faire la promotion du rechargement de temps d'appel par le biais de leur plateforme d'argent mobile afin de ne pas contrarier leur chaîne de distribution.[4]

Chaque agent a-t-il la même structure de commissions ou cela peut-il varier ?

Verser à chaque agent la même commission est la règle, mais il existe des exceptions. Les opérateurs peuvent par exemple accepter d'offrir une structure de commissions plus généreuse aux agents à succursales multiples (par exemple une chaîne de stations service) parce que le recrutement de tels agents accélère la mise en place du réseau de l'opérateur.

Dans le chapitre de ce guide consacré à la construction des réseaux d'agents, nous évoquons comment certains prestataires de services d'argent mobile sont susceptibles de créer à l'avenir différentes catégories d'agents en fonction du montant des opérations, permettant à certains de se spécialiser dans les transactions de très petit montant ou celles de montant élevé. Il est fort probable que si cela se produit, les agents concernés devront avoir un barème de commissions adapté compte tenu de structures de coût différentes.

Est-il possible de modifier les commissions des agents? Pourquoi et comment?

Une des facteurs importants de l'échec ou de la réussite d'un déploiement de services d'argent mobile sur le plan financier est le commissionnement des agents. Si les opérateurs fixent les commissions à un niveau trop bas, les agents potentiels ne verront d'intérêt à la proposition de valeur, et l'opérateur aura du mal à les convaincre de travailler en tant qu'agents. Mais si les commissions sont trop élevées, les opérateurs risquent de se rendre compte qu'ils ne peuvent rentabiliser leur service dans son ensemble (cela peut facilement se produire si les hypothèses de départ

[4] Les opérateurs contournant leur réseau de distribution de temps d'appel pour la mise en place d'un réseau d'argent mobile ne rencontrent bien évidemment pas ce problème.

de l'opérateur concernant les autres coûts, le chiffre d'affaires et les volumes s'avèrent trop optimistes). L'opérateur risque néanmoins de s'aliéner ses agents s'il baisse leurs commissions alors qu'il en a besoin, non seulement pour fournir les services d'argent mobile, mais également pour en faire la promotion.

Une solution à ce dilemme est parfois d'envisager l'introduction d'une certaine flexibilité dans le modèle d'affaire depuis le départ. Cela implique la mise en place d'un barème de commissions attractif pour les agents tout en prévoyant que certains des éléments de celui-ci soient clairement désignés comme des éléments promotionnels temporaires susceptibles d'être prolongés ou arrêtés à la seule discrétion de l'opérateur. Les opérateurs peuvent par exemple offrir aux agents des primes spéciales pour l'acquisition de nouveaux clients pour les premiers mois de mise sur le marché du service. Ils peuvent aussi augmenter temporairement les commissions de dépôts et retraits d'espèces pour récompenser les agents qui entretiennent un *float* au début d'un déploiement alors même que les volumes d'opérations sont susceptibles d'être limités. Puis à mesure que les volumes augmentent, les opérateurs peuvent évaluer s'il est nécessaire de revoir ces commissions.

Même après le lancement, les opérateurs faisant largement usage de tarifs promotionnels limités dans le temps peuvent ainsi rapidement répondre aux difficultés surgissant pendant le cycle complet de déploiement. **De nombreux opérateurs ont su établir des stratégies promotionnelles sophistiquées pour leurs activités de distribution de temps d'appel, et leurs équipes peuvent faire appel à cette expertise pour imaginer des stratégies tout aussi efficaces pour les services d'argent mobile.**

Quelles commissions pour les agrégateurs et les responsables d'agents?

Les agrégateurs (dans ce document l'entité en charge du recrutement des agents) reçoivent généralement une commission forfaitaire d'un montant pouvant aller jusqu'à 100 US$ par agent recruté, tandis que les responsables d'agents (qui assurent la gestion de trésorerie des agents: « *masteragents* » en anglais) reçoivent un pourcentage des commissions gagnées par les agents placés sous leur responsabilité. De la même manière que pour les commissions payées aux agents pour le recrutement de nouveaux clients, les opérateurs doivent veiller à ce que les commissions payées aux agrégateurs et responsables d'agents ne les poussent pas à un recrutement excessif d'agents, afin d'éviter de se retrouver avec tout un réseau d'agents inactifs. La rémunération des agrégateurs et responsables d'agents, doit au contraire reposer en grande partie sur le flux des commissions générées par les agents, constituant la meilleure des incitations pour recruter de bons agents en premier lieu. Les opérateurs devront bien entendu établir un prévisionnel du revenu brut moyen par agent (à savoir la différence entre les commissions payées par les clients et celles versées aux agents) pour pouvoir déterminer le montant de commissions qu'ils sont prêts à reverser aux agrégateurs pour le recrutement de chaque agent.

Certains opérateurs imposent la manière dont les commissions sont réparties entre agents et responsables d'agents; d'autres laissent le soin aux responsables d'agents de les négocier avec leurs agents. Au Kenya, Safaricom a récemment décidé d'exiger que les responsables d'agents reversent 80% des commissions perçues aux agents, bien que ce pourcentage soit parfois plus bas sur le marché (70%) compte tenu du temps consacré à la gestion de trésorerie. En Afghanistan, les agents M-Paisa peuvent ne recevoir que 50% des commissions gagnées quand l'agrégateur/responsable d'agents a contribué au capital de démarrage nécessaire pour constituer le *float*. (Cette réduction du pourcentage des commissions à encaisser correspond aux intérêts payés à l'agrégateur/responsable d'agents sur l'avance du capital de démarrage).

Comment s'effectue le versement des commissions?

Il existe trois systèmes de paiement des commissions, ainsi que des variations dans les délais de paiement de celles-ci.

Calendrier	Moyen de paiement
■ A posteriori (somme forfaitaire) ■ Immédiatement après chaque opération	■ Monnaie électronique ■ Espèces ■ Virement bancaire

Zap et True Money (un service d'argent mobile offert par l'opérateur de téléphonie mobile thaïlandais True Move) paient les commissions immédiatement après l'exécution de chaque opération. True les verse sous forme électronique. Dans le système Zap, les agents sont habilités à conserver la totalité des frais facturés au client, lesquels sont payés en espèces.

Par comparaison, dans tous les réseaux d'argent mobile de Vodafone, les agents touchent leurs commissions a posteriori une fois par mois. À la fin de chaque mois, l'opérateur fait le total des commissions dues à l'ensemble des agents rattachés à un responsable d'agents, puis effectue le virement sous forme électronique au responsable d'agents, lequel a la responsabilité de reverser à son tour le montant dû à chaque agent.

Chez MTN en Ouganda, les commissions peuvent être versées de deux manières selon la préférence de l'agent: immédiatement vers le compte d'argent électronique de l'agent, ou à la fin du mois par virement sur le compte bancaire de l'agent. Ce sont généralement les agents les plus importants, ayant une comptabilité plus sophistiquée qui préfèrent la seconde méthode.

Le versement des commissions sous forme d'une somme totale a posteriori présente l'avantage de leur donner une plus forte valeur apparente par rapport à un flux continu de petites commissions. Il donne également à l'opérateur la possibilité de les retenir s'il s'avère qu'un agent a gagné ces commissions de manière frauduleuse. Mais ce système a pour inconvénient que les agents doivent patienter un certain temps avant d'encaisser le bénéfice de leur activité de service d'argent mobile. Les préférences des agents varient en fonction de leur taille, que ce soit à l'intérieur des marchés ou d'un marché à l'autre. La faculté de MTN Ouganda de procéder de deux manières leur permet donc de satisfaire les préférences de tout agent potentiel.

Le paiement des commissions via la plateforme d'argent mobile présente l'avantage d'inciter les agents à les ajouter à leur encours d'argent électronique.

Gestion d'un réseau d'agents

Introduction

Après le développement et la rémunération des réseaux des agents d'argent mobile, nous étudions dans ce chapitre comment assurer une gestion efficace de ces réseaux. Un réseau performant contribue à l'amélioration de la notoriété du service, à l'éducation des clients et à la satisfaction des besoins de liquidité de l'ensemble du système, autant d'éléments venant renforcer la confiance des utilisateurs dans un service qui n'est pas évident de prime abord. Un réseau mal géré se manifeste au contraire par des mauvaises expériences répétées au niveau des clients, se traduisant ensuite par une perte de confiante et la désaffection des clients.

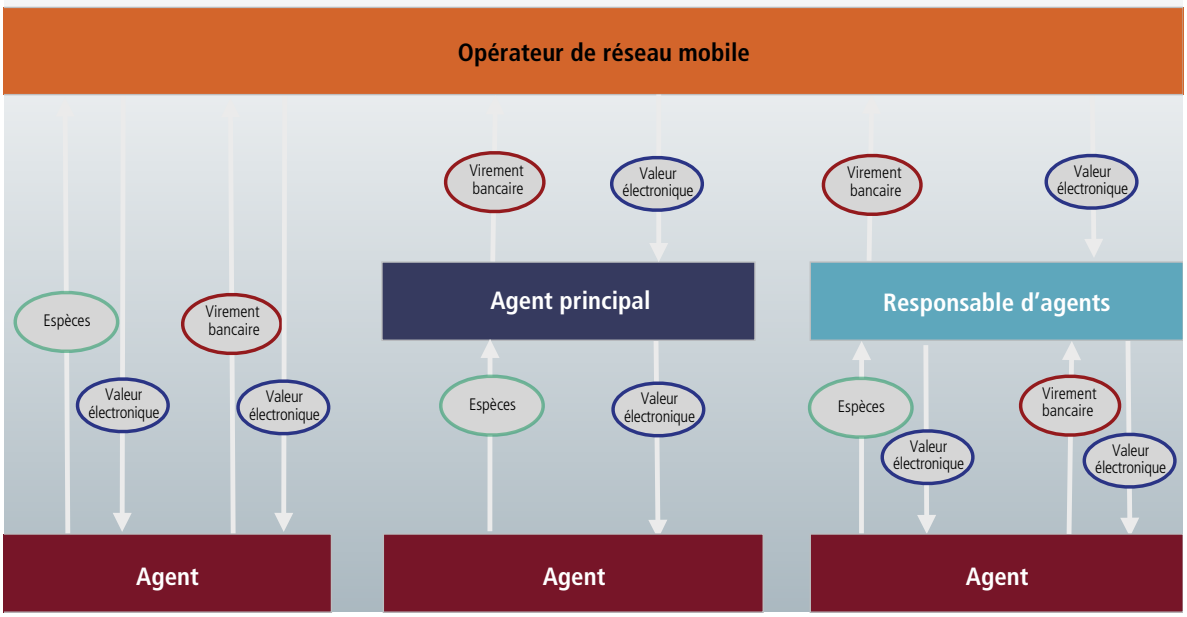
Dans ce chapitre, nous traitons deux questions générales concernant la gestion des réseaux d'agents. En premier lieu, nous traitons des différentes manières de s'assurer que les agents fournissent des prestations de qualité à la clientèle, y compris des différents mécanismes permettant de garantir une liquidité suffisante des agents. En second lieu, nous indiquons les méthodes utilisées par les opérateurs pour protéger leurs réseaux d'agents contre les fraudes et abus.

Comment les opérateurs garantissent-ils la liquidité des agents?

La plupart des agents ont besoin de reconstituer périodiquement leurs encours d'espèces ou d'argent électronique pour continuer à répondre aux besoins de leurs clients. Les agents effectuant principalement des opérations de dépôt auront besoin de reconstituer leur solde d'argent électronique; les agents effectuant principalement des opérations de retrait auront besoin de reconstituer leur solde d'espèces.[1]

Les opérateurs ont développé toute une série de techniques de gestion de la liquidité, et la plupart des opérateurs en utilisent plusieurs à la fois. Les options à la disposition des opérateurs sont en partie définies par les relations existantes avec certains intervenants comme les revendeurs de temps d'appel – ainsi que par la qualité et l'étendue des infrastructures bancaires sur leurs marchés et le plus ou moins grand soutien des banques pour le développement de l'argent mobile. Tous ces mécanismes ont un coût, qu'il soit visible (frais de virements bancaires) ou caché (temps, ressources dans les points de ventes contrôlés par l'entreprise, etc.), et toutes les entités concernées devront être rémunérées pour les coûts qu'elles supportent, qu'il s'agisse de l'opérateur, de l'agent ou d'un intermédiaire.

La distribution de valeur électronique: une série d'options



[1] Les quelques agents ayant presqu'autant de dépôts que de retraits auront moins souvent besoin de reconstituer leurs encours; l'hypothétique agent ayant des besoins d'argent électronique exactement équivalents à ses besoins d'argent liquide ne constaterait le besoin de reconstituer ses encours qu'en période de croissance.

Option 1: Achat et vente de valeur électronique en direct

La solution la plus simple pour les opérateurs de réseau mobile consiste à vendre et à acheter directement de la valeur électronique à leurs agents. Beaucoup d'opérateurs disposent de points de vente en nom propre dans les marchés où ils opèrent et peuvent utiliser ces établissements comme points de distribution d'argent électronique et liquide pour leurs agents (bien que ces établissements fassent également fonction d'agent pour les utilisateurs). Cette méthode nécessite néanmoins que les agents se déplacent en personne sur l'un de ces points de vente, ce qui pour les agents les plus éloignés peut prendre du temps.

Sur les marchés où les infrastructures bancaires sont suffisamment développées, les opérateurs peuvent utiliser celles-ci pour faciliter la vente ou l'achat de valeur électronique aux agents éloignés. MTN Ouganda permet, par exemple, à ses agents d'acheter de la valeur électronique par le biais d'une remise en espèces sur un compte bancaire ouvert chez son partenaire bancaire. Une fois le dépôt confirmé, MTN Ouganda effectue le transfert de la valeur électronique correspondante sur le compte de l'agent. Les remises d'espèces étant gratuites, ce système ne présente pas de coût direct, mais il prend néanmoins du temps aux agents, notamment pour ceux situés dans les zones rurales éloignées des agences bancaires du partenaire de MTN Ouganda. Cette méthode est une option valable pour les opérateurs ayant établi un partenariat avec une banque capable de créditer les remises d'espèces en temps réel. Elle est également relativement simple car ne nécessite pas de modification du traitement habituel des remises d'espèces au niveau de la banque. Il convient cependant de noter que l'achat de valeur électronique en provenance de l'agent utilisant ce système nécessite que cet agent détienne un compte bancaire sur lequel l'opérateur puisse déposer des fonds (que l'agent peut alors retirer sous forme d'espèces).

En Thaïlande, où les infrastructures bancaires permettent des virements interbancaires instantanés, les agents de True Money Express peuvent acquérir de la valeur électronique au moyen d'un virement de leur compte bancaire vers celui de True (opération effectuée au moyen d'un téléphone portable), à la suite de quoi la valeur électronique est immédiatement créditée sur le compte de l'agent. (True rend cette fonctionnalité possible en maintenant des comptes bancaires dans une douzaine de banques du pays.) Néanmoins, à la différence des autres options, cette méthode présente un coût direct: la commission bancaire d'environ 1% payée par l'agent. De plus, elle fonctionne plus pour la vente de valeur électronique à l'agent que pour l'achat de celle-ci auprès de l'agent – les agents de True Money Express n'effectuant pas encore d'opérations de retrait d'argent, lesquelles se traduiraient par l'accumulation potentielle d'un montant important d'argent électronique en provenance des clients, il y a rarement besoin que les agents revendent de l'argent électronique à True..[2]

Option 2: Utilisation des agents principaux (« *superagents* ») et des responsables d'agents (« *masteragents* »)

Sur la plupart des marchés, il n'est cependant pas réaliste d'espérer que les agents puissent se déplacer jusqu'à un point de vente de l'opérateur ou une agence d'une banque partenaire, et le système bancaire n'a pas non plus la capacité d'effectuer des virements instantanés permettant l'achat de valeur électronique. **Dans ces cas-là, les opérateurs désignent des intermédiaires auxquels ils vendent ou achètent de la monnaie électronique, lesquels vendent et achètent à leur tour la monnaie électronique aux agents.** Comme d'autres grossistes dans d'autres canaux de distribution, ces entités réalisent une marge moindre que les agents habituels, parce qu'ils traitent de gros volumes, mais doivent néanmoins être rémunérés pour leur intervention.

Les candidats les plus évidents pour cette fonction sont les banques, et idéalement celles qui disposent d'un réseau d'agences relativement étendu. Les banques qui acceptent de jouer ce rôle sont parfois désignées sous le terme de *superagents*. **Moyennant une commission, ces agents principaux ou superagents acceptent d'acheter et vendre de la monnaie électronique en échange d'espèces.** Safaricom a conclu des accords avec plusieurs banques au Kenya pour exercer cette fonction.[3] Dans ce système, les frais de « restockage » sont payés soit par l'agent, soit par l'opérateur. Bien que ce système

[2] Pour plus d'informations, voir *True Money and M-PESA: Two Unique Paths to Scale* (« True Money et M-PESA: deux chemins différents vers le succès ») de Paul Leishman sur http://mmublog.org/south-east-asia/new-gsma-case-study-on-thailand's-true-money/.

[3] Voir l'article à paraître d'Ignacio Mas et Amolo Ng'Weno intitulé *Three keys to M-PESA's success: Branding, Channel management and Pricing* (« Les trois clés du succès de M-PESA: Gestion de la marque, Gestion de la distribution et Tarification ») pour une analyse plus approfondie des mécanismes de liquidité mis en place par Safaricom.

nécessite malgré tout que les agents se déplacent en personne à l'agence d'une banque comme dans l'option 1, il permet néanmoins à l'opérateur de s'associer à plusieurs banques – et de profiter ainsi de plusieurs réseaux d'agences offrant des options supplémentaires aux agents. Il permet également aux agents de convertir instantanément des espèces en valeur électronique et vice-versa.

Bien qu'elle soit parfois exercée par les banques, cette fonction est plus couramment exercée par des entités appelées « *masteragents* » ou responsable d'agents, qui acceptent d'assurer la gestion de la liquidité d'un groupe d'agents. (Les responsables d'agents exercent presque toujours également la fonction d'agrégateur, mais dans un souci de simplicité nous faisons la distinction entre les deux fonctions, puisqu'en théorie ces deux fonctions pourraient être assurées par des entités différentes.)[4] Cela signifie qu'un responsable d'agents achète de la monnaie électronique à l'opérateur pour la revendre aux agents dont il a la responsabilité. Lorsqu'un responsable d'agents supervise un groupe d'agents qui effectuent en net un montant de retrait supérieur au montant des dépôts, le responsable d'agents rachète la monnaie électronique des agents pour la revendre à l'opérateur. Pour limiter la fréquence des opérations entre le responsable d'agents et l'opérateur, l'opérateur peut exiger que le responsable d'agents supervise à la fois des agents en zone rurale et des agents en zone urbaine afin d'équilibrer ses besoins d'achat et de vente d'argent électronique.

Les responsables d'agents emploient parfois du personnel pour assurer le transport des espèces entre l'agent et le responsable d'agents. Plus généralement, ils sont censés être responsables de la liquidité de leurs agents et de s'assurer que ceux-ci ont en permanence un *float* suffisant pour servir la clientèle. C'est pour cette raison que les opérateurs confient aux responsables d'agents des outils permettant de surveiller les encours de monnaie électronique de leurs agents. Cela permet aux responsables d'agents d'agir à titre préventif lorsqu'un agent est susceptible d'avoir bientôt besoin d'acheter de l'argent électronique. Il n'est bien sûr pas possible de surveiller les soldes d'argent en liquide par voie électronique, mais les opérateurs peuvent encourager une communication active entre le responsable d'agents et ses agents pour s'assurer que ceux-ci ne manquent pas d'espèces: Vodacom Tanzanie a récemment équipé ses responsables d'agents de numéros d'appel gratuits pour les agents pour que ceux-ci puissent communiquer leurs besoins de liquidité gratuitement sans avoir à se soucier du coût de la communication.

La différence de responsabilité entre responsables d'agents et agent principal se reflète généralement dans leur rémunération. Les agents principaux sont rémunérés sur chaque opération d'achat ou de vente de monnaie électronique avec un agent, alors que les responsables d'agents sont rémunérés indirectement pour la gestion de la liquidité par le partage d'une fraction des commissions perçues par les agents sur les opérations effectuées pour les clients.[5] En établissant un lien entre la rémunération de le responsable d'agents et le succès de ses agents, les opérateurs motivent ceux-ci pour garantir que les agents restent liquides. Les banques ne peuvent assumer une telle responsabilité (et ne sont en aucun cas chargées de la responsabilité d'agents particuliers comme peuvent l'être les responsables d'agents), il est donc plus logique de les rémunérer sur la base des opérations réalisées.

En dehors de la liquidité, quels sont les autres éléments constitutifs d'une expérience positive pour les clients que les opérateurs doivent contrôler?

En matière d'argent mobile, les opérateurs sont obligés de se reposer sur des prestataires de services indépendants pour couvrir la dernière extrémité de la chaîne de distribution et pour assurer l'interface de la relation avec le client. Cela autorise des coûts de fonctionnement plus bas et permet aux opérateurs de développer des réseaux d'agents qui soient omniprésents. Il existe cependant un risque que la qualité du service fourni soit inégale ou mauvaise si les agents ne sont pas correctement

[4] Pour plus d'informations concernant les agrégateurs, voir l'article *Building a Network of Mobile Money Agents* (« Construire un réseau d'agents d'argent mobile ») paru sur http://www.mmublog.org/agent-networks/ , qui constitue également le premier chapitre de ce guide.

[5] À la différence des *superdealers* principaux de temps d'appel, les responsables d'agents d'argent mobile vendent la monnaie électronique au même prix qu'ils l'achètent auprès de l'opérateur.

formés et surveillés. Comme évoqué dans le chapitre «construction d'un réseau d'agents», l'offre d'argent mobile est un concept étranger pour la plupart des nouveaux agents tout comme son utilisation pour la plupart des clients. Il existe donc une marge d'erreur importante. En conséquence, il est essentiel pour les opérateurs de mettre en place une structure adaptée d'animation de leur réseau. **En plus de veiller à la liquidité des agents, cette structure doit également s'assurer que les agents fassent la promotion de l'enseigne de manière visible et cohérente et respectent des procédures d'affaires appropriées, éléments clé d'une expérience client réussie.**

Branding et merchandising

Afin de s'assurer que les agents d'argent mobile soient facilement repérables par les clients et améliorer la notoriété du service, il est important qu'ils affichent distinctement la marque du service. Les opérateurs exigent donc généralement qu'ils respectent certaines normes en matière d'affichage de la marque. **Il est important que les agents soient visités régulièrement pour vérifier le bon respect de ces normes.**

Branding et merchandising des agents de True Money Express

Chaque agent True Money Express en Thaïlande reçoit un kit de novice contenant le matériel nécessaire pour commencer à traiter des opérations. Le kit de base contient des mini-posters et des autocollants que les nouveaux agents peuvent utiliser pour faire de la publicité dans leur quartier, tandis que le kit complet contient un signal lumineux pouvant être installé à l'extérieur des points de vente situés dans les zones de fort passage. Tous les kits de démarrage contiennent également une méthode d'enregistrement physique de toutes les transactions: les agents sélectionnant le kit de base reçoivent un journal d'opérations, lequel renforce la confiance des clients en leur fournissant une preuve tangible de leurs opérations. Les kits comprennent aussi des tampons marqueurs permettant de tamponner les factures payées au comptoir (répliquant l'expérience du paiement de factures dans une banque, où un tampon marqueur est également utilisé) et un manuel pour les agents incluant des instructions détaillées pour chaque type d'opération.

Établir la notoriété d'un service d'argent mobile

Comme indiqué en introduction de ce guide, l'un des actifs que les opérateurs de téléphonie mobile apportent aux services d'argent mobile est la forte notoriété de leur marque. Cependant, tous les opérateurs n'en tirent pas le même parti. **Nous constatons qu'en général, les clients accordent le plus de confiance aux services d'argent mobile liés à la marque principale de l'opérateur mais affichant clairement leur propre identité.** Lorsque la marque des services d'argent mobile se distingue à peine de celle de l'opérateur, il devient difficile pour les utilisateurs de savoir chez quels agents ils peuvent effectuer des opérations d'argent mobile (par opposition aux achats de temps d'appel). À l'opposé, lorsque la marque des services d'argent mobile s'éloigne trop de celle de l'opérateur, elle perd toute possibilité de tirer profit de la notoriété de cette dernière.

Cohérence

Nous avons évoqué jusqu'à présent les aspects du vécu des clients qu'il est facile d'observer: le point de vente est-il correctement identifié, l'agent a-t-il la liquidité nécessaire? **Mais il existe d'autres aspects plus immatériels qui font toute la différence entre un bon agent et un mauvais agent:** le personnel de l'agent est-il capable d'expliquer clairement les services d'argent mobile à la clientèle? Enregistrent-ils consciencieusement chaque opération dans le journal d'opérations? Respectent-ils les prix affichés?

Pour s'assurer que ces aspects et d'autres sont correctement pris en compte, les opérateurs ou leurs représentants autorisés doivent effectuer des visites régulières des agents afin de contrôler le respect des consignes de fonctionnement prévues et d'apporter une formation complémentaire si nécessaire. Formation complémentaire veut dire à la fois une « révision » des principes de base de la fourniture de services d'argent mobile, notamment auprès des nouveaux employés, mais aussi la formation des agents sur les nouvelles fonctionnalités ou les services introduits sur la plateforme d'argent mobile.

Les responsables

Sachant que des visites régulières sont nécessaires pour s'assurer du respect par les agents à la fois des procédures de fonctionnement et de la gestion de l'image de marque et du *merchandising*, les opérateurs ont souvent recours à une même entité pour assurer cette double supervision. Mais les entités choisies diffèrent selon les réseaux.

Option 1: L'équipe commerciale de services de téléphonie et celle de marketing de terrain

Jusqu'à récemment, faute de budget suffisant, les équipes commerciales de téléphonie de Zain avaient la responsabilité de la supervision des agents Zap en Tanzanie. Mais l'entreprise s'est rendue compte qu'il était difficile d'obtenir l'attention de leurs équipes commerciales sur la formation et la gestion de la marque Zap compte tenu de leurs autres objectifs de ces équipes. De plus, comme dans beaucoup de marchés les équipes commerciales sont rémunérées sur la base des ventes de temps d'appel sur leur territoire, il est parfois difficile de concevoir un système de rémunération les incitant à consacrer le temps nécessaire à la supervision des agents.

Même s'il était possible de concevoir une telle structure de compensation, les compétences d'un représentant commercial de téléphonie ne sont pas les mêmes que celles nécessaires à la supervision et à la formation des agents d'argent mobile.

Option 2: De nouvelles équipes de terrain dédiées aux services d'argent mobile

MTN Ouganda a récemment mis en place une nouvelle équipe en interne pour assurer la supervision de ses agents d'argent mobile. La principale différence entre cette méthode et celle de Zain en Tanzanie est que les équipes de MTN se consacrent entièrement aux services d'argent mobile et n'ont donc pas d'objectifs conflictuels risquant de les éloigner de leurs priorités. Cette approche permet également de résoudre les problèmes de rémunération liés à l'utilisation d'équipes commerciales dédiées à la téléphonie et de recruter du personnel consciencieux, capable d'expliquer clairement des notions compliquées (comme l'argent mobile), et ayant donc les compétences nécessaires pour assurer la surveillance et la formation des agents. L'inconvénient pour l'opérateur est la masse salariale supplémentaire nécessitée par une telle approche.

Option 3: La sous-traitance à une agence extérieure

Vodacom Tanzanie utilise Afrikings, un prestataire de services, pour assurer la supervision du réseau des agents M-PESA. (Vodacom Tanzanie sous-traite également à Afrikings l'assistance marketing de terrain de ses services de téléphonie, mais Afrikings utilise deux groupes distincts d'employés sur le terrain: l'un pour la téléphonie et l'autre pour M-PESA).

Cette solution donne à Vodacom la latitude d'augmenter ou diminuer rapidement les ressources nécessaires sur le terrain sans avoir besoin de recruter du personnel supplémentaire en interne. Vodacom bénéficie également des compétences spécifiques d'Afrikings en matière de marketing. Sachant que les équipes de terrain sont dédiées à l'argent mobile, leur attention ne se divise pas entre M-PESA et la téléphonie.

Option 4: Les responsables d'agents

En théorie, les réseaux effectuant la gestion de la liquidité des agents par l'intermédiaire de responsables d'agents ont la possibilité de confier également à ces entités la supervision de la gestion de la marque et du respect des procédures de fonctionnement. Par exemple, dans les cas où les responsables d'agents visitent régulièrement leurs agents en personne pour la gestion de leur liquidité, ils pourraient également consacrer une partie de leur temps à la supervision. Mais bien que des synergies soient évidentes entre ces deux activités, il n'est pas certain que les responsables d'agents prennent toute la mesure de l'importance des activités de surveillance et de formation et qu'ils s'y investissent.

Indépendamment du type d'intervenant choisi au final, il est important que les opérateurs conservent le contrôle et la supervision de l'activité de cet intervenant. Les opérateurs doivent réclamer des outils d'évaluation d'un suivi facile, comme par exemple des checklists à compléter pour chaque visite d'agent, et mettre en place des procédures de gestion signalant les agents à problème pour pouvoir intervenir rapidement. Les opérateurs doivent également effectuer un contrôle de qualité sur l'entité en charge de la supervision des agents en effectuant des « visites mystères » chez les agents et en faisant part à leurs représentants de leurs commentaires concernant ces visites.

Comment se protéger contre la fraude?

Il va au-delà des objectifs de ce document d'effectuer un inventaire complet des différentes formes de fraude rencontrées dans les déploiements d'argent mobile. Cependant, trois grandes catégories de fraude susceptibles de se produire avec la complicité des agents, ou à l'encontre de ceux-ci, valent la peine d'être signalées:

- **Blanchiment d'argent et financement du terrorisme**
  Les clients, les agents, ou les deux agissant de concert, peuvent tenter d'utiliser les systèmes d'argent mobile à des fins de blanchiment de l'argent ou de financement d'activités terroristes.
- **Escroquerie des clients**
  Des agents peu scrupuleux peuvent tenter d'escroquer les clients, parfois en modifiant les frais qu'ils facturent sur les services, ou de façon plus grave, en volant l'argent du client en effectuant par exemple une fausse opération de dépôt.
- **Escroquerie ou abus du système**
  Les tentatives d'abus du système d'argent mobile proviennent souvent des structures de tarification et de rémunération établies par les opérateurs. Par exemple, dans les cas où les agents ont la possibilité de maximiser leurs commissions en fractionnant les opérations de dépôt ou retrait des clients. Les clients peuvent également chercher à profiter des failles du système: certains clients peuvent par exemple tenter de faire des virements sans payer de commission en utilisant un même compte pour le dépôt des fonds par l'émetteur et le retrait des fonds par le bénéficiaire.

Pour une protection efficace contre les différents types de fraude ou d'abus appartenant à ces trois grandes catégories, les opérateurs peuvent utiliser les méthodes suivantes:

1. **Investir dans la formation des agents:** un bonne formation des agents constitue le premier rempart contre les différentes formes de fraude ou d'abus. Aux Philippines par exemple, SMART Money et la Banque Centrale du pays consacrent une journée complète à la formation des nouveaux agents ainsi que du temps supplémentaire pour leur fournir de l'assistance. Le résultat est un réseau qui respecte systématiquement les procédures de vérification d'identité des clients (Connaissance du client/ KYC), éliminant potentiellement la possibilité pour les clients d'effectuer des opérations en dissimulant leur identité.
2. **Analyse minutieuse des systèmes de tarification et rémunération:** lors de la conception de leurs systèmes de tarification et rémunération, les opérateurs voulant être prudents doivent consacrer une partie de leur temps à l'étude des manières dont des agents ou clients peu scrupuleux pourraient tenter de tricher et essayer de minimiser le risque de tels abus.
3. **Éduquer les clients:** les clients peuvent se protéger eux-mêmes des escroqueries à condition de respecter quelques règles de base, comme de ne jamais communiquer leur code secret et de toujours exiger un reçu SMS officiel pour toute opération de dépôt. Les opérateurs doivent trouver un moyen de communiquer ce type de message par un canal différent de celui des agents étant donné que ces derniers peuvent tenter d'abuser de l'ignorance des clients pour commettre des fraudes. Certains opérateurs le font par le biais d'affiches sur le point de vente et de brochures marketing contenues dans le kit d'enregistrement.
4. **Utilisation de la technologie:** la surveillance a posteriori des transactions peut permettre de repérer d'autres formes de fraude. Aux Philippines par exemple, GCASH a mis en œuvre une solution technique sophistiquée pour la détection des fraudes qui permet de filtrer des milliards de transactions, de repérer des séries d'opérations suspectes et de les signaler pour enquête.



Pour plus d'informations, contactez:

mmu@gsm.org

GSMA London Office

T +44 (0) 20 7356 0600