

# LA GÉRANCE D'AGENTS TROUSSE À OUTILS

Construire un réseau viable d'agents de  
services bancaires sans agences

Guide technique

Mark Flaming  
Claudia McKay  
Mark Pickens



© 2011 Groupe consultatif d'assistance aux pauvres/Banque mondiale

Tous droits réservés.

Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

1818 H Street, N.W.

Washington, DC 20433 USA

Internet : [www.cgap.org](http://www.cgap.org)

Courriel : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

Téléphone : 11 202 473 9594

## Table des matières

---

Remerciements	v
Comment se servir du guide	vi
Introduction	xi
Partie I : Considérations économiques de la chaîne d’approvisionnement de l’agent	1
1. L’argumentaire pour les agents	3
1.1. Capital de départ	5
1.2. Gestion des liquidités	8
1.3. Charges de personnel et dépenses d’emplacement rigides	12
1.4. Risques de sécurité	14
1.5. Perturbations systémiques	16
1.6. Incidences sur les autres activités commerciales de l’agent	17
1.7. Recettes adéquates au départ	19
1.8. Les principaux frais liés à la croissance	20
1.9. Fractionnement de la demande parmi un nombre excessif d’agents	22
2. Gérants de réseaux d’agents	24
2.1. Rôle des GRA	24
2.2. L’argumentaire pour les GRA	31
3. Analyse des recettes dans la chaîne d’approvisionnement	36
3.1. Les sources de recettes dans la chaîne d’approvisionnement	37
3.2. Augmenter les recettes dans la chaîne d’approvisionnement	41
Partie II : Construction d’un réseau d’agents	49
4. Structuration d’un réseau d’agents	51
4.1. Trois structures de réseaux d’agents	51
4.2. Incidences de la structure sur le service tout entier	54
4.3. Exemple : L’évolution de la structure de M-PESA dans le temps	57
5. Gérance des agents	59
5.1. Sélectionner les agents	59
5.2. Installer les agents	64
5.3. Payer les agents	67

5.4. Gérer les liquidités	72
5.5. Surveiller et gérer constamment	77
5.6. Réduire les incidences des fraudes, vols et abus	80
<b>Résumé</b>	<b>86</b>
<b>Bibliographie et autres références</b>	<b>89</b>
<b>Annexe 1 : Modèle financier avec étude de cas M-PESA</b>	<b>92</b>
<b>Annexe 2 : Analyse des agents sur le terrain</b>	<b>104</b>
<b>Annexe 3 : Documents utiles</b>	<b>114</b>

## *Remerciements*

---

De nombreux collaborateurs ont contribué à la vaste collecte d'informations et d'analyses qui constituent, collectivement, les données de preuve du présent guide, dont Richard Amwayi, Karuna Krishnaswami et Sarah Rotman. Au Brésil, le CGAP a collaboré étroitement avec le Centre pour la microfinance à FGV (Tania Pereira Christopoulos, Eduardo Dinez, Martin Jayo, Lauro Gonzalez da Silva, Cesar Yokomizo) et avec Planet Finance Brazil (Maud Chalamet). Une version antérieure de l'analyse du Kenya a été réalisée avec Ignacio Mas, de la Bill & Melinda Gates Foundation, et Olga Morawczynski, qui travaille aujourd'hui à AppLab, de la fondation Grameen. Plusieurs praticiens du secteur ont contribué par leurs remarques judicieuses sur le guide, y compris Janine Firpo (Sevak Solutions), Brad Jones (Visa) et Joseck Mudiri et Pauline Vaughan (tous deux de Safaricom).

Les auteurs remercient aussi toutes les organisations qui leur ont permis de visiter et d'observer leurs activités ainsi que les nombreux agents qui se sont entretenus avec eux.

- Au Brésil, ils remercient Banco de Nordeste, Banco do Brasil, Banco Palmas, Banco Postal, Banco Bradesco, Braz Valor, Caixa Economica, Cielo, Potencial et Telecom Service ;
- En Inde, ils remercient FINO et EKO ;
- Au Kenya, ils remercient Jobliu Enterprises, PEP Intermedius, Safaricom, Top Image et Zain (aujourd'hui Airtel).

## *Comment se servir du guide*

Le présent guide offre aux prestataires des conseils pratiques qui leur serviront à bâtir un réseau d'agents viable, condition essentielle pour la prestation de services bancaires sans agences<sup>1</sup>. Le présent guide s'appuie sur plus d'une année de recherches qui ont produit des données concernant plus de 16 000 agents au Brésil, en Inde et au Kenya. Des entretiens approfondis ont été réalisés avec 466 agents et plus d'une vingtaine de gérants de réseaux d'agents (GRA) et prestataires<sup>2</sup>. Le guide est consacré principalement à l'expérience acquise par cinq services bancaires sans agences exemplaires : Banco do Brasil et Banco Postal au Brésil, EKO et FINO (Financial Inclusion Network and Operations Limited) en Inde et M-PESA au Kenya (voir à l'encadré 1 une brève description de chaque service). Les exemples du présent guide sont également tirés d'autres opérateurs de réseaux mobiles (ORM), banques et prestataires spécialisés de services bancaires sans agences, dont plusieurs partenaires du Programme de technologie du CGAP<sup>3</sup>. Le guide est assorti d'un modèle financier sous format de tableur ; ce dernier permet aux prestataires d'analyser globalement leur modèle commercial et de calculer son chiffre d'affaires pour la chaîne d'approvisionnement des agents.

### **Public**

Le présent guide a été élaboré à l'intention des prestataires de services et de leurs GRA qui sont chargés de concevoir, d'élaborer et de développer un réseau d'agents. Il peut aussi concerner des sociétés à vocation technologique, des autorités de réglementation et d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement des services bancaires sans agences. Pour en comprendre le contenu, il est nécessaire d'avoir certaines connaissances en services bancaires sans agences. L'introduction du sujet figure dans [Mas et Siedek \(2008\)](#) et dans [Lyman, Pickens et Porteous \(2008\)](#).

1. Les services bancaires sans agences sont une modalité de prestation de services financiers en dehors des agences bancaires classiques, qui utilisent des agents de détail et des technologies, par exemple des réseaux fonctionnant par le biais de cartes ou de téléphones portables.

2. Les travaux sur le terrain ont été réalisés entre janvier 2009 et juin 2010. Un diaporama a été effectué pour chaque pays : pour le Brésil, voir [McKay \(2010\)](#), pour l'Inde, voir [Krishnaswami, McKay, Rotman et Pickens \(2010\)](#), et pour le Kenya, voir [Pickens, Rotman, Mas et Morawczynski \(2009\)](#). De nombreux collaborateurs ont contribué à cet ouvrage, dont Richard Amwayi, Karuna Krishnaswami et Sarah Rotman. Au Brésil, le CGAP a collaboré étroitement avec le Centre pour la microfinance de FGV, la plus grande école de commerce du pays. Une version antérieure de l'analyse du Kenya a été réalisée avec Ignacio Mas de la Bill & Melinda Gates Foundation et Olga Morawczynski, qui travaille aujourd'hui à AppLab, de la fondation Grameen.

3. Le Programme de technologie a pour mission d'élargir les services financiers aux populations pauvres au moyen de téléphones portables et d'autres moyens technologiques ; il est cofinancé par le ministère britannique du Développement international (DFID), la Bill & Melinda Gates Foundation et le CGAP.

**Encadré 1. Les prestataires de services bancaires sans agences en vedette**

**Banco do Brasil/Telecom Service (Brésil).** Banco do Brasil est la plus grande banque publique du Brésil. Elle compte 15 300 agents. Les données du CGAP qui concernent les agents de Banco do Brasil proviennent principalement de l'un des RRA, soit Telecom Service. Ce dernier, qui a été lancé en 2004, gère un réseau de plus de 1 000 agents, généralement de petites boutiques familiales. Les agents proposent principalement des services de paiement de factures aux clients qui se rendent dans leurs boutiques. Ils effectuent également d'autres transactions, qui ne sont pas nombreuses, et qui portent sur des comptes bancaires et certaines allocations publiques qui sont versées par l'administration publique à des particuliers, comme les prestations sociales aux familles pauvres ou les pensions aux fonctionnaires retraités.

**Bradesco/Banco Postal (Brésil).** Bradesco est la deuxième banque privée du Brésil et recense 24 200 agents. En 2001, elle a soumissionné l'offre gagnante pour la prestation de services bancaires à l'intérieur des bureaux de poste du pays tout entier. Aujourd'hui, il existe 6 038 bureaux de Banco Postal dans les bureaux de poste (*correios*). Ces bureaux offrent une gamme de services beaucoup plus vaste que la plupart des agents au Brésil, principalement des ouvertures de compte, des dépôts, des retraits et des prêts. Les transactions bancaires comptent pour plus de 90 % de toutes les transactions effectuées dans les bureaux de poste en milieu rural.

**EKO (Inde).** EKO est une nouvelle entreprise qui a commencé ses activités en tant que fournisseur extérieur de plateforme en 2008 ; elle reliait alors la banque centrale de l'Inde (State Bank of India, ou SBI), qui offre le mini-compte d'épargne, et Airtel (plus grand ORM en Inde et fournisseur de la chaîne de distribution/agents). La relation avec Airtel a changé depuis lors et, aujourd'hui, EKO a entièrement revu sa stratégie. Cette activité est le moteur de toute l'opération, dont la création et la gestion du réseau d'agents, l'offre de produits technologiques et le marketing auprès de la clientèle. EKO propose à sa clientèle un compte bancaire productif d'intérêts (à SBI) et un produit de transfert d'argent qui sont tous deux accessibles à partir du téléphone portable du client. EKO a 500 agents (principalement de petites boutiques) installés dans la capitale, New Delhi et dans l'État du Bihar. Encore débutante, EKO n'a pas les moyens d'investir dans des campagnes de publicité grands médias et s'appuie largement sur ses agents pour vendre ses services.

*suite*

**FINO (Inde).** Comme EKO, FINO a fait ses débuts en tant que prestataire de plateforme technologique mais, aujourd'hui, sa sphère d'action s'est élargie et comprend la gérance d'agents. FINO recense plus de 10 000 agents et opère dans 25 États et 14 banques partenaires. Les travaux de recherche du CGAP se sont déroulés dans l'État du Karnataka, où FINO propose à ses clients (principalement des clients ruraux) un compte rudimentaire de SBI (un compte d'épargne de base). Les clients reçoivent une carte et sont identifiés par un procédé biométrique (empreintes digitales) *via* les appareils de point de vente (PDV) de poche de l'agent. C'est le seul modèle que nous avons observé et selon lequel les agents sont itinérants et proposent à leur clientèle un service bancaire en porte-à-porte. Le personnel de FINO livre et emporte de l'argent comptant, ce qui évite aux agents de faire des débours et de consacrer du temps à la gestion des liquidités.

**M-PESA (Kenya).** M-PESA est l'incontournable prestataire de services bancaires mobiles qui a fait des émules à travers le monde. Lancé en mars 2007 par Safaricom (un ORM), M-PESA propose à ses clients un portefeuille mobile capable de transférer de l'argent et de payer des factures. Les clients peuvent aussi utiliser M-PESA pour faire des entrées et sorties de fonds dans des comptes détenus auprès de 14 banques. M-PESA compte plus de 21 000 agents gérés par plusieurs centaines de RRA et 13 millions de clients inscrits (plus de la moitié de la population adulte du Kenya).

D'autres prestataires sont cités dans le présent guide, notamment Caixa Economica (Brésil), G-Cash (Philippines), Smart Money (Philippines), Tameer/Telenor (Pakistan) et WING Money (Cambodge).

## Structure

Le présent guide est divisé en deux parties et contient des outils supplémentaires dans ses annexes. La partie I se concentre sur les aspects économiques de la chaîne d'approvisionnement des agents, dont l'argumentaire de cette activité pour les agents et leurs gérants. La partie II aide aussi les prestataires à déterminer si leur modèle commercial en général pourra générer suffisamment de revenus pour les satisfaire ainsi que leurs partenaires. La partie II est consacrée essentiellement aux questions opérationnelles qui



doivent être réglées pour construire le réseau d'agents. Les annexes comprennent un modèle financier qui montre M-PESA en exemple, des questionnaires pour recueillir des données auprès des agents et des clichés de documents provenant de plusieurs services bancaires sans agences.

Dans l'idéal, le guide devrait être lu dans l'ordre car certains chapitres s'appuient sur des notions exposées dans des sections antérieures ; pour développer un réseau d'agents viable, il faut prendre en compte tous les sujets abordés dans cet ouvrage. Par exemple, le choix de la structure qui sera celle de votre réseau d'agents (chapitre 4) est influencé par la somme d'argent et la ventilation des recettes à votre disposition (chapitre 3). Toutefois, les chapitres peuvent aussi être lus séparément si les prestataires s'intéressent à un aspect particulier de la gérance d'agents.

## PARTIE I

- **Chapitre 1 : L'argumentaire pour les agents.** Ce chapitre décrit les neuf déterminants de l'argumentaire pour les agents. Ces déterminants sont répartis en trois catégories : 1) des déterminants de rôle, qui ont rapport à l'inscription de nouveaux clients, la réalisation de transactions d'encaissement et de décaissement de fonds et d'autres activités habituelles ; 2) des déterminants exogènes, qui échappent au contrôle immédiat de l'agent ; enfin, 3) des déterminants temporels, qui interviennent à des instants différents du cycle de vie d'un service bancaire sans agences.
- **Chapitre 2 : Gérants de réseaux d'agents.** En général, pour lancer et développer un réseau d'agents viable, il faut des GRA spécialisés. Ce chapitre envisage l'argumentaire relatif aux GRA et les trois rôles primordiaux qu'ils peuvent remplir, soit faire démarquer les activités des agents, gérer leurs activités d'agent et contribuer à la stratégie globale de services bancaires sans agences.
- **Chapitre 3 : Analyse des recettes des la chaîne d'approvisionnement (cf. : Table des matières).** Ce chapitre examine la manière dont les décisions que prend le prestataire quant aux services, frais et structures de commissions influent sur le montant et la répartition des recettes dans la chaîne d'approvisionnement.

## PARTIE II

- **Chapitre 4 : Structuration d'un réseau d'agents.** Ce chapitre examine trois différents moyens de structurer des réseaux d'agents ainsi que les incidences de cette structure sur la maturité opérationnelle, la portée et le contrôle du service.

- **Chapitre 5 : Gérance des agents.** Le dernier chapitre comprend des exemples d'outils et de stratégies que les prestataires ont employés pour résoudre six problèmes essentiels : 1) sélectionner les agents ; 2) mettre en route les agents ; 3) payer les agents ; 4) gérer les liquidités ; 5) effectuer un suivi constant ; 6) réduire les effets des vols, de la fraude et des abus.

## ANNEXES

- **Annexe 1 : Modèle financier avec étude de cas M-PESA.** Cette annexe présente un modèle financier sous forme de tableur Excel qui calcule les flux financiers à travers la filière de services bancaires sans agences à partir de certaines hypothèses sur le nombre de clients, le volume de transactions et la structure de frais et commissions. Le modèle est démontré en utilisant M-PESA au Kenya comme étude de cas<sup>4</sup>. Le fichier Excel est disponible à l'adresse <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.49775/>.
- **Annexe 2 : Analyse des agents sur le terrain.** L'annexe 2 comprend des modèles de questionnaires qui serviront à interroger des agents éventuels avant le lancement des activités et à évaluer l'argumentaire du produit pour ces agents une fois le service activé.
- **Annexe 3 : Documents utiles.** L'annexe 3 contient plusieurs documents dont des modèles de contrats d'agent, des feuilles de calcul de commissions fournies par différents prestataires de services bancaires sans agences et des descriptions de tâches.

---

4. L'analyse de M-PESA est basée sur la compilation de données financières issues de publications de Safaricom et de nombreuses études publiées par des tiers. Sauf indication contraire, les indicateurs de performance sont basés sur des données annualisées au mois de juin 2010. Il s'est avéré nécessaire d'extrapoler quelque peu pour compenser l'absence d'information. Par conséquent, toutes les affirmations sur la performance financière de M-PESA devraient être interprétées comme des estimations rigoureusement triangulées par le CGAP, l'objectif premier étant de démontrer comment effectuer une telle analyse.

## Introduction

---

Le secteur des services bancaires sans agences est un état de chaos créatif. L'expansion impressionnante de quelques initiatives d'avant-garde comme le service M-PESA de Safaricom au Kenya a démontré le potentiel des services bancaires sans agences<sup>5</sup>. Cependant, la majorité des initiatives de banque sans agences à travers le monde ont été contraintes de se restructurer ; dans d'autres cas, elles n'ont pas encore conçu un modèle commercial capable de maintenir toutes les sociétés qui y sont impliquées.

Ce guide s'attache à analyser l'un des éléments importants pour toute initiative concluante de services bancaires sans agences : le réseau d'agents. Pour ce qui est d'acquérir de nouveaux clients, d'habiliter ceux-ci à effectuer des transactions et d'en faire des clients toujours satisfaits, les agents remplissent un rôle crucial :

- Les agents vérifient l'identité des clients, tant au moment où ils s'inscrivent que durant les transactions ultérieures. Ce faisant, les agents maintiennent un service en conformité avec les principes de connaissance de la clientèle établis par les autorités de réglementation ; cela leur permet aussi de préserver le système tout entier des tentatives de fraude, ce qui peut aider les clients à considérer que le service est sûr et fiable.
- À la base, les services bancaires sans agences reposent sur la possession d'argent comptant au moment et au lieu choisis par la clientèle. Les agents doivent maintenir des stocks adéquats d'argent liquide et de valeurs électroniques (flottant électronique) pour permettre aux clients de faire leurs transactions. Sinon, les clients pourraient considérer que le service n'est pas fiable et la réputation du prestataire peut rapidement en pâtir.
- Les agents sont aussi, à vrai dire, le visage du service, puisque les clients s'en remettent à eux pour apprendre à utiliser le service, savoir si cela vaut la peine de l'essayer et pour les dépanner en cas de besoin. Les agents peuvent aider à combler l'écart entre un service de technologie de pointe et des clients peu alphabétisés.

De plus en plus, diverses institutions financières utilisent des agents pour assurer la distribution de leurs services financiers. Ainsi, plus de 90 services mobiles de transfert sont actifs à travers le monde, et près de la moitié dépendent principalement de leurs agents pour inscrire et servir leur clientèle<sup>6</sup>. Bradesco, une banque brésilienne qui compte

5. D'après les états financiers de Safaricom, M-PESA a généré 94 millions USD en recettes durant l'exercice budgétaire 2010. M-PESA est la plus grande source de nouveaux bénéfices pour l'entreprise. Voir [Pickens \(2010b\)](#).

6. D'après le [GSMA Mobile Money Tracker](#), au mois de novembre 2010.

Tableau 1 : Sept prestataires de services bancaires sans agences à grande échelle

Pays	Prestataire	Nombre d'agents
Brésil	Banco do Brasil	15 300
	Bradesco (dont Banco Postal)	24 200
	Caixa Economica	15 200
Inde	FINO	10 000
Kenya	M-PESA	20 500
Pakistan	easypaisa	10 500
Philippines	G-Cash	18 000

Sources : Entretiens du CGAP avec de hauts responsables et, pour les banques brésiliennes, voir Banco Central do Brasil, <http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS> ; pour FINO, voir <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/articlepdf/4545.pdf?CFID=26732942&CFTOKEN=65143148&jsessionid=a830921139325c725284642b1c2d7d721b2e> ; pour M-PESA, voir *Daily Nation* 15 nov. 2010 ; pour easypaisa, voir <http://www.easypaisa.com.pk/agent.php> ; pour G-Cash, voir <http://technology.cgap.org/2010/10/13/mobile-banking-20-or-05-%E2%80%93mobile-banking-for-those-with-no-mobile/>.

24 500 points de service à travers le pays, exploite le plus grand réseau d'agents du monde entier. En Inde, plusieurs prestataires de services technologiques se transforment en acteurs sectoriels complexes, qui gèrent en plus des filières de distribution, relient des banques et des opérateurs de services mobiles et conçoivent des produits ; tout cela est livré au client *via* des agents. Le tableau 1 présente les sept prestataires de services bancaires sans agences qui ont réalisé une expansion massive, c'est-à-dire qu'ils comptent plus de 10 000 agents dans leur réseau.

Bien qu'il soit largement acquis que les agents constituent une filière de prestation de services intéressante puisqu'elle permet d'élargir la clientèle touchée et de diminuer les coûts de prestation des services financiers, la plupart des prestataires de services bancaires sans agences n'ont pas entièrement réussi à convaincre leurs agents de la rentabilité de leur produit. En règle générale, les agents ne dégagent pas un grand bénéfice de leurs services. Au Brésil, en Inde et au Kenya par exemple, les agents réalisent des marges qui ne dépassent généralement pas 5 USD par jour. En contrepartie, ils doivent parfois réaliser un investissement en capital considérable. M-PESA exige que ses agents maintiennent une réserve d'encaisse et de flottant électronique équivalant à 1 250 USD (soit une fois et demie le produit intérieur brut annuel [PIB] par habitant au Kenya).

Dans certains pays, les agents s'exposent au risque de vol. Des études menées par le CGAP indiquent que 25 % des agents brésiliens ont été victimes de vol au cours des trois dernières années, leurs pertes personnelles dépassant en moyenne 500 USD.

Leur plus gros problème, cependant, c'est la différence entre leurs attentes et leurs activités commerciales réelles. Cette différence peut surgir au début, lorsque la clientèle est rare, mais elle peut aussi apparaître plus tard. M-PESA a vu une baisse de 25 %

**Tableau 2 : Points de repère pour les agents de cinq initiatives de services bancaires sans agences**

Prestataire	Transactions quotidiennes pour l'agent	Recette de l'agent par transaction (USD)	Charges quotidiennes pour l'agent (USD)	Bénéfice pour l'agent/jour (USD)
Banco do Brasil – Telecom Svcs (Brésil)	63	0,09	5,28	0,39
Banco Postal (Brésil)	200	0,97	72,40	121,60
EKO (Inde)	19	0,21	0,00	3,99
FINO Karnataka (Inde)	28	0,06	0,99	0,69
M-PESA (Kenya)	61	0,12	3,46	3,86

dans la moyenne quotidienne des bénéfices dégagés par de petits agents en raison de l'augmentation plus rapide du nombre d'agents par rapport au nombre total d'opérations transitant par le système.

Il n'existe pas de formule unique pour construire un réseau viable d'agents de services bancaires sans agences. Le tableau 2 révèle des écarts considérables entre les volumes de transactions, les recettes, les charges et bénéfices pour les agents de cinq services bancaires sans agences au Brésil, en Inde et au Kenya.

Regardons d'abord les commissions moyennes par transaction. Au bas de l'échelle figure la valeur de 0,06 USD pour l'État du Karnataka en Inde, où les agents FINO sont pour la plupart des particuliers à motivation sociale, choisis parce qu'ils sont considérés comme des membres de leur communauté rurale à qui l'on peut faire confiance. Par ailleurs, FINO propose un compte en banque sans fioritures, fortement réglementé par l'État au moyen de restrictions anciennes appliquées aux frais, ce qui limite la somme que FINO peut accorder à ses agents à titre de compensation. Comparons cette valeur à Banco Postal au Brésil, où la poste perçoit une commission (0,97 USD) qui est 16 fois supérieure à ce que gagnent les agents FINO. Grâce à la dimension de son réseau, la poste peut exiger des frais élevés, des frais que la banque est disposée à payer en raison de la couverture nationale qui est offerte en échange. Il existe aussi une variation considérable dans les charges supportées par les agents. En effet, au moment de l'étude, la plupart des agents d'EKO rapportaient des dépenses nulles car leur personnel déjà en place, leurs frais d'installation des boutiques et leur encaisse étaient à un niveau adéquat pour gérer 19 transactions par jour. Inversement, les antennes de Banco Postal au Brésil sont des kiosques spéciaux, qui emploient un personnel exclusif et du matériel spécialisé

(ordinateur personnel, lecteur de code-barres, pavé de saisie de code d'identification personnelle [CIP]) ; le résultat est qu'elles supportent des charges relativement élevées (72,40 USD par jour) mais que leur apparence est très différente des boutiques des agents d'EKO en Inde. En fin de compte, les modèles commerciaux sont si divers que même dans un même pays, les bénéfices dégagés chaque jour par les agents peuvent aller de quelques centimes (0,30 USD pour les agents de Banco do Brasil interrogés) à de fortes sommes (121,6 USD pour Banco Postal, également au Brésil). Les prestataires ne devraient pas commettre l'erreur de présumer qu'il n'existe qu'une formule pour bâtir, gérer et rémunérer un réseau d'agents de services bancaires sans agences.

Le présent guide a été conçu autour de cinq grandes difficultés qui sont liées à la construction d'un réseau d'agents viable, et que le lecteur sera amené à négocier tout au long de l'ouvrage selon les étapes ci-après : 1) comprendre les facteurs créateurs de bénéfices pour les agents ; 2) définir les rôles et attributions des GRA ; 3) déterminer si le modèle commercial générera suffisamment de recettes pour compenser tous les acteurs de la chaîne de valeur ; 4) structurer le réseau d'agents ; 5) surmonter les problèmes d'exploitation inhérents à la sélection, la formation et la gérance des agents.

L'élaboration d'une stratégie portant sur les agents constitue un exercice dynamique et en constante évolution. En effet, toute décision prise dans un secteur touche inévitablement les décisions d'autres acteurs. En plus, les stratégies de gérance d'agents évoluent au fil des ans. Au Kenya, M-PESA a connu au moins trois phases de croissance distinctes. D'autres prestataires peuvent s'attendre à une expérience analogue au fur et à mesure de l'évolution de leurs services bancaires sans agences.

Le présent ouvrage considère que les services bancaires sans agences sont une chaîne d'approvisionnement. Les fonctions essentielles d'un prestataire de services bancaires sans agences sont généralement réparties à travers une chaîne de sociétés indépendantes, chacune spécialisée dans la gestion d'un certain nombre de ces fonctions essentielles. Bien que le guide soit axé essentiellement sur les agents et les GRA, il est utile de déterminer quels sont les autres parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement et, ce faisant, de présenter les termes qui reviendront régulièrement dans l'ouvrage.

1. Le **fournisseur du compte** est la société qui gère les comptes des clients. Lorsqu'il s'agit d'un service fourni par une banque, chaque client a un compte dans une institution financière. Dans un service non bancaire, comme M-PESA au Kenya ou G-Cash aux Philippines, les clients ont un compte géré sur une plateforme technologique appartenant à une institution non bancaire et exploitée par celle-ci. Les fonds sont généralement détenus dans un compte collectif auprès d'une ou plusieurs banques.
2. Le **prestataire de services transactionnels** est propriétaire et exploitant de la filière technologique qui est utilisée par les clients pour effectuer leurs transactions. De plus,

- la société qui gère les comptes des clients est souvent, mais pas toujours, le prestataire de services transactionnels aussi. En Inde, FINO constitue l'exemple d'une société propriétaire exploitante de la plateforme technologique qui permet aux clients d'utiliser leur carte à puce pour interroger les comptes qu'ils maintiennent à la State Bank of India.
3. La plupart des services bancaires sans agences utilisent d'une manière quelconque les technologies de communication mobile. **L'opérateur de réseaux mobiles (ORM)** est propriétaire exploitant du système de téléphonie mobile grâce auquel la plateforme technologique qui supporte les transactions peut fonctionner ; il peut aussi faire transiter des données à partir des terminaux des points de vente (PDV) vers les systèmes des fournisseurs de comptes ou des prestataires de services transactionnels, selon le cas.
  4. Le service peut aussi faire intervenir un certain nombre d'**opérateurs tiers** qui fournissent d'autres services à des sociétés dans la chaîne d'approvisionnement ou à des clients. Par exemple, un opérateur de services de transfert mobiles comme M-PESA doit déposer tous les soldes de ses comptes dans une banque commerciale qui offre un service international de gestion de comptes. En outre, M-PESA passe des contrats avec Equity Bank et PesaPoint pour que les clients de M-PESA puissent faire des retraits d'espèces dans ces deux réseaux de distributeurs automatiques. Par ailleurs, certains services publics ont conclu des contrats avec M-PESA pour que les clients puissent payer leurs factures de services publics à partir de leurs comptes chez M-PESA.
  5. Le **gérant de réseau d'agents (GRA)** est la ou les sociétés qui remplissent une fonction primordiale dans la gérance des agents de détail. Dans le présent guide, le terme GRA s'entend de tous les GRA à plein temps qui gèrent un petit secteur à l'intérieur d'un réseau d'agents mais aussi des grandes sociétés engagées par le prestataire pour intervenir d'une manière précise à travers le réseau tout entier, par exemple en assurant la formation.
  6. L'**agent** est la personne qui exploite le point de service de caisse qui permet au client d'effectuer des transactions d'encaissement et ou décaissement. Souvent, l'agent de détail inscrit de nouveaux clients.
  7. Le **client** est l'utilisateur final du service.

Suivent deux exemples des modalités selon lesquelles ces acteurs peuvent faire partie d'une chaîne d'approvisionnement.

## M-PESA

M-PESA est un service de transferts mobile qui fonctionne comme un service de Safaricom, un **ORM**. Les abonnés au service de téléphonie mobile de Safaricom peuvent

demander un service M-PESA et se voir attribuer un compte qu'ils pourront ensuite utiliser pour effectuer divers paiements. Les comptes de clients sont gérés sur la plateforme technologique de M-PESA, qui permet aussi aux clients d'effectuer des transactions sur leurs téléphones portables avec des données de transaction qui transitent par le réseau de téléphonie mobile de Safaricom. Cela fait de M-PESA<sup>7</sup> le **fournisseur de comptes et le prestataire de services transactionnels** ; Safaricom joue le rôle d'ORM. De plus en plus de sociétés tierces remplissent des rôles divers dans la chaîne d'approvisionnement de M-PESA. M-PESA recrute des agents indépendants qui donnent à ses clients des points d'encaissement. M-PESA conclut également des contrats avec des groupeurs et d'autres prestataires de services, soit des GRA qui acquièrent, gèrent, forment et surveillent des réseaux d'agents.

Tableau 3 : La chaîne d'approvisionnement de M-PESA

Fonction	Société
Fournisseur de comptes	Safaricom/M-PESA
Prestataire de services transactionnels	Safaricom/M-PESA
ORM	Safaricom
Opérateurs tiers	Banques Réseaux de distributeurs automatiques Services publics
GRA	Les groupeurs, super-agents et Top Image remplissent tous un rôle de gérant d'agents
Agents	Négociants de numéraire indépendants

## FINO

En Inde, FINO est une société privée qui fournit en services de transactions des clients d'institutions bancaires par le biais d'un réseau d'agents. La State Bank of India et d'autres banques lui fournissent des comptes bancaires de base et ces institutions constituent les **fournisseurs de comptes**. FINO est le **GRA** qui recrute des particuliers de la localité qui feront office d'agents qui inscrivent de nouveaux clients à ce service et leur proposeront des services de caisse en porte-à-porte. FINO est aussi le **prestataire de services transactionnels** car il est propriétaire exploitant d'une plateforme de technologie

7. M-PESA appartient à Safaricom, mais M-PESA et Safaricom sont cités séparément dans le présent manuel pour les distinguer de la fonction de transfert d'argent mobile qui est assuré par M-PESA, et le service de téléphonie mobile, assuré par Safaricom.



de l'information qui gère les terminaux de transferts électroniques au point de vente utilisés par les agents pour effectuer leurs transactions sur le terrain. Dans certains États, l'administration publique indienne emploie ce mécanisme en tant qu'**opérateur tiers**, ce qui lui permet de déposer des prestations de l'État directement dans les comptes des bénéficiaires. FINO vend également des produits d'assurance pour le compte de compagnies d'assurance tierces.

**Tableau 4 : Chaîne d'approvisionnement de FINO**

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>
Fournisseur de comptes	State Bank of India et autres banques
Prestataire de services transactionnels	FINO
ORM	Société X
Opérateurs tiers	Administration publique, compagnies d'assurance
GRA	FINO
Agents	Notables



*Partie I : Considérations économiques de la chaîne  
d'approvisionnement de l'agent*

---



## 1. L'argumentaire pour les agents

---

*Les prestataires doivent connaître les frais et les risques inhérents à la profession d'agent et calculer leur compensation en conséquence. Ils doivent aussi déterminer le rôle de l'agent de services bancaires sans agents par rapport aux autres possibilités de travail et d'investissement qui pourraient leur être offertes. À titre d'exemple, nous allons comparer la fonction d'un agent au service d'un opérateur de transferts mobiles à celle de la vente de temps d'antenne prépayé.*

*Les frais et les risques encourus par un agent sont mus par neuf facteurs que l'on peut répartir en trois groupes :*

- 1. Lié au rôle — capital de départ, gestion des liquidités et personnel et espace de travail ;*
- 2. Exogène — risque de sécurité, fiabilité du système et effet sur les autres activités commerciales ;*
- 3. Temporel — recettes suffisantes au démarrage, frais majeurs correspondant à la phase de croissance et demande fragmentaire en raison d'un nombre excessif d'agents.*

Les prestataires doivent savoir précisément ce qu'ils demandent aux agents potentiels (en matière de frais et de risques) de sorte qu'ils puissent monter un argumentaire attrayant pour ces agents potentiels. Ces derniers calculeront le coût d'opportunité de l'affaire, et les prestataires devraient en faire de même. Prenons par exemple le cas d'une petite boutique qui vend du temps d'antenne prépayé. Les obligations du commerçant en rapport avec la vente de temps d'antenne sont considérablement moindres que celles rattachées à la fonction d'agent pour un service comme M-PESA.

- Des études réalisées par le CGAP révèlent que la quantité *minima* de flottant et de liquidités imposée à un agent M-PESA (1 250 USD) est dix fois supérieure au stock habituel de temps d'antenne sous forme de cartes à gratter que détiennent ces mêmes commerçants (129 USD).
- Les commerçants doivent aussi attendre plus longtemps pour dégager un quelconque bénéfice des services bancaires sans agences. Avec le temps d'antenne, ils récupèrent leur mise immédiatement, une fois la carte d'appel vendue, tandis qu'avec M-PESA, Safaricom paie des commissions sur services de transfert mobiles à la fin du mois.
- La vente de temps d'antenne est relativement rapide et facile ; un commerçant peut vendre une carte en quelques secondes et les clients posent rarement des questions sur le produit. Par contre, les clients de services bancaires sans agences ont parfois

des inquiétudes au sujet d'un service nouveau ; il leur arrive même de demander aux agents d'effectuer la transaction pour eux.

- Le réseau de distribution de temps d'antenne est relativement bien développé. Il existe des milliers de grossistes auprès desquels un commerçant peut acheter du temps d'antenne. Cependant, même dans les services bancaires sans agences les plus perfectionnés, il est probable que les agents soient contraints de consacrer du temps et de l'argent pour se rendre dans des lieux où ils pourront échanger des espèces contre un flottant électronique.

Safaricom est parvenu à convaincre de nombreux commerçants (21 000 à ce jour) de se joindre à son réseau. Le volume de transactions généré par une réaction très enthousiaste de la part de la clientèle a été essentiel pour la réussite de cette initiative qui, en d'autres circonstances, aurait pu sembler peu convaincante pour les commerçants.<sup>1</sup> Une analyse réalisée par le CGAP en janvier 2009 sur 125 petits commerçants qui étaient des agents M-PESA a révélé que M-PESA dégageait 3,2 fois plus de bénéfices par jour que la vente de temps d'antenne, une activité qui figurait souvent parmi les produits les plus rentables pour ces détaillants. En plus, la plupart des commerçants avaient déjà atteint le plafond de chiffre d'affaires pour les marchandises vendues en raison du grand nombre de boutiques qui, comme eux, vendaient du Coca-Cola™, du maïs et d'autres produits de consommation courante, tout cela rendant la nouvelle ligne de produits de M-PESA doublement attirante.

Pour les agents, l'argumentaire varie en fonction du pays et même en fonction des agents qui représentent le même service bancaire sans agences ; ces agents peuvent être des petites boutiques appartenant à des particuliers, de grandes chaînes de magasins de

### Encadré 2. Les neuf déterminants de l'argumentaire pour l'agent

#### *Lié au rôle*

1. Capital de départ
2. Gestion de liquidités
3. Charges de personnel et d'emplacement rigides

#### *Exogène*

4. Risques de sécurité
5. Perturbations systémiques
6. Incidences sur les autres activités commerciales de l'agent

#### *Temporel*

7. Recettes adéquates dès le départ
8. Charges élevées en phase de croissance
9. Fractionnement de la demande parmi un nombre excessif d'agents

<sup>1</sup> La commission par transaction moyenne (0,12 USD après prélèvement fiscal) versée aux agents M-PESA représente un rendement de 1 % sur le capital de l'agent qui est employé dans une transaction d'encaissement moyenne de 13 USD, en comparaison avec la marge de 5 % que réalisent les commerçants sur la vente de temps d'antenne, ou avec la marge de 10 à 20 % réalisée sur de nombreux produits de consommation courante.

détail ou même le réseau des postes. Pour les prestataires, il importe de comprendre comment l'argumentaire est perçu par chaque catégorie d'agent.

Des analyses réalisées par le CGAP au Brésil, en Inde et au Kenya ont révélé que neuf facteurs déterminent l'argumentaire de ce service pour les agents. Ce chapitre examine chaque facteur tour à tour. Chaque déclaration est illustrée par des exemples d'agences tirés des études réalisées par le CGAP au Brésil, en Inde et au Kenya (les noms des agents ont été modifiés).

## DÉTERMINANTS LIÉS AU RÔLE

Cette section décrit les charges fixes et variables des agents qui ont trait à la réalisation d'activités habituelles, comme les transactions d'encaissement et de décaissement. Les charges sont présentées à peu près en suivant l'ordre chronologique dans lequel les agents les constatent.

### 1.1. Capital de départ

La fonction d'agent peut s'avérer une entreprise fort exigeante en termes de capital. Des études menées par le CGAP ont révélé que les agents M-PESA doivent acquérir en moyenne 1 600 USD en capital de départ pour démarrer leur commerce. À titre de comparaison, 1 600 USD représente le double du revenu dégagé par le RNB par habitant au Kenya (783 USD<sup>2</sup>) et 3,2 fois le revenu annuel d'un ouvrier de Nairobi qui gagne 2,5 USD par jour (salaire quotidien qui a cours à Kibera, le plus grand bidonville urbain de Nairobi). Cette somme représente aussi 12 fois l'investissement effectué par les mêmes commerçants pour acheter du temps d'antenne sous forme de cartes à gratter (129 USD). La forte somme requise par M-PESA pourrait être désormais acceptable pour des agents kényans puisqu'ils savent qu'il existe une forte clientèle pour ce service (plus de la moitié de la population adulte de ce pays). Toutefois, il n'en aurait pas été de même au moment du lancement de M-PESA.

Les agents ont besoin d'un fort capital parce qu'ils doivent disposer de suffisamment d'argent au comptant et de flottant électronique pour que leurs clients fassent leurs dépôts et leurs retraits au moment même où ils le souhaitent. Leurs autres charges nécessitent elles aussi un investissement initial, quoique dans une plus petite mesure. Parfois, les agents doivent acquérir un permis d'exploitation professionnelle<sup>3</sup>, moderniser

<sup>2</sup> PIB par habitant selon la base de données des indicateurs du développement dans le monde maintenue par la Banque mondiale.

<sup>3</sup> Certaines preuves empiriques démontrent que dans certaines municipalités du Kenya, les autorités locales demandent aux agents M-PESA d'acheter une catégorie de permis d'exploitation plus cher que celui exigé d'autres magasins. Certains commerçants rapportent qu'ils ont payé 125 USD (10 000 KSH), ce qui constitue un surcroît de capital de départ même pour ceux qui ont déjà un permis d'exploitation pour leur boutique.

l'apparence de leur boutique pour la mettre aux normes (peinture, comptoir, etc.) ou encore améliorer les dispositifs de sécurité. Les agents M-PESA signalent qu'ils ont été contraints d'installer des verrous et des barreaux. Au Brésil, les dépenses de sécurité peuvent être bien plus onéreuses. Très souvent, les agents brésiliens doivent installer des vitres pare-balles, des portes métalliques et des coffres-forts.

Les prestataires doivent décider s'ils demanderont ou non à leurs agents d'apporter tout ou partie du capital de départ. Safaricom demande à ses agents d'apporter l'intégralité du capital. De nombreux commerçants sont disposés à se plier à cette condition pour connaître le succès de M-PESA. D'autres prestataires ont emprunté le chemin contraire en réduisant, voire éliminant l'investissement initial requis des agents. En Colombie, AV Villas propose à ses agents une ligne de crédit renouvelable pour garantir que les agents constituent une quantité suffisante de capital de départ et de flottant électronique. Cette organisation donne aussi à ses agents un téléphone gratuit. Dans l'État de Karnataka, en Inde, FINO est allé plus loin en permettant à ses agents de faire transiter leurs transactions par son compte, en utilisant des fonds reçus de clients en dépôt pour faciliter les retraits de leur clientèle. Étant donné que FINO est légalement obligé de remettre les fonds de ses clients à la banque dans sa chaîne d'approvisionnement, les agents utilisent l'argent de FINO. Ce dernier donne également à ses agents et à leurs clients un terminal de PDV et des cartes à puce.

Le fait de demander aux agents de constituer un capital de départ constitue un obstacle à l'entrée sur le marché. Par ailleurs, il peut s'avérer très difficile de réunir tout simplement une très grosse somme d'argent. Il est possible que les commerçants qui ont déjà leur propre affaire considèrent que la somme requise est trop importante par rapport à l'argent qu'ils pourraient tirer des revenus ou des marchandises dont ils disposent déjà et il peut être difficile d'emprunter une si forte somme, auprès de sources formelles ou informelles. Au Kenya, les grandes banques n'accordent pas de petits prêts commerciaux aux chefs d'entreprise qui souhaitent devenir des agents M-PESA. Il est aussi possible que les propriétaires de petites boutiques ne puissent pas diminuer leurs stocks de marchandises suffisamment pour constituer assez de capital sans frais. De surcroît, plus la somme est importante, plus il est difficile d'emprunter auprès de parents.

Même lorsque les agents sont en mesure d'obtenir le capital nécessaire, le coût de ce capital peut être prohibitif. Pour les agents dont le taux de rentabilité est marginal, les paiements d'intérêts pourraient bien faire basculer l'argumentaire dans le négatif. Prenons l'exemple de Hasita qui habite l'État de Karnataka en Inde (voir la figure 1). Elle est un agent FINO. Elle réalise habituellement 28 transactions par jour et perçoit un salaire de FINO en sus de ses commissions sur des opérations d'ouverture de compte et d'encaissement et décaissement. Normalement, sa plus grosse transaction en espèces est



Figure 1 : Pertes et bénéfices pour Hasita, agent FINO



Hasita : FINO Karnataka		USD
<b>RECETTES</b>		
Commissions sur transactions		0,29
Transactions / jour	28	
Commission / transaction	0,01	
Commissions sur inscription		0,58
Inscriptions / jour	6	
Commissions / inscription	0,10	
Salaires	0,99	
Recettes totales		<u>1,86</u>
<b>DÉPENSES</b>		
Transport		0,94
Local (loyer, électricité)		0
Salaires		0
Coût du capital		0
Assurance		0
Total dépenses		<u>0,94</u>
<b>BÉNÉFICE QUOTIDIEN</b>		<u>0,91</u>

de 107 USD (5 000 INR), une somme qui détermine effectivement le montant de l'encaisse requis pour opérer la plus forte transaction du jour. FINO lui fournit les liquidités à partir de son propre fonds de roulement au lieu de demander aux agents de s'en charger. De plus, elle utilise son lieu de travail – la bibliothèque de l'école – pour effectuer la plupart de ses transactions à titre d'agent. Selon le modèle "porte-à-porte" de FINO au Karnataka, Hasita se rend aussi chez ses clients qui habitent les six villages avoisinants, ce qui lui occasionne des frais de transport. Chaque jour, elle dégagne un bénéfice de 0,91 USD à peine.

Que se passerait-il si le modèle commercial de FINO réclamait des agents un fonds de roulement ? Hasita pourrait par exemple emprunter les 107 USD qu'il lui faut auprès d'une institution de microfinance (IMF) locale, mais cela lui coûterait effectivement 75 % en intérêts chaque année. Le résultat serait une dépense d'intérêts quotidienne équivalant à 28 % de ses bénéfices quotidiens. Les paiements d'intérêts annuels, soit 80,18 USD, seraient équivalents à 88 jours de bénéfice. Dans ce cas, le coût du capital serait considérable pour Hasita.

Les exigences en termes de fonds de roulement peuvent aussi entacher la qualité du service à la clientèle et les charges courantes des agents. Tandis que les prestataires préfèrent que les agents détiennent des sommes leur permettant de supporter même de très gros dépôts et retraits, les agents font un calcul distinct et choisissent de détenir une somme plus modeste et de refuser les grosses transactions, qui sont rares, ou de demander

au client de séparer celles-ci en plusieurs opérations plus petites et sur une période de plusieurs jours. Au tout début, il suffit qu'un client soupçonne à peine qu'il n'a pas pu obtenir son argent pour que le sentiment de confiance envers le service soit compromis. En plus, la rareté des liquidités aidant, les agents doivent rééquilibrer leur flottant électronique et leur encaisse plus souvent, ce qui fait augmenter leurs dépenses de gestion des liquidités (voir la section 1.2.).

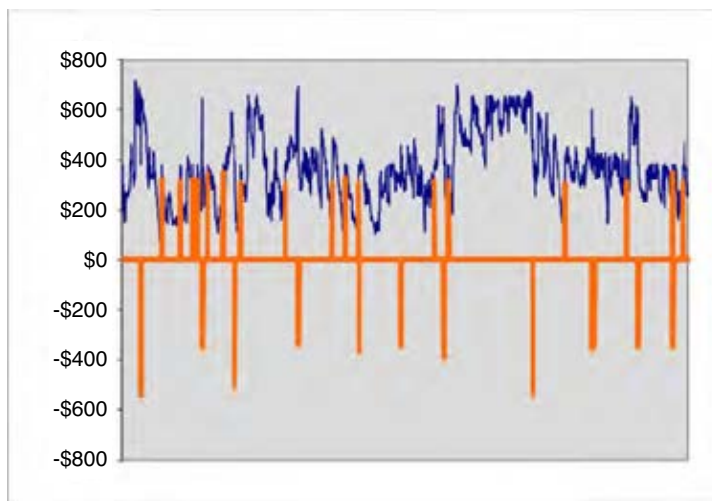
Quant aux prestataires, ils doivent déterminer la quantité de capital de départ nécessaire pour que les agents puissent fonctionner avec efficacité (voir l'encadré 8 à la section 5.4.). Le modèle financier de l'annexe 1 présente un processus de calcul qui produit les valeurs pertinentes avant le lancement d'un produit. Selon la somme requise au départ, le prestataire doit déterminer si ce chiffre constituera ou non un obstacle à l'adhésion des agents qu'il recherche mais aussi ses éventuelles incidences sur la clientèle. Il est utile de mener des entretiens face à face, dans les boutiques mêmes, avec des agents potentiels pour comprendre comment la constitution d'un capital de départ influe sur les autres activités commerciales du boutiquier. Par exemple, quelle est la taille habituelle de leur stock de marchandises ? Seraient-ils en mesure de diminuer ce stock pour constituer un capital de départ ? L'annexe 2 contient un questionnaire testé aux Philippines avec des agents potentiels d'un service bancaire mobile.

## 1.2. Gestion des liquidités

De par sa nature, les services bancaires sans agences reposent sur la gestion des liquidités, c'est-à-dire la capacité de disposer d'argent comptant à l'endroit et à l'instant où les clients le demandent. Cette gestion des liquidités comporte deux éléments : 1) accumuler suffisamment de flottant électronique et de liquidités et 2) rééquilibrer ces deux éléments, les agents ou leurs représentants étant contraints de transporter eux-mêmes de l'argent liquide. Moins les agents ont des disponibilités pour régler les transactions bancaires mobiles, plus ils devront faire de roulement entre ces éléments, ce qui nécessitera plus de trajets à la banque pour rééquilibrer leurs comptes. Les agents qui souhaitent minimiser le nombre de fois qu'ils devront transporter de fortes sommes et soldes de flottant électronique risquent un surcoût de capital.

La quantité d'argent liquide et la fréquence des opérations de compensation sont considérables. La figure 2 illustre les transactions en espèces d'un agent M-PESA (Martin) en octobre 2009. La ligne bleue représente le solde de trésorerie de Martin tandis que la ligne orange illustre ses opérations de compensation (soit par l'ajout d'espèces lorsqu'il en manque soit en diminuant la quantité d'espèces pour convertir l'argent comptant en flottant électronique). Au cours du mois à l'étude, Martin a effectué 2 466 dépôts et

Figure 2 : Transactions de trésorerie de Martin, agent M-PESA



retraits s'élevant à plus de 55 000 USD pour ses clients. Cela équivaut à 95 transactions s'élevant à 2 115 USD par jour, une somme légèrement supérieure aux valeurs des transactions d'un agent M-PESA moyen tout en demeurant relativement typique. Martin maintient 378 USD en flottant électronique et 383 USD en solde de trésorerie, soit beaucoup moins que la somme exigée par M-PESA<sup>4</sup>. Par conséquent, Martin doit compenser ses soldes 28 fois durant le mois.

L'expérience vécue par Martin est commune. Les études réalisées par le CGAP suggèrent que la plupart des agents M-PESA compensent leurs soldes chaque jour. Cette conclusion est confirmée par une autre étude de 20 agents M-PESA qui a révélé que 70 % d'entre eux compensent leurs comptes chaque jour (Eijkmann, Kendall et Mas 2010). Dans d'autres services bancaires sans agences, comme dans cet exemple, la compensation quotidienne est souvent de rigueur. Par exemple, pour aider Hasita, l'agent FINO présenté à la section 1.1., le personnel de FINO a effectué 23 missions de gestion des liquidités en octobre. Ainsi, ils ont récupéré et livré 1 219 USD en espèces (plus que le PIB annuel par habitant de l'Inde, soit 1 017 USD)<sup>5</sup>.

Une autre variable clé qui permet de déterminer le coût de gestion des liquidités est le coût du trajet de compensation (voir la figure 3).

<sup>4</sup> Les études menées par le CGAP indiquent que de nombreux agents M-PESA économisent sur la somme d'avoirs en caisse et de flottant électronique qu'ils maintiennent en raison de la difficulté et du coût de mobilisation de ces fortes sommes. Les GRA ne peuvent pas débusquer tous ces commerçants, ni même la majorité.

<sup>5</sup> Base de données des indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale. PIB par habitant en 2008, au prix courant.

Figure 3 : Calcul des coûts de gestion des liquidités d'un agent


$$\begin{array}{|c|} \hline \text{COÛT DE} \\ \text{GESTION DES} \\ \text{LIQUIDITÉS} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{FRÉQUENCE DE LA COMPENSATION} \\ \text{(fonction de la somme du fonds de roulement,} \\ \text{solde des encaissements/décaissements,} \\ \text{limitations de capital)} \\ \hline \text{X} \\ \hline \text{COÛT PAR TRAJET DE COMPENSATION} \\ \text{(fonction de la distance)} \\ \hline \end{array}$$

Les études du CGAP démontrent que la fréquence de la compensation est principalement motivée par trois facteurs : 1) le montant du fonds de roulement ; 2) le solde des transactions d'encaissement et de décaissement, pondéré par 3) les limites de capital dont disposent les agents.

Étant donné que le coût des transports publics est, généralement, directement fonction de la distance parcourue, l'on pourrait dire que chaque trajet effectué pour compenser les comptes est aussi fonction de la distance parcourue en partant du lieu où l'argent comptant et le flottant électronique peuvent être échangés (par ex. le siège social pour la boutique, une agence bancaire ou un gérant de réseau). Les prestataires et leurs gérants d'agents peuvent calculer un "coût par kilomètre" typique parcouru qui prend en compte les coûts de transport actuels pour les agents sur leur marché, éventuellement en les répartissant entre les zones urbaines et les zones rurales.

Ce coût peut être illustré en citant le cas de Josiah, un agent M-PESA. Josiah gère une petite boutique qui vend des produits alimentaires, des boissons, des cigarettes et des fournitures scolaires. Sa boutique est située dans un village rural près d'un internat. Souvent, les élèves doivent compter sur l'argent envoyé par des membres de leur famille, et c'est pourquoi Josiah a pensé qu'il pourrait dégager un profit en devenant agent M-PESA. À la fin, cette entreprise lui a occasionné des pertes et il a abandonné. Trois facteurs ont causé l'échec de Josiah en tant qu'agent M-PESA (voir la figure 4). D'abord, presque tous les clients voulaient faire des retraits de fonds, ce qui n'est pas inhabituel en milieu rural, où ce sont les influx de transferts d'argent qui dominent. Deuxièmement, en raison du déséquilibre qui favorise les décaissements, le nombre de transactions pour M-PESA que Josiah pouvait effectuer était strictement limité par la quantité d'avoirs en caisse. Pour Josiah, cette somme était de 250 USD, une forte somme pour lui, et qui équivaut à plus d'un tiers de la valeur de ses stocks dans sa boutique. Cependant, avec des retraits par M-PESA de 26 USD en moyenne, Josiah ne pouvait effectuer que 10 transactions avant d'épuiser ses avoirs en caisse. En réalité, cette situation a limité ses recettes à 1,18 USD par jour,

Figure 4 : Pertes et bénéfices pour Josiah, agent M-PESA



Josiah : M-PESA		USD
<b>RECETTES</b>		
Commissions sur transactions		1,18
Transactions / jour	10	
Commission / transaction	0,12	
Commissions sur inscription		0,21
Inscriptions / jour	0,33	
Commissions / inscription	0,63	
Salaires		0
Recettes totales		1,39
<b>DÉPENSES</b>		
Transport		1,50
Local (loyer, électricité)		0
Salaires		0
Coût du capital		0
Assurance		0
Total dépenses		1,50
<b>BÉNÉFICE QUOTIDIEN</b>		<b>(0,11)</b>

en plus des commissions provenant des quelques inscriptions au service. Le troisième facteur était la distance séparant Josiah de la banque la plus proche faisant office de super-agent de compensation ; le trajet coûte 1,50 USD et dépasse le montant de ses recettes.

Pour de nombreux agents, la gestion des liquidités est la plus grosse dépense, en particulier les petites boutiques des zones rurales. Dans ces boutiques, la plupart des activités consistent dans les opérations de décaissement, les ressources de capital sont limitées et les transactions sont réalisées à une grande distance des points de compensation.

Les charges de liquidités sont telles qu'elles peuvent rendre le commerce de l'agent peu attrayant, voire non rentable. Dans l'idéal, les GRA sélectionnent et gèrent les agents en fonction du point d'équilibre entre les recettes et les dépenses ; Josiah aurait pu éviter l'échec si le GRA lui avait posé quelques questions ciblées sur la quantité de capital qu'il pourrait constituer, sur le fait que la totalité de ses transactions consisterait dans des décaissements et sur le coût du trajet nécessaire pour échanger son flottant électronique contre des espèces. En fin de compte, Josiah est devenu un agent sans avoir réalisé une analyse approfondie pour déterminer si sa situation était propice à une exploitation rentable de ce commerce. Le cas de Josiah illustre le risque potentiel qui existe lorsque l'on permet à n'importe qui de devenir un agent. Au pire, la marque d'un prestataire peut pâtir du fait que de nombreux agents comme Josiah ont des problèmes de liquidités et sont contraints de refuser certains clients.

Plusieurs prestataires de services bancaires sans agences disposent de certains moyens pour gérer le manque de liquidités chez leurs agents et réduire le nombre de trajets que

ceux-ci doivent effectuer aux fins de compensation. Au Cambodge, les agents de WING ont connu une situation analogue à celle de Josiah et cette société a trouvé une solution partielle. C'est ainsi que WING a versé tous les mois à des "maîtres commerçants" une petite commission pour maintenir constamment 2 000 USD en flottant électronique de sorte que cet argent soit disponible, sur demande, à un groupe de "sous-agents" qui eux, ne devaient conserver que 200 USD de flottant. Grâce à cet arrangement, les soldes de liquidités ont doublé. FINO suit une démarche quelque peu similaire dans certaines régions rurales en payant des "super-clients" – généralement des villageois aisés – pour qu'ils soient prêts à effectuer un dépôt chez l'agent FINO si celui-ci a un besoin immédiat de liquidités pour répondre aux besoins d'autres clients.

### 1.3. Charges de personnel et dépenses d'emplacement rigides

Si les dépenses de gestion des liquidités sont généralement plus importantes pour les petits agents en milieu rural par rapport aux gros agents, les dépenses de personnel et d'espace commercial ont plus fortement touché les gros agents que les petits agents. À terme, des transactions plus nombreuses nécessitent plus de personnel et des locaux plus spacieux consacrés aux services bancaires sans agences. Le résultat est un "plancher" de coûts rigide, qui donne aux agents beaucoup moins d'options pour ce qui est du nombre de transactions nécessaires pour rendre la fonction d'agent attrayante.

Comparons par exemple deux agents M-PESA. Cynthia est propriétaire d'une agence de M-PESA située dans une section très prisée d'un marché de Nairobi. Chaque jour, le volume de transactions (150 par jour) est tel que la boutique est consacrée aux services M-PESA. Cette commerçante emploie deux personnes occupant deux comptoirs semblables à des guichets de banque. Elle paie chaque employé 3 USD par jour et paie un loyer mensuel de 40 USD environ, les charges de salaire et de location étant ses deux dépenses principales. Elle doit aussi assumer des dépenses de transport pour gérer ses liquidités et des dépenses de capital qui correspondent au fonds de roulement emprunté. Elle réalise un bénéfice quotidien de 8,53 USD (voir la figure 5).

Vincent occupe un espace beaucoup moins attractif ; sa boutique est située dans un petit village bordant une route non goudronnée dans l'ouest du Kenya. Ses transactions quotidiennes sont bien moins nombreuses (40) que celles de Cynthia (voir la figure 6). Toutefois, à ce rythme, il est capable de s'acquitter lui-même de ses attributions d'agent en utilisant le même comptoir qui sert à vendre de la farine, de la bière et d'autres produits. Parfois, surtout les jours de marché, la boutique est si remplie de clients qui font leurs courses qu'il est obligé de demander à un client de M-PESA de patienter ou de revenir plus tard. En termes de frais, Vincent n'a que des dépenses de transport pour gérer

Figure 5 : Pertes et bénéfices pour Cynthia, agent M-PESA

Cynthia : M-PESA		USD
<b>RECETTES</b>		
Commissions sur transactions		17,74
Transactions / jour	150	
Commission / transaction	0,12	
Commissions sur inscription		1,01
Inscriptions / jour	1,60	
Commissions / inscription	0,63	
Salaires		0
Recettes totales		<u>18,75</u>
<b>DÉPENSES</b>		
Transport		1,13
Local (loyer, électricité)		1,48
Salaires		6,25
Coût du capital		1,36
Assurance		0
Total dépenses		<u>10,22</u>
<b>BÉNÉFICE QUOTIDIEN</b>		<u>8,53</u>

ses liquidités. Bien que son bénéfice quotidien total (4,11 USD) représente la moitié de celui de la boutique de Cynthia (8,53 USD), il est tout à fait comparable au bénéfice que dégage Cynthia par guichetier (4,27 USD).

Qui plus est, Vincent a besoin de réaliser beaucoup moins de transactions pour dégager un bénéfice. En excluant les commissions perçues sur l'inscription de nouveaux clients, Vincent trouve son compte au bout de sa 10<sup>e</sup> transaction. En comparaison, la boutique de Cynthia doit effectuer 87 transactions pour être rentable. Les prestataires ou

Figure 6 : Pertes et bénéfices pour Vincent, agent M-PESA

Vincent : M-PESA		USD
<b>RECETTES</b>		
Commissions sur transactions		4,73
Transactions / jour	40	
Commission / transaction	0,12	
Commissions sur inscription		0,51
Inscriptions / jour	0,80	
Commissions / inscription	0,63	
Salaires		0
Recettes totales		<u>5,24</u>
<b>DÉPENSES</b>		
Transport		1,13
Local (loyer, électricité)		0
Salaires		0
Coût du capital		0
Assurance		0
Total dépenses		<u>1,13</u>
<b>BÉNÉFICE QUOTIDIEN</b>		<u>4,11</u>

leurs GRA devraient informer leurs agents des conséquences auxquelles ils s'exposent en engageant du personnel et en louant des locaux.

Les agents spécialisés comme Cynthia, c'est-à-dire dont la principale activité commerciale est la fonction d'agent de services bancaires mobiles, sont courants au Brésil et au Kenya. Au Kenya, ces agences sont principalement implantées dans des endroits à forte densité démographique et à forte circulation comme les marchés urbains, les bidonvilles et les arrêts d'autocars. Au Brésil, les banques essaient actuellement d'installer des agents spécialisés dans leurs agences les plus fréquentées, c'est-à-dire des "points stratégiques" qui reproduisent à l'identique l'apparence des agences bancaires. Pour les sociétés installées dans des endroits stratégiques, les frais d'espace sont élevés car elles occupent des sites généralement situés dans les viviers commerciaux du centre-ville et doivent supporter des dépenses pour s'équiper de manière à ressembler aux agences bancaires. Selon un opérateur, pour monter ce genre d'agence, il faut constituer au minimum un capital initial de 28 735 USD<sup>6</sup>. Pour que l'argumentaire soit démontré, les banques devraient proposer à l'opérateur un paiement mensuel garanti en sus de commissions par transaction et même d'un service de transport par voiture blindée. Cette dépense pourrait être justifiée si le fait de consacrer du personnel et des comptoirs de service améliore l'expérience de la clientèle.

#### **DÉTERMINANTS EXOGÈNES : Facteurs indépendants de la volonté des agents**

Les sections 1.1. à 1.3. présentent les détails des dépenses réelles qui résultent directement de la manière dont les agents s'acquittent de leurs attributions et responsabilités. Les sections 1.4. à 1.6. analysent les facteurs qui sont largement indépendants de la volonté de l'agent mais qui ont une incidence sur sa rentabilité.

#### **1.4. Risques de sécurité**

La criminalité flaire l'argent. À mesure que les activités d'un service bancaire mobile se développent, les agents attirent de plus en plus les criminels. Un groupeur qui opère pour le compte de M-PESA rapporte que 10 % des agents ont été cambriolés en 2009<sup>7</sup>. Au Brésil, 93 % des agents interrogés par le CGAP ont déclaré que le fait d'être un agent augmente leur risque de se faire voler, et 25 % ont indiqué qu'ils avaient été victimes de vol au moins une fois durant les trois dernières années.

<sup>6</sup> Voir *Valor* (2010).

<sup>7</sup> Ce groupeur gérait un réseau d'environ 100 agents de M-PESA.



Le montant du capital de départ qu'un agent doit constituer pour commencer ses activités peut s'avérer plus élevé en raison des dépenses inhérentes au renforcement des mesures de sécurité. Toutefois, la dépense qui résulte d'un cambriolage est bien plus grande.

De plus, les agents peuvent être obligés de rembourser tout ou partie des fonds perdus pour cause de vol. Lorsque les commerçants participent à des programmes comme M-PESA, dont les agents doivent fonctionner avec leurs propres fonds en caisse, ce sont les agents mêmes qui doivent assumer l'intégralité des pertes occasionnées par un cambriolage. Au Brésil, les agents ne se servent pas de leurs propres liquidités mais les banques leur demandent d'assumer avec elles une partie des frais pour assurer ces liquidités ainsi que le risque en étant responsable de la première partie des fonds volés. En moyenne, cela revient, pour un agent, à être passible du remboursement de 540 USD de l'argent volé, soit trois mois de bénéfice sur les activités d'agent<sup>8</sup>.

Pour de nombreux petits agents au Brésil, ces frais de sécurité constituent les seules charges financières directes. Celles-ci sont illustrées par l'exemple de João, qui exploite une pharmacie dans le nord-est du Brésil, dans l'État de Ceara (voir la figure 7).

João effectue en moyenne 40 transactions par jour, généralement des encaissements correspondant au paiement de factures de services publics ou de remboursements sur des

Figure 7 : Pertes et bénéfices pour João, agent Banco do Brasil



João : Banco do Brasil		USD
<b>RECETTES</b>		
Commissions sur transactions		3,43
Transactions / jour	40	
Commission / transaction	0,09	
Commissions sur inscription		0
Inscriptions / jour	0	
Commissions / inscription	0	
Salaires		0
Recettes totales		<u>3,43</u>
<b>DÉPENSES</b>		
Transport		1,00
Local (loyer, électricité)		0
Salaires		0
Coût du capital		0
Assurance		0,47
Total dépenses		<u>1,47</u>
<b>BÉNÉFICE QUOTIDIEN</b>		<u>1,96</u>

<sup>8</sup> Les conditions sont généralement strictes. Les agents ont rapporté que certains assureurs annulent leur police après le premier ou le deuxième vol, ou qu'ils n'assurent que l'argent comptant qui est conservé sur place (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas assurés quand l'agent transporte l'argent à l'agence bancaire, alors que c'est à cet instant que l'agent est, en principe, le plus exposé au vol).

prêts à la consommation. Cette activité lui permet de réaliser des recettes de 3,43 USD. En général, il doit se rendre chaque jour à la banque la plus proche et effectue un aller-retour de 70 km, à quoi il faut ajouter quelques frais de carburant. Sa contribution quotidienne à l'assurance liquidités est de 0,47 USD. Son bénéfice quotidien est de 1,96 USD. S'il était victime de vol et passible de rembourser la première perte en tant qu'agent, soit 540 USD, il perdrait 275 jours de bénéfice, c'est-à-dire une année d'activité commerciale.

Certains agents sont constamment inquiets d'être cambriolés. L'expérience vécue par Jema est un autre exemple. Jema est l'un des meilleurs agents d'une banque brésilienne. Elle effectue 1 400 transactions par jour dans un magasin équipé de quatre guichets. En raison du risque de vol, sa banque a plafonné le montant en espèces qu'elle peut détenir à n'importe quel moment. Par conséquent, elle se rend à la banque toutes les heures, parfois 10 fois par jour. Elle a été cambriolée trois fois au cours des trois dernières années et elle se sent ciblée chaque fois qu'elle se rend à la banque.

### 1.5. Perturbations systémiques

La rentabilité des agents est fortement sensible aux troubles qui perturbent le service. Cela est particulièrement vrai pour les agents qui ont consacré des capitaux, du personnel et un local à cette activité car ils assument ces frais même s'ils n'ont aucune rentrée de fonds. Le fait de perdre ne serait-ce que quelques jours d'activité peut faire disparaître tous les bénéfices du mois. Durant une visite effectuée auprès d'un agent au Brésil, l'on a constaté que ses commissions mensuelles étaient habituellement de 1 162 USD contre 1 038 USD de dépenses, son bénéfice mensuel étant par conséquent de 124 USD. Si cet agent perd sa capacité de faire des transactions pendant deux jours, pour ce mois, ses bénéfices diminuent de 82 %, et chutent à 27 USD.

L'incapacité d'effectuer des transactions peut être due à plusieurs facteurs. Au Brésil, les banques associent souvent le plafonnement des avoirs en caisse (pour limiter les risques de cambriolage) à la coupure de l'alimentation du terminal de PDV des agents lorsqu'ils atteignent ce plafond. Ce genre d'interruption de service arrive si souvent que les agents brésiliens s'en plaignent régulièrement. Dans d'autres pays où les agents doivent apporter leur propre capital, l'épuisement des avoirs ou du flottant est la cause habituelle de la perte de transactions. Au Brésil, en Inde et au Kenya, les agents rapportent que le manque de fiabilité des réseaux mobiles occasionne également des interruptions dans leurs activités, soit parce que le système de transfert mobile est en panne soit parce que le réseau dans son ensemble n'est pas en mesure de supporter la charge des appels, des SMS et des sessions USSD.

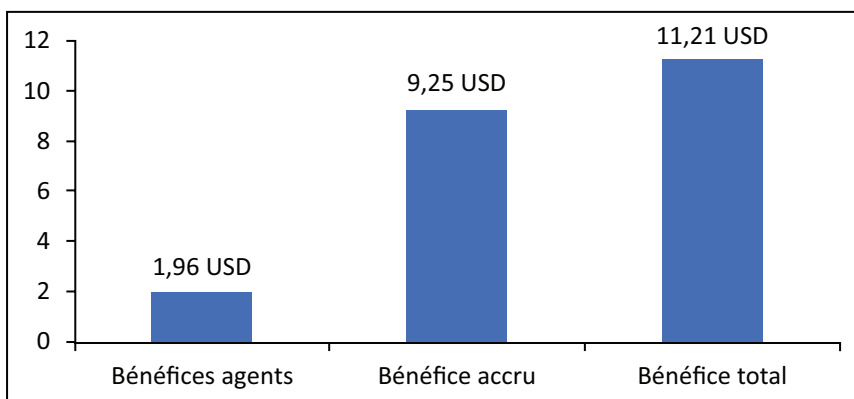
## 1.6. Incidences sur les autres activités commerciales de l'agent

Dans la plupart des cas, les agents de services bancaires mobiles ont d'autres activités commerciales qui continuent de constituer une large part de leurs recettes totales. Dans ce sens, la manière dont les services bancaires mobiles influent sur ces recettes est importante.

Au Brésil, les agents rapportent que leurs ventes en bénéficient : 73 % d'entre eux rapportent une plus grande fréquentation dans leur boutique en raison de leur activité en tant qu'agent. En moyenne, ils rapportent une augmentation de clientèle de l'ordre de 37 %. Admettons qu'une épicerie au Brésil reçoit chaque jour 100 clients (figure 8) ; le propriétaire devient un agent et profite de la fréquentation accrue dans sa boutique qui a été constatée au Brésil, ce qui voudrait dire que 37 personnes s'y rendent pour effectuer des transactions d'agence alors qu'elles ne l'auraient pas fait si l'épicerie n'était pas une agence. Tous ces clients n'achèteront pas de produits mais disons qu'un quart d'entre eux, soit neuf personnes, achètent un article. Si le bénéfice moyen réalisé sur une vente est de 1 USD, le commerçant réalise neuf ventes nouvelles qui rapportent un bénéfice additionnel net de 9 USD. Si le commerce de l'agent est semblable à celui de João, les bénéfices dégagés par ce commerce sont de 1,96 USD par jour. Les 9 USD de bénéfices additionnels provenant de l'épicerie dépasseraient de plus de quatre fois ceux des transactions d'agent.

Tous les agents ne bénéficient pas des nouveaux clients qui visitent leurs boutiques. De nombreux agents brésiliens indiquent que ces nouveaux clients leur rapportent un bénéfice considérable. Quoique de nombreux petits agents au Kenya n'y accordent pas grande importance, Safaricom a déclaré posséder des informations

Figure 8 : Bénéfices totaux dégagés de la fréquentation de clientèle accrue



selon lesquelles certains agents réalisent effectivement un bénéfice de cette activité. En général, les agents FINO ne sont pas des commerçants mais des membres respectés de la communauté ; la comparaison n'est donc pas possible dans ce cas. Au moment des travaux de recherche, c'est-à-dire début 2010, les agents d'EKO n'avaient pas constaté un grand nombre de transactions portant sur les services bancaires sans agences et donc aucun avantage du point de vue de l'augmentation de leur clientèle non plus. Par conséquent, il est impossible de déterminer effectivement si cette augmentation est un phénomène strictement brésilien ou s'il se manifeste ailleurs. Les prestataires pourraient mener de petits sondages pour mesurer toute augmentation des fréquentations et, dans l'affirmative, documenter le rythme auquel cette augmentation se traduit par une hausse du chiffre d'affaires. Ce type de preuves pourrait aider à convaincre les agents potentiels que cette activité est appelée à bénéficier à leurs autres activités commerciales.

Il peut arriver également que les commerçants perdent de l'argent en raison de leur activité d'agent. En effet, les clients affluant dans une petite boutique pourraient réellement barrer l'entrée à ceux qui voudraient faire leurs courses habituelles ou, tout au moins, distraire le propriétaire au point de perdre des transactions potentielles. Les fortes sommes que manipulent les agents peuvent aussi en faire une cible plus attrayante pour d'éventuels cambrioleurs. Les agents de transferts mobiles qui vendent également du temps d'antenne peuvent se trouver face à un dilemme puisque les clients de transferts mobiles peuvent prendre l'habitude d'acheter leur temps d'antenne directement par leur portefeuille électronique, réduisant ainsi les commissions perçues par les agents pour la vente de temps d'antenne.

Il est également important de reconnaître que certains agents pourraient avoir des motivations qui dépassent un bénéfice direct ou indirect. En Inde, les agents FINO aiment le fait de servir leur communauté rurale par ce moyen ; le fait d'être un agent leur octroie par ailleurs un meilleur statut parmi leurs voisins. En plus, ce statut a toute son importance pour quelqu'un qui vit dans un village rural dont le tissu social est particulièrement solide.

### **DÉTERMINANTS TEMPORELS : Comment l'argumentaire change au fil du temps**

La plupart des variables qui motivent la rentabilité de l'activité pour l'agent sont de nature dynamique et peuvent changer considérablement au fur et à mesure. Cela peut créer un problème pour les agents parce qu'en général, ils ne possèdent pas de réserves supplémentaires pour résister à des situations de trésorerie difficiles ou négatives. Les sections 1.7. à 1.9. traitent trois facteurs qui ont rapport à l'évolution de la croissance.

La stratégie changeante de M-PESA vis-à-vis de la gestion de ses agents entre 2007 et 2010 constitue aussi une étude de cas.

### 1.7. Recettes adéquates au départ

Lorsqu'il s'agit d'un service financier dont la distribution est assurée par des agents, le prestataire, selon toute probabilité, lance l'initiative avec suffisamment de capital pour financer ses pertes jusqu'à ce que le flux de trésorerie devienne positif, ce qui peut prendre plusieurs années. Dans la chaîne d'approvisionnement, d'autres entreprises pourraient faire de même. Toutefois, les agents disposent souvent de ressources modestes, ce qui limite la période durant laquelle ils peuvent supporter une activité qui n'est pas rentable. Les prestataires doivent donc réfléchir sérieusement à la manière dont ils pourront rémunérer suffisamment leurs agents durant la phase d'installation.

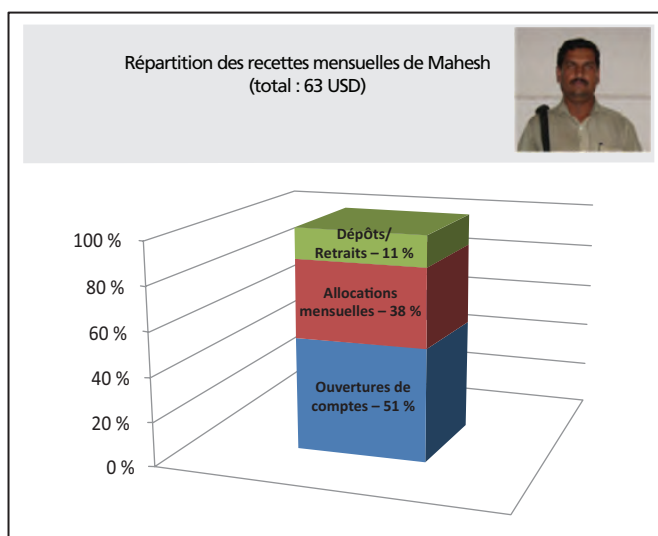
Parfois, les primes à l'inscription de nouveaux clients ont été une bonne formule. M-PESA verse 1 USD à ses agents pour chaque nouveau client inscrit, soit environ six fois plus que les commissions perçues pour une transaction typique d'encaissement ou de décaissement. Cette formule a motivé les agents à inscrire de nouveaux clients et à réaliser des ventes lorsque les recettes au titre des commissions par transaction étaient encore maigres.

Certains prestataires ont décidé de créer un autre groupe de promoteurs chargés d'inscrire de nouveaux clients pour accélérer l'acquisition de clientèle. À ce compte, les résultats sont inégaux. En effet, cette formule peut s'avérer nécessaire lorsque les commerçants sont trop distraits par leurs activités dominantes pour promouvoir vigoureusement le produit dans leurs boutiques ou lorsqu'ils ne disposent pas du budget nécessaire pour une grande campagne de marketing. Pour WIZZIT en Afrique du Sud, l'emploi de promoteurs spécialement chargés des nouvelles inscriptions de clients a fonctionné dans une certaine mesure (WIZZIT affirme avoir 250 000 clients inscrits).

En revanche, d'autres méthodes, qui séparent les activités d'inscription de clients des transactions d'encaissement et décaissement, ont eu des effets négatifs sur les agents. Elles privent les agents qui exploitent des boutiques de percevoir les premières primes d'inscription de nouveaux clients, des primes qui sont souvent primordiales pour la rentabilité de leur activité d'agent bien avant l'augmentation du nombre de transactions. Au Cambodge, WING a rencontré cet obstacle au tout début de ses opérations mais y a remédié en payant certains agents pour gérer ses agents itinérants.

Un prestataire peut aussi insuffler les recettes de ses agents en leur versant des revenus fixes de faible montant, au moins au début. En Inde, les agents FINO, qui doivent se rendre de village en village pour y effectuer des transactions, reçoivent une allocation

Figure 9 : Répartition des recettes mensuelles de Mahesh, agent FINO



mensuelle (environ 20 USD par mois) lorsqu'ils atteignent un chiffre minimum de transactions. Les agents reçoivent leurs commissions par transaction en sus de cette allocation mais celle-ci les motive à continuer de travailler lorsque le nombre de transactions est relativement faible. FINO allie cette formule au paiement de primes pour l'inscription de clients. Cette combinaison d'allocations mensuelles et de commissions d'inscription de clients a permis à de nombreux agents de continuer leur activité ; autrement, ils auraient perdu patience et abandonné l'affaire.

Par exemple, six mois après avoir accepté de devenir agent, Mahesh (voir la figure 9) ne réalisait que 11 % environ des recettes sur les services bancaires mobiles grâce aux transactions habituelles. Toutefois, les frais d'inscription de clients et le salaire fixe ensemble lui rapportent les 89 % restants, de sorte qu'il réalise au total environ 63 USD par mois, une somme qui suffit à maintenir sa motivation.

### 1.8. Les principaux frais liés à la croissance

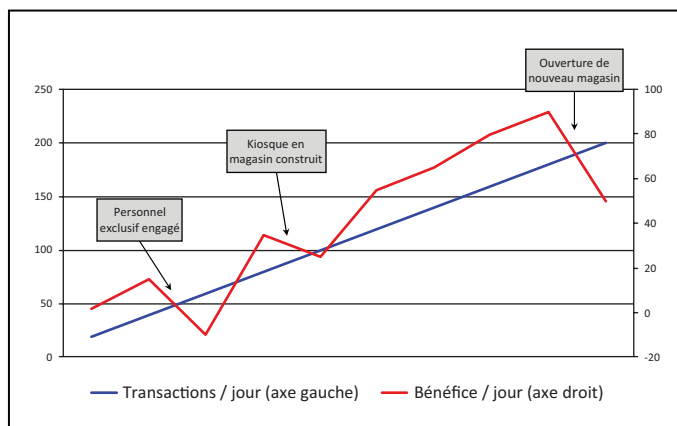
La plupart des nouveaux agents peuvent commencer leur activité à temps partiel en utilisant l'espace qu'ils occupent déjà et en consacrant la majorité de leur temps à leurs activités préexistantes. Toutefois, à mesure que les affaires se développent, les agents encourent de nouvelles dépenses. Parmi celles-ci, certaines, comme les frais de transport aux fins de compensation, sont directement proportionnelles au volume d'affaires et peuvent augmenter ou diminuer avec ce volume. D'autres dépenses sont

des frais ponctuels importants qui peuvent compromettre les bénéfices des agents. La figure 10 illustre le bénéfice quotidien d'un agent hypothétique sur une certaine période, lorsque les transactions quotidiennes sont en croissance constante. Comme l'illustre cette figure, les bénéfices des agents peuvent chuter brusquement en raison de plusieurs décisions.

La première grande décision à prendre est celle de choisir le moment où l'on engage un nouvel employé dont l'emploi du temps sera consacré aux services bancaires mobiles. Lorsque le nombre de transactions augmente au point de dépasser la capacité du propriétaire ou exploitant, celui-ci devra engager un employé à plein temps. Cette hypothèse revient cher et, si la décision est prise trop tôt, tous les bénéfices de l'agent peuvent partir en fumée. Par exemple, pour un employé de l'agent au Brésil, les salaires et avantages sociaux moyens par mois atteignent 600 USD par mois. Si le propriétaire perçoit environ 0,20 USD par transaction, l'employé doit réaliser 125 transactions par jour simplement pour payer son propre salaire. Étant donné que le nombre de transactions qu'une personne peut effectuer chaque jour est d'environ 150, il existe une très petite marge à l'intérieur de laquelle l'employé peut réaliser des bénéfices au-delà de son propre salaire. D'autre part, si l'employé n'est pas engagé à temps, il est probable que les agents devront refuser de la clientèle.

Une autre grande dépense liée à la croissance est l'aménagement des locaux. À la figure 10 par exemple, l'agent construit d'abord un kiosque à l'intérieur de sa boutique puis un magasin séparé, qu'il consacre exclusivement à cette activité. Ces deux options sont onéreuses et génératrices de dépenses à fonds perdus. Le volume de transactions doit continuer d'augmenter pour justifier ces dépenses.

Figure 10 : Les grands frais des agents en phase de croissance



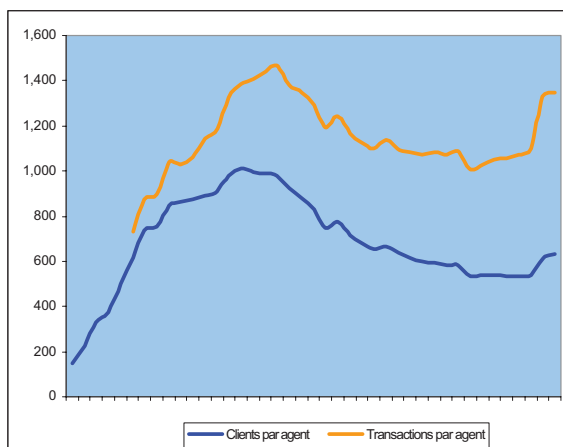
Les agents doivent planifier leur expansion avec prudence et être raisonnablement confiants dans le fait que leurs investissements (par ex. le personnel et le kiosque en boutique) pourront augmenter le volume de transactions suffisamment pour couvrir leurs frais. C'est à ce moment que les GRA peuvent jouer un rôle important. En effet, ceux-ci gèrent des centaines d'agents et ont de l'expérience dans ce genre d'activité. Ils peuvent conseiller les agents sur le bon moment à choisir pour effectuer certains investissements. De surcroît, les GRA connaissent le nombre de nouvelles agences prévues dans une certaine zone ; ils savent également si la société mère prévoit de lancer de nouveaux produits pour ses agences.

### 1.9. Fractionnement de la demande parmi un nombre excessif d'agents

Le nombre de clients par agent est un facteur clé pour les recettes du réseau d'agents. Au début, ce ratio est presque toujours faible. Le prestataire de services doit établir un nombre suffisant d'agents pour que le service attire les clients, puis recruter ses clients assez vite pour convaincre les agents que leur activité sera bénéficiaire dans un avenir proche.

Toutefois, ce ratio peut se détériorer même après l'atteinte d'un point optimal. Selon toute apparence, c'est ce qui se passe actuellement chez M-PESA. La figure 11 illustre l'évolution du ratio des clients et transactions par agent jusqu'en août 2010. En juin 2008, M-PESA comptait 1 009 clients par agent et l'agent moyen réalisait un bénéfice respectable. En juin 2010, le ratio des clients par agent n'était plus que 539. Cette chute a provoqué une baisse dans le nombre de transactions par agent et une diminution parallèle

Figure 11 : Évolution de M-PESA, période 2007-2010, ratio de clients et transactions par agent





des recettes, une situation confirmée par des agents et des GRA interrogés par le CGAP. Vers la mi-2010, ces ratios sont remontés grâce à une nouvelle flambée de nouvelles inscriptions. Toutefois, la tendance globale des ratios des clients et transactions par agent continue la chute entamée en 2008 et plusieurs agents rapportent qu'ils pensent aujourd'hui à se dissocier de l'activité d'agent pour M-PESA si les recettes continuent de diminuer.

Les prestataires doivent assurer que la croissance des activités d'agence mime l'augmentation de la clientèle de sorte à maintenir le ratio délicat des clients par agent. C'est une entreprise délicate en raison de l'évolution des tendances au niveau des transactions. Les encaissements et décaissements dominent généralement au début car à ce moment-là, les clients utilisent le service pour effectuer une seule catégorie de transaction, ou un petit nombre de services. Ces transactions sont effectuées chez l'agent et c'est pour cela que le réseau de cet agent constate habituellement une augmentation des recettes au titre des transactions, une augmentation qui correspond à l'élargissement de la clientèle. Toutefois, au fur et à mesure, les clients auront tendance à effectuer de plus en plus de transactions sans l'agent.

Par exemple, les clients de M-PESA ont commencé en faisant un dépôt, en effectuant un transfert d'argent puis en retirant leur argent. Les agents reçoivent des commissions pour la première et la dernière transaction mais pas pour le transfert, une opération que les clients réalisent sur leur propre téléphone. Au fil du temps, les clients ont laissé des soldes dans leur compte et effectué davantage de transferts de particulier à particulier avec des fonds déjà dans le système. Les clients ont aussi accru le nombre d'achats de temps d'antenne et de transactions de paiement de factures. Les clients ont maintenant l'option de transférer des fonds entre leur compte M-PESA et leur compte en banque. Toutes ces transactions génèrent des recettes mais pas pour l'agent. À un certain point, M-PESA devra peut-être rajuster son mécanisme de commissions pour répartir davantage de recettes parmi les agents.

## 2. Gérants de réseaux d'agents

---

*Les GRA remplissent une fonction primordiale puisqu'ils aident les réseaux d'agents à se développer rapidement tout en fournissant un service constant et de grande qualité. La section 2.1. décrit les trois fonctions que les GRA peuvent jouer pour soutenir les agents, à savoir l'installation du service, les activités des agents et la stratégie commerciale. Les exemples de M-PESA au Kenya et d'EKO en Inde serviront à illustrer les multiples et différentes fonctions que les GRA peuvent exercer.*

*La section 2.2. examine l'argumentaire du service pour les GRA. Comme pour les agents, les recettes des GRA doivent correspondre aux rôles spécifiques qu'ils remplissent. La principale raison du mécontentement de nombreux GRA à l'égard de leurs modèles commerciaux actuels est le fait que le service prend du temps à être accepté du public et que les agents changent très souvent.*

Le chapitre 1 a démontré que l'établissement de l'argumentaire du service pour l'agent est une tâche compliquée, qui comprend au moins neuf variables qui influent diversement sur cet argumentaire. Étant donné que la gérance des agents constitue un élément si important pour la réussite d'un système bancaire sans agences mais que, en même temps, elle est si difficile à réussir, la plupart des prestataires veulent que ce soit les GRA qui s'occupent de tout ou partie de la gérance des agents. Ainsi, le prestataire peut se concentrer sur sa mission principale et accélérer la réalisation du travail spécialisé que constitue l'expansion de son réseau d'agents. Le présent chapitre illustrera donc les trois principaux rôles que peuvent exercer les GRA ainsi que leur argumentaire.

### 2.1. Rôle des GRA

Les prestataires doivent décider exactement quels rôles ils vont déléguer aux GRA. Souvent, ces derniers assument un ou plusieurs rôles parmi trois :

1. Identifier les agents et aider ces derniers à commencer leur activité ;
2. Gérer les activités des agents ;
3. Contribuer à la stratégie globale des services bancaires sans agences.

Chaque déploiement de services bancaires sans agences emploie les GRA en leur confiant différents rôles et les prestataires peuvent déterminer quelles seront les tâches qu'ils délégueront à ces GRA en fonction du marché, du produit offert et d'autres facteurs.

M-PESA et EKO seront les exemples qui orienteront l'analyse des trois rôles que peuvent remplir les GRA et des différentes modalités selon lesquelles ces derniers peuvent exercer ces rôles. Chez M-PESA, la gérance d'agents est répartie entre plusieurs entreprises, chacune étant chargée d'une fonction spécifique. Chez EKO, la gérance des agents est beaucoup plus simple et centralisée, EKO assumant les principales responsabilités de la gérance de ses agents. L'exemple d'EKO démontre comment certains gérants de réseaux peuvent prendre l'initiative dans d'autres secteurs comme la technologie, le marketing et même la conception du produit. En réalité, il est possible qu'à l'avenir, ces entreprises – souvent de petites entreprises ou de toutes nouvelles firmes – occupent de plus en plus souvent le centre des opérations et s'entourent d'une banque, d'un ORM, d'un agent et d'un client, et qu'elles dirigent le développement de services bancaires sans agences.

D'abord, il importe de comprendre comment chaque service est structuré. M-PESA (voir la figure 12), en tant que prestataire de services transactionnels, est le moteur de l'opération tout entière. À travers le pays, M-PESA compte 10 responsables régionaux. Bien qu'ils soient responsables de la gestion des agents et remplissent une fonction importante puisqu'ils sont les yeux et les oreilles de Safaricom, ils s'occupent principalement de gérer d'autres entreprises chargées de la gérance d'agents.

- M-PESA dénomme “groupeurs” des particuliers ou de petites entreprises qui possèdent ou exploitent des réseaux d'agents (dont le nombre varie entre quelques agents et plusieurs centaines d'agents). Les groupeurs peuvent “posséder” certaines des boutiques (c.à.d. qu'ils ont leur propre employé dans la boutique et louent ou possèdent la propriété) et en plus “regrouper” des commerçants indépendants (c.à.d. qu'ils leur fournissent des services de gestion des liquidités et veillent à ce qu'ils respectent les normes de Safaricom).

Figure 12 : Structure de gérance d'agents chez M-PESA

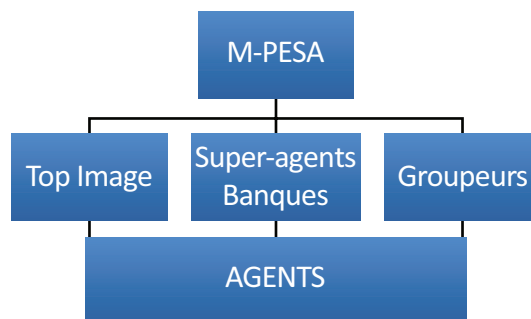


Figure 13 : Structure de gérance d'agents chez EKO



- Les “super-agents” sont des banques qui ont accepté de réserver un espace spécial dans lequel les agents peuvent effectuer des opérations de compensation entre leurs avoirs en caisse et leur flottant électronique. Cette activité a lieu dans les agences bancaires existantes.
- Les sociétés comme Top Image sont des entités commerciales distinctes avec lesquelles M-PESA sous-traite la formation et le contrôle de ses agents.

Pour connaître l'évolution détaillée de la gérance d'agents chez M-PESA, voir le chapitre 4.

EKO possède une structure différente (voir la figure 13). Cette société a débuté en qualité de prestataire de solutions technologiques, dont SimpliBank, qui permettait à ses clients d'ouvrir des comptes auprès de la banque centrale indienne, State Bank of India (SBI) et d'effectuer des transactions sur ces comptes *via* leurs téléphones portables. Au début, EKO a largement délégué la gérance d'agents et confié la distribution à son partenaire stratégique, Airtel, un ORM. Ce partenariat a été dissous par la suite (voir à l'encadré 4 du chapitre 4 plus de détails à ce sujet) et EKO s'est attaché à construire un réseau d'agents à partir de zéro. En ce sens, EKO est un GRA puisqu'il reprend directement la majorité des attributions de gérant d'agents et traite directement avec ces agents.

Aujourd'hui, EKO est responsable non seulement de la gérance d'agents mais aussi de la distribution, de l'établissement des prix, du marketing et de tous les autres aspects du service<sup>9</sup>. EKO utilise des distributeurs de produits de consommation courante (PCC) comme GRA de second niveau pour assumer les tâches plus routinières de gérant

<sup>9</sup> Jusqu'à ce jour, EKO a pris la plupart de ces décisions bien que SBI doive approuver les prix et d'autres aspects du service.

d'agents. Ces distributeurs sont dénommés points de service à la clientèle principaux (PSCP) et sont quelque peu similaires aux groupeurs de M-PESA. Le plus souvent, les PSCP travaillent déjà depuis quelque temps avec les commerçants et distribuent d'autres produits. Certaines attributions des GRA (par exemple la formation) sont assurées par EKO tandis que d'autres (gestion des liquidités, entre autres) sont reprises par les PSCP. À mesure que le réseau d'agents d'EKO se développe, il faudra peut-être donner plus de responsabilités aux PSCP ou d'autres organisations (comme l'a fait M-PESA). La structure d'EKO est simple et hiérarchisée ; les lignes de responsabilité sont clairement établies et SBI dirige EKO, qui dirige à son tour les PSCP, qui gèrent les agents.

### *Identifier les agents et aider ces derniers à commencer leur activité*

Si le recrutement des agents est centralisé au siège social du prestataire, il est difficile de placer les agents qu'il faut à l'endroit qu'il faut et ce, à travers le pays. En utilisant des GRA, surtout ceux qui sont déjà installés à travers le pays, le service peut être rapidement adapté à la situation locale. Au Kenya (voir le tableau 5), M-PESA est si apprécié

**Tableau 5 : Identifier les agents et aider ces derniers à commencer leur activité  
(M-PESA et EKO)**

	<b>FOURNISSEUR COMPTE</b>	<b>GRA</b>	<b>AGENT</b>
M-PESA	M-PESA - Son rôle dans la sélection des agents a considérablement diminué depuis son expansion. Élabore les critères d'éligibilité et gère le processus de recrutement.	Les groupeurs identifient les agents potentiels. Des entreprises comme Top Image trient les candidats et leur donnent une première formation. Les super-agents n'aident pas les agents à démarrer leurs activités.	Fournit du matériel (téléphone) et un capital de départ pour financer les avoirs en caisse et le flottant électronique.
EKO	SBI - Rôle limité durant le recrutement des agents mais approuve tout nouveau point de vente.	Tant EKO que les PSCP sont responsables de la sélection et de la formation des agents. Les PSCP recommandent parfois des agents potentiels mais le personnel d'EKO leur fait passer un entretien et prend les décisions définitives.	Fournit du matériel (téléphone) et un capital de départ pour financer les avoirs en caisse et le flottant électronique.

du public que les commerçants se pressent pour devenir des agents. M-PESA dicte ses conditions pour devenir un agent et gère le processus de recrutement dans son ensemble. Toutefois, en raison de la multitude d'agents, ses 10 responsables de ventes régionaux ne peuvent tout simplement pas exercer un rôle direct et mettre la main à la pâte.

Dans la plupart des pays (comme en Inde), le service en est encore à ses débuts et les GRA occupent une place prépondérante car ils doivent expliquer et vendre le service aux agents potentiels. Pour ce qui est des recommandations, EKO s'en remet aux PSCP puisque ceux-ci entretiennent déjà des relations avec les détaillants, mais cette société a également élaboré un système de notation pour déterminer quels sont les commerçants à plus fort potentiel. L'une des grandes différences qui sépare M-PESA d'EKO est que les responsables d'EKO mènent des entretiens personnels avec chaque agent potentiel et qu'ils participent directement à tous les éléments afférents à la gestion du réseau.

Quant aux GRA, ils fournissent souvent les agents en matériel ou capital de départ. En Inde par exemple, FINO donne à ses agents un appareil de PDV (contre un dépôt de l'agent). Tant M-PESA qu'EKO exigent que les agents mêmes fournissent les téléphones portables et le capital de départ bien que, officieusement, certains groupeurs kényans accordent des prêts à leurs agents.

### *Gérer les activités des agents*

Pour la quasi-totalité des services proposés, les GRA contribuent largement à la gestion des activités des agents. En général, leur rôle dominant consiste à aider les agents à rééquilibrer leurs avoirs en caisse et leur flottant. Le chapitre 1 a décrit la charge que représente la compensation ainsi que le temps et les dépenses que les agents doivent consacrer, sans oublier les risques qu'ils encourent, pour transporter l'argent comptant vers le point de compensation et retourner à leur boutique. Cela vaut certainement pour les agents M-PESA qui assument largement la responsabilité de compenser leurs comptes (bien qu'il arrive souvent qu'ils effectuent cette opération avec un GRA si le bureau n'est pas loin). Inversement, EKO demande aux GRA de PSCP de s'occuper eux-mêmes de toutes les compensations. Les PSCP engagent des employés ambulants qui sont exclusivement chargés de récupérer les formulaires de demande de clients auprès des agents et de livrer ou recouvrer des espèces ; ils effectuent souvent leurs trajets à moto. Ainsi, les agents peuvent rester dans leur boutique toute la journée et se concentrer sur le service à la clientèle.

La formation et le suivi des opérations constituent d'autres aspects de la gestion des activités des agents. La plupart des prestataires préfèrent déléguer la formation et le suivi à des spécialistes qui seront objectifs (par opposition aux GRA qui perçoivent une part des commissions et mes'intéressent guère à dénoncer leurs propres agents). M-PESA

Tableau 6 : Gérer les activités des agents (M-PESA et EKO)

	FOURNISSEUR COMPTE	GRA	AGENT
M-PESA	M-PESA - Supervise Top Image (et d'autres sociétés tierces) et dirige un centre d'appels réservé aux agents.	Les groupeurs aident ou n'aident pas les agents pour les opérations de compensation. Top Image forme et surveille les agents. Les banques des super-agents ont un local exclusivement réservé aux agents pour leurs opérations de compensation.	Responsabilité première en matière de compensation des espèces et du flottant électronique et de maintien en ordre des journaux de comptabilité.
EKO	SBI - Aucun rôle.	Les PSCP se chargent de toutes les activités de compensation et de suivi général. EKO se charge du suivi de haut niveau et de toute la formation.	Gère les transactions avec les clients mais, globalement, moins de responsabilités que les agents M-PESA.

emploi des entreprises tierces comme Top Image pour assurer la formation et le suivi. Top Image compte environ 80 employés exclusivement chargés d'assurer la formation et le suivi, tandis qu'EKO assume cette charge (voir le tableau 6).

### *Stratégie commerciale*

Certains GRA influent considérablement sur le choix de la stratégie commerciale qui régit les services bancaires sans agences et sur le processus décisionnel dans des domaines comme la conception de produits, la fixation des commissions et l'adaptation des processus pour garantir la viabilité de l'argumentaire. C'est là que réside la différence majeure entre M-PESA et EKO. M-PESA, qui fournit le compte, est indiscutablement le moteur du service. C'est M-PESA qui prend toutes les décisions importantes touchant au produit : fixation des prix, partenariats et stratégies pour les clients et les agents. M-PESA externalise certaines attributions clés aux GRA mais il s'agit de tâches discrètes, dont la réglementation et les directives d'exécution sont fixes. En l'essence, les GRA n'ont pas leur mot à dire en matière de stratégie et ne font qu'exécuter les ordres. Dans une certaine mesure, cela résulte des origines de M-PESA, qui a lancé le marché et est aujourd'hui prédominant.

EKO est à l'extrême opposé, qui impulse ses propres activités par opposition au fournisseur de compte, soit SBI. EKO détermine les modalités de gestion de ses agents ainsi que les stratégies de marketing, d'implantation et de clientèle. Là aussi, c'est le marché qui a déterminé ces choix. En Inde, les ORM ont été empêchés d'exploiter des services bancaires mobiles en raison des exigences réglementaires. EKO a compris qu'il existait une possibilité de relier les banques (légalement autorisées à proposer ce service mais peu enclines à le faire) et les ORM (qui ont l'ambition et les réseaux de détaillants mais ne sont pas autorisés à proposer ce service). C'est ainsi qu'EKO a commencé à fonctionner comme un tiers entre les deux parties ; il lui fallait aussi façonner une stratégie pour mettre sur pied un nouveau service.

Les GRA qui sont en mesure de participer activement à la stratégie commerciale sont souvent bien placés pour améliorer l'argumentaire tant pour eux-mêmes que pour les agents. Par exemple, en Inde, EKO a élaboré un produit de transfert d'argent après s'être rendu compte que les commissions perçues sur les comptes rudimentaires de SBI ne suffisaient pas pour assurer la viabilité de l'argumentaire. Le produit permet aux clients d'envoyer de l'argent à partir de leur compte SBI chez EKO à un autre client détenant également un compte SBI chez EKO *via* leur téléphone portable ou n'importe quel compte ordinaire maintenu dans le réseau bancaire central de SBI. Par ailleurs, EKO a récemment rénové sa structure de prix tout entière de sorte à proposer différents barèmes de prix à différents groupes de clients. Au Brésil, Telecom Service (un GRA qui administre 1 000 agents pour Banco do Brasil) a ses idées sur la manière de vendre d'autres produits par le biais de son réseau d'agents, notamment des prêts à la consommation. Cette initiative pourrait améliorer l'argumentaire, tant pour Telecom Service que pour les agents. Ces deux organisations voient dans les agents une filière de distribution dans laquelle elles ont investi ; elles déploient donc de gros efforts pour concevoir des produits qu'elles pourront vendre par ce biais.

Les deux modalités employées par M-PESA et EKO pour utiliser les GRA figurent parmi les dizaines de combinaisons de rôles que ceux-ci peuvent remplir dans le marché actuel. M-PESA délègue quelques attributions importantes aux GRA tout en conservant le contrôle hiérarchique de la stratégie commerciale, tandis que chez EKO, la quasi-totalité des attributions importantes sont réalisées par un GRA. Selon l'activité, un GRA assume les trois rôles ou simplement une partie de l'un d'entre eux, les combinaisons variant largement entre ces deux options. Quoique peu commun, il arrive quelquefois qu'un grand prestataire de services bancaires sans agences remplissent toutes les fonctions de gérance d'agents au niveau central. Au Brésil, Caixa Economica en constitue un exemple, tandis qu'en Ouganda, MTN centralise la plupart des attributions de gérance d'agents. Le rôle que remplit le GRA influencera la structure du réseau d'agents.



Tableau 7 : Mise en place de la stratégie (M-PESA et EKO)

	FOURNISSEUR COMPTES	GRA	AGENT
M-PESA	M-PESA définit tous les aspects de stratégie du commerce.	Ces trois catégories de GRA n'ont que peu de poids, voire aucun, dans la conception du produit, les commissions ou la stratégie.	Aucun poids dans l'élaboration de la stratégie commerciale.
EKO	SBI détermine globalement les commissions versées à EKO et fournit le produit de base (le compte rudimentaire est un compte chez SBI).	EKO est responsable de toute la gestion de la chaîne d'approvisionnement, du marketing et de l'acquisition de clientèle. EKO élabore également le produit de transfert d'argent qui est intégré au compte d'épargne SBI. Les PSCP ne jouent aucun rôle dans la stratégie.	Très peu de poids en ce qui concerne la stratégie.

## 2.2. L'argumentaire pour les GRA

La plupart des GRA sont payés à la commission ; celle-ci est souvent calculée en fonction de toutes les commissions perçues par les agents qui relèvent d'eux. Parfois, les GRA perçoivent une commission pour chaque nouvel agent qu'ils inscrivent au service. La commission est généralement partagée comme suit : 80 % pour l'agent et 20 % pour le GRA, bien qu'il y ait certaines variations selon le rôle que doit remplir le GRA. Par exemple, les GRA qui travaillent pour Roshan en Afghanistan perçoivent 30 % des commissions au départ. Toutefois, lorsque les GRA fournissent aux agents leur capital de départ, les GRA augmentent leur part à 50 % des commissions. Certaines sociétés qui participent à la gérance des agents, comme Top Image au Kenya, perçoivent un frais fixe et non une part de la commission. La figure 14 illustre le lien entre le rôle que jouent les GRA et la part des commissions qu'ils perçoivent.

La figure 14 démontre que les gérants d'agents M-PESA et EKO (dénommés groupeurs et PSCP, respectivement) ont des attributions semblables, principalement axées sur la sélection d'agents et, dans une certaine mesure, la contribution aux activités de compensation et de suivi. Dans aucun de ces cas les gérants ne contribuent à la stratégie commerciale ou à la fourniture de matériel ou de capital de départ aux agents. Ils reçoivent en échange une commission de 20 %.

### Encadré 3 : Combien faut-il pour rentrer dans ses frais ?

Quelle quantité de recettes faut-il pour qu'un groupeur M-PESA (GRA) rentre dans ses frais ? La réponse varie selon que le groupeur exploite l'établissement de l'agent (et paie un loyer ainsi que des employés) ou limite son rôle à celui d'un soutien apporté aux agences appartenant à d'autres entreprises qui vendent des services de gestion des liquidités.

Les groupeurs qui exploitent leurs propres établissements ont besoin de suffisamment de recettes pour couvrir les frais d'au moins un employé à plein temps et les frais de loyer, soit environ 93 USD par mois pour de petits agents installés dans des lieux éloignés ; cette somme peut atteindre 250 USD par mois en milieu urbain à forte densité de population. En maintenant la moyenne actuelle, soit 53 transactions par jour, l'agent de terrain dégagerait quand même environ 60 USD de bénéfice pour le groupeur/propriétaire. Toutefois, l'agence en milieu urbain, plus onéreuse, devrait effectuer entre 80 et 100 transactions par jour pour rentrer dans ses frais et dégager un bénéfice pour le propriétaire.

Les groupeurs qui gèrent des agents ne perçoivent que 20 % de la commission, soit environ 41 USD pour un agent qui effectue 53 transactions par jour. Cela signifie que les groupeurs peuvent détenir des agences productrices de bénéfices et réaliser des recettes sous forme de commissions grâce aux agents qui produisent peu de transactions. Cependant, les groupeurs pourraient abandonner des agences déficitaires et dépenser très peu d'argent sur des agents indépendants qui génèrent peu de transactions.

Au Brésil, Telecom Service assume des responsabilités bien plus importantes. Cette entreprise sélectionne les agents, fournit le matériel, forme les agents et contrôle ceux-ci, tout en contribuant à l'élaboration de la stratégie commerciale. Les seuls secteurs où elle n'intervient pas sont la fourniture de capital de départ et les opérations de compensation. En échange de ce rôle substantiel, Telecom Service reçoit 60 % des commissions.

Figure 14 : Les GRA : rôles et parts de commissions (M-PESA, EKO et Telecom Service)

RÔLE	GRA M-PESA (Groupeur)	GRA EKO (PSCP)	Telecom Service
<b>FAIRE DÉMARRER LES AGENTS</b>			
Sélectionner agents	Responsabilité principale	Responsabilité principale	Responsabilité principale
Fournir matériel	Participation marginale ou nulle	Participation marginale ou nulle	Participation moyenne
Fournir capital de départ	Participation marginale ou nulle	Participation marginale ou nulle	Participation marginale ou nulle
<b>GÉRER LES OPÉRATIONS DE L'AGENT</b>			
Compensation	Participation moyenne	Responsabilité principale	Participation marginale ou nulle
Formation	Participation moyenne	Participation moyenne	Responsabilité principale
Surveillance	Participation moyenne	Participation moyenne	Responsabilité principale
<b>CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE COMMERCIALE</b>	Participation marginale ou nulle	Participation marginale ou nulle	Responsabilité principale
<b>PART DES COMMISSIONS</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>60 %</b>

■ Responsabilité principale  
■ Participation moyenne  
■ Participation marginale ou nulle

Tous les GRA ont une certaine quantité de charges fixes comme le loyer commercial et les salaires du personnel au siège social. Toutefois, la plupart de leurs dépenses sont généralement variables et dépendent du rôle spécifique qu'on leur a attribué. Par exemple, au Kenya, le personnel de terrain de Top Image rend visite à chaque agent au mois une fois une semaine sur deux pour faire un contrôle et s'assurer qu'ils maintiennent une quantité adéquate d'avoirs en caisse et de flottant électronique ; ces employés vérifient également que les agents publient la documentation de marketing et les avis à la clientèle appropriés. Dans ces cas, le modèle commercial est très exigeant en termes de ressources humaines et nécessite un ratio élevé d'employés par agent. Toutefois, au Brésil, la structure de Telecom Service est gérée de manière plus centralisée à partir d'un système d'information de gestion (SIG) perfectionné et non de missions fréquentes auprès de chaque agent. Son personnel ne visite les agents qu'une fois tous les deux mois. Toutefois, ses investissements en conception de logiciels sont élevés.

La figure 15 démontre l'argumentaire concernant Sinha, un GRA (PSCP) qui travaille pour EKO en Inde. EKO étant un service relativement nouveau, le présent ouvrage démontre le bénéfice réalisé par un GRA lorsqu'il ne gère que 35 agents. EKO demande à tous ses GRA de bâtir un réseau comportant au moins 100 agents. Sinha réalise 1 133 USD de commissions par mois grâce à EKO. Il travaille déjà avec plus de 500 points de vente de détail qui distribuent des produits de consommation courante. Il réalise 4 300 USD grâce à ce commerce de distribution et a déjà installé un bureau qui fonctionne à l'électricité et est équipé d'ordinateurs et autres matériels.

Figure 15 : Pertes et bénéfices pour Sinha, GRA pour EKO

Sinha : Gérant de réseau d'agents pour EKO	
<b>RECETTES</b>	
Nombre d'agents	35
Comptes ouverts par agent	57
Commission/ouverture de compte	0,54
Volume transactions par agent	1 322
Commission/transaction	0,10 %
Recettes totales	<u>1 133</u>
<b>DÉPENSES</b>	
Transport	109
Salaires	413
Total dépenses	<u>522</u>
<b>Bénéfice mensuel (USD)</b>	<u>611</u>

En ce qui concerne son agence EKO, il a récemment engagé deux personnes et assure leurs frais de transport lorsqu'ils doivent se déplacer pour gérer les liquidités. Toutefois, ils n'ont pas encore augmenté ses frais généraux au moyen de facteurs comme le loyer et l'électricité. Le bénéfice global qu'il dégage d'EKO est de 611 USD par mois, soit 14 % de ses bénéfices provenant du reste de son commerce de distribution (4 300 USD). Dès qu'il aura atteint le seuil de 100 agents établi par EKO, la part des recettes réalisées par Sinho à partir du service EKO sera le triple de sa valeur actuelle. En partie, cela est dû au fait que Sinha est persuadé qu'il peut transformer davantage de ses détaillants actuels en agents EKO sans avoir à élargir ses locaux commerciaux ou augmenter ses frais généraux. Avec un bénéfice mensuel de 1 800 USD, le service EKO constituerait le produit le plus rentable parmi tous ceux qu'il offre.

### *Difficultés initiales*

Durant la phase de rodage, les GRA connaissent des difficultés similaires à celles des agents. Bien qu'en moyenne, les GRA possèdent de plus larges réserves de trésorerie que les agents typiques, il y a peu de chances qu'ils continuent d'exploiter un commerce déficitaire. Les GRA doivent rester motivés tout au long des premiers mois qui suivent le lancement d'un service. Lorsqu'ils abandonnent, ils gardent souvent leurs agents.

On pourrait envisager de motiver les agents en leur versant une prime à chaque client inscrit. Cette méthode est aussi efficace pour motiver les GRA, surtout au tout début du service. De nombreux prestataires versent également des primes aux GRA pour les clients que leurs agents inscrivent ; cette démarche permet de récompenser les GRA pour leur travail de formation et de soutien des agents. Par exemple, les GRA d'EKO reçoivent 0,54 USD par nouveau client inscrit au service tandis que leurs agents reçoivent 0,64 USD. Cela permet aux agents aussi bien qu'aux GRA de disposer d'un solde de trésorerie raisonnable durant la phase initiale, en attendant qu'un grand nombre de clients effectuent des transactions avec régularité.

De plus, la plupart des GRA perçoivent une commission pour chaque agent qu'ils inscrivent au service. Si les prestataires doivent équilibrer les commissions d'agence de sorte à motiver leurs agents pour qu'ils recrutent des clients qui seront actifs à leur tour (et ne pas simplement inscrire un grand nombre de clients), ils doivent veiller à ne pas trop encourager les GRA dans le sens du recrutement et les encourager à inscrire de bons agents. Pour les nouveaux agents, ces commissions représenteront aussi un flux de trésorerie stable durant la période de rodage.

### *Renouvellement des agents*

En théorie, les commissions reçues par les GRA correspondent souvent aux dépenses prévues. Toutefois, il existe un élément qui influe sur l'argumentaire du GRA et ce, probablement plus que tout autre, et qui risque d'annuler tous les bénéfices d'un GRA : Renouvellement des agents. Les GRA ont besoin que leurs agents demeurent actifs assez longtemps pour recouvrer leur investissement initial de recrutement et de formation d'agents. Si les prestataires de services et les GRA n'arrivent pas à motiver leurs agents de manière continue, surtout durant les premiers mois où les ventes sont peu nombreuses, il leur faudra constamment investir dans l'acquisition de nouveaux agents. Au Brésil, un grand GRA a calculé qu'il faut compter six mois pour qu'un agent (à raison d'au moins 200 transactions mensuelles) récupère l'investissement effectué par le GRA pour recruter l'agent. Malheureusement, l'on a constaté qu'au moment du déploiement de plusieurs projets de grand renom (par ex. ZAP de la société Zain et M-PESA de la société Vodafone en Tanzanie) le rythme accéléré des renouvellements d'agents a sérieusement compromis l'argumentaire du service pour les GRA<sup>10</sup>. Ainsi, au Brésil, un GRA a sélectionné, formé et équipé plus de 6 000 agents au cours des dernières années mais, aujourd'hui, il n'en compte plus que 1 000. Il est impossible de développer un commerce en opérant de la sorte. Certains agents abandonnent entièrement le service tandis que d'autres cessent tout simplement de maintenir leur flottant en caisse et cessent leurs activités. Le même GRA au Brésil qui exige de ses agents de réaliser 200 transactions par mois pour atteindre un seuil de rentabilité a un taux d'agents inactifs de plus de 50 %, ce qui signifie que l'autre moitié doit être deux fois plus productive. Le fort taux de renouvellement d'agents et ses incidences sur l'argumentaire du GRA ne font qu'accentuer l'importance d'élaborer un argumentaire qui soit adéquat tant pour les agents que pour les GRA.

---

<sup>10</sup> Zain et ZAP, cités à travers le présent ouvrage, correspondent au service de transfert d'argent mobile lancé en 2009 dans plusieurs marchés d'Afrique. Zain a été récemment repris par Airtel et, en 2011, Zain sera lancé de nouveau sous le nom de Airtel Money dans plusieurs marchés. Ce service devrait être considérablement différent de ZAP.

### 3. Analyse des recettes dans la chaîne d'approvisionnement

---

*En général, les agents de services bancaires sans agences sont le dernier maillon dans une chaîne d'approvisionnement de sociétés qui conjuguent leurs rôles respectifs pour créer la filière de transactions. Pour que la chaîne d'approvisionnement tout entière soit viable, l'activité doit générer suffisamment de recettes pour soutenir toutes les sociétés présentes dans la chaîne. La section 3.1. présente une méthode structurée qui permet d'analyser la génération et la répartition des recettes dans une chaîne d'approvisionnement de services bancaires sans agences.*

*Les frais de transactions imposés aux clients pour un seul service (par ex. transferts d'argent à l'échelle nationale) génèrent rarement assez de recettes pour soutenir la chaîne d'approvisionnement tout entière, ce qui mettrait les prestataires dans l'impossibilité de compenser suffisamment les agents et les GRA pour qu'ils restent motivés. La section 3.2. examine deux méthodes permettant d'augmenter les recettes pour les acteurs de la chaîne d'approvisionnement :*

- 1. Accroître l'utilisation de la filière des transactions ;*
- 2. Générer des bénéfices commerciaux de base pour les sociétés faisant partie de la chaîne d'approvisionnement.*

Les services bancaires sans agences doivent générer suffisamment de recettes pour soutenir les modèles commerciaux de toutes les sociétés qui participent à la fourniture des services, les prestataires de services mêmes et les GRA, les agents et d'autres acteurs (les banques partenaires par exemple). Ce chapitre examine les facteurs qui impulsent la génération de recettes pour chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement.

La difficulté inhérente à la création de recettes en quantité suffisante a déconcerté plusieurs premières initiatives de services bancaires sans agences à travers le monde. La manière dont les recettes sont réparties à travers la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire par le biais de frais et commissions, est d'une importance vitale pour la réussite de chaque activité commerciale ; elle mérite de faire l'objet d'un examen minutieux durant la phase d'élaboration de tout service bancaire sans agences. Nonobstant cela, le présent guide s'attache à examiner la question plus profonde, qui consiste à déterminer si un prestataire de services bancaires sans agences est structuré de manière à générer suffisamment de recettes pour soutenir toutes les sociétés qui composent sa chaîne d'approvisionnement.

### 3.1. Les sources de recettes dans la chaîne d'approvisionnement

En général, les services bancaires sans agences commencent sous la forme d'un service de base qui crée la plupart des recettes à partir d'une source unique, comme les frais de transactions imposés à la clientèle. Toutefois, ces recettes peuvent provenir de plusieurs sources dans une chaîne d'approvisionnement de services bancaires sans agences. Une comparaison entre plusieurs des grands prestataires de services bancaires sans agences révèle que ceux-ci fournissent des services distincts, qu'ils génèrent des recettes et autres avantages à partir de différentes sources, et qu'ils répartissent les recettes à travers la chaîne de valeur de différentes manières.

Pour Safaricom, M-PESA constitue une ligne de produits et un flux de recettes considérables. Durant la première moitié de l'exercice budgétaire 2010–2012, M-PESA a dégagé 66 millions USD, soit un peu plus de 11 % des recettes totales de cette société (<http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=335>). De plus, Safaricom a déclaré que M-PESA réduit les taux de résiliation et contribue à attirer de la clientèle dans un marché de téléphonie mobile qui est de plus en plus concurrentiel et où interviennent depuis peu des firmes internationales de télécommunication comme Airtel, Essar et Orange.

En s'appuyant sur des données d'exploitation de juin 2010, l'analyse démontre que les transactions génèrent pour M-PESA des recettes d'environ 12 millions USD tous les mois et ce, tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La majeure partie de ces recettes provient des frais de transactions imposés aux clients. La moitié inférieure de la figure 16

Figure 16 : Génération et distribution des recettes mensuelles

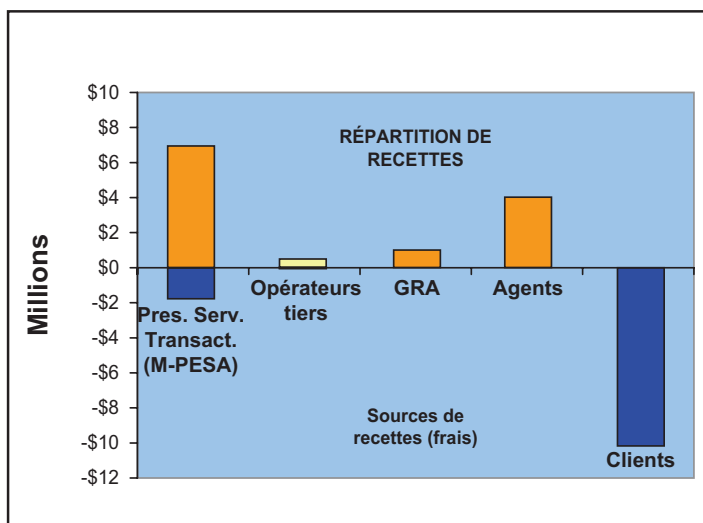
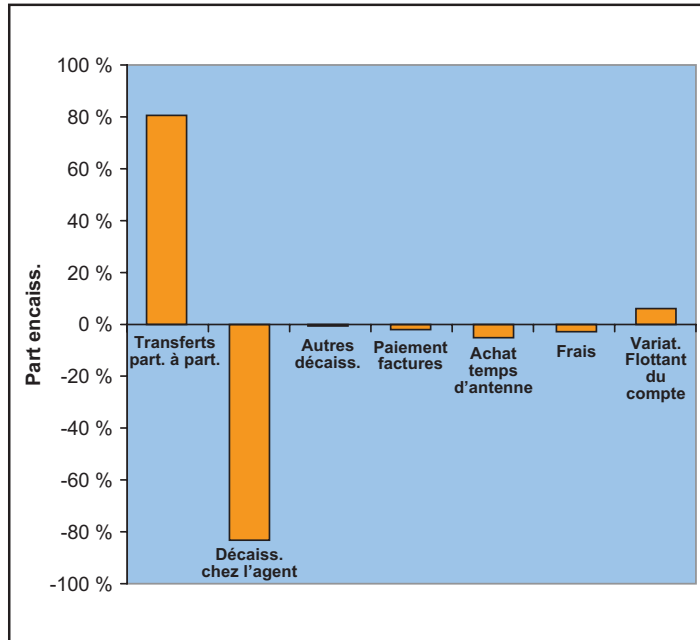


Figure 17 : Le volume de transactions par rapport aux encaissements



montre que les clients contribuent pour 10,2 millions USD, soit 85 % des recettes globales créées par la chaîne d’approvisionnement (*via* les frais de transactions qu’ils doivent payer). Safaricom contribue aussi à la chaîne d’approvisionnement en payant des frais aux agents pour les transactions d’encaissement ; les prestataires qui acceptent les paiements de factures et effectuent des dépôts dans des comptes de paie rémunèrent Safaricom pour ces services. La moitié supérieure de la figure 16 illustre la répartition de ces recettes. Safaricom conserve environ 6,9 millions USD, soit 58 % des recettes mensuelles totales. Les agents et les GRA reçoivent 34 % et 8 %, respectivement.

Le profil des recettes de M-PESA est une illustration directe du service même. M-PESA a commencé ses activités en tant que prestataire de services de transfert d’argent à l’échelle nationale ; cette société demeure aujourd’hui, en l’essence, un service de particulier à particulier<sup>11</sup>.

La figure 17 démontre ce que les clients font de leur argent une fois qu’ils le déposent dans leur portefeuille électronique. Ainsi, durant un mois donné, ils transfèrent environ 81 % de leur dépôt et en retirent environ 83 % sous forme d’espèces. Ils achètent également du temps d’antenne, paient leurs factures et laissent environ 6 % dans leur compte.

<sup>11</sup> Un grand nombre de clients de M-PESA utilisent M-PESA pour économiser, plus de 80 % selon [Jack et Suri \(2010\)](#). Il est difficile de calculer les recettes produites par ces activités puisque M-PESA ne différencie pas les prix entre plusieurs catégories de retrait et ne propose pas non plus un produit d’épargne spécialisé.



Cependant, le volume de ces transactions demeure très faible par rapport aux volumes de liquidités et au nombre de transferts.

Les frais imposés à la clientèle seront presque toujours une source importante de recettes dont le prestataire pourra disposer pour rémunérer ses agents. À cet égard, la structure de prix de M-PESA a bien fonctionné. Inversement, si l'on fixe trop bas les frais à la clientèle, le système peut être privé de recettes et ce, même si le volume de transactions est substantiel. En Asie, un prestataire de services bancaires sans agences bien connu a commencé à établir ses prix de sorte que son service soit abordable aux yeux des clients potentiels. Toutefois, les commissions versées aux agents se sont avérées insuffisantes pour motiver les commerçants et le prestataire a été contraint d'augmenter les frais imposés à ses clients.

Le volume de transactions a été primordial pour la réussite de M-PESA. La multiplication rapide du nombre de clients de M-PESA a donné lieu à des recettes de transactions qui ont permis de soutenir l'expansion de chaque produit dans la chaîne d'approvisionnement. Cette situation traduit la demande généralisée de services de transfert de particulier à particulier au Kenya. En effet, les clients kényans ont été disposés à payer à M-PESA des frais de transactions parce que le service offert par ce prestataire est meilleur que tous les autres. Cela fait de M-PESA un cas unique parmi les grands prestataires de services bancaires sans agences.

D'autres firmes qui ont réussi dans ce domaine se sont reposées sur des sources de recettes différentes.

Ainsi, le modèle brésilien est basé sur l'utilisation généralisée de coupons et volants de factures à code-barres à travers le pays. Une large part des ménages brésiliens doivent payer ces volants (*boletos*) ou factures (*convehnos*) régulièrement et la loi oblige les banques à accepter ces transactions<sup>12</sup>. Les clients aspirent à une modalité de paiement simple mais ne sont guère disposés à payer pour obtenir ce service. Les banques sont disposées à payer des agents pour recevoir ces paiements afin de réduire les frais de traitement des paiements dans les agences bancaires. Cela signifie que, pour presque toutes les banques (jusqu'à une époque récente), les filières de transactions par des agents ont constitué une initiative économique et non un centre de production de recettes nettes.

En Inde, FINO exploite un grand réseau d'agents qui offre des services bancaires de base au domicile des clients. Le volume de clientèle est considérable et FINO affirme avoir plus de 21 millions de clients. Toutefois, les utilisateurs ne font pas souvent de transactions. De plus, l'un des principaux produits offerts, un compte en banque sans fioritures, ne peut dégager que des recettes en quantité limitée. Jusqu'à une période récente, les pouvoirs

<sup>12</sup> Les analyses effectuées par le CGAP en 2007 révèlent que 75 % des Brésiliens fréquentent régulièrement les agents de services bancaires mobiles pour payer leurs coupons et factures. Voir [Siedek \(2007\)](#).

Tableau 8 : Sources de recettes pour les services financiers fournis par des agents

Service et pays	Service dominant pour le client	Source de recettes principale	Recettes suffisantes pour l'agent ?
M-PESA (Kenya)	Transfert de particulier à particulier.	Frais de transactions au client.	Oui.
Plusieurs banques (Brésil)	Paiements-volants de remboursement à code-barres ( <i>boletos</i> ) et factures ( <i>convenhos</i> ).	Économie réalisée par la banque sur les frais de transaction.	Non. La motivation principale des agents provient de la fréquentation accrue de leur boutique et non des recettes perçues directement en tant qu'agent.
FINO (Inde)	Compte en banque rudimentaire, basique.	Intermédiation bancaire des soldes de compte.	Non, sauf en cas de transactions très nombreuses.
G-Cash et SmartMoney (Philippines)	Portefeuille électronique, utilisé principalement pour acheter du temps d'antenne.	L'ORM économise grâce à la diminution des commissions sur la vente de temps d'antenne.	À déterminer.

publics avaient interdit l'imposition de frais bancaires. Par conséquent, les seules recettes produites par le système proviennent de la banque qui assume l'intermédiation des dépôts.

Aux Philippines, les deux plus grands prestataires de services financiers mobiles génèrent la plupart de leurs recettes en réduisant les commissions versées par les ORM pour la vente de temps d'antenne sous forme de cartes à gratter. Les clients utilisent un portefeuille électronique auquel ils accèdent par leur téléphone portable et qu'ils peuvent utiliser pour transférer des fonds et acheter du temps d'antenne. Toutefois, les Philippines disposent déjà d'au moins six services de transfert d'argent bon marché dotés de gros réseaux d'agents. L'on peut avancer que la concurrence de ces autres services se trouve illustrée dans la modicité extrême des frais de transactions (en comparaison avec M-PESA) imposés par les prestataires de services bancaires sans agences. Par conséquent, les prestataires de services n'ont pas été en mesure de générer suffisamment de recettes à partir des frais de

transactions imposés aux clients. Le principal avantage du système provient de sa capacité d'offrir aux clients du temps d'attente à prix réduit et de faire économiser de l'argent aux ORM par le biais de commissions moins élevées sur la vente de temps d'attente.

Le principal enseignement que l'on peut tirer de ces exemples est qu'il existe très peu de prestataire de services bancaires sans agences qui soient capables de générer suffisamment de recettes à partir des frais payés par les clients pour obtenir un seul service financier. La réaction des clients sera rarement immédiate ou formidable. De plus, la plupart du temps, les clients ne veulent pas ou ne peuvent pas payer assez pour obtenir un seul service de base pour supporter la chaîne d'approvisionnement tout entière.

### 3.2. Augmenter les recettes dans la chaîne d'approvisionnement

De plus en plus de prestataires de services bancaires sans agences constatent que le fait de trouver un seul service, comme le transfert d'argent par téléphonie mobile à travers un pays tout entier, ne peut produire suffisamment de frais de transactions qui seront payés par la clientèle de sorte à soutenir toutes les entreprises nécessaires pour entretenir la filière de prestation de services. Nos travaux indiquent que l'alliage des conditions qui ont donné lieu à la réussite de M-PESA est rare, et que, dans d'autres marchés, les prestataires de services doivent trouver de nouvelles solutions pour relever des défis sans pareil<sup>13</sup>.

À titre de démonstration, une étude de cas a été conçue qui pose deux questions. D'abord, que deviendrait M-PESA sans sa multitude de clients inscrits, et que se passerait-il si sa clientèle était de dimension moyenne, comme celle d'autres services bancaires sans agences ? Sept autres prestataires, pour lesquels on dispose de données adéquates, ont été examinés : Banco Postal (Brésil), FINO (Inde), G-Cash (Philippines), M-PESA (Tanzanie), Smart Money (Philippines), WING (Cambodge) et WIZZIT (Afrique du Sud). Ces services comptent en moyenne 5,2 millions de clients inscrits, ce qui représente beaucoup de monde mais considérablement moins que les 13 millions de clients inscrits au service M-PESA au Kenya. La valeur inférieure a été choisie pour déterminer la répartition éventuelle des recettes pour M-PESA au Kenya si sa clientèle était aussi peu nombreuse. Les recettes sont-elles suffisantes pour satisfaire tout le monde dans la chaîne d'approvisionnement ?

Dans le premier cas de figure, M-PESA au Kenya génère environ 4,7 millions USD par mois pour la chaîne d'approvisionnement tout entière, et l'agent moyen gagne en valeur brute des recettes équivalant à 250 USD par mois, ce qui est tout à fait respectable. À ce niveau, la plupart des commerçants considéreraient que le fait d'être un agent

---

<sup>13</sup> Pour une description plus approfondie sur les facteurs environnementaux et nationaux particuliers qui ont contribué au succès de M-PESA, voir [Heyer et Mas \(2009\)](#).

Tableau 9

HYPOTHÈSES DE DÉPART DES ÉTUDES DE CAS		
VARIABLES	M-PESA	TYPIQUE
Clientèle totale	5 200 000	5 200 000
Part active	70 %	53 %
Clientèle active	3 640 000	2 756 000
Agents	6 700	6 700
Moyenne des transactions avec la clientèle/mois	5,3	2,0
RECETTES		
Recettes totales de la chaîne d'approvisionnement	4 700 000	1 500 000
Transactions de l'agent/jour	54	16
Recettes brutes de l'agent/mois	250	71

M-PESA est une activité rentable. En d'autres termes, même avec un nombre de clients considérablement inférieur, M-PESA au Kenya demeurerait intéressant pour tous les acteurs concernés.

Dès lors, quel serait le profil de cette société si on réduisait le nombre total de clients inscrits et, en plus, si d'autres points de repère essentiels étaient rabaissés aux niveaux que l'on retrouve chez les autres prestataires de services bancaires sans agences ? Pour ce second cas de figure, deux facteurs ont été modifiés : la part des clients actifs (de 70 % à 53 %, la moyenne observée chez les sept autres prestataires de services bancaires sans agences) et le nombre moyen de transactions effectuées (de 5,3 par mois à 2). Au tableau 9, le second cas de figure reçoit l'intitulé "typique".

Le cas typique génère seulement 1,5 million USD par mois, ce qui est très probablement insuffisant pour satisfaire n'importe quel acteur de la chaîne d'approvisionnement, voire tout le monde. Pour un ORM qui recense 5,2 millions d'abonnés au service de signaux vocaux, cela représenterait moins de 3 % des recettes totales pour ce service, ce qui est loin de constituer une innovation qui change la donne<sup>14</sup>. En comparaison, les

<sup>14</sup> Calculé à partir de la moyenne de 10 USD par abonné en RMU (recettes moyennes par unité), qui correspond aux RMU de Wireless Intelligence sur tous les marchés d'Afrique entre la mi-2009 et 2010. L'on présume aussi, et cela est très optimiste, que l'ORM peut inscrire 100 % de ses 5,2 millions d'abonnés aux services voix à son service de transfert d'argent mobile.

recettes de M-PESA représentaient 11 % des recettes de Safaricom durant la première moitié de l'exercice budgétaire 2010–2011 et sont passées au deuxième rang des recettes, dépassant ainsi les SMS (message texte)<sup>15</sup>. Les agents ne gagneraient, en valeur brute, que 71 USD par mois, ou 2,75 USD par jour. Seuls les petits commerçants pourraient trouver ce résultat intéressant, ce qui donnerait au prestataire des difficultés pour recruter des chaînes de magasins de détail comme agents. Tout agent qui aurait des dépenses de liquidités, de personnel ou d'espace commercial ou qui aurait été victime de cambriolage, même de petits larcins, parviendrait à la conclusion que ce commerce n'est pas rentable.

Aujourd'hui, la plupart des services bancaires sans agences ressemblent beaucoup plus au cas de figure typique qu'à M-PESA. Sur les 46 prestataires de services de transfert mobiles en Afrique, seuls cinq comptent plus de 100 000 clients inscrits, par exemple (GSMA 2010). De plus, les preuves empiriques indiquent que leurs taux d'activité (part de clients actifs, nombre de transactions par mois) sont encore plus faibles que les taux employés dans le cas typique. La plupart des mécanismes de services bancaires sans agences ne génèrent pas de revenus suffisants pour satisfaire toutes les parties de la chaîne d'approvisionnement. La question est donc de savoir comment, en l'absence d'une réaction de la part de la clientèle similaire à celle de M-PESA, les prestataires peuvent-ils générer des recettes en quantité telle qu'ils peuvent les partager avec les agents et les gérants de réseaux ? Les choix relèvent de deux catégories :

- Les recettes provenant des transactions peuvent être augmentées en intensifiant l'utilisation et les sources de recettes dans la chaîne d'approvisionnement ;
- Le service peut générer d'autres recettes commerciales de base pour les entreprises qui exploitent la chaîne d'approvisionnement.

### *Accroître l'utilisation de la filière des services bancaires sans agences*

Le cas typique reflète une réalité courante dans de nombreux marchés jusqu'à ce jour ; les clients qui effectuent rarement des transactions ne réalisent pas assez de recettes pour soutenir la chaîne d'approvisionnement. De plus, un seul service (par exemple les transferts de particulier à particulier) a moins de chances de générer des transactions fréquentes. L'élargissement de la gamme de services offerts pourrait augmenter le nombre global de transactions et multiplier les sources de recettes.

Dans les marchés relativement matures du Kenya et du Brésil, les prestataires de services transactionnels sont en train d'élaborer de nouveaux services pour leurs filières actuelles de

<sup>15</sup> Voir Pickens (2010b).

services bancaires sans agences. Par exemple, certaines banques brésiliennes emploient des agents pour ouvrir des comptes en banque et pour créer, décaisser et recouvrer des paiements sur des petits prêts à la consommation. Les clients réalisent moins de transactions de ce genre et privilégient les paiements de factures et les mensualités. Toutefois, les transactions effectuées sur les comptes de prêts ou autres comptes génèrent beaucoup plus de recettes pour les banques, ce qui se traduit par de plus grosses commissions pour les agents.

De plus, les clients ne sont pas les seules parties disposées à utiliser une filière de services bancaires sans agences. En effet, il est possible que des tiers soient prêts à payer pour utiliser cette filière ou proposer des services additionnels aux clients par cette filière. Dans plusieurs systèmes par exemple, les entreprises de services publics paient des frais pour permettre à leurs clients de payer leurs factures ou acheter des services prépayés auprès d'agents ou *via* leurs téléphones portables. Les employeurs peuvent aussi payer pour utiliser des comptes de clients dans lesquels ils versent automatiquement les salaires. Au Brésil, le gouvernement utilise le réseau d'agents de Caixa Economica pour effectuer des paiements d'allocations directs comme les pensions et les prestations sociales.

L'avantage économique de la chaîne d'approvisionnement augmente considérablement lorsque l'on ajoute des services, l'on diversifie les sources de recettes et l'on intensifie l'utilisation du service. Pour démontrer leur impact, on a ajouté ces options dans le cas typique puis les flux financiers ont servi de modèle pour mettre en valeur ce cas de figure.

La figure 18 illustre un hypothétique profil de transactions mensuelles plus actif pour un client quelconque. Il faut noter que dans ce profil rehaussé, les clients effectuent 5,3 transactions par mois (le même nombre que les clients de M-PESA). Dans ce cas, les prestations sociales directes demeurent modestes mais les clients réalisent des transactions

Figure 18 : Profils de transactions – Les transactions mensuelles

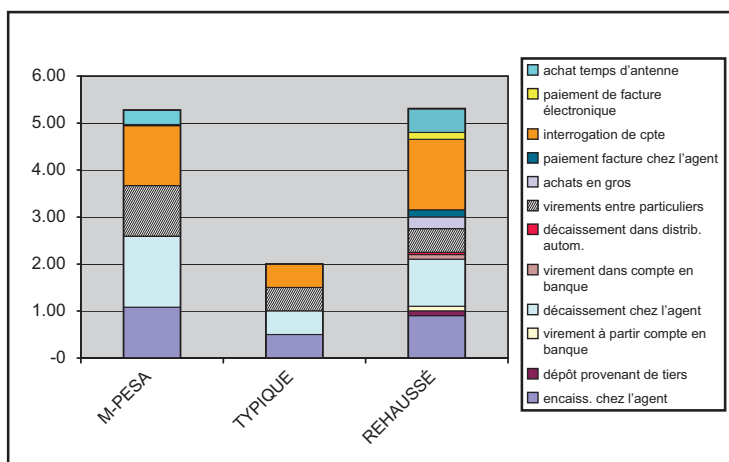
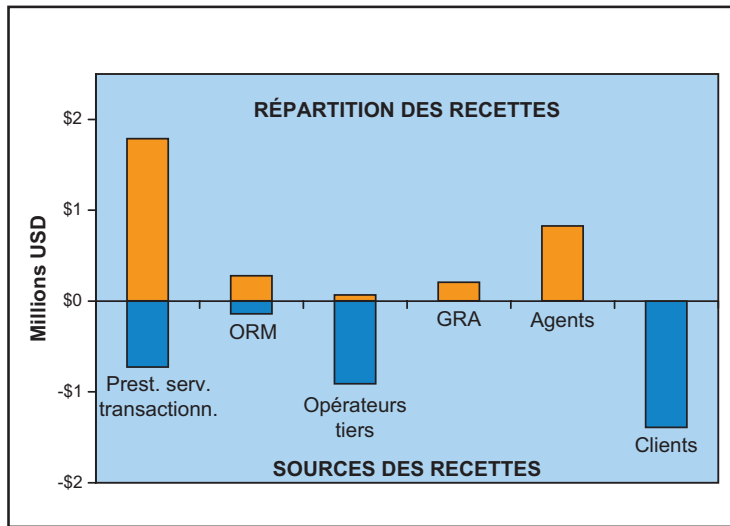


Figure 19 : Cas rehaussé : 3,2 millions USD de recettes



plus diverses, notamment des dépôts directs de salaires, des dépôts de pensions, des transferts entre comptes en banque et des dépôts d'espèces plus fréquents auprès des agents. En outre, ces clients tirent moins d'argent à partir de leurs comptes mobiles et utilisent ceux-ci pour faire des achats, payer des factures, effectuer plus de transferts de particulier à particulier et épargner de petites sommes. Dans ce cas, l'on présume que le prestataire réduit les frais au client de 30 % en-deçà des frais perçus par M-PESA pour encourager une utilisation accrue.

Dans ce cas rehaussé, le commerce génère au total 3,2 millions USD de recettes chaque mois, ce qui est plus du double de la valeur générée par le cas typique. Même si les recettes provenant des frais de transactions au client sont plus faibles en raison de la diminution des frais concédée pour encourager l'utilisation du service, ces recettes sont récupérées grâce à une augmentation dans l'utilisation de la filière par des tiers. En réalité, la figure 19 montre combien la grande majorité des recettes additionnelles proviennent d'autres sociétés présentes dans la chaîne d'approvisionnement.

- Les employeurs<sup>16</sup> paient pour faire des dépôts de salaires automatiques ;
- Le gouvernement paie des frais pour transférer des prestations sociales à bénéficiaires ;
- Les commerçants paient des frais lorsque les clients font des achats ;
- L'ORM verse au prestataire de services transactionnels une commission pour l'achat de temps d'antenne ;

<sup>16</sup> Les employeurs, les pouvoirs publics, les commerçants et les banques sont tous classés comme des opérateurs tiers.

- Le prestataire de services transactionnels verse à l'ORM des frais pour les sessions de transactions des clients ;
- Les banques paient des intérêts au prestataire de services transactionnels sur la valeur totale des soldes de flottant.

Dans le cas rehaussé, les agents ont des résultats considérablement meilleurs, et gagnent 123 USD contre 71 USD dans le cas typique. Toutefois, cette somme est de très loin inférieure aux 250 USD par mois que les agents M-PESA ont réalisé à ce niveau de clientèle ; elle peut aussi ne pas être suffisamment importante pour attirer et retenir de nombreux agents. Les GRA et d'autres entreprises de la chaîne d'approvisionnement peuvent aussi nécessiter davantage de recettes. Voyons maintenant la seconde option qui s'offre aux prestataires pour augmenter leurs recettes globales.

### *Les bénéfices des activités dominantes des sociétés comprises dans la chaîne d'approvisionnement*

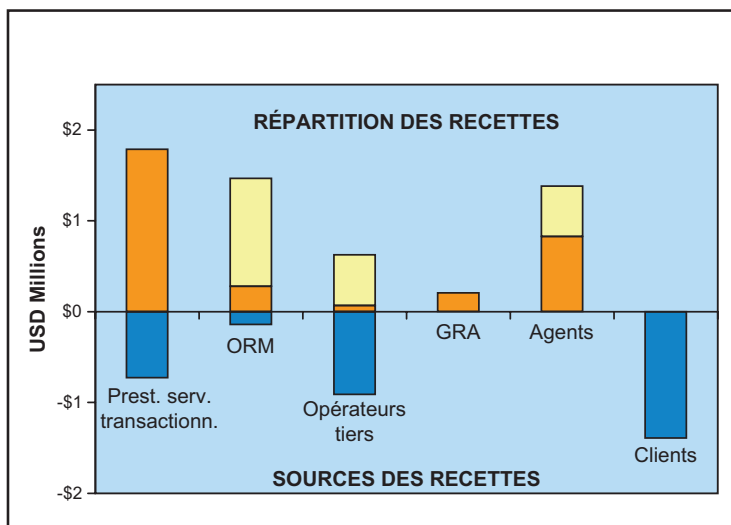
Les sociétés qui participent à la chaîne d'approvisionnement de services bancaires sans agences peuvent générer des recettes ou économiser sur leurs charges *dans le cadre de leur commerce dominant*. La valeur de ce bénéfice peut être substantielle et, parfois, elle peut impulser largement leur rentabilité.

Au Brésil, les banques et leurs agents fondent leur modèle commercial sur cette hypothèse. Les banques déploient leurs réseaux d'agents principalement pour économiser sur les frais de transactions dans les agences. En général, les commerçants réalisent peu de bénéfice sur les transactions mais ils génèrent plus de recettes nettes en vendant des marchandises aux clients de services bancaires sans agences qui se rendent dans la boutique de l'agent pour y effectuer une transaction (ventes provenant de la fréquentation des lieux). Les banques génèrent également des recettes en assurant l'intermédiation des soldes des comptes de leur clientèle. Les incidences de ces sources de recettes issues des activités de base dans le service rehaussé sont illustrées à la figure 20. Les colonnes jaunes illustrent des recettes additionnelles issues du commerce de base, lesquelles augmentent les recettes totales dans la chaîne d'approvisionnement à 5,5 millions USD, soit 71 % plus que les 3,2 millions USD réalisés simplement en impulsant l'utilisation du service par les clients (figure 19).

Dans ce cas de figure, si seulement 10 % des clients de services bancaires sans agences effectuent un achat de 2 USD dans la boutique tous les mois, l'agent typique verrait une augmentation de l'ordre de 83 USD dans ses recettes mensuelles. Les recettes globales de l'agent augmentent de 67 % pour atteindre 206 USD par mois.



Figure 20 : Ajout des bénéfices provenant du commerce dominant : 5,5 millions USD en recettes totales



Les banques (opérateurs tiers) réalisent 555 000 USD par mois en assurant l'intermédiation des soldes de comptes<sup>17</sup>. Les ORM pourraient aussi bénéficier considérablement de leur commerce de base, soit les services vocaux. Le changement le plus patent est la réduction des commissions sur les ventes de temps d'antenne, à condition toutefois que l'ORM soit capable de payer une commission moins importante que celle qu'il verse actuellement pour la distribution de cartes à gratter. C'est la principale source de recettes provenant des activités bancaires mobiles tant en Afrique du Sud qu'aux Philippines par exemple.

L'ORM pourrait dégager même plus de bénéfices si le service de transfert d'argent mobile augmente les recettes moyennes par utilisateur (RMU) et réduit les taux de résiliation des abonnés qui détiennent des comptes sous forme de portefeuilles électroniques. Dans le cas rehaussé par exemple, l'ORM économise 140 000 USD par mois en réduisant de 5 % les commissions sur les ventes de temps d'antenne. L'ORM génère également plus de 1 million USD par mois en partant d'hypothèses modestes sur l'augmentation des RMU et la réduction du taux de résiliation de contrats. En augmentant de 0,20 USD par mois la consommation de temps d'antenne par client actif de services de transfert mobiles (environ 5 % dans de nombreux marchés), on peut dégager 500 000 USD par

<sup>17</sup> L'on présume dans ce cas que le fournisseur de transaction dépose le solde de flottant intégral dans une banque, que la banque paie à ce fournisseur 3 % par an sur le solde de flottant moyen, et que la banque dégage un bénéfice de 8 % en plaçant le solde de flottant.

mois de ventes additionnelles de temps d'antenne<sup>18</sup>. De plus, si seulement 5 % des clients de services de transfert mobiles représentent des abonnés que l'ORM aurait pu perdre en raison des résiliations, l'ORM perçoit 550 000 USD de plus en ventes de temps d'antenne.

En premier lieu, il faut mesurer ces bénéfices de base pour les intégrer à l'analyse économique d'une chaîne d'approvisionnement de services bancaires sans agences. Au Brésil, la reconnaissance de ces bénéfices de base a largement motivé les entreprises incluses dans la chaîne d'approvisionnement, y compris les agents. Toutefois, de nombreuses entreprises dans d'autres chaînes d'approvisionnement calculent leur retour sur investissement uniquement à partir des recettes de transactions directes. En particulier, les bénéfices de l'ORM dus à l'augmentation des RMU et à la réduction des taux de résiliation méritent un examen minutieux. Les responsables d'ORM qui ont participé à une enquête du CGAP reconnaissent ces incidences<sup>19</sup>. Malheureusement, la plupart d'entre eux n'ont pas été en mesure de calculer ces bénéfices, parfois en raison du fait que leurs systèmes ne sont pas conçus pour faire ce calcul mais souvent parce que les prestataires n'ont simplement pas cherché à mesurer ces incidences et à les documenter. Comme ces cas de figure tentent de l'illustrer, ces bénéfices au niveau du commerce de base pourraient s'avérer nécessaires pour que la chaîne d'approvisionnement tout entière soit rentable.

Les perspectives d'optimiser les recettes de base varient en fonction du commerce même et du marché. Chaque entreprise dans la chaîne d'approvisionnement est peut-être mieux placée pour déterminer certains moyens à engager pour consolider ses activités commerciales de base. Toutefois, le prestataire qui est à la tête du secteur des services bancaires sans agences devrait encourager les autres entreprises à effectuer leur propre analyse interne et faire valoir leurs arguments en présentant leurs propres calculs.

---

<sup>18</sup> Il faut considérer que certains ORM connaissent des taux de résiliation s'élevant à 5 % par mois. Sur cette base, le taux de renouvellement annuel des abonnés est de 60 %. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle l'entreprise retient 5 % des clients de services de transfert d'argent mobiles est très modeste. En outre, l'ORM économiserait sur ses dépenses d'acquisition de clientèle, qui n'ont pas été calculées dans cet exemple.

<sup>19</sup> Voir [Baba \(2010\)](#).

## *Partie II : Construction d'un réseau d'agents*

---

La partie I du présent guide, consacrée aux considérations économiques d'un service bancaire sans agences, s'est attachée en particulier à analyser les facteurs qui constituent l'argumentaire du service selon la perspective des agents, le rôle exercé par les GRA et la répartition des recettes à travers la chaîne d'approvisionnement (y compris les options qui permettent d'augmenter les recettes globales). La partie II traitera les obstacles de nature pratique inhérents au montage (chapitre 4) et à la gérance (chapitre 5) d'un réseau d'agents.



## 4. Structuration d'un réseau d'agents

---

*Le présent chapitre décrit trois démarches distinctes présidant à la structuration d'un réseau d'agents. Ces démarches peuvent être élaborées au moyen d'un partenariat avec : 1) des chaînes de magasins de détail ; une société commerciale détient et exploite plusieurs points de vente ; 2) des sociétés de distribution ; celles-ci vendent en gros des produits de consommation, souvent à l'échelle nationale ; 3) des commerçants indépendants, qui sont souvent des affaires familiales. En ce qui concerne le prestataire de services bancaires sans agences, chacune de ces démarches offre différents degrés de préparation, de contrôle et de portée du point de vue opérationnel.*

*La section 4.3. emprunte la structure et la stratégie changeantes de gérance d'agents chez M-PESA pour illustrer la souplesse nécessaire pour répondre aux exigences des agents et de leur clientèle, elles aussi en évolution.*

### 4.1 Trois structures de réseaux d'agents

Les prestataires ont trois options pour acquérir des commerçants qui deviendront des agents. Bien que de nombreux services finissent par structurer leur propre réseau d'agents à partir de plusieurs catégories de commerçants, certains services commencent par une méthode prédominante. Suit une description de ces trois options :

1. **Utiliser les chaînes de magasins de détail déjà en place.** Le prestataire conclut un accord avec une société qui exploite plusieurs magasins de détail. Il peut s'agir d'une chaîne d'épicerie ou de stations-service mais aussi d'autres chaînes possédant plusieurs points de vente comme les bureaux de poste ou des institutions de microfinance (IMF). Le GRA est le siège social de la chaîne partenaire, et les points de vente font office d'agents. En général, le siège social s'occupe déjà de la gestion de trésorerie et du contrôle de qualité lorsqu'il exerce un suivi auprès des détaillants pour y contrôler ses produits. Parmi les exemples de cette option figurent Bradesco au Brésil, qui utilise les bureaux de poste (Banco Postal), et Pão de Açúcar (un supermarché) et, au Mali, le partenariat entre Orange et des IMF.
2. **Tirer particulièrement d'un réseau de distribution de gros.** Chaque pays a établi des réseaux de distribution qui vendent des produits de consommation. En général, le temps d'antenne prépayé n'est pas vendu dans des boutiques détenues et exploitées

par des ORM mais par le biais de détaillants indépendants à travers le pays tout entier. Ses distributeurs (et ceux qui écoulent de nombreux produits comme le savon et l'huile comestible) ont des relations avec de nombreux détaillants qui vendent toute une gamme de produits. Ces distributeurs peuvent faire office de GRA, chargés d'administrer les détaillants (agents) dans leur réseau<sup>20</sup>. Ils peuvent être en relation avec plus de points de vente que les distributeurs décrits dans l'option antérieure, celle des chaînes de magasins de détail, mais leur contrôle est bien moins complet. Les structures 1 et 2 exploitent des réseaux en place mais la grande différence est que les détaillants de la structure 2 sont détenus et exploités par des entités indépendantes tandis que les détaillants de la structure 1 font partie d'une chaîne de magasins de détail dont le propriétaire exploitant est une seule entité centralisée. M-PESA a adopté la structure 1 lorsqu'elle a lancé son réseau d'agents avec les concessionnaires et détaillants de temps d'antenne de Safaricom. Plusieurs prestataires (Vodafone par M-PESA en Tanzanie et ZAP par Zain dans plusieurs pays d'Afrique) ont commencé par cette stratégie mais ont fait des changements depuis lors. La vente de services mobiles de transfert d'argent est très différente de la vente de temps d'antenne. Par ailleurs, il faut beaucoup de formation et de suivi pour tirer parti des réseaux de distribution. L'encadré 4 illustre les difficultés rencontrées par EKO pour tirer parti du réseau de distribution d'Airtel.

3. **Monter un tout nouveau réseau avec des magasins indépendants.** Selon cette méthode, les prestataires montent un réseau d'agents un par un, habituellement avec l'aide d'un ou plusieurs GRA. Certains GRA finissent par devenir propriétaires de certains points de vente. Par exemple, de nombreux groupeurs de M-PESA gèrent certains points de vente ; ils sont propriétaires de plusieurs autres. Ce modèle, qui consiste à monter un réseau à partir de zéro, est celui qu'ont adopté Telecom Service au Brésil, WING au Cambodge et M-PESA.

#### Encadré 4 : Les enseignements à tirer du partenariat EKO-Airtel

Airtel, le plus gros opérateur indien de réseaux mobiles, et EKO, un tout nouveau prestataire de technologies pour des plateformes de services bancaires mobiles, ont conclu un partenariat en 2008 aux termes duquel Airtel mettait à profit son vaste réseau de distribution et de détail pour en faire un réseau d'agents EKO. En échange,

*suite*

<sup>20</sup> Certaines entreprises qui vendent des PCC ont des contrats exclusifs avec leurs concessionnaires/distributeurs et ne veulent pas que ces derniers prennent part à d'autres activités commerciales. Cette attitude pourrait limiter les options disponibles.

ce dernier utiliserait le réseau Airtel de distribution et de détail déjà en place pour se développer beaucoup plus rapidement, ce qu'il n'aurait pas pu faire tout seul. Environ dix-huit mois plus tard, cet effort commun de construction d'un réseau d'agents était au point mort, et EKO s'est retrouvé avec quelques dizaines de détaillants Airtel qui vendaient ses produits. Les hypothèses de départ des deux parties, qui pensaient pouvoir monter un nouveau service par le biais d'une filière de distribution existante, ne se sont pas facilement concrétisées. En particulier, les problèmes ci-après se sont présentés :

1. Airtel n'a pas engagé de commerciaux exclusivement affectés à ce nouveau produit, préférant ajouter aux objectifs de ses employés des cibles pour le nouveau produit.
2. Il n'y a eu aucune stratégie spécifique pour soutenir les agents qui devaient vendre le produit aux clients.
3. Les détaillants et distributeurs les plus performants étaient choisis pour piloter EKO mais ces détaillants réalisaient déjà des bénéfices appréciables et étaient peu enclins à consacrer du temps pour vendre un nouveau produit hasardeux.
4. Les distributeurs n'ont pas engagé un personnel dont la responsabilité exclusive serait de répondre aux besoins de liquidités des agents et d'effectuer d'autres tâches de suivi.

Il serait tentant de penser que le fait d'exploiter un réseau de distribution déjà en place est aussi simple que d'actionner un interrupteur, et qu'il suffit simplement d'ajouter le produit de transfert d'argent mobile aux autres produits déjà proposés par cette filière. Pourtant, et cela est vrai pour n'importe quel produit, il est difficile de développer un réseau de distribution. En outre, la prestation de services mobiles de transfert d'argent et la distribution de temps d'antenne sont deux activités très distinctes. Les transferts d'argent mobiles nécessitent une force de vente et un suivi plus dynamiques, au moins au début. Si les ORM veulent utiliser leurs réseaux de distribution pour vendre un produit bancaire mobile, ils doivent investir dans une filière de vente spécialisée et exclusivement affectée à la gestion de ce produit, et ne pas simplement l'ajouter à sa filière de vente en place.

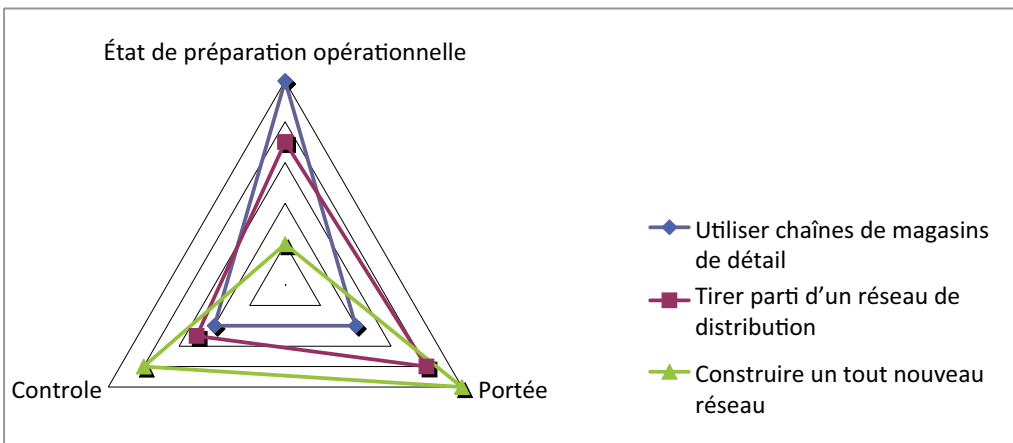
Aujourd'hui, EKO essaie de construire un réseau d'agents en partant de zéro, et Airtel a fini par constituer une équipe de commerciaux itinérants qui envisage de nouvelles techniques et de nouveaux partenariats.

#### 4.2. Incidences de la structure sur le service tout entier

L'état de préparation opérationnelle représente les systèmes et processus qui doivent être en place avant de pouvoir lancer un service performant. Pour ce faire, il faut des systèmes de recrutement, de formation et de gestion des TI ; il faut aussi des mécanismes qui permettent de transporter des espèces en toute sécurité. L'état de préparation opérationnelle a des incidences notables sur la rapidité avec laquelle le réseau peut commencer à fonctionner. La portée comprend la quantité et l'emplacement géographique des points de vente. Enfin, le contrôle indique le niveau de contrôle ou d'influence exercé par le prestataire sur le réseau dans son ensemble mais aussi sur les agents. La figure 21 compare les trois structures en fonction de ces trois variables.

Elle démontre aussi que chacune de ces trois options entraîne des compromis. Sur le plan de l'état de préparation opérationnelle, la solution la plus facile pour lancer un produit pourrait être les chaînes de magasins de détail (par ex. les boutiques de quartier comme 7-Eleven). Les chaînes existantes ont déjà toutes les structures nécessaires en place comme les TI, le personnel, la gestion des liquidités et les dispositifs de suivi. Le processus de sélection des agents est simplifié et le réseau peut être "branché" rapidement. Les réseaux de distribution (par ex. PCC ou temps d'antenne) ont certains processus en place, notamment la gestion des liquidités. Toutefois, les prestataires doivent collaborer avec les distributeurs pour s'assurer que ces processus soient adaptés au nouveau produit bancaire mobile et que les agents adéquats soient sélectionnés et formés. Enfin, le montage d'un tout nouveau réseau prend du temps puisqu'il faut élaborer chaque processus et chaque système.

Figure 21 : Trois types de structures de réseau, classées selon leur état de préparation, leur portée et leur degré de contrôle





Sur la durée, la construction d'un tout nouveau réseau peut atteindre le plus grand nombre de clients, même si cela se produit lentement. La raison en est que le prestataire a le choix de recruter des propriétaires de boutiques et d'en faire des agents, et que dans presque tous les lieux habités de la plupart des pays, il y a de petits commerces de détail. Bien que l'utilisation de réseaux existants implique que l'on ait rapidement à sa disposition plusieurs points de vente, c'est la solution qui, à terme, atteindra le moins de clients<sup>21</sup>. Les chaînes de magasins de détail disposent d'un nombre fixe de points de vente ; il y a peu de chances qu'ils en ajoutent d'autres pour l'agent qui représente des services bancaires sans agences. Par ailleurs, les points de vente au détail sont généralement implantés dans des zones urbaines habitées par une classe moyenne tandis que les boutiques du secteur informel prédominent dans les zones urbaines et rurales peu affluentes.

Un réseau de distribution déjà en place permet d'atteindre une population beaucoup plus nombreuse. Presque tous les villages du pays ont un réseau de distribution de temps d'antenne ou de PCC. Les prestataires doivent prendre en compte la largeur de réseau qui assurera le succès pour leur produit. Par exemple, un service qui propose des transferts à l'intérieur du pays requiert plusieurs agents dans les sites "d'envoi" (généralement en milieu urbain) et des sites "de réception" (généralement en milieu rural). Toutefois, un service qui se concentre sur les paiements de factures peut commencer avec un faible degré de portée géographique, uniquement dans une zone urbaine.

Les prestataires peuvent renoncer à un peu de contrôle si cela leur rapporte, dans l'immédiat, un état de préparation opérationnelle ou de nouveaux clients. Les points de vente indépendants qui font partie d'un réseau sont probablement bien contrôlés par leur siège et les problèmes de valorisation de la marque et de suivi sont gérés avec minutie. Toutefois, le prestataire exerce peu de contrôle ou d'influence sur le réseau puisque le produit bancaire mobile n'est qu'un article parmi les centaines de produits vendus par ce réseau. En outre, une fois le service bien intégré au réseau, ce dernier devient puissant. Par exemple, Correios (service postal brésilien) a pu négocier auprès de Bradesco au Brésil une augmentation de 60 % sur les commissions en 2009 pour ses opérations effectuées *via* Banco Postal. De plus, le prestataire a peu d'influence sur le préposé aux ventes qui est en relation directe avec le client ; cela signifie qu'il ne peut guère lui donner une prime spéciale ou prendre des mesures incitatives pour qu'il inscrive de nouveaux clients au service ; il ne dispose pas non plus d'une grande latitude pour le former ou le surveiller. Parfois, les prestataires peuvent exercer plus de contrôle sur les réseaux de distribution existants et gérer certaines questions comme la formation et les commissions.

---

<sup>21</sup> La grande exception est le Brésil, où 6 000 bureaux de poste et presque 10 000 bureaux de loterie servent d'agences bancaires ; ils sont présents à travers le pays, même dans les régions rurales et pauvres.

Toutefois, si les distributeurs ne privilégient pas cette activité, les prestataires ne lui consacreront pas de ressources non plus. Le montage d'un tout nouveau réseau donne aux prestataires le plus grand contrôle sur la sélection des agents, la formation et la fixation des commissions. Quant aux petits agents, ils ont peu de pouvoir de négociation. Toutefois, si les agents ne trouvent pas les conditions assez favorables, ils peuvent retirer leur mise plus facilement que les agents décrits dans les deux autres structures.

La décision portant sur la structure à choisir dépend du marché, des ressources internes du prestataire et des produits. Par exemple, si d'autres concurrents comptent intégrer le marché à brève échéance et si la rapidité d'action est essentielle, les prestataires seront probablement intéressés à se joindre à une chaîne de magasins de détail déjà en place. S'ils ne sont pas très pressés, les prestataires peuvent choisir une méthode moins rapide pour bâtir leur réseau d'agents de bout en bout car, à terme, ils le contrôleront de plus près. Si le service est tout à fait récent et que le prestataire (comme c'est le cas d'EKO et de FINO en Inde) dispose de rares ressources de commercialisation, ce dernier doit choisir des agents convenablement formés et directement intéressés par le fait d'inscrire de nouveaux clients. Si le produit est apprécié du public et renommé, les prestataires gagneraient probablement à le vendre dans des boutiques qui peuvent se passer de préposés aux ventes.

Dans cette perspective, les deux grandes variables sont la qualité et les coûts. Les prestataires veulent que leurs agents soient du plus haut niveau, qu'ils donnent un bon service à la clientèle, qu'ils maintiennent une quantité de liquidités adéquate et qu'ils soient intéressés à vendre le produit. D'une part, les réseaux déjà en place sont soumis à un strict contrôle et les superviseurs sont sur place pour surveiller et régler les problèmes qui se présentent. La gestion des liquidités ne devrait pas poser de problème dans ce cas. Toutefois, les employés qui travaillent dans des réseaux comme les supermarchés ou les bureaux de poste n'ont pas l'habitude de vendre un service ou d'avoir des échanges avec les clients comme les prestataires le souhaiteraient. Ils réalisent tout simplement des transactions. Par ailleurs, les prestataires ne peuvent pas directement verser aux personnels de vente des commissions pour les intéresser. Il peut s'avérer plus difficile de surveiller les petits agents, qui ont parfois certaines difficultés de gestion des liquidités mais sont peut-être plus intéressés à vendre le produit.

En général, l'option des réseaux déjà en place s'avère la plus onéreuse sur le plan des commissions par transaction. Par exemple, Correios, qui exploite le réseau de Banco Postal au Brésil, reçoit 0,97 USD par transaction, une somme inégalée dans tous les pays. Toutefois, la banque qui verse ces commissions, Bradesco, ne verse à ses petits agents indépendants que 0,10 USD par transaction. *A priori*, on pourrait penser que l'exploitation de réseaux existants revient beaucoup plus cher. En réalité, il faut aller plus

loin pour connaître le fond des choses. Correios assume la grande majorité des autres coûts, soit la formation des employés, le suivi de la qualité et le transport de l'argent comptant à travers la plupart des régions du pays. Donc, à part la commission, Banco Postal n'occasionne pas d'autres grosses dépenses à Bradesco. En revanche, Bradesco doit engager une autre société pour gérer ses agents indépendants. Il doit dépenser davantage de ressources internes pour former et contrôler ces agents. La conclusion qu'il faut tirer de cette expérience est que les prestataires doivent envisager tous les coûts lorsqu'ils comparent les trois structures.

#### 4.3. Exemple : L'évolution de la structure de M-PESA dans le temps

L'expérience de M-PESA met au jour la nature dynamique du rôle d'agent et les modalités de l'évolution des structures de réseau au fil du temps. Elle illustre aussi la souplesse dont il faut faire preuve pour garantir que les réseaux d'agents se développent parallèlement à l'acquisition de clientèle, tout en maintenant un argumentaire viable pour les agents. En ce qui concerne la sélection et le contrôle de ses agents, M-PESA a connu trois phases distinctes. Sa stratégie évolutive par rapport aux GRA est une des raisons principales pour lesquelles, aujourd'hui, M-PESA possède un réseau d'agents strictement contrôlé, qui donne à sa clientèle un service égal.

**Phase 1 (mars à décembre 2007) :** Lorsque M-PESA a été lancé la première fois en 2007, Safaricom a choisi 400 de ses plus grands distributeurs de temps d'antenne pour lui servir d'agents. Après quelques mois seulement, Safaricom a lancé une vaste campagne de publicité et d'acquisition de clientèle. L'effort a porté ses fruits et, dès décembre 2007, Safaricom avait recruté 1 200 agents. Ces agents étaient pour la plupart de gros concessionnaires de temps d'antenne de Safaricom qui possédaient au moins 10 points de vente dans les villes et les campagnes. Début 2008, Safaricom a commencé à permettre à de petits concessionnaires de temps d'antenne de devenir ses agents tout en maintenant une relation contractuelle directe avec tous ses agents. Durant cette période, Safaricom a engagé la firme kényane de marketing Top Image pour l'aider à former ses agents et les surveiller pour qu'ils respectent ses règles concernant les liquidités, l'affichage publicitaire et d'autres aspects ayant trait à l'expérience du client.

**Phase 2 (début 2008 à fin 2009) :** Dès le début de l'année 2008, Safaricom avait compris que de plus en plus d'agents sous-traitaient avec des tiers et leur permettaient de fonctionner selon le contrat d'agence M-PESA ; ils conservaient en général 20 à 30 % des commissions de leurs propres agents. Les entrepreneurs qui avaient plusieurs agents ont commencé à se dénommer "groupeurs". Cette entente résulte en grande partie de la nécessité de servir des commerçants qui ne réunissaient pas les conditions établies par

Safaricom mais voulaient exercer cette fonction. M-PESA a bénéficié de cet arrangement spontané puisque le réseau d'agents se développait rapidement à des magasins de détail d'une grande diversité.

Il semblerait que Safaricom ait donné son accord tacitement car il s'inquiétait de perdre ses agents au profit de ZAP, un service concurrent offert par Zain. Les agents M-PESA comptaient alors plus de 10 000 points de vente, les agents indirects y contribuant pour plus de 50 %. Les points de vente se multipliant, Top Image a assumé un rôle de plus en plus important dans le contrôle de la qualité à travers ce nouveau réseau. Plus il y avait de petits agents inscrits, plus les agents avaient besoin de moyens plus nombreux et plus faciles d'échanger leurs liquidités et leur flottant électronique. C'est ainsi que Safaricom a commencé à utiliser les banques comme super-agents pour compte des agents, à raison de frais de 1 % payés par Safaricom.

Cependant, étant donné que les relations entre agents et agents indirects étaient négociées en privé, la plus grande partie du réseau d'agents échappait quelque peu au contrôle et à la surveillance directe de Safaricom. Cet arrangement a occasionné quelques problèmes liés à la quantité adéquate de flottant, à l'apparence des boutiques et à la formation des vendeurs, précisément la conformité aux procédures de lutte contre le blanchiment des capitaux. Tout cela posait un risque pour la marque M-PESA et, partant, pour la marque Safaricom. De plus, certains groupeurs prenaient avantage des agents indirects en leur imposant des commissions atteignant parfois 50 %. Vers la mi-2009, Safaricom décidait de changer de cap.

**Phase 3 (fin 2009 à mi-2010) :** Dans cette troisième phase, Safaricom a exercé un contrôle plus strict sur son réseau d'agents. Officiellement, il a reconnu le statut des groupeurs, établi un plafond de 20 % sur la part des commissions que ceux-ci percevaient auprès des agents indirects et annoncé que les groupeurs devraient participer activement à la formation et à la surveillance de leurs propres agents. Top Image et d'autres intermédiaires ont continué de contribuer largement à la formation et au suivi des agents. Toutefois, à l'avenir, les groupeurs reprendront peut-être ce rôle. Safaricom a également pris des mesures qui, à terme, mettront peut-être fin à la fonction d'agent indirect en annonçant que ces agents doivent établir une relation contractuelle directe avec Safaricom. Bien que cela signifie un surcroît de travail pour Safaricom, les écarts considérables entre les parts de commission perçues par les groupeurs et les agents étaient devenus une source de mécontentement pour les agents et M-PESA sait qu'il doit surveiller ses agents pour garantir que la clientèle demeure constamment satisfaite. M-PESA a également commencé à surveiller ses agents de près de sorte à éliminer ceux qui ne répondent pas à ses principales exigences. Le nombre d'agents M-PESA a continué d'augmenter et aujourd'hui, il y en a plus de 21 000.

## 5. Gérance des agents

---

*Le présent chapitre comprend six sections qui guident les prestataires à travers le processus consistant à identifier et gérer les agents.*

- 5.1. Sélectionner les agents. Les prestataires doivent soigneusement déterminer les qualités voulues chez un agent en pensant au service et aux attributions qu'ils doivent remplir. Les prestataires devraient donc équilibrer le processus de demande d'inscription de sorte à convenablement sélectionner les agents potentiels sans pour autant allonger les délais à l'excès.*
- 5.2. Installer les agents. Les prestataires doivent établir des contrats pour leurs agents, décider qui installera et entretiendra le matériel et assurer que les agents soient convenablement formés.*
- 5.3. Payer les agents. Outre le fait de déterminer la somme globale qui sera versée aux agents, les prestataires doivent répondre à cinq questions au moins qui ont trait à la manière dont ils paieront ces agents.*
- 5.4. Gérer les liquidités. Les prestataires doivent désigner la partie qui fournira le capital nécessaire au service et comment la tâche de compensation sera réalisée, celle-ci étant d'importance vitale mais longue et onéreuse.*
- 5.5. Surveiller et gérer constamment. Une surveillance efficace est essentielle si l'on veut garantir que la clientèle soit constamment satisfaite.*
- 5.6. Réduire les incidences des fraudes, vols et abus. Les prestataires doivent connaître les points faibles de leur service et trouver le moyen de les réduire au minimum.*

Conjointement avec leurs GRA, les prestataires doivent déterminer comment ils sélectionneront, formeront et surveilleront leurs agents. C'est là un processus répétitif et les meilleures stratégies apparaîtront aux prestataires sur la durée, au fur et à mesure qu'ils apprennent les bonnes formules applicables à leur marché. Le présent chapitre guide le lecteur à travers six problèmes essentiels en utilisant divers exemples illustrant les options possibles.

### 5.1. Sélectionner les agents

Une fois que les prestataires ont choisi leur service dominant et leur clientèle cible, ils peuvent passer aux qualités qu'ils recherchent chez leurs agents. Durant la phase de

conception, la considération stratégique qui préside au choix des agents est parallèle aux décisions relatives à la source et à la répartition des recettes.

### *Quelles qualités rechercher chez un agent potentiel*

Les prestataires doivent soigneusement considérer les qualités qu'ils souhaitent trouver chez leurs agents. C'est là une considération particulièrement importante au lancement du service, car c'est à cet instant que les premiers agents doivent vendre le service et qu'ils représentent la marque aux clients qui n'ont jamais utilisé de services bancaires sans agences. Comme décrit au chapitre 4, les agents de services bancaires sans agences doivent être triés plus soigneusement que les commerçants potentiels qui vendent déjà des produits comme le temps d'antenne.

Hormis les critères quantitatifs de nature technique, les agents (surtout ceux qui sont choisis au moment du lancement) doivent être fortement intéressés par le fait de vendre de nouveaux produits et enthousiastes vis-à-vis du concept même. Les GRA qui ont des connaissances et des relations dans la localité concernée devraient remplir un rôle primordial dans le choix des agents. Le tableau 10 comprend une liste de neuf qualités que les prestataires gagneraient à inclure dans le processus de sélection d'agents potentiels.

Les prestataires doivent mettre en place leur propre système de sélection d'agents en fonction des qualités qui sont les plus importantes sur leur marché. Ils doivent d'abord comprendre les commerçants dans leur propre marché, c'est-à-dire leur activité

**Tableau 10 : Qualités recherchées chez un agent potentiel**

QUALITÉ	DESCRIPTION
1. Capacité de maintenir des soldes adéquats d'avoirs en caisse et de flottant.	La plupart des prestataires exigent que leurs agents conservent un montant minimum pour leurs avoirs en caisse et leur flottant. Les prestataires doivent mettre en place une méthode leur permettant d'évaluer le niveau actuel du fonds de roulement d'un commerçant. Dans certains pays, les commerçants sont réticents à divulguer cette information et les prestataires sont contraints de déterminer une mesure de rechange pour savoir si un commerçant détient suffisamment en fonds de roulement pour maintenir des soldes de trésorerie et de flottant. Cette exigence ne s'applique pas à tous les cas. Par exemple, les agents brésiliens sont dispensés de flottant.

(suite)

Tableau 10 : Qualités recherchées chez un agent potentiel (*suite*)

QUALITÉ	DESCRIPTION
2. Un profil de clientèle adapté au ciblage des clients.	Les commerçants dont les magasins ont de grosses réserves de trésorerie et des dispositifs de sécurité très perfectionnés peuvent ne pas servir la clientèle cible de ce service. Les magasins de détail installés dans les centres commerciaux haut de gamme peuvent ne pas souhaiter offrir un service qui pourrait attirer des clients de bas de gamme. Dans l'idéal, la clientèle actuelle du commerçant devrait être la même que la clientèle cible du service, de sorte que celui-ci puisse consacrer son temps à convertir ses clients actuels.
3. Âge, niveau d'instruction et expérience du propriétaire.	L'âge, le niveau d'instruction et l'expérience (nombre d'années d'exploitation commerciale) du propriétaire sont des signes indicatifs du niveau de maturité et de l'aptitude à prendre des décisions adéquates au sujet de la meilleure offre de produits pour son magasin.
4. Local stratégique.	La boutique devrait être située dans un lieu très fréquenté, par exemple dans un marché, près d'un arrêt de bus ou dans un autre endroit qui rassemblent la population. Cela permet de maximiser l'impact des décisions relatives à la marque et aux techniques marchandes, et la boutique a les meilleures chances de réussite. De plus, les prestataires devraient choisir l'emplacement des boutiques de leurs agents de sorte qu'elles correspondent au service dominant. Si ce dernier est un produit de transfert d'argent, les agents doivent s'installer près des "expéditeurs" et des "destinataires", donc à proximité des transferts.
5. Proximité des banques et distributeurs automatiques.	Si l'on exige des agents qu'ils fassent eux-mêmes leur compensation, il serait très avantageux de les installer près d'une agence bancaire ou d'un distributeur automatique. Ce faisant, on diminue leurs trajets et leurs frais de transport de liquidités et ils sont plus enclins à continuer d'offrir le service. Une telle stratégie peut ne pas être pratique en milieu rural mais devrait être envisagée en zone urbaine.
6. Confiance de la communauté.	Les agents jouent un rôle primordial lorsqu'il s'agit de convaincre des clients potentiels que le nouveau service est fiable et digne de confiance. À ce titre, il faut qu'ils soient eux-mêmes dignes de confiance. Les GRA devraient parler aux membres de la communauté au sujet du commerçant et de sa réputation ; ils doivent aussi considérer depuis quand la boutique existe à cet endroit. En Inde, FINO se rend auprès des conseils villageois pour obtenir une recommandation au sujet d'agents potentiels étant donné que la confiance de la communauté est particulièrement importante dans le monde rural indien.

*(suite)*

Tableau 10 : Qualités recherchées chez un agent potentiel (*suite*)

QUALITÉ	DESCRIPTION
7. Activités commerciales.	Dans l'idéal, l'activité commerciale actuelle d'une boutique est comparable à l'activité que l'on attend d'un produit bancaire mobile. Parmi d'autres indicateurs, un élément important est la durée de fréquentation moyenne de chaque client au point de service. Si le client se borne à acheter du temps d'antenne ou du Coca-Cola™, le temps passé au point de service est probablement inférieur à une minute, ce qui laisse peu de temps au commerçant pour parler au client au sujet du produit bancaire mobile. Parmi ces commerçants, certains ne sont peut-être pas disposés à expliquer les caractéristiques du produit aux clients ou à vendre activement des produits. En revanche, si la boutique est une pharmacie et si le client pose des questions sur d'éventuels médicaments, le temps de service pourrait atteindre quelques minutes et cette boutique s'avérer une meilleure agence. Un autre indicateur qu'il faudrait prendre en compte est la fréquentation des clients actuelle. Il faudrait que la boutique soit déjà bien fréquentée de sorte à établir une quantité solide de clients potentiels. D'autre part, si la boutique est toujours remplie de clients, le propriétaire pourrait être peu intéressé à investir dans un nouveau produit qui lui prendrait du temps.
8. Un personnel sachant lire et écrire.	Les employés du commerçant remplissent une fonction essentielle lorsqu'il faut aider le client à utiliser le nouveau produit et remplir des formulaires de suivi ou d'autres documents. Les employés doivent savoir lire et écrire et avoir de bonnes connaissances en calcul.
9. Enthousiasme et motivation des commerçants vis-à-vis du nouveau produit.	Il est primordial que le commerçant soit personnellement acquis au nouveau produit et au concept. Les commerçants qui sont inscrits parce qu'ils se sentent pressés par leurs distributeurs mais n'ont aucun intérêt personnel à vendre le produit abandonneront probablement vite. Il est difficile de déterminer cette qualité mais les commerçants devraient exprimer leur souhait de participer aux réunions et aux séances de formation pour garantir le bon lancement du produit.

commerciale, leurs bénéfices moyens et la disponibilité d'autres produits lucratifs. Ils peuvent bâtir leurs critères de sélection d'agents une fois qu'ils ont compris les perspectives particulières et les difficultés propres aux commerçants, dans leurs marchés respectifs. Deux modèles de questionnaires d'entretien à utiliser avec les commerçants figurent à l'annexe 2.



**Encadré 5 : Système de scoring des agents EKO**

En Inde, EKO a élaboré un outil de scoring qui lui permet d'évaluer facilement et quantitativement les résultats de ses agents potentiels ; il lui permet aussi de classer les agents à fort potentiel. Cet outil emploie 13 critères (âge, niveau d'instruction, emplacement de la boutique, etc.) et un système de scoring différent (fourchette allant de 0 à 4) selon que la boutique se trouve en milieu urbain ou rural. Par exemple, un de ces critères est le taux de fréquentation. Les agents potentiels obtiennent un score médiocre si leur boutique est trop vide ou remplie, soit moins de 50 clients ou plus de 300 clients par jour. Ils obtiennent un score moyen s'ils ont entre 51 et 151 clients par jour et un score excellent si leur taux de fréquentation est optimal, soit entre 151 et 300 clients par jour.

***Processus de demande d'inscription d'agents***

Durant le processus de demande d'inscription, les prestataires recueillent des informations sur l'agent potentiel et ce, avant de prendre la décision de les inscrire. Bien que les prestataires veuillent obtenir des informations complètes, notamment des états financiers et bancaires sur les six mois précédents, les commerçants potentiels trouveront probablement qu'il est trop difficile et onéreux de fournir autant d'information. Les prestataires doivent comprendre qu'il importe d'inscrire les agents rapidement et qu'ils ne devraient pas être si difficiles car, à ce compte, seuls les commerçants fortunés répondront à leurs exigences. Inversement, si le processus est trop facile et rapide, les prestataires risquent de se retrouver avec des agents qui ne sont pas sérieusement investis dans la vente de leur produit. Lorsque ZAP, l'initiative de Zain, a établi son premier réseau d'agents au Kenya, ses conditions d'admission en tant qu'agent étaient très généreuses (60 USD en flottant et aucune obligation de détenir un permis d'exploitation professionnelle). Le résultat : l'acquisition rapide d'un vaste réseau d'agents mais, à ce moment, la plupart des agents n'avaient pas suffisamment de capital et cherchaient à réaliser des bénéfices rapidement au lieu de s'engager avec une stratégie d'expansion commerciale de long terme. Un bon processus de traitement des demandes doit être suffisamment solide pour écarter ceux qui ne sont pas sérieusement motivés mais assez souple pour donner aux agents installés dans les quartiers à faibles revenus de bonnes chances de réussir.

L'encadré 6 énumère les documents que EKO en Inde et M-PESA au Kenya exigent de leurs agents potentiels. À ce titre, M-PESA est considérablement plus exigeant qu'EKO. L'annexe 3 contient un formulaire de demande utilisé pour les agents de Telecom Service au Brésil.

### Encadré 6 : Documents requis des agents potentiels

#### EKO (Inde)

1. Formulaire de demande d'agent EKO entièrement renseigné
2. Justificatif de domicile
3. Pièce d'identité
4. Justificatif de carte PAN (numéro de compte permanent) (obligation fiscale)
5. États de compte bancaire pour les six derniers mois
6. Trois photographies de format passeport
7. Justificatif de compte courant bancaire

#### M-PESA (Kenya)

1. Copies des statuts et actes constitutifs
2. Copies authentifiées des certificats de TVA et de taxe professionnelle, s'il y a lieu
3. Profil de l'entreprise et plan d'affaires
4. Liste des points de vente
5. Acte constitutif
6. Déclaration officielle d'actionnariat
7. Copies des cartes d'identité et photos format passeport du ou des responsables de l'entreprise
8. Copies des cartes d'identité des cadres supérieurs
9. Formulaire de demande d'agent M-PESA entièrement renseigné
10. Permis d'exploitation de chaque point de vente
11. Justificatif d'historique commercial de six mois au moins, sous forme d'états de compte bancaires de l'entreprise s'étendant sur une période de six mois

## 5.2. Installer les agents

### *Contrats : Déterminer les responsabilités et attributions*

Une fois les commerçants sélectionnés en tant qu'agents, ils doivent signer un contrat. Ce dernier est conservé par le prestataire de services transactionnels ou le GRA. Si le GRA signe le contrat directement avec les agents, il doit avoir un contrat séparé qui le lie à ce prestataire, lequel assume selon toute probabilité la responsabilité totale vis-à-vis de la performance de ses agents.

L'annexe 3 comprend deux modèles de contrats. Un contrat d'agence devrait comprendre, dans tous les cas, une description des responsabilités et attributions de l'agent ainsi que le montant et le calendrier de paiement des commissions y relatives qui seront versées par le prestataire. Par exemple, de nombreux contrats comprennent les mentions ci-après :

- *Soldes des comptes et de flottant.* Le montant minimum en espèces et en flottant que les agents doivent avoir en caisse. De plus, le contrat mentionne qui est responsable d'effectuer les opérations de compensation.
- *Service à la clientèle.* Certains contrats stipulent que l'on ne peut pas refuser de servir les clients et, en cas de non-disponibilité du produit, l'agent doit référer le client à un agent qui se trouve à proximité.
- *Valorisation de la marque et commercialisation.* La plupart des services ont des règles très précises sur ce qui doit être placé bien en vue dans la boutique : la liste des prix, l'identification de l'agent et les matériels de valorisation de la marque en général. C'est le prestataire de services transactionnels qui donne ces informations à l'agent, qui doit à son tour les afficher.
- *Identification du client.* Le contrat peut aussi décrire expressément les principes de connaissance du client et la responsabilité qui incombe à l'agent d'identifier chaque client.
- *Exclusivité.* À l'heure actuelle, la plupart des fournisseurs exigent que leurs agents soient exclusifs et ne représentent pas d'autres services bancaires sans agences.
- *Divers.* L'on peut envisager d'autres règles comme les heures d'ouverture obligatoires, la confidentialité des données des clients et le versement mensuel des primes d'assurance.

À son tour, le prestataire doit détailler avec précision les commissions que percevra l'agent, les transactions sujettes à commissions ainsi que le calendrier et les modalités de paiement.

### *Installer le matériel*

Une fois le contrat signé, il faut installer tout le matériel nécessaire à l'agent. Lorsque le service est fourni *via* des téléphones portables, la plupart des fournisseurs demandent à leurs agents de fournir leurs propres téléphones. Toutefois, certains d'entre eux fonctionnent avec du matériel additionnel. Ainsi, Easypaisa, pour se conformer à des règles exigeantes de connaissance du client, demande aux agents qui inscrivent de nouveaux clients d'avoir un ordinateur, une imprimante, un scanneur et un appareil photo numérique. C'est Easypaisa qui fournit ce matériel aux agents. La plupart des fournisseurs qui se servent de téléphones portables n'exigent pas de matériel additionnel mais les agents doivent utiliser leurs propres téléphones.

Les appareils PDV qui sont utilisés par les services bancaires sans agences sont chers ; soit les banques soit les GRA fournissent le matériel et en assurent l'entretien. En Inde, FINO impose à ses agents un dépôt de garantie de 100 USD (détenus dans un compte en banque productif d'intérêts) en cas de vol ou de perte de l'appareil. Au Brésil, les agents reçoivent également un lecteur de code-barres pour passer les factures au scanneur. Dans tous les cas, les systèmes PDV sont chers et compliqués (surtout en comparaison avec les téléphones portables) et les GRA doivent assumer la principale responsabilité de l'entretien du matériel et de la formation des agents.

### *Formation*

La dernière phase correspond à une formation des agents qui porte sur leurs responsabilités et attributions. La formation peut se dérouler soit chez l'agent, en face à face, soit dans un site qui rassemblera plusieurs agents en même temps. La formation d'un agent dans sa propre boutique permet de s'assurer qu'il sera concentré sur la formation ; elle sert également de lieu d'application pratique. Toutefois, elle peut être souvent interrompue. Le fait de rassembler plusieurs agents aide ces derniers à se constituer en collectif et permet de garantir une concentration totale. Toutefois, le fait de fermer boutique et de se rendre au site de la formation peut s'avérer coûteux et prendre du temps.

Les compétences requises pour devenir un agent sont quelque peu semblables à celles qui sont nécessaires pour devenir un caissier de banque. Les agents sont le visage du fournisseur de services transactionnels qu'ils représentent.

Parmi les thèmes à couvrir durant la formation figurent les suivants :

- *Responsabilités et obligations contractuelles de l'agent ;*
- *Règles relatives à la connaissance du client et aux procédures d'inscription ;*
- *Informations sur le déroulement correct d'une transaction ;*
- *Techniques de réparation des outils technologiques et du matériel ;*
- *Gestion des relations avec la clientèle ;*
- *Repérage et traitement des fraudes ;*
- *Comptabilité et conservation des dossiers ;*
- *Gestion de trésorerie et de flottant électronique ;*
- *Lois de protection du consommateur.*

En général, il faut prévoir une première période de formation intensive. On peut aussi prévoir, ultérieurement, des séances de formation qui traitent généralement et précisément de certains changements dans les caractéristiques du produit. Comme pour les

Tableau 11 : Formation des agents chez FINO, G-Cash, M-PESA et Telecom Service

PRESTATAIRE	FORMATION DES AGENTS
FINO (Inde)	FINO forme ses agents en groupe. À l'heure actuelle, la première formation dure toute une journée ; un cours de formation initiale de trois jours est en cours d'élaboration. Après la première formation, les employés de FINO sont censés conduire deux séances de formation par mois. Toutefois, dans la pratique, ces séances sont réalisées "selon le besoin" pour parler des changements touchant un produit ou un service. Toutes les séances de formation se font par groupes.
G-Cash (Philippines)	Jusqu'à une époque récente, la banque centrale philippine exigeait que tous ses agents se rendent à Manille pour y suivre un cours spécial sur les transferts d'argent, qui était obligatoire pour qu'ils deviennent des agents. Cette mesure était coûteuse et limitait le nombre de commerçants qui deviendraient des agents ultérieurement. Récemment, la banque centrale a revu cette exigence à la baisse et G-Cash est en train d'élaborer un module de formation plus court qu'il conduira directement.
M-PESA (Kenya)	M-PESA externalise ses activités de formation auprès de Top Image et d'autres sous-traitants. Top Image a conçu un module de formation de six heures qui allie théorie et pratique. Après cette première formation, tous les agents passent un examen. En cas d'échec, le personnel de Top Image assure une autre formation pour que l'agent réussisse à l'examen.
Telecom Service (Brésil)	Les agents sont formés dans leurs propres boutiques. La formation est circonscrite à la manipulation des appareils de PDV puisque les agents ne sont pas chargés de vendre le produit et n'ont pas besoin d'en faire la démonstration au client. Cette formation est donc de nature extrêmement pratique et peut être effectuée sur place, dans la boutique.

autres aspects de gérance des agents, le contenu, la durée et la fourniture des services de formation dépendent du contexte local. Le tableau 11 décrit la stratégie de formation employée par FINO, G-Cash, M-PESA et Telecom Service.

### 5.3. Payer les agents

Dans la présente section, cinq questions essentielles sont traitées ; ce sont celles que les fournisseurs doivent régler au moment de fixer le montant des commissions versées aux agents.

### *Comment équilibrer les commissions sur les inscriptions et les commissions sur les transactions ?*

Comme décrit précédemment, la période à laquelle les agents sont plus susceptibles d'abandonner le service se situe au cours des premiers mois qui suivent le lancement du service, lorsque les clients sont encore peu nombreux. Il est donc recommandé de verser des primes au moment de l'inscription de nouveaux clients car les agents disposeront ainsi d'une source de revenus constante en attendant que les transactions soient plus nombreuses. Au fur et à mesure, les fournisseurs doivent soigneusement régler les modalités de paiement de commissions sur les inscriptions et de commissions sur les transactions. En effet, si les commissions d'inscription ne sont pas convenablement structurées, les agents pourraient inscrire un nombre considérable de clients qui n'effectueront jamais de transactions. Les agents doivent être sérieusement intéressés à inscrire de nouveaux clients qui feront de nombreuses transactions et ils doivent encourager ces clients à effectuer des transactions. De plus en plus, les fournisseurs versent des commissions sur des inscriptions seulement après un certain nombre de transactions effectuées par le client. Par exemple, en Tanzanie, ZAP, le service de Zain, verse à ses agents seulement un tiers de la commission d'inscription, qui est de 1 USD, après vérification du client. Le reliquat est payé lorsque le client effectue cinq transactions sur une période de six mois à compter de la date d'inscription. À l'avenir, les fournisseurs devraient envisager de modifier la différence de traitement entre les commissions à l'inscription et les commissions à la transaction. Au début, les agents devraient recevoir des commissions généreuses pour l'inscription de nouveaux clients puisque ces derniers constituent leur principale source de recettes. À terme, l'on pourrait diminuer ces commissions tandis que le volume de transactions augmente, et les agents devraient se concentrer davantage sur des techniques qui encouragent les clients à effectuer des transactions.

### *Pour quelles transactions les agents devraient-ils être payés ?*

Les agents devraient être payés pour chaque service fourni, quelle que soit la somme perçue du client. Par exemple, si les clients ne paient rien pour déposer de l'argent et 1 USD pour en retirer, l'agent pourrait recevoir 0,5 USD pour les dépôts et 0,5 USD pour les retraits. En termes de frais totaux, cela revient au même pour le fournisseur puisque les frais de retrait imposés au client couvrent intégralement la commission que reçoit l'agent. Toutefois, en payant une commission sur les dépôts, le fournisseur garantit que l'agent est encouragé à accepter toutes sortes de transactions. Certains fournisseurs versent des

commissions plus importantes pour les retraits de sorte que les agents aient un intérêt à garder suffisamment de liquidités en caisse. Le principe de base cependant est que les agents devraient être payés pour chaque service rendu.

### *Comment les commissions devraient-elles être calculées ?*

Les agents peuvent recevoir un montant fixe par transaction, une part de la valeur totale de la transaction ou un forfait calculé en fonction d'un barème (voir l'encadré 7). En général, ils sont rémunérés de la même manière qu'ils facturent les clients (c.à.d. que s'ils facturent les clients par paliers, eux-mêmes sont payés par paliers). Chaque méthode a ses avantages et inconvénients, dont il faut tenir compte (voir le tableau 12).

Globalement, le paiement de commissions par paliers est la meilleure méthode car elle permet aux fournisseurs d'encourager leurs agents à recevoir tous types de clients venus effectuer des transactions de montant élevé ou faible.

### *Les agents devraient-ils être habilités à fixer les frais qu'ils imposent en définitive ?*

Certains fournisseurs comme ZAP en Tanzanie et G-Cash aux Philippines permettent aux agents d'exprimer leur avis sur le prix définitif du service. Les agents et les clients reçoivent un prix de référence (qui peut résulter de n'importe laquelle des méthodes décrites au tableau 12 – pourcentage, forfait, etc.) mais le prix définitif est un montant négocié. Cette méthode est plus facile pour les fournisseurs car ils n'ont pas besoin de calculer des commissions ou de s'entendre avec les agents. Elle permet aussi aux forces du marché, soit

#### **Encadré 7 : Une méthode innovante pour le paiement des commissions**

En Colombie, un prestataire s'essaie à un nouveau système échelonné, selon lequel le montant de la commission par transaction dépend du nombre de transactions effectuées. Si les prestataires effectuent peu de transactions (cinq transactions au maximum), ils reçoivent 0,08 USD par transaction. S'ils sont plus actifs (plus de 25 transactions par jour), ils reçoivent près du double de cette somme, soit 0,15 USD par transaction. Ainsi, la courbe devient de plus en plus raide vers le haut et les agents sont rémunérés le double (transactions plus nombreuses et commissions plus élevées par transaction) s'ils augmentent leur volume.

Tableau 12 : Méthodes de calcul des commissions d'agent

MÉTHODE DE CALCUL	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Part des transactions totales d'encaissement/décaissement	Simple à comprendre.	Dissuade les agents de faire des transactions à faible valeur. Par exemple, si les agents sont payés 1 % par transaction d'encaissement, ils reçoivent la même somme, soit 5 USD, qu'ils reçoivent un gros remboursement de 500 USD ou qu'ils acceptent 100 remboursements de 5 USD. De toute évidence, la seconde option représente beaucoup plus de travail et les agents peuvent refuser que les clients fassent des transactions aussi modestes.
Commission immédiate	Très simple à comprendre.	Dans ce cas de figure, les prestataires ne sont pas motivés à accepter de fortes sommes. Reprenons l'exemple ci-dessus: si un agent perçoit 0,10 USD par transaction, il gagne 10 USD en effectuant 100 petites transactions mais seulement 0,10 USD pour une grosse transaction.
Commission échelonnée	Le fait de payer une somme fixe pour chaque niveau (par ex. 0,10 USD pour un décaissement de moins de 2 USD, 0,20 USD pour un décaissement de 2 USD à 4 USD, etc.) permet aux prestataires de payer davantage, en valeur absolue, pour de grosses transactions, mais moins en pourcentage. Ils peuvent donc se tailler des marges généreuses sur les transactions de faible portée mais payer les grosses transactions assez cher pour continuer à motiver les agents.	Pour les agents, cette méthode est difficile à maîtriser rapidement et à garder en mémoire. Les agents peuvent encourager les clients à "diviser" leurs transactions en plusieurs petites opérations de sorte que l'agent puisse gagner plus d'argent.



l'offre et la demande, de régler certains des problèmes cités au chapitre 1, par exemple, celui de savoir si la fonction d'agence est plus coûteuse et prend plus de temps pour les agents en milieu rural que pour les agents en milieu urbain. Un agent rural pourrait donc pratiquer des prix plus élevés en fonction, d'une part, de ses dépenses plus élevées et, d'autre part, du fait qu'il rencontrera probablement peu de concurrence. Lorsque les agents fixent eux-mêmes leurs prix, ils sont en mesure de prendre en compte tant leur argumentaire que l'offre et la demande sur le marché ; en théorie, cela devrait leur permettre d'établir un meilleur prix en comparaison avec un prix décidé au niveau du siège social.

Toutefois, cette méthode comporte certains inconvénients. Ainsi, certains clients ne veulent pas négocier chaque fois qu'ils effectuent une transaction. Pour certaines transactions, ils ont une stratégie en tête qui, si l'agent fixe un prix plus élevé ce jour-là, peut ne pas être réalisable. Les agents ne disposent pas d'informations parfaites et, en conséquence, ils ne sont pas en mesure de fixer des prix de marché idéaux. Ainsi, ils pourraient accorder des conditions plus avantageuses à leurs amis et parents ou imposer des prix exorbitants en cas de crise. Il est également possible que les agents fixent des prix inévitables, ce qui pourrait compromettre la réputation du service.

### *À quel intervalle les agents devraient-ils être payés ?*

Enfin, les fournisseurs doivent considérer comment ils paieront les commissions des agents. Dans le passé, les agents M-PESA étaient payés par leurs groupeurs respectifs. Non seulement ces groupeurs s'attribuaient des commissions variables (parfois jusqu'à 30 %) mais ils ne payaient pas non plus les agents en temps opportun. Cela a créé chez les agents un certain mécontentement et ces derniers ne savaient pas si le problème provenait de Safaricom ou du groupeur. Aujourd'hui, Safaricom paie chaque agent directement. Les agents sont payés une fois par mois et à temps. Malgré l'amélioration constatée, de nombreux agents demeurent incertains sur les modalités de leurs commissions. En effet, il leur est difficile de se rappeler la somme qui leur est due en fonction de toutes les transactions diverses effectuées durant le mois.

En Inde, EKO a élaboré un système de suivi qui est d'un grand secours. Chaque jour, la société envoie un SMS à chacun de ses agents. Le message décrit le nombre d'inscriptions de clients, le nombre et le montant des dépôts et retraits ainsi que les commissions constatées ce jour. Cette technique permet aux agents de faire le suivi de leurs recettes tout au long du mois et de poser des questions instantanément. En Colombie, AV Villas verse ses commissions immédiatement en rechargeant le portefeuille électronique de l'agent après chaque transaction.

#### 5.4. Gérer les liquidités

Pour qu'un service bancaire sans agences réussisse, les clients doivent pouvoir retirer de l'argent comptant à l'endroit et au moment qu'ils choisissent. Dès le départ, les agents doivent avoir une bonne somme d'argent (et, s'il y a lieu, du flottant électronique) ; ils doivent aussi effectuer leurs opérations de compensation continuellement pour équilibrer leurs avoirs en caisse et leur flottant électronique. C'est là un des aspects les plus importants de la gérance des agents qu'il faut maîtriser impérativement. L'affectation de capital à ce commerce, et le fait de devoir constamment compenser les stocks d'argent comptant reviennent cher et prennent du temps ; les fournisseurs doivent donc s'assurer que la personne qui assumera ces attributions soit rémunérée de manière raisonnable.

##### *Capital de départ*

La section 1.1. a décrit la grande difficulté que connaissent les petits commerçants pour constituer une somme d'argent relativement importante et l'investir dans un commerce de services bancaires sans agences. Cette somme doit être assez conséquente pour que les clients situés dans la zone desservie puissent être assurés d'être servis sans que l'agent ne doive se rendre à la banque 10 fois par jour. Toutefois, si cette somme est trop élevée, une grande partie ne sera jamais utilisée et, pour ce produit, le rapport du capital sera faible. Le calcul des conditions relatives au capital de départ est la première chose à faire pour évaluer ses incidences sur l'argumentaire de l'agent (voir l'encadré 8).

Les fournisseurs ont calculé le capital de départ de différentes manières. Certains d'entre eux font peser toute cette charge sur les agents. Au Kenya, M-PESA impose de lourdes conditions parce qu'il existe une forte demande de la part des agents potentiels et parce que ceux-ci pensent que le rendement du capital est élevé. Inversement, certains fournisseurs accumulent, achètent et gèrent les liquidités eux-mêmes de sorte que les agents n'aient pas à s'en occuper. Avec cette méthode, le coût d'opportunité pour un agent potentiel est de zéro, ce qui devrait aider au recrutement et à la rétention d'agents. Bien entendu, les fournisseurs inscrivent certains frais dans leur compte de profits et pertes, ce qui crée une autre contrainte, celle de dégager plus de bénéfices. Toutefois, cela n'anéantit pas forcément tous les avantages de l'initiative. Au Brésil, les agents ne sont pas tenus de constituer tout ou partie du capital avec leurs propres ressources car la plupart des transactions sont constituées d'encaissements pour payer des factures, et les banques comptabilisent les fonds reçus comme un élément de passif (pour être plus précis, un compte d'effets à payer au bénéficiaire), ce qui signifie que les agents manipulent l'argent de la banque. Les banques assurent leurs fonds contre le vol et autres pertes et

### Encadré 8 : Calculer les exigences de capitalisation pour les agents

Le capital de départ est fonction des liquidités requises ajoutées à l'investissement ponctuel auquel les agents sont tenus pour commencer à fonctionner. Pour ce faire, les agents doivent parfois améliorer l'apparence de leur boutique pour être conformes aux conditions d'apparence et de sécurité habituellement exigées au Brésil et au Kenya par exemple.

$$\boxed{\text{CAPITAL DE DÉPART}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{EXIGENCES SUR LE PLAN DES LIQUIDITÉS} \\ \text{(fonction du volume moyen de transactions, de la valeur} \\ \text{moyenne des transactions, du solde des encaissements/} \\ \text{décaissements, de la taille maximale des transactions)} \\ + \\ \text{INVESTISSEMENTS PONCTUELS} \\ \text{(par ex. amélioration des dispositifs de} \\ \text{sécurité, permis d'exploitation)} \end{array}}$$

Le calcul des exigences de trésorerie est un exercice complexe ; pour effectuer ce calcul, les prestataires doivent connaître quatre éléments ou, du moins, ils doivent disposer d'estimations solides à cet égard. Les deux premiers facteurs sont la moyenne du nombre et de la valeur des transactions ; calculés ensemble, le résultat produit la valeur globale des transactions par jour.

Les troisième et quatrième facteurs sont des facteurs de qualification importants. Le troisième facteur est le degré d'équilibre entre les transactions d'encaissement et de décaissement ; il influe largement sur les liquidités. Considérons par exemple deux agents qui effectuent chacun 100 transactions par jour, toutes de 1 USD, pour un total de 100 USD. En fin de journée, chaque agent rééquilibre sa position de caisse et de flottant électronique. Le premier agent n'effectue que des transactions de décaissement, ce qui signifie qu'il doit avoir en argent comptant l'équivalent de 100 USD (dans son cas, des avoirs en caisse) pour servir tous ses clients pendant toute la journée. Le deuxième agent réalise 50 USD en transactions de décaissement durant la journée, et 50 USD d'encaissements. Si toutes les transactions s'élevaient à 1 USD et étaient réparties uniformément durant toute la journée, l'agent pourrait se contenter d'avoir 1 USD en liquidités. Les retraits seraient compensés par l'influx des dépôts. Bien entendu, il s'agit là d'un exemple extrême, qui sert à démontrer une chose : plus les transactions de décaissement et d'encaissement sont équilibrées, moins l'agent a besoin de liquidités pour sa caisse et son flottant électronique.

(suite)

**Encadré 8 (suite)**

Manifestement, les transactions ne portent pas toutes sur le même montant et elles ne sont pas uniformément espacées durant la journée. Cette situation nous amène au quatrième et dernier facteur, la taille maximale des transactions. Un prestataire n'a pas besoin de prévoir la taille de chaque transaction effectuée par un agent ; il lui suffit en effet de prévoir les plus importantes transactions qui seront effectuées durant le laps de temps qui sépare deux opérations de compensation. Ce sont les transactions qui peuvent, à elles seules, épuiser les avoirs en caisse ou le flottant électronique de l'agent. En règle générale, Safaricom multiplie le nombre d'encaissements et de décaissements de la veille par 1,5 pour fixer le montant du flottant électronique et des avoirs en caisse du lendemain.

instaurent des plafonds stricts pour la détention d'avoirs en caisse et ce, avant même que les agents puissent déposer des espèces en banque. Globalement, les banques brésiliennes ont traité 105 milliards USD en paiements de factures par le biais de plus de 70 000 agents en 2009, ce qui laisse à penser que le système fonctionne relativement bien.

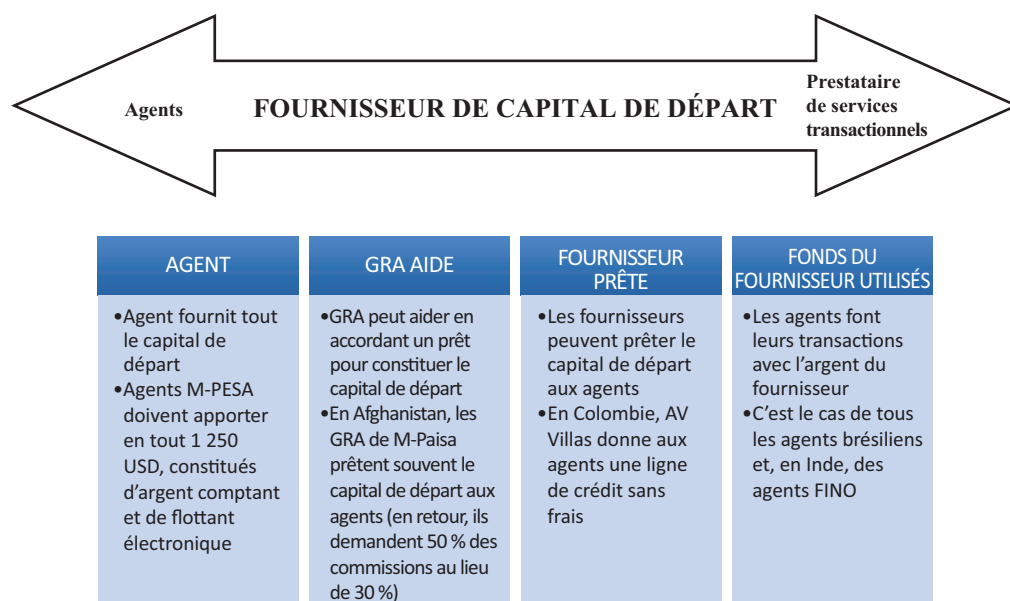
Parmi les autres solutions envisageables figure l'établissement d'un partenariat avec une institution financière qui fournit aux agents des crédits de trésorerie à un prix abordable, éventuellement garantis par leurs commissions. Après le lancement du service, les fournisseurs devraient surveiller soigneusement les besoins de capital réels des agents. En outre, les fournisseurs, ou leurs GRA, doivent établir un mécanisme, soit électronique soit personnel, pour s'assurer que les agents respectent strictement les règles de détention de liquidités. Ainsi, Safaricom demande au personnel de Top Image de rendre visite à tous les agents une semaine sur deux, et en personne.

La figure 22 illustre différents fournisseurs avec leurs diverses règles de constitution de capital de départ.

***Équilibrer les comptes caisse et de flottant électronique***

Une fois les agents dotés de leurs avoirs en caisse et flottant électronique de départ, il leur faut se réapprovisionner régulièrement. En théorie, la valeur des transactions d'encaissement des clients devrait correspondre à la somme qu'ils retirent par leurs décaissements. En réalité toutefois, cela n'arrive que rarement. Ainsi, le solde des transactions d'encaissement et de décaissement dépend fortement de l'emplacement géographique,

Figure 22 : Qui fournit le capital de départ ?

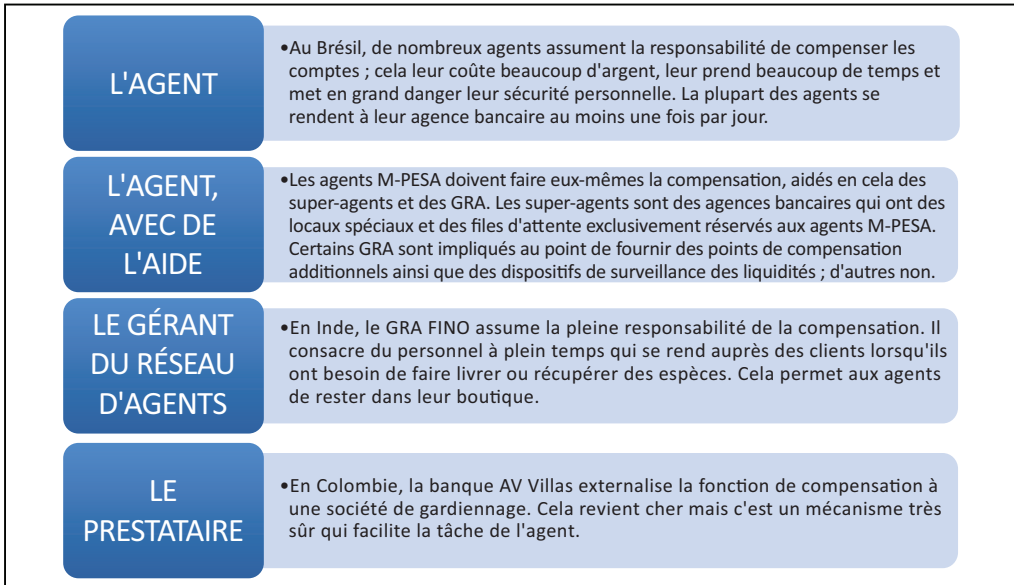


les agents en milieu urbain (émetteurs) effectuant de grosses transactions d'encaissement et les agents en milieu rural (destinataires) effectuant de grosses transactions de décaissement. En outre, le solde dépend fortement des sorties de fonds saisonnières à travers le pays en raison des festivals, des jours fériés et de la saison de plantation dans les exploitations agricoles. Les agents M-PESA doivent compenser leurs positions de trésorerie au moins une fois par jour, parfois plus souvent (Eijkman, Kendal et Mas 2010). En milieu rural, ils le font une fois par jour et, en milieu urbain, une fois et demie par jour ; les agents installés dans les grands centres urbains le font deux fois et demie par jour. Chaque opération de compensation implique un trajet vers la banque. Certains agents emploient des préposés qui se consacrent à plein temps au transport d'argent liquide. Un agent M-PESA est dénommé, à juste titre, un convoyeur de fonds professionnel. Le coût et le risque supportés par l'agent pour compenser les comptes dépendent de trois variables :

1. Périodicité de la compensation (fonction du montant du fonds de roulement, du solde encaissements/décaissements et des limites de capital) ;
2. Dimension de l'infrastructure bancaire sur le marché (influe sur la distance et le coût du trajet effectué par l'agent pour se rendre à la banque) ;
3. Risque de vol/sécurité sur le marché.

Toutefois, tous les agents n'assument pas la responsabilité de la compensation. M-PESA paie les banques environ 1 % de la valeur des transactions effectuées et en fait

Figure 23 : Exemples d'attributions de compensation des espèces et flottant électronique



ses “super-agents” ; elles offrent aux agents un service de compensation par le biais de leurs agences bancaires. Le personnel de FINO est responsable de compenser les comptes des agents et FINO a trouvé des personnes dans le quartier (des “super-clients”) qui sont disposées à maintenir des fonds à disposition en échange d’un droit perçu chaque mois. Banco do Brasil donne aussi à ses agents un outil par Internet qui leur permet de transférer facilement des fonds par voie électronique entre leurs comptes personnels ou professionnels. En général, les banques brésiliennes ont démontré qu’elles étaient plus enclines à assumer une certaine partie des frais de gestion des liquidités. Cette attitude reflète leur opinion des agents, qu’elles considèrent comme des entités d’importance stratégique pour leur expansion nationale, qui contribuent à réduire les encombrements dans leurs agences et qui leur permettent d’accéder à des boutiques fréquentées par la classe moyenne inférieure du pays de plus en plus nombreuse et qui, selon les banques, se développera considérablement au cours des dix prochaines années. À l’occasion, les banques brésiliennes sont disposées à assumer les frais de services de transport par voiture blindée ; cette occasion se présente souvent lorsqu’elles considèrent que l’agent concerné contribue largement à désencombrer une agence bancaire située à proximité.

Au Pakistan, Easypaisa affirme que l’introduction du service de compensation a facilité les choses pour ses agents. Tous les agents Easypaisa sont des détaillants qui vendent tous du temps d’antenne pour le compte de Telenor. Avant Easypaisa, les détaillants devaient attendre la visite quotidienne du propriétaire de la franchise (distributeur)

ou se déplacer pour acheter du temps d'antenne ; parfois, ils devaient faire les deux. Aujourd'hui, les détaillants ont des portefeuilles mobiles, ils peuvent utiliser leur flottant électronique lorsqu'ils le souhaitent pour acheter eux-mêmes plus de temps d'antenne ; cet arrangement est souple et commode. Ici encore, il faut ménager le coût et le risque assumés par les agents et la compensation qu'ils reçoivent. La figure 23 illustre le fait que n'importe quel acteur de la chaîne d'approvisionnement pourrait être chargé d'effectuer les opérations de compensation.

### 5.5. Surveiller et gérer constamment

Un réseau d'agents devrait être fiable et servir sa clientèle de manière constante. Malgré la différence entre l'apparence des agences rurales et des agences urbaines, dans l'idéal, elles devraient toutes fournir le même service au même prix, et servir leur clientèle de manière analogue. Lorsqu'une banque ou une autre société commerciale contrôle ses propres points de vente, elle s'assure que chacun d'eux soit meublé et décoré de la même façon et qu'il soit doté du même personnel compétent. Ce degré de contrôle est plus difficile à atteindre dans un réseau d'agents indépendants. Pour être efficaces, les services doivent strictement observer les règles essentielles qui ont été établies pour garantir que la clientèle soit toujours satisfaite. En général, la fonction de contrôle est exercée au moyen d'une combinaison de visites *in situ* et d'outils technologiques et de SIG.

Les prestataires doivent soigneusement sélectionner les personnes qui seront chargées principalement du contrôle des agents. Souvent, les GRA assument une fonction dans un domaine de contrôle spécifique (par exemple le contrôle des liquidités) mais en général ils n'assument pas la responsabilité première du contrôle global des agents, surtout lorsqu'il s'agit d'assurer que le client soit toujours satisfait du service. Cette tâche est généralement effectuée par le prestataire même ou externalisée auprès d'une société tierce. Il faudrait constituer une équipe exclusivement consacrée au contrôle des services bancaires sans agences. Certains GRA sont aussi des distributeurs de temps d'antenne ou de PCC mais le niveau de contrôle requis pour un service bancaire sans agences est plus exigeant que celui qui suffirait pour un produit comme le temps d'antenne, et il faut former et responsabiliser le personnel qui sera exclusivement affecté à ce service.

#### *Visites sur le terrain*

La meilleure façon de garantir qu'un agent respecte effectivement les règles établies par le fournisseur est de faire des visites en personne. C'est une option qui revient cher mais qui peut être aussi le meilleur moyen de s'assurer que les agents respectent les conditions

établies. M-PESA a compris l'importance d'assurer en tout temps la satisfaction du client et dès le début, il a engagé Top Image pour faire des visites de contrôle de routine. Ces visites se produisent au moins une semaine sur deux par point de vente. Les représentants de Top Image pour le développement commercial (RDC) ont une liste-témoin et des procédures spécifiques à suivre. Ils évaluent chaque point de vente par rapport à 10 critères essentiels. À chaque critère correspond une note de 1 (conformité) et une note de 0 (non-conformité). Les RDC peuvent rapidement faire le total des notes, donner les avertissements qui s'imposent si une note est inférieure à 7 et formuler des observations.

Les 10 secteurs à examiner sont répartis en trois groupes. Le premier groupe est la disponibilité ; c'est celui qui est contrôlé de plus près parce que les clients sont mécontents lorsqu'ils ne peuvent pas faire leurs transactions en raison d'un manque de liquidités ou de flottant électronique. Le deuxième groupe, que constituent les normes, a pour finalité de garantir que les agents se conforment effectivement aux conditions essentielles en matière de connaissance du client et autres normes. Enfin, M-PESA a établi des conditions strictes qui ont trait à la visibilité des éléments de marketing.

En effet, les clients savent qu'un point de vente M-PESA est authentique en partie grâce à l'affichage constant du numéro d'agent, des prix et d'autres matériels publicitaires. Si l'un de ces éléments n'est pas affiché ou s'il est déchiré, l'agent reçoit la note de non-conformité. Si l'agent accumule plusieurs avertissements, M-PESA a toute latitude pour lui retirer son permis.

Au Pakistan, Easypaisa utilise une société indépendante qui effectue des audits trimestriels de chacun de ses agents. Cette société envoie du personnel dans chaque boutique pour inspecter les présentoirs et les journaux de comptabilité et aussi pour déterminer si les agents suivent les bonnes procédures. En cas de non-conformité, les

#### **Encadré 9 : Listes-témoins pour le suivi des agents**

Un réseau national de suivi devrait être simple et ce, pour que tout le monde comprenne le système et l'utilise de manière uniforme. M-PESA emploie un système de notation simple, qui comprend deux options seulement : 0 pour la non-conformité et 1 pour la conformité. Le système note 10 secteurs comme suit :

##### **Disponibilité des éléments suivants :**

1. Flottant
2. Espèces
3. SIMEX (cartes SIM de remplacement)
4. Journaux de comptabilité

##### **Exigences relatives aux éléments suivants :**

5. Commis
6. Connaissance de la clientèle
7. Enregistrement

##### **Visibilité des éléments suivants :**

8. Panneaux publicitaires thématiques
9. Affiche des prix
10. Numéro d'agent



agents sont renvoyés à des équipes de formation régionales pour les mettre à niveau. S'ils n'améliorent pas leurs résultats au bout d'une ou deux séances de formation supplémentaires, leur compte peut être suspendu.

### *Utiliser les outils technologiques pour contrôler les agents*

Bien que les visites *in situ* constituent un bon moyen d'assurer la conformité des agents avec les principes régissant la prestation de services, elles peuvent revenir cher et être longues. De plus, les contrôles effectués lors de ces visites peuvent subir les aléas des défaillances humaines et des fraudes. Certains prestataires et GRA ont investi dans des SIG automatiques pour les aider à surveiller la performance des agents. Par exemple, au Brésil, Telecom Service utilise un SIG qui lui permet de surveiller le niveau de liquidités exact des agents à travers le pays et ce, à partir de son siège social de Sao Paulo. Tous les matins, le personnel passe en revue les agents qui lui sont attribués dans le système et sait immédiatement combien sont actifs, combien ont des problèmes techniques, combien détiennent une forte somme en argent liquide et doivent penser rapidement à compenser leurs soldes, etc. Ils appellent les agents par téléphone et règlent la plupart des problèmes à distance. Top Image rend visite à chaque agent M-PESA une semaine sur deux et Telecom Service se rend chez ses agents une fois tous les deux mois.

En Inde, deux prestataires ont chacun mis en place des systèmes novateurs à base de SMS pour contrôler leurs services. FINO a un tableau de bord en trois parties qui lui permet de surveiller la performance du personnel de terrain<sup>22</sup>. Le personnel (coordonnateurs de blocs) envoie des SMS au début de chaque journée ouvrable et lorsqu'il visite chaque agent ; il explique alors la raison de sa visite. Au siège, le personnel de FINO peut consulter les résultats de chaque employé, district et projet en général. Il peut classer le personnel en différents groupes (excellent, bon, moyen, etc.) et encourager et récompenser le personnel en fonction de ces résultats. Le système est vulnérable aux fraudes mais n'est pas conçu pour produire des informations parfaites. Le fait d'envoyer un SMS équivaut à rappeler discrètement à un employé les attributions qui lui ont été confiées. En outre, certaines habitudes absentéistes surgiront. Il est primordial de faire le suivi. Chez FINO, plusieurs employés du siège social appellent les employés qui ne sont pas aux normes.

En Inde, EKO emploie aussi un système à base de SMS (décrit à la section 5.3.) mais dans ce cas, l'objectif principal est de communiquer avec ses propres employés, agents et GRA facilement, à peu de frais et de manière transparente au sujet des progrès accomplis par rapport aux buts établis. Les personnels commerciaux d'EKO reçoivent quatre SMS

<sup>22</sup> Pour en savoir plus sur le tableau de bord de FINO, voir [Krishnaswami, McKay, Rotman et Pickens \(2010\)](#).

par jour qui leur indiquent leur statut par rapport aux cibles. Cela permet aux employés et à la direction de constater tout écart par rapport aux cibles et ce, rapidement, puis de faire le suivi nécessaire avec les GRA. Les agents d'EKO et les GRA reçoivent également des SMS tous les jours qui leur communiquent les chiffres et le volume de leurs transactions ainsi que le nombre de nouvelles ouvertures de compte pour la journée. Ce message inclut le montant des commissions perçues ce jour-là, ce qui permet aux agents de surveiller et comprendre régulièrement l'évolution de leurs recettes. Les SMS étant très bon marché en Inde, EKO transmet 2 000 messages de suivi par jour à raison de 5 USD.

Les prestataires de services bancaires sans agences peuvent assurer un suivi adéquat de leurs activités en employant des systèmes soit technologiques soit manuels. Ce qu'il faut, c'est employer un mécanisme simple et se concentrer sur un petit nombre d'opérations effectuées par l'agent qui sont essentielles pour satisfaire sa clientèle continuellement. Le système doit agir comme un mécanisme d'alerte précoce de sorte que tout agent qui ne se conforme pas aux règles et qui a des résultats médiocres puisse recevoir une aide avant que leur clientèle n'en subisse les conséquences.

## 5.6. Réduire les incidences des fraudes, vols et abus

Même si un prestataire sélectionne, forme et surveille convenablement les agents, certains problèmes d'origine extérieure peuvent survenir, sous forme de vols et d'abus. La présente section envisage ces problèmes et propose des exemples pour les résoudre au moyen de divers services.

### *Le vol*

Le chapitre 1 a donné un aperçu des incidences graves que le vol peut avoir sur l'argumentaire d'un agent. Dès que les habitants du quartier savent que l'agent garde un surplus d'argent liquide dans sa boutique, ce dernier peut devenir une cible. Les agents sont exposés à l'intérieur de leur boutique mais surtout à l'extérieur puisqu'ils doivent se rendre à la banque et en revenir pour gérer les liquidités. La gravité de ce problème varie en fonction du marché. En Inde, les agents FINO se rendent de village en village pour recueillir des liquidités mais n'ont pas le sentiment qu'ils sont ciblés par les voleurs. Les agents fournissent un service important pour la communauté et celle-ci pourrait sanctionner les voleurs qui y porteraient atteinte. Au Brésil, les agents ruraux d'Amazonie sont animés du même sentiment. Toutefois, au Brésil, les zones urbaines sont fortement exposées au vol. En effet, 93 % des agents brésiliens rapportent que le fait d'être un agent accroît leur risque d'être victimes de vol et 25 % en ont été victimes au cours des trois

dernières années. En réalité, la plupart des agents brésiliens se rendent à la banque pour y déposer un surplus de liquidités même si la somme qu'ils détiennent est largement en deçà du plafond établi par la banque. Ils préfèrent l'ennui et la dépense supplémentaires qu'un tel trajet leur occasionne au risque de conserver autant d'argent.

Les prestataires peuvent prendre quatre mesures pour réduire la probabilité et les conséquences d'un vol pour les agents. Il y a un compromis à faire entre la sécurité d'une part et, d'autre part, les coûts, l'omniprésence du réseau et l'aspect de commodité pour les agents. Les prestataires doivent évaluer le risque de sécurité sur leur marché et les compromis qu'ils sont disposés à consentir.

- **Exiger un local sécurisé.** Lorsqu'ils sélectionnent leurs agents, les prestataires peuvent demander un certain minimum de sécurité comme des barreaux aux portes et fenêtres et des vitres séparant les agents des clients.
- **Rabaisser le plafond de liquidités en caisse.** Les prestataires peuvent diminuer les limites maximales de liquidités que les agents peuvent détenir (principalement pour les cas où c'est l'argent du prestataire que les agents utilisent pour effectuer leurs transactions). Cela peut réduire l'éventualité du vol (à mesure que le bruit court que les agents ne conservent plus autant d'argent liquide) et réduit certainement les conséquences des vols. Toutefois, au Brésil et au Kenya, les agents se rendent d'ores et déjà à la banque une fois par jour. Si l'on réduit les limites, il leur faudra emprunter ce chemin encore plus souvent. Par ailleurs, au Brésil, le fait d'atteindre le plafond de liquidités a des conséquences graves, puisque le terminal de PDV de l'agent peut être gelé pendant deux jours au plus, ce qui fait chuter ses bénéfices de 79 % (en présumant que ses dépenses demeurent constantes durant cette période).
- **Utiliser des voitures blindées.** Les prestataires ou les GRA peuvent engager des services de voiturage par véhicule blindé pour transporter de l'argent. Au Brésil, plusieurs GRA font appel à ce service pour recueillir de l'argent liquide et, en Colombie, AV Villas a externalisé ses services de collecte d'argent liquide à une société de gardiennage équipée d'une flotte entière de camions blindés. Malheureusement, cela revient cher. La plupart des agents ne peuvent se permettre un tel service directement mais le fait d'y recourir pourrait faire baisser les commissions qu'ils perçoivent du prestataire ou du GRA qui, eux, supportent ces frais. Au Brésil, Braz Valor (un GRA) rapporte qu'il lui faudrait une augmentation de l'ordre de 70 % en transactions par site pour rentrer dans ses frais s'il achète une voiture blindée.
- **Acheter une police d'assurance.** Les prestataires peuvent acquérir une police d'assurance ou en faire une condition pour ses agents. Ceux-ci continuent d'assumer une responsabilité partielle en cas de perte. Au Brésil, leur responsabilité moyenne est de 540 USD, soit l'équivalent de presque cinq mois de bénéfices. Même à ce niveau,

les prestataires doivent arrêter les activités des agents qui sont victimes de vol et faire leur réclamation à l'assureur assez rapidement en raison de l'aléa de moralité.

### *Fraudes et abus*

Tout système performant attire des candidats à la fraude. Dans le secteur des services bancaires mobiles, cela peut se produire à une très petite échelle (les agents changent le prix d'un service) ou à très grande échelle (utilisation d'un système bancaire sans agence pour financer des activités terroristes).

Suit une description des quatre principaux domaines de fraude et des recommandations formulées à l'intention des prestataires pour atténuer ce phénomène.

1. **Blanchiment de capitaux.** Il s'agit ici principalement d'un problème de réglementation et les prestataires doivent observer les règles de leur pays. Dans l'idéal, une réglementation proportionnée devrait suffire mais ne pas être restrictive à un point tel que les clients pauvres qui effectuent des transactions de faible montant ne puissent accéder facilement au système.

**Recommandations :** *Les prestataires peuvent respecter les réglementations et chercher à influencer les autorités de réglementation de sorte à mettre au point des règles efficaces et proportionnées.*

2. **Les clients sont escroqués.** Les agents peuvent escroquer les clients, surtout dans des lieux éloignés et pauvres, où les clients sont moins instruits et s'en remettent à des instructions transmises de bouche à oreille plutôt qu'au matériel de commercialisation écrit. Les agents peuvent faire semblant d'effectuer une transaction d'encaissement ou changer les frais imposés pour la fourniture d'un service (et demander ces frais en argent comptant). Souvent, les caissiers de banque ou les agents de services bancaires sans agences qui utilisent un code confidentiel recommandent à leurs clients de composer un code simple. Le plus souvent, ils le font de bonne foi, pensant aider les clients peu expérimentés ; cette pratique peut toutefois s'avérer dangereuse lorsque les clients font confiance aux agents et les laissent effectuer leurs transactions pour eux ; l'agent utilise alors ce code pour les voler. Les clients peuvent aussi être escroqués par d'autres clients. Ainsi, au Kenya, un cas a fait la une des journaux : un homme a volé plus de 1 200 USD par le biais de transactions frauduleuses effectuées sur les téléphones de certains abonnés après avoir obtenu leurs codes confidentiels (Kiplagat 2010).

**Recommandations :** *Les prestataires peuvent renseigner leurs clients. Les clients doivent comprendre comment le système fonctionne, et savoir que certaines informations primordiales, comme les codes confidentiels, ne devraient pas être divulguées ; ils doivent aussi savoir qu'ils doivent toujours attendre le SMS de confirmation avant de conclure qu'une transaction a abouti. Les clients peuvent être renseignés par radio, par des affiches, des diagrammes et d'autres moyens hormis le matériel écrit placé dans les boutiques d'agents. Les prestataires doivent aussi avoir un centre d'appels que les clients peuvent joindre pour poser des questions ou rapporter des fraudes potentielles. Il ne faut ménager aucun effort pour rembourser les personnes escroquées, comme le font en règle générale les sociétés qui émettent des cartes de crédit et vérifient, tout en leur faisant confiance la plupart du temps, les réclamations des clients au sujet de toute activité frauduleuse.*

3. **Les agents et les clients escroquent le système.** Les agents et les clients peuvent se mettre d'accord pour escroquer le service. Par exemple, ils peuvent diviser une transaction en deux ou plusieurs opérations plus modestes. Lorsque les prix sont établis par paliers, les clients peuvent parfois économiser en recourant à cette technique (par ex. en faisant des décaissements en trois petites tranches au lieu d'une grosse opération). De plus, les agents peuvent essayer d'augmenter leurs commissions au maximum en se faisant payer davantage au pourcentage sur de petites sommes au lieu de gros montants. Étant donné que les dépôts sont généralement gratuits, mais que les agents sont rémunérés pour les dépôts, ils peuvent recevoir plus d'argent lorsque les clients paient pour un dépôt qui est immédiatement suivi d'un retrait. En théorie, ils peuvent passer toute une journée ensemble en déposant et en retirant de l'argent à partir du compte du client et en se partageant le profit réalisé en commissions et frais.

Les clients peuvent aussi escroquer le système en faisant un dépôt direct dans un numéro de téléphone autre que le leur, ce qui permet aux clients de “virer” des fonds au portefeuille mobile d'une autre personne sans payer de frais de virement.

**Recommandations :** *Les prestataires peuvent mettre en place un SIG rigoureux pour surveiller les transactions et rapidement signaler à qui de droit toutes les transactions suspectes. Le SIG doit être pourvu d'algorithmes, par exemple, pour repérer plusieurs types de transactions semblables, effectuées par le même client le même jour. Cet algorithme peut rechercher des échecs multiples causés par une transaction effectuée*

*par un agent. Si tous les codes confidentiels qui sont composés sont similaires, il est possible que la personne n'arrive pas à se souvenir de son code. Toutefois, lorsque les chiffres sont très différents (par ex. 1111, 2222 ou 3333), quelqu'un est probablement en train d'essayer de deviner le code de quelqu'un d'autre.*

*Les prestataires devraient également revoir leurs modèles de fixation de prix et de commissions pour les préserver des fraudes. La solution la plus simple au problème de division des commissions serait d'arrêter les prix par paliers. Toutefois, cette technique présente tant d'inconvénients (les agents sont peu rémunérés lorsqu'ils effectuent des transactions de faible montant ou trop rémunérés pour des transactions importantes, etc.) qu'il vaut probablement mieux conserver une structure échelonnée mais la surveiller soigneusement.*

#### 4. Les clients (ou les personnes qui se font passer pour eux) escroquent les agents.

Les agents sont exposés eux aussi à la fraude et aux abus. Étant donné qu'ils sont généralement bien formés en comparaison avec les clients, ils ne sont pas exposés à de simples mauvais tours comme le sont les clients. Ils comprennent le système et les mesures de protection en place (par ex. le SMS de confirmation provenant de M-PESA). C'est là la meilleure mesure de protection dont ils disposent. L'encadré 10 décrit la manière dont des voleurs au Kenya ont pu voler de l'argent malgré ces mesures.

**Recommandations :** *Les prestataires peuvent continuer d'investir dans des séances de formation rigoureuses à l'intention de leurs agents car c'est le meilleur moyen de les défendre contre les fraudes et abus. Les prestataires devraient aussi envisager de restructurer l'interface utilisateur de sorte que les messages provenant du prestataire soient facilement identifiables et difficiles à reproduire. Cela est difficile à réaliser sur des appareils simples. Les prestataires devraient également envisager de rembourser les agents escroqués. Autrement, les agents seront encouragés à conserver peu d'espèces en caisse, ce qui, en fin de compte, compromettra les normes de service à la clientèle.*

Il existe plusieurs moyens d'escroquer un système et plus un service a du succès, plus les gens voudront en prendre avantage. Les prestataires peuvent prendre plusieurs mesures pour prévenir les fraudes, mais les meilleures mesures de prévention sont d'instruire le client, de former l'agent et de mettre en place des SIG qui sonnent l'alarme en cas de risque de transaction frauduleuse.

**Encadré 10 : Une fraude d'envergure**

En février 2010, deux personnes se faisant passer pour des employés de Safaricom sont entrées dans un magasin de M-PESA avec du matériel publicitaire de M-PESA et des papiers d'identification de Safaricom. Elles ont affirmé qu'elles conduisaient un audit et passé plusieurs minutes à consulter les journaux de comptabilité et le téléphone de l'agent. Peu après, elles sont sorties, et un homme âgé est entré pour retirer 30 000 shillings (environ 370 USD). L'agent a reçu ce qui semblait être une confirmation par SMS de M-PESA et a remis l'argent liquide. Le client est parti. Ce n'est que lorsque l'agent s'occupait de son client suivant que son solde de flottant a paru manquer 30 000 shillings. Il a appelé le centre d'aide réservé aux agents et c'est alors qu'on lui a dit qu'ils n'avaient constaté aucun retrait correspondant à cette somme.

Une autre fois, des voleurs se faisant passer pour des employés de Safaricom ont pu consulter le téléphone de l'agent et ajouter dans le carnet d'adresses un contact portant le nom de M-PESA et un numéro sous leur contrôle. Par conséquent, tout message provenant de ce numéro apparaîtrait sous le nom M-PESA. Le "client" n'avait qu'à transmettre des SMS à ses complices à partir du magasin de l'agent (faisant semblant de lancer une transaction M-PESA). À leur tour, ces complices envoyaient un SMS à l'agent, qui croyait que ce message était un message de confirmation provenant de M-PESA. Dans ce cas, il semble que les voleurs n'avaient même pas eu accès au téléphone. Le contact M-PESA avait été inséré dans le carnet d'adresses du téléphone à distance, dans un SMS auquel était annexée une carte de visite électronique de charge utile.

Source : [Gmeltdown \(2010\)](#).

Le présent chapitre a couvert une grande diversité de thèmes ayant trait à la manière de sélectionner les agents et de mettre en route leur service par des techniques de suivi et de gestion. Chaque aspect dépend du marché donné et de la valeur marchande du produit pour les agents. Les prestataires et les GRA doivent maîtriser les conditions particulières de leur marché et éviter de reproduire la structure de commission ou les directives de sélection d'agents employées par un autre prestataire. Lorsque toutes ces variables sont soigneusement mises en application, il y a de grandes chances pour que l'agent fournisse un service valable tant pour les clients que pour le prestataire, et qu'il soit lui aussi satisfait des avantages qu'il en tire.

Il n'existe pas de recette unique pour construire un réseau d'agents viable pour vendre des services bancaires sans agences. Toutefois, il existe cinq difficultés toutes liées entre elles et qu'il faut systématiquement résoudre. C'est un exercice répétitif, qui requiert une analyse profonde de certains problèmes connexes durant la phase de conception puis durant les révisions périodiques, à mesure que le service gagne en maturité.

1. Bâtir un argumentaire intéressant pour les agents ;
2. Définir les responsabilités et attributions des GRA ;
3. Garantir la solidité économique de toutes les entités commerciales dans la chaîne d'approvisionnement ;
4. Choisir la structure optimale pour le réseau d'agents ;
5. Sélectionner, former et gérer les agents.

### **Bâtir un argumentaire intéressant pour les agents**

Le rôle que l'on demande aux agents de remplir entraîne des frais et des risques ; ces agents doivent donc être rémunérés en conséquence. Ces frais et risques encourus dépendent de neuf facteurs que l'on peut répartir en trois catégories :

- Lié au rôle – 1) capital de départ ; 2) gestion des liquidités ; 3) dépenses de personnel et d'espace ;
- Exogène – 4) sécurité ; 5) fiabilité du système ; 6) effet sur l'activité commerciale dominante ;
- Temporel – 7) recettes suffisantes au démarrage ; 8) frais majeurs correspondant à la phase de croissance ; 9) Fractionnement de la demande parmi un nombre excessif d'agents.

Ces neuf facteurs touchent tous les agents mais différemment. Il n'existe pas de modèle à taille unique pour assurer la rentabilité de l'activité d'agent et rien ne peut remplacer l'investissement de temps que doivent réaliser les prestataires pour comprendre les particularités de l'argumentaire pour leurs agents.



## **Définir les responsabilités et attributions des GRA**

Pour de nombreux prestataires de services bancaires sans agences, les GRA contribuent largement à l'expansion rapide des réseaux d'agents. Par ailleurs, ils fournissent un service à la clientèle de manière constante. Plusieurs choix s'offrent aux prestataires pour structurer le rôle exercé par les GRA au moment de la mise en route des activités de l'agent, du démarrage des opérations de l'agent et, à terme, de l'adaptation de la stratégie commerciale des services bancaires sans agences.

## **Garantir la solidité économique de toutes les entités commerciales dans la chaîne d'approvisionnement**

En général, les agents de services bancaires sans agences sont le dernier maillon dans une chaîne d'approvisionnement de sociétés qui conjuguent leurs rôles respectifs pour créer la filière de transactions. Pour que la chaîne d'approvisionnement soit viable, l'activité doit générer suffisamment de recettes et ces dernières doivent être réparties pour soutenir toutes les sociétés présentes dans la chaîne. Les prestataires de services bancaires sans agences doivent façonner les flux financiers de la chaîne d'approvisionnement tout entière de manière à prendre des décisions judicieuses.

M-PESA parvient à des résultats financiers impressionnants pour toutes les sociétés de sa chaîne d'approvisionnement en créant des recettes de transactions de clientèle à partir de ce qui constitue principalement un service de transfert d'argent de particulier à particulier. Toutefois, le modèle commercial de M-PESA est peut-être une exception parmi de nombreuses initiatives de services bancaires sans agences. Dans la plupart des marchés, un service bancaire sans agences a peu de chances d'être reçu aussi rapidement et aussi massivement par la population que le modèle de M-PESA, qui propose un seul produit. Toutefois, l'on peut augmenter les recettes au moins de deux manières :

1. Intensifier le recours à la filière de transactions et diversifier les sources de recettes en donnant accès à des opérateurs tiers qui paient pour que les clients utilisent cette filière pour payer les services de l'opérateur ;
2. Les sociétés qui participent à la chaîne d'approvisionnement de services bancaires sans agences peuvent augmenter les recettes dans leur commerce dominant. Dans certains marchés, cela peut être une source de recettes principale. Les calculs basés sur des hypothèses modestes sur les bénéfices que les ORM doivent percevoir, sur les banques qui agissent comme institutions d'intermédiation de soldes de flottant, et sur les agents qui augmentent les ventes en magasin démontrent que ces bénéfices dégagés par les activités commerciales dominantes pourraient dépasser la moitié des recettes

de transactions. Dans certains marchés, ces bénéfices indirects dégagés par les activités dominantes sont peut-être nécessaires pour assurer la viabilité du modèle commercial des services bancaires sans agences.

### Choisir la structure optimale pour le réseau d'agents

Les prestataires pourraient envisager certaines variations sur trois démarches présidant à la construction d'un réseau d'agents :

1. Passer des contrats avec des chaînes de magasins de détail ;
2. Tirer particulièrement d'un réseau de distribution ;
3. Monter un tout nouveau réseau d'agents indépendants.

Les trois options entraînent des concessions en termes de préparation opérationnelle, de portée et de contrôle. Les prestataires doivent décider ce qui, dans ce marché, est le plus important. M-PESA a commencé à tirer parti du réseau de distribution de Safaricom mais après quelque temps a commencé à monter son réseau pour répondre aux exigences de la clientèle à travers le pays.

### Gérance des agents

- **Sélectionner les agents.** Les prestataires doivent soigneusement envisager quelles sont les qualités qu'ils recherchent chez leurs agents et ce, en fonction de leur service et de leur rôle.
- **Installer les agents.** Les prestataires doivent établir des contrats pour leurs agents, décider qui installera et entretiendra le matériel et veiller à ce que les agents soient convenablement formés.
- **Payer les agents.** Outre le fait de déterminer la somme globale qui sera versée aux agents, les prestataires doivent envisager les diverses options et retenir les structures de paiement des agents qu'ils utiliseront.
- **Gérer les liquidités.** Les prestataires doivent désigner la partie qui fournira le capital nécessaire au service et comment la tâche de compensation sera réalisée, celle-ci étant d'importance vitale mais longue et onéreuse.
- **Surveiller et gérer constamment.** Une surveillance efficace (soit en personne soit à distance) est essentielle si l'on veut garantir que la clientèle soit constamment satisfaite.
- **Réduire les incidences des fraudes, vols et abus.** Les prestataires doivent connaître les points faibles de leur service et trouver de moyen de les réduire au minimum.

## Bibliographie et autres références

---

- Baba, Karina. 2010. "Can Mobile Money Be Profitable? We Asked Mobile Money Managers." Article de blog. 16 septembre. <http://technology.cgap.org/2010/09/16/can-mobile-money-be-profitable-we-asked-mobile-money-managers/>.
- Banco Central do Brasil, <http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>.
- Banque mondiale. 2010. Base de données mondiale sur les indicateurs de développement. <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.
- BNDS Bulletin*. Mars 2001. [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_en/Institucional/Publications\\_and\\_Presentations/international\\_bulletin.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/Institucional/Publications_and_Presentations/international_bulletin.html).
- Blog du programme de technologie du CGAP. Washington, D.C.: CGAP. <http://technology.cgap.org/category/topic/agents/>.
- Davidson, Neil et Paul Leishman. 2010. "Building, Incentivizing and Managing a Network of Mobile Money Agents: A Handbook for Mobile Network Operators." GSMA, avril. <http://mmublog.org/agent-networks/gsma-publish-part-3-of-the-handbook-on-agent-networks-how-to-manage-a-network-of-mobile-money-agents/>.
- easypaisa, <http://www.easypaisa.com.pk/agent.php>.
- Eijkman, Frederik, Jake Kendall et Ignacio Mas. 2010. "Bridges to Cash: the Retail End of M-Pesa." Bill & Melinda Gates Foundation. [http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.43620/Bridging\\_%20the\\_Cash.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.43620/Bridging_%20the_Cash.pdf).
- FINO, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/articlepdf/4545.pdf?CFID=26732942&CFTOKEN=65143148&jsessionid=a830921139325c725284642b1c2d7d721b2e>.
- G-Cash, voir <http://technology.cgap.org/2010/10/13/mobile-banking-20-or-05-%E2%80%9393-mobile-banking-for-those-with-no-mobile/>.
- Gmeltdown. 2010. "M-PESA Fraud—Agents Beware." Article de blog, février. <http://www.gmeltdown.com/2010/02/m-pesa-fraud-agents-beware.html>.
- GSMA Mobile Money Tracker. 2010. Consulté le 29 décembre. <http://www.wirelessintelligence.com/mobile-money>.
- IFC. "IFC Mobile Money Toolkit." Washington, D.C.: SFI. <http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/Content/MobileMoneyToolkits2>.

- Heyer, Amrik et Ignacio Mas. 2010. "Fertile Grounds for Mobile Money: Towards a Framework for Analyzing Enabling Environments for Mobile Money." *Enterprise Development and Microfinance*. <http://ssrn.com/abstract=1593389>.
- Jack, William et Tavneet Suri. 2010. "The Economics of M-PESA." Washington, D.C., août 2010. Kenya: Central Bank of Kenya. [www.mit.edu/~tavneet/M-PESA.pdf](http://www.mit.edu/~tavneet/M-PESA.pdf).
- Kiplagot, Sam. 2010. "Man in Court over M-PESA Fraud." *Daily Nation*, 3 mai. <http://www.nation.co.ke/News/Man%20in%20court%20over%20MPesa%20fraud/-/1056/911168/-/2qe56a/-/index.html>.
- Krishnaswami, Karuna, Claudia McKay, Sarah Rotman et Mark Pickens. 2010. "Building Viable Agent Networks in India." Exposé PowerPoint. Washington, D.C.: CGAP, avril. [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.43424/CGAP\\_-\\_Building\\_viable\\_agent\\_networks\\_in\\_India.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.43424/CGAP_-_Building_viable_agent_networks_in_India.pdf).
- Lyman, Timothy, Mark Pickens et David Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." *Focus Note 43*. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2583/FN43.pdf>.
- Mas, Ignacio, and Hannah Siedek. 2008. "Banking Through Networks of Retail Agents." *Focus Note 47*. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.3922/FN47.pdf>.
- McKay, Claudia, et al. 2010. "Branchless Banking Agents in Brazil." Exposé PowerPoint. Washington, D.C.: CGAP et FGV, février. <http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2010/02/agent-networks-in-brazil-cgap-fgv1.pdf>.
- M-PESA 2010. *Daily Nation*. 15 novembre.
- Pickens, Mark. 2009. "Understanding What Drives Profits for Agents—M-PESA." Article de blog. 8 septembre. <http://technology.cgap.org/2009/09/08/understanding-what-drives-profits-for-agents-m-pesa/>.
- . 2010a. "Building Viable Agent Networks: Brazil and Kenya." Exposé PowerPoint au congrès mondial GSM. Washington, D.C.: CGAP, février. <http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2010/02/building-viable-agent-networks-cgap.pdf>.
- . 2010b. "Proof Mobile Money Can Make Money? M-PESA Earns Serious Shillings for Safaricom." Article de blog. 7 juin. <http://technology.cgap.org/2010/06/07/proof-mobile-money-can-make-money-m-pesa-earns-serious-shillings-for-safaricom/>.

- Pickens, Mark, Sarah Rotman, Ignacio Mas et Olga Morawczynski. 2009. “Agent Economics: M-PESA.” Exposé PowerPoint. Washington, D.C.: CGAP. <http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2009/09/m-pesa-agent-economics-cgap-2009.pdf>.
- Safaricom. 2010. Half Year Results. Exposé. 10 novembre.
- Siedek, Hannah. 2007. “Banking Agents—Market Reach.” Exposé PowerPoint. Washington, D.C.: CGAP. [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2115/agents\\_marketreach.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2115/agents_marketreach.pdf).
- Valor. 2010. “Ritmo do PIB define avanço da base de agências.” *Valor*, 18 août. <http://www.valoronline.com.br/?impresso/financas/93/6439967/ritmo-do-pib-define-avanco-da-base-de-agencias>.

## *Annexe 1: Modèle financier avec étude de cas M-PESA*

---

La présente annexe explique comment utiliser un modèle de tableur Excel qui calcule les flux financiers des sociétés comprises dans une chaîne d’approvisionnement de services bancaires sans agences. Le modèle est disponible à <http://technology.cgap.org/category/topic/agents/>.

Les données d’entrée et de sortie présentées ici se rapportent à une étude de cas de M-PESA au Kenya. Les données d’entrée sont basées sur des données financières issues de publications de Safaricom et de nombreuses études publiées par des tiers. Sauf indication contraire, les indicateurs de performance sont basés sur des données annualisées au mois de juin 2010. Certaines données d’entrée ont été estimées pour compenser l’absence d’informations additionnelles. Bien que ces informations constituent une estimation raisonnable du modèle commercial de M-PESA, elles ne sauraient être interprétées comme une analyse précise. La présente étude de cas démontre la démarche à suivre pour mener une telle analyse, lorsque les informations sont disponibles.

### **1. La chaîne de valeur de M-PESA**

Le modèle est conçu pour tenir compte de plusieurs entreprises comprises dans une chaîne d’approvisionnement à échelons multiples. Selon la formule spécifique choisie pour fournir ces services bancaires sans agences, on peut utiliser un ou plusieurs échelons de la chaîne d’approvisionnement. Il est possible d’attribuer toutes les combinaisons de fonctions à toutes les sociétés.

La chaîne d’approvisionnement de M-PESA est composée des sociétés ci-après :

- M-PESA et Safaricom. M-PESA est un service mobile de transfert d’argent ; c’est un service de Safaricom, lui-même un ORM. Les abonnés au service de téléphonie mobile de Safaricom peuvent s’inscrire à M-PESA et recevoir un compte à portefeuille électronique qu’ils utiliseront pour faire des paiements. Ces comptes sont administrés sur une plateforme technologique de M-PESA qui permet aussi à ces abonnés d’effectuer des transactions à partir de leurs téléphones portables par le biais du réseau mobile de Safaricom. Dans la hiérarchie de la chaîne d’approvisionnement de services bancaires sans agences, cela fait de Safaricom/M-PESA<sup>23</sup> le prestataire de comptes et le prestataire de services transactionnels.

---

<sup>23</sup> Les noms M-PESA et Safaricom sont cités ici comme s’il s’agissait de deux entreprises indépendantes pour distinguer le service de transfert mobile, assurés par M-PESA, et le service de téléphonie mobile, assuré par Safaricom ; ces deux entités ont cependant un seul et même propriétaire.

- Opérateurs tiers :
  - Le reste des comptes de clients de M-PESA est détenu dans des banques kényanes sous formes de fonds d'affectation spéciale.
  - M-PESA a souscrit des accords avec six banques qui jouent le rôle de “super-agents”. En cette qualité, ces banques fournissent aux agents un service de gestion des liquidités lorsqu'ils ont besoin de compenser leurs comptes de caisse ou de flottant avec M-PESA.
  - Les clients de M-PESA ont également accès aux réseaux de distributeurs automatiques de Equity Bank et PesaPoint, qu'ils peuvent utiliser pour retirer de l'argent maintenu dans leur portefeuille électronique.
  - Les entreprises passent des contrats avec M-PESA, ce qui leur permet de verser les salaires des clients de M-PESA et, en ce qui concerne les clients des entreprises, pour payer des factures de routine à partir de leur portefeuille électronique.
- M-PESA passe des contrats avec des agents indépendants pour offrir à leurs clients des points d'encaissement ou de décaissement.
- M-PESA passe également des contrats avec de groupeurs et d'autres prestataires de services qui fonctionnent comme des GRA et acquièrent, gèrent, forment et contrôlent des réseaux d'agents.

## 2. Saisie de données

### *Le récapitulatif du réseau*

Le récapitulatif du réseau (figure A1) contient des informations essentielles sur le nombre de clients, d'agents et de GRA. M-PESA, au mois de juin 2010, rapportait plus de

Figure A1 : Récapitulatif du réseau

<b>RÉCAPITULATIF DU RÉSEAU</b>	
<b>Nombre de clients</b>	<b>10 232 805</b>
<b>% actifs</b>	<b>70 %</b>
<b>Nombre de clients actifs</b>	<b>7 162 964</b>
<b>Nombre d'agents</b>	<b>18 977</b>
<b>Clients actifs/agent</b>	<b>377</b>
<b>Nombre de gérants de réseaux d'agents</b>	<b>190</b>
<b>Agents/GRA</b>	<b>100</b>
<b>Trans. mensuelles/client actif</b>	<b>7,6</b>
<b>Trans. mensuelles d'agence/client actif</b>	<b>3,6</b>
<b>Comm. moy./trans. d'agence</b>	<b>0,18</b>

*Nota* : Les cellules de couleur claire correspondent à des chiffres variables ; toutes les autres cellules sont calculées.

10 millions de clients, soit 56 % de la population adulte du Kenya. Nous présumons ici que 70 % de ces clients sont actifs (une transaction au cours des trois derniers mois) et ce, sur la base d'entretiens avec la direction. Notons que le récapitulatif du réseau calcule également les indicateurs de données provenant d'autres tableaux.

### *Le profil transactionnel*

Le profil transactionnel (figure A2) est une liste détaillée de la fréquence et du montant des transactions effectuées par un client moyen durant le mois.

- Les catégories de transactions qui partent de l'ouverture du compte et vont jusqu'à l'achat de temps d'antenne électronique sont les transactions effectuées par les clients.
- Le solde du compte et le taux d'intérêt sont le solde moyen maintenu dans les comptes du client et le taux d'intérêt perçu ou payé sur ce solde.
- Les frais de session de la transaction sont constitués des coûts d'utilisation de la filière de communication pour effectuer chaque transaction. D'habitude, ces frais sont payés à l'ORM.
- Les bénéfices provenant de l'augmentation des RMU, de la réduction du taux de résiliation et des activités commerciales dominantes sont certaines formes de valeur ajoutée sur les activités dominantes (une explication en est donnée au chapitre 3).

Figure A2 : Le profil transactionnel

Nb. trans./mois	Montant moyen	CATÉGORIE DE TRANSACTION
239 225		Ouverture compte
1,54	32,68	Encaissement chez agent
		Dépôt provenant de tiers
		Virement à partir compte en banque
2,10	19,98	Décaissement chez agent
		Virement vers compte en banque
0,007	50,00	Décaissement par distrib. autom.
1,45	28,00	Transfert de particulier à particulier
		Achat en gros
		Paiement facture chez agent
1,73		Interrogation de compte
0,05	20,00	Paiement facture électr.
0,69	3,80	Achat temps d'antenne électr.
	10,00	Interrog. compte et taux d'intérêt
32,394,880		Frais session de transaction
	0,40	Augmentation RMU
12 %	4,40	Réduction taux résiliation
		Bénéfices activ. dominante
7,6		Total trans.
3,6		Trans. d'agents

Nota : Toutes les catégories de transactions sont affichées, même si, dans le cas de M-PESA, elles ne servent pas toutes.



M-PESA acquiert environ 240 000 clients tous les mois. Chaque client actif effectue en moyenne 7,6 transactions par mois. Ce qui est important de noter, c'est que seules 3,6 transactions par mois sont effectuées au magasin de l'agent et c'est ce chiffre qui sous-tend tous les calculs du volume, des recettes et des dépenses provenant des transactions de l'agent.

### *Le tableau des frais de transaction*

Le tableau des frais de transaction (figure A3) montre qui paie chaque transaction et à combien s'élève cette commission.

Figure A3 : Frais de transaction

CATÉGORIE DE TRANSACTION	FRAIS DE TRANSACTION								
	%	Clients	Agents	GRA	Opérateurs tiers	Fournisseur de compte	Fourniss. trans. (M-PESA)	ORM (Safaricom)	TOTAL
Ouverture compte							1,00		1,00
Encaissement chez agent							0,14		0,14
Dépôt provenant de tiers									-
Virement à partir compte en banque									-
Décaissement chez agent		0,34							0,34
Virement vers compte en banque									-
Décaissement par distrib. autom.	%	0,8 %							0,8 %
Transfert de particulier à particulier		0,46							0,46
Achats en gros									-
Paieement facture chez agent									-
Interrogation de compte		0,01							0,01
Paieement facture électr.		0,15			0,15				0,30
Achat temps d'antenne électr.	%								0,0 %
Interrog. compte et taux d'intérêt	%								0,0 %
Frais session de transaction									-
Augmentation RMU	%								0 %
Réduction taux résiliation	%								0 %
Bénéfices activ. dominante	%								0 %

Ce tableau permet aux utilisateurs d'attribuer une somme de frais pour chaque catégorie de transaction à une entité spécifique de la chaîne d'approvisionnement. La colonne des pourcentages est utilisée lorsque ces frais représentent une part du nombre de transactions ; si elle est vide, il faut présumer que le tableau prend en compte un montant de frais calculé par transaction.

Les clients de M-PESA paient des frais pour la plupart des transactions mais pas pour toutes. Ainsi, ils ne paient pas lorsqu'ils demandent d'ouvrir un compte et pour alimenter leur portefeuille électronique en espèces. Toutefois, M-PESA paie des frais aux agents qui effectuent ces transactions. Les entreprises et les clients partagent les frais de paiement de factures<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> La structure de frais imposés par M-PESA n'inclut pas certains éléments qui pourraient s'avérer très importants pour d'autres opérations. Si le prestataire de services transactionnels et l'ORM sont deux entreprises différentes, selon toute probabilité, le prestataire de services transactionnels paie l'ORM pour les SMS (ou des sessions USSD) envoyés lorsque les clients ou les agents effectuent une transaction. Il est probable que l'ORM paiera une commission lorsque les clients achèteront du temps d'antenne à partir de leur portefeuille électronique. De plus, les banques paient probablement un intérêt au prestataire de services transactionnels sur le solde global du compte de flottant.

### Le tableau des commissions perçues

Le tableau des commissions à percevoir (figure A4) détermine qui perçoit une commission pour chaque transaction et à combien s'élève cette commission.

Figure A4 : Commissions perçues

CATÉGORIE DE TRANSACTION	COMMISSIONS PERÇUES							
	TOTAL	Clients	Agents	GRA	Opérateurs tiers	Fournisseur de compte	Prest. trans. (M-PESA)	ORM (Safaricom)
Ouverture compte	1,00		0,80	0,20				
Encaissement chez agent	0,14		0,11	0,03				
Dépôt provenant de tiers	-							
Virement à partir compte en banque	-							
Décaissement chez agent	0,34		0,17	0,04			0,13	
Virement vers compte en banque	-							
Décaissement par distrib. autom.	0,8 %				0,8 %			
Transfert de particulier à particulier	0,46						0,46	
Achats en gros	-		Commission répartie à 80/20					
Paieement facture chez agent	-							
Interrogation de compte	0,01						0,01	
Paieement facture électr.	0,30						0,30	
Achat temps d'antenne électr.	0,0 %							
Interrog. compte et taux d'intérêt	0,0 %							
Frais session de transaction	-							-
Augmentation RMU	0 %							
Réduction taux résiliation	0 %							
Bénéfices activ. dominante	0 %							

Commission répartie à 80/20.

Dans le cas de M-PESA, on peut constater que les commissions sur les transactions d'agents sont réparties entre l'agent, qui reçoit 80 %, et le GRA, qui reçoit 20 %<sup>25</sup>. En pratique, les GRA négocient des parts plus importantes par rapport aux agents mais M-PESA a désormais imposé une répartition standard pour protéger les agents.

### Le tableau de valeur ajoutée des activités commerciales dominantes

Le tableau de valeur ajoutée des activités commerciales dominantes (figure A5) décrit les bénéfices dégagés par les activités dominantes (hors services bancaires sans agences) des entités comprises dans la chaîne d'approvisionnement.

Dans le cas de M-PESA, Safaricom réalise des économies sur des frais habituels de distribution de temps d'antenne (estimés à 10 %) lorsque ses clients achètent ce temps d'antenne *via* leur portefeuille électronique. Les banques génèrent du chiffre à partir du flottant que les banques détiennent à titre de dépôt. Safaricom bénéficie également de

<sup>25</sup> Les commissions des agents sont elles aussi assujetties à une taxe de 21 % prélevée à la source.

Figure A5 : Valeur ajoutée des activités commerciales dominantes

CATÉGORIE DE TRANSACTION	VALEUR AJOUTÉE DES ACTIVITÉS COMMERCIALES DOMINANTES							
	TOTAL	Clients	Agents	GRA	Opérateurs tiers	Fournisseur de compte	Prest. trans. (M-PESA)	ORM (Safaricom)
Ouverture compte	-							
Encaissement chez agent	-							
Dépôt provenant de tiers	-							
Virement à partir compte en banque	-							
Décaissement chez agent	-							
Virement vers compte en banque	-							
Décaissement par distrib. autom.	-							
Transfert de particulier à particulier	-							
Achats en gros	-							
Paiement facture chez agent	-							
Interrogation de compte	-							
Paiement facture élect.	-							
Achat temps d'antenne élect.	10,0 %							10,0 %
Interrog. compte et taux d'intérêt	0,7 %				0,7 %			
Frais session de transaction	-							
Augmentation RMU	90 %							90 %
Réduction taux résiliation	90 %							90 %
Bénéfices activ. dominante								

l'augmentation des RMU et des dépenses de réduction du taux de résiliation, hors les 10 % de frais de distribution. Les agents de Safaricom ne divulguent pas les ventes provenant d'autres activités dominantes aux clients de M-PESA ; par conséquent, ces chiffres ne sont pas inclus ici<sup>26</sup>.

#### *Le tableau des conditions de détention de liquidités pour les agents*

Le tableau des conditions de détention de liquidités pour les agents (figure A6) calcule les soldes de flottant et de trésorerie imposés aux agents. Cette somme est calculée en appliquant le multiplicateur à la somme totale des transactions d'encaissement quotidiennes (compte de règlement) et des transactions de décaissement (avoirs en caisse) puis en multipliant ce chiffre par le nombre d'opérations de compensation par jour. Par exemple, le modèle M-PESA part du principe que les agents compensent leurs soldes une fois par jour et qu'ils ont donc besoin d'une fois leurs encaissements et décaissements moyens. Si les agents compensaient leurs soldes tous les deux jours, il leur faudrait deux fois cette somme.

Figure A6 : Conditions de détention de liquidités pour les agents

CONDITIONS DE DÉTENTION DE LIQUIDITÉS POUR LES AGENTS	Multiplicateur	
Compte de règlement	1	732
Avoirs en caisse	1	609
Nombres de compensations par jour	1	

<sup>26</sup> Voir à la section 1.6., une explication sur l'importance de l'effet "fréquentation de clientèle" pour les agents au Brésil.

En pratique, les besoins de compensation sont extrêmement changeants. En effet, un agent qui maintient un équilibre parfait entre ses transactions d'encaissement et de décaissement n'a peut-être pas besoin de compensation ou s'en tire en compensant ses soldes de temps à autre. Inversement, un agent qui effectue la plupart du temps des décaissements devra soit compenser ses soldes plusieurs fois par jour soit conserver plus d'espèces que son solde de règlement.

### *Le tableau des dépenses des agents*

Le tableau des dépenses des agents (figure A7) contient les variables qui déterminent la structure des frais mensuels encourus par une agence.

Les frais variables sont calculés par un certain nombre d'unités, lui-même résultant de la division de la moyenne des transactions par jour par le nombre figurant dans la colonne du nombre de transactions quotidiennes par unité. Ainsi par exemple, l'agent engage un nouvel employé pour 80 transactions par jour, ce qui coûte donc la somme de 31,50 USD par employé par mois.

Figure A7 : Dépenses des agents

DÉPENSES DES AGENTS		TRANS/JOUR			53
FRAIS VARIABLES	Trans. quotid/ unité	Unités	Frais/ unités	Total	
Salariés	80	1	31,50 USD	32	
FRAIS FIXES		Unités/mois	Frais/unités	Total	
Loyer/Infrastructure		1	19,00	19	
LIQUIDITÉS		Volume			
Frais de compensation		26	1,13 USD	29	
Dépenses fonds de roulement		1 341	1%	13	
Pertes dues au vol			0%	-	
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>				<b>93</b>	

**Frais fixes.** Certains agents louent de petits kiosques qui leur coûtent aussi peu que 19 USD par mois. D'autres agents sont de petits commerçants possédant déjà leur local, ce qui leur évite d'engager de nouveaux frais de location. Au Kenya, hormis les dispositifs de sécurité de leur kiosque, les agents n'encourent pas précisément des frais de sécurité. Ils réalisent leurs transactions à partir de leur propre téléphone portable, un appareil que l'on peut se procurer dans ce pays pour moins de 40 USD.

**Frais de liquidités.** Les frais de compensation sont des dépenses encourues pour les déplacements ou la réalisation de transactions ; ils ont rapport à la compensation du compte de flottant ou des avoirs en caisse. Les frais de fonds de roulement équivalent au coût de capital, calculé à partir du montant total des espèces et du flottant nécessaires

(le modèle calcule ces sommes à partir des tableaux de calcul du flottant). Le vol est calculé comme pourcentage du fonds de roulement.

À raison d'un nombre de transactions moyen, l'agent M-PESA a besoin de 1 341 USD pour maintenir ses soldes de flottant et de trésorerie. Le coût du capital peut être un coût d'emprunt ou un coût d'opportunité nécessaire à l'affectation de liquidités dans le commerce de l'agent. En pratique, les agents M-PESA qui ont tenté d'emprunter ces fonds ont échoué. En effet, certains GRA rapportent qu'ils observent des règles strictes interdisant tout recrutement d'agents qui doivent emprunter de l'argent pour maintenir leurs soldes de flottant et de trésorerie parce que cette dépense compromet la rentabilité du commerce de l'agent. La plus grande part du coût provient des déplacements nécessaires aux opérations de compensation, estimés ici à 1,13 USD pour chaque transaction, par jour.

### *Le tableau des dépenses des GRA*

Le tableau des dépenses des GRA (figure A8) calcule les dépenses de gérance d'agents tant pour le prestataire de services transactionnels que pour un GRA moyen. Les dépenses sont calculées selon la même méthode employée dans le tableau des dépenses des agents.

M-PESA encourt des frais directs pour ses rôles de gérance d'agents ; ces frais sont illustrés dans la section de ce modèle financier consacrée aux prestataires de services transactionnels. En pratique, M-PESA externalise certaines de ces fonctions mais paie tout de même les frais qui en découlent. Les dépenses calculées à la section GRA moyen sont directement encourues par les groupeurs M-PESA.

Figure A8 : Dépenses du GRA

FRAIS VARIABLES PAR FONCTION	Agents/ unité	Unités	Frais/unité	Total	Agents/ unité	Unités	Frais/unité	Total
Acquisition agent	120	159	500	79 500	-	-	-	-
Formation agent	120	159	500	79 500	-	-	-	-
Suivi agent	2 000	10	1 000	10 000	25	4	450	1 800
Appui technique agent	1 000	19	500	9 500	-	-	-	-
Transport/comm.	-	-	-	-	25	4	260	1 040
<b>FRAIS FIXES</b>								
Gestion/personnel admin.				-		4	550	2 200
Loyer				-		1	300	300
Dépenses bureau				-		1	700	700
<b>LIQUIDITÉS</b>		<b>Volume</b>				<b>Volume</b>		
Frais compensation		493 402	-	-		100	6,80	679
Fonds de roulement comme % liquidités agent		0 %				10 %		
Dépenses fonds de roulement		-	0 %	-		13,393	0 %	-
Pertes dues au vol		-	0 %	-		-	0 %	-
<b>TOTAL DÉPENSES</b>				178 500				6 719

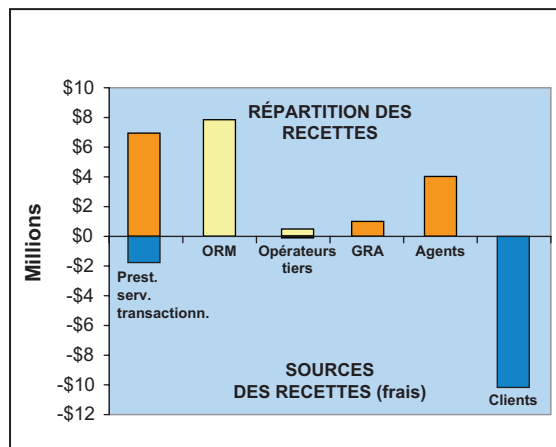
### 3. Tableaux et diagrammes de résultats

#### *Le diagramme de génération et distribution des recettes*

Le diagramme de génération et distribution des recettes<sup>27</sup> est l'une des séries de résultats produits par le modèle. Il présente un aperçu du premier niveau de flux financiers qui traversent la chaîne d'approvisionnement. La partie inférieure du diagramme montre la source des recettes (qui paie les frais) et la partie supérieure l'entité qui conserve le résultat des recettes. Dans ce diagramme, la barre jaune indique la valeur ajoutée à l'activité dominante de l'entité.

Le diagramme démontre que, dans le modèle commercial de M-PESA, les frais de transaction payés par le client constituent la source principale de recettes. M-PESA conserve 58 % des recettes totales, soit environ 6,9 millions USD par mois. Les agents et les GRA en reçoivent 34 % et 8 %, respectivement.

Figure A9 : Génération et répartition des recettes



Le modèle démontre également que Safaricom réalise potentiellement, dans ses activités dominantes, 7,9 millions USD par mois en ventes additionnelles de temps d'antenne aux clients de M-PESA.

- Les économies brutes sur les commissions de distribution de temps d'antenne sont de 1,9 million USD par mois.
- Une augmentation de 10 % (0,40 USD) en RMU par client actif M-PESA génère 2,6 millions USD par mois.

<sup>27</sup> Le diagramme s'appuie sur un tableau de données.

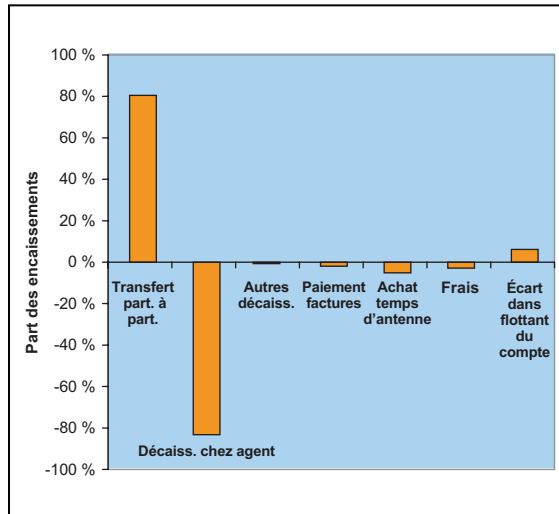
- Si seulement 12 % des clients M-PESA représentent les abonnés perdus par Safaricom pour cause de résiliation, Safaricom aurait gagné 3,4 millions USD par mois grâce à ces abonnés. La plus grande partie de cette somme provient des ventes de temps d'antenne et le reste des économies réalisées sur les coûts d'acquisition de clientèle<sup>28</sup>.

Les bénéfices dégagés des activités dominantes sont difficiles à calculer précisément. Toutefois, l'exemple de M-PESA démontre que ces bénéfices peuvent être considérables. Selon ces hypothèses, Safaricom génère autant de chiffre par ses activités dominantes de communication avec M-PESA qu'à travers le chiffre réalisé directement par M-PESA.

### *Le diagramme du volume de transactions comme pourcentage des encaissements*

Le diagramme du volume de transactions perçu comme pourcentage des encaissements (figure A10) illustre la destination des fonds qui transitent par la filière de services bancaires sans agences.

Figure A10 : Le volume de transactions comme pourcentage des encaissements



Nota : Le diagramme s'appuie sur un tableau de données qui contient les montants de ces flux.

<sup>28</sup> Safaricom attribue à M-PESA la réduction de ses taux de résiliation sans pour autant quantifier celle-ci. L'hypothèse selon laquelle 12 % des clients de M-PESA (1,2 million) ont décidé de ne pas résilier leur contrat en raison du service de M-PESA sous-entend une réduction de 5 % dans le taux de résiliation annuelle chez Safaricom.

Il démontre ce qui a été affirmé plus haut, à savoir, que M-PESA demeure principalement un service de transfert d'argent de particulier à particulier. Les clients adoptent rapidement les nouveaux services mais les volumes demeurent très modestes par rapport aux transactions réalisés en espèces et aux transferts d'argent.

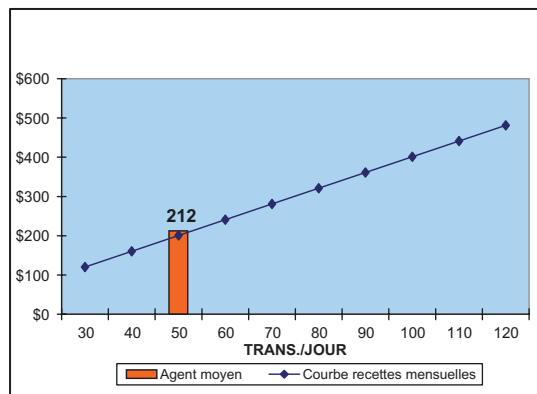
### Tableau récapitulatif et barème de recettes mensuelles d'un agent

Le tableau récapitulatif des agents (figure A11) présente un résumé des indicateurs pour un agent moyen. Le barème des recettes mensuelles d'un agent (figure A12) représente l'évolution des recettes brutes courantes et montre comment les recettes brutes pourraient augmenter ou diminuer en cas de changement dans le nombre moyen de transactions par jour.

Figure A11 : Récapitulatif de l'agent

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'AGENT	
<b>INDICATEURS</b>	
Clients actifs/agent	377
Nb trans./jour	53
Moyenne comm/trans.	0,15
<b>ACTIVITÉ DU FLOTTANT</b>	
Compte de règlement	\$ 732
Avoirs en caisse	\$ 609
Total	\$ 1 341
Trans. Compensation/jour	\$ 1
<b>RECETTES</b>	
Ouverture compte	\$ 10
Commissions sur transactions	\$ 202
<b>DÉPENSES</b>	
Variables	\$ 32
Fixes	\$ 19
Intérêt	\$ 13
Liquidités	\$ 43
<b>RECETTES NETTES</b>	<b>\$ 107</b>

Figure A12 : Courbe des recettes mensuelles de l'agent



L'agent M-PESA moyen atteint un point de rentabilité avec 53 transactions par jour mais seulement à condition que ses frais de loyer et de salaires soient de faible montant<sup>29</sup>. En milieu urbain, un agent paie ses loyers et ses employés beaucoup plus cher et son activité n'est viable qu'à condition qu'il réalise un chiffre d'affaires plus élevé. Les agents peuvent compenser quelque peu un chiffre d'affaires moins important ou des charges d'exploitation plus élevées s'ils sont propriétaires exploitants (sans employés) ou si, avant de commencer leur service d'agence, ils étaient déjà propriétaires de leur local et employaient déjà du personnel.

<sup>29</sup> Étant donné que les agents sont assujettis à un impôt de 21 % prélevé à la source, les recettes comptabilisées dans le tableau sont diminuées d'autant.



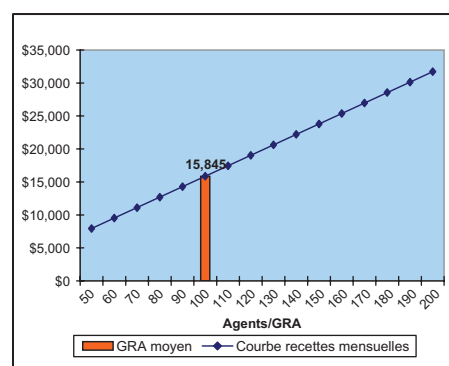
### Le tableau et le barème de recettes mensuelles d'un GRA

Les GRA M-PESA (groupeurs) qui ont 100 agents dégagent un bénéfice certain. Toutefois, les bénéfices réalisés par des agents propriétaires sont l'élément clé de leur chiffre. Si les GRA n'étaient pas propriétaires d'agents, ils ne gagneraient que leur commission de 20 % sur chaque transaction. L'analyse suggère que les GRA ne seraient pas rentables s'ils n'étaient pas propriétaires d'un grand nombre de leurs agences.

Figure A13 : GRA

TABLEAU RÉCAPITULATIF DU GÉRANT DE RÉSEAU	
INDICATEURS	
Agents/GRA	100
Agences détenues par GRA	100
Recettes/agent \$	159
RECETTES	
Ouverture compte	252
Commissions sur transactions	5 046
Commissions sur temps d'antenne	-
Bénéfices dégagés de propres agences	10 547
DÉPENSES	
Variables	2 840
Fixes	3 200
Liquidités	679
<b>RECETTES NETTES</b>	<b>9 125</b>

Figure A14 : Courbe des recettes mensuelles du GRA



## Annexe 2 : Analyse des agents sur le terrain

La présente annexe contient deux modèles de questionnaires employés par le CGAP. Le premier a servi à interroger des commerçants en tant qu'agents potentiels avant le lancement d'un service bancaire sans agences aux Philippines et le second à évaluer l'argumentaire d'agents actuels de services bancaires sans agences travaillant avec plusieurs banques brésiliennes.

### Questionnaire 1 : Analyse d'agents potentiels avant lancement

	QUESTIONS	RÉPONSES	REMARQUES	LOGIQUE
<b>A - DESCRIPTIF DU COMMERÇANT</b>				
	Date de l'entretien :			
A.1	Nom du commerçant			Coordonnées de suivi
A.2	Numéro de téléphone			Coordonnées de suivi
A.3	Adresse			Coordonnées de suivi
A.4	Avez-vous un compte en banque (hors IMF, sauf si l'IMF offre des services de dépôt) ?		Oui ou non	Expérience et stabilité du commerçant
A.5	À quelle distance se trouve la banque ?		km	Frais de déplacement et de salaire
A.6	Combien de fois y allez-vous par semaine ?		Chiffre entier	Signes de manipulation d'argent liquide
<b>B - DESCRIPTIF DU COMMERCE</b>				
B.1	Quelle est votre principale activité commerciale ?			Classement des catégories de commerce
B.2	Depuis combien d'années exploitez-vous votre commerce ?		Années	Expérience et stabilité du commerçant

	QUESTIONS	RÉPONSES	REMARQUES	LOGIQUE
B.3	Combien de jours par semaine votre commerce est-il ouvert ?		Jours	Perspectives commerciales
B.4	Combien d'heures par jour ?		Heures	Perspectives commerciales
B.5	Votre commerce est-il enregistré ?		Oui ou non	Viabilité comme agent
B.6	Tenez-vous des livres de comptabilité pour votre commerce ?		Oui ou non	Expérience et stabilité du commerçant
B.7	Avez-vous d'autres activités commerciales ou réalisez-vous d'autres types d'affaires ?		Oui ou non	Affectation des recettes
B.8	Si oui, lesquelles ?			
B.9	Êtes-vous déjà un agent de services mobiles de transfert d'argent [précisez] ?		Oui ou non	
B.10	Depuis quand êtes-vous un agent [de service mobile de transfert d'argent] ?		Années	
B.11	L'alimentation électrique dans votre boutique est-elle stable ?		Stable, non stable, mauvaise	Environnement porteur pour le matériel PDV
<b>C - FLUX DE TRÉSORERIE</b>				
C.1	Combien payez-vous (par semaine) en loyer pour votre boutique ?		Pesos	Sorties de fonds
C.2	Combien de fois par semaine vous rendez-vous au marché pour acheter vos produits ou stocks ?		Chiffre entier	Sorties de fonds
C.3	Combien dépensez-vous chaque fois que vous allez au marché ?		Pesos	Sorties de fonds
C.4	Avez-vous conclu des arrangements d'achat avec des grossistes ?		Oui ou non	Dépenses en gros
C.5	Si oui, veuillez préciser		.	
C.6	Combien dépensez-vous chaque fois que vous vous réapprovisionnez ?		Pesos	Sorties de fonds

*(suite)*

	QUESTIONS	RÉPONSES	REMARQUES	LOGIQUE
C.7	Connaissez-vous la valeur du stock que vous possédez actuellement ?		Pesos	
C.8	Quel est votre chiffre d'affaires moyen par semaine ?		Pesos	
C.9	Y a-t-il des moments où vos transactions sont plus ou moins importantes ? En d'autres termes, y a-t-il des périodes où, d'ordinaire, vos ventes sont plus rares ou plus nombreuses ?			Impact cyclique
C.10	Combien d'argent mettez-vous de côté chaque semaine pour votre consommation personnelle ou familiale ?		Pesos	Dépenses hors exploitation
C.11	Avez-vous d'autres sources de revenus ?		Oui ou non	Entrées de liquidités
C.12	Si oui, combien à peu près ?		Pesos	Entrées de liquidités
C.13	En moyenne, quel est le montant des transactions en espèces que vous effectuez par semaine ?		Pesos	Entrées et sorties d'argent liquide
C.14	En moyenne, quelle est votre quantité minimale d'avoirs en caisse ?		Pesos	Capacité de manipulation d'argent liquide
<b>D - INTÉRÊT À DEVENIR AGENT</b>				
D.1	Combien de temps pensez-vous pouvoir consacrer à un commerce d'encaissement et de décaissement ?		Nombre d'heures ou tranches horaires	Disposition à participer
D.2	Combien de transactions pensez-vous pouvoir réaliser par jour ?		Chiffre entier	Taille du marché et disposition à participer
D.3	Pendant vos heures d'ouverture, à combien s'élèvent vos recettes ordinaires sur une période de huit heures ?		Pesos	Sensibilité des prix

	QUESTIONS	RÉPONSES	REMARQUES	LOGIQUE
D.4	Êtes-vous disposé à suivre une formation d'une ou deux soirées (après les heures d'ouverture) pour commencer ce commerce d'agence ?		Oui ou non	Frais de participation
D.5	Combien d'argent liquide seriez-vous disposé à garder en boutique en toute sécurité ?		Pesos	Disposition à participer et tolérance par rapport à la sécurité
D.6	En général, combien d'argent liquide avez-vous en fin de journée ?		Pesos	Capacité de déterminer encaissements seulement ou encaissements/décaissements
D.7	Combien de fois par semaine allez-vous à la banque ?		Chiffre entier	Capacité de déterminer encaissements seulement ou encaissements/décaissements
<b>F - OBSERVATIONS DE L'ENQUÊTEUR</b>				
F.1	Les mesures de sécurité de base sont-elles en place ?		Oui ou non	Viabilité par rapport à la manipulation d'argent liquide
F.2	Quelle est la fréquentation de clientèle apparente par heure ?		Chiffre entier pour une heure	Risque de sécurité et perspectives commerciales dues à la fréquentation
F.3	Calcul estimatif du nombre de personnes qui exploitent le commerce		Chiffre entier	Frais et volume de transactions du commerce
F.4	Local en milieu urbain ou milieu rural		Urbain ou rural	Segmentation du marché

**Questionnaire 2 : Analyse post-lancement des agents actuels**

Date : \_\_\_\_\_

Enquêteur(s) : \_\_\_\_\_

Lieu : \_\_\_\_\_

Nom de la boutique : \_\_\_\_\_

Nom et qualité de la personne interrogée : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone de la personne interrogée : \_\_\_\_\_

1. Si vous êtes agent d'un service ou GRA, quels sont leurs noms ?

Service : \_\_\_\_\_

GRA : \_\_\_\_\_

2. Combien d'agences avez-vous au total ?

\_\_\_\_\_

3. En quelle année êtes-vous devenu un agent ?

\_\_\_\_\_

4. Quel est votre intérêt principal à devenir agent ? *[N'influez pas sur la réponse. Signalez toutes les réponses données.]* Recettes sur frais de transaction Augmentation du taux de fréquentation de ma boutique Mes clients s'y attendent/me l'ont demandé Je veux m'associer à une grande marque Autres \_\_\_\_\_

5. Quels autres produits vendez-vous dans cet établissement ?

 Épicerie Pharmacie Électronique Papeterie/service de reproduction Self-service/restaurant-bar Autres \_\_\_\_\_

6. Lorsque vous êtes devenu agent, pensez-vous que le nombre de clients dans votre boutique a augmenté, qu'il est resté le même ou qu'il a diminué ?

- Augmenté
- Resté le même
- Diminué
- Je ne sais pas

7. En moyenne, en quelle proportion la fréquentation de la clientèle a-t-elle changé lorsque vous êtes devenu agent ?

- +/- 0 – 10 %
- +/- 25 %
- +/- 33 %
- +/- 50 %
- +/- 66 %
- +/- 75 %
- +/- 100 %
- +/- 150 %
- +/- 200 % ou plus

8. Si vous étiez dans l'impossibilité de demeurer un agent, quelle serait la conséquence sur vos autres activités commerciales ?

- Conséquence largement négative sur mon commerce principal
- Conséquence quelque peu négative sur mon commerce principal
- Conséquence ni positive ni négative sur mon commerce principal
- Conséquence quelque peu positive sur mon commerce principal
- Conséquence largement positive sur mon commerce principal

9. Quelle est la raison de cette conséquence ? \_\_\_\_\_

10. *INSTRUCTIONS* : Lisez les instructions ci-après ainsi que les articles suivants contenus dans le relevé des recettes. Pour remplir cette feuille de calcul, utilisez le rapport de clôture du PDV ou, à défaut, demandez à l'agent d'estimer les valeurs sur une journée typique. La liste ci-après regroupe toutes les transactions qu'un correspondant peut proposer, mais il est possible que le candidat n'en propose qu'une partie.

Maintenant, il nous faut quelques détails sur les factures que vous recevez. Il faudrait pour cela que vous nous montriez votre rapport de clôture d'hier ou le plus récent qui soit disponible.

RECETTES					
Catégorie	Catégorie de transaction	Transactions par jour	Commission par transaction	Recettes	Remarques
Retraits	Décaissement par portefeuille électronique ou compte en banque				
	Prestations sociales (par ex. Bolsa familia)				
	Décaissement sur prêt				
Dépôts	Encaissement dans compte en banque				
Paiements	Remboursements sur prêts				
	Services publics				
	Impôts				
Recharges électroniques	Téléphone prépayé				
	Carte transports publics				
Divers	Ouverture de compte				
	Interrogation de compte				
	État de compte				
	Demande d'assurance				
	Demande de prêt				
		<b>TOTAL</b>			



11. Selon vous, les transactions de cette journée (voir question 10) représentent-elles un volume représentatif, en moyenne, ou un volume moins que représentatif ?

- Plus que représentatif
- À peu près la moyenne
- Moins que représentatif

12. *INSTRUCTIONS : Lisez les instructions ci-après ainsi que les articles suivants contenus dans le relevé des dépenses. Si nécessaire, inscrivez vos remarques dans la section prévue à cet effet. En ce qui concerne les frais de communication, il faudra éventuellement en indiquer plusieurs puisque certaines banques ou GRA fournissent une connexion secondaire en cas d'urgence.*

Pouvez-vous m'indiquer les montants qui correspondent aux dépenses suivantes :

DÉPENSES				
Article	Description	Coût	Part revenant à la prestation d'agent	Remarques
Technologie	Appareil de transaction			
	Caméras ou autre dispositif de sécurité			
Communication	Connectivité principale (par ex. X25, IP, GPRS, connexion par appel téléphonique [ <i>dial-up</i> ], LNPA, satellite)			
	Dispositif de secours (s'il y a lieu)			
Espèces	Assurance			
	Transports			
Électricité	Facture mensuelle			
Personnel	Frais mensuels			
Local	Loyer			

13. Qui paie l'assurance de l'argent comptant que vous utilisez pour votre prestation d'agent ?

- Banque/prestataire de services
- GRA
- Moi

14. Quelle est la quantité maximale d'argent liquide que vous gardez dans votre établissement pour la prestation d'agent ?

---

15. Par quel moyen, principalement, déposez-vous à la banque l'argent que vous utilisez pour votre prestation d'agent ? [Cocher une seule case]

- En personne
- Voiture blindée
- Virement bancaire
- Autres

16. Combien de fois par semaine l'argent est-il déposé à la banque ?

---

17. Pensez-vous que le fait d'être agent augmente le risque de vous faire voler ?

- Oui
- Non

18. Votre agence a-t-elle jamais été victime de vol ?

- Oui
- Non

Si oui, quand ? \_\_\_\_\_

Quelle a été la somme volée ? [En cas d'incidents multiples, demander des informations sur le vol le plus récent]

---

19. Vos employés ont-ils jamais volé de l'argent dans la caisse ?

- Oui
- Non

Si oui, quand ? \_\_\_\_\_

Quelle a été la somme volée ? [En cas d'incidents multiples, demander des informations sur le vol le plus récent]

---

20. Les clients ont-ils jamais escroqué vos employés, ou vous-même, et ont-ils volé de l'argent ?

Oui

Non

Si oui, quand ? \_\_\_\_\_

Quelle a été la somme volée ? [En cas d'incidents multiples, demander des informations sur le vol le plus récent]

\_\_\_\_\_

21. Quel est le plus gros problème que vous rencontrez en rapport avec votre prestation d'agent ? [N'influez pas sur la réponse. Reproduisez la réponse mot à mot et cherchez à obtenir des détails plus précis]

\_\_\_\_\_

22. Avez-vous jamais songé à abandonner l'activité d'agent ?

Oui

Non

Pourquoi ? \_\_\_\_\_

23. Nous aimerions maintenant vous poser quelques questions sur vos autres activités principales dans cet établissement. Expliquez-nous en général quelles sont vos recettes et dépenses pour les trois produits que vous vendez le plus.

[Si nécessaire, encouragez le candidat à réfléchir d'abord au nombre d'articles vendus par jour, puis au prix unitaire ; ensuite, faites le calcul pour le candidat et indiquez-lui la recette totale ; demandez-lui enfin : "Cela vous semble-t-il exact ?" Si le candidat ne vend qu'un seul produit, les questions doivent porter uniquement sur ce dernier]

Produit	Recettes quotidiennes			Frais quotidiens		
	Nombre d'articles vendus	Prix unitaire	Total des recettes	Nombre d'articles vendus	Prix unitaire	Total des dépenses

## *Annexe 3 : Documents utiles*

---

1. Fiche de scoring des agents : Prestataire indien
2. Contrat d'agent : Prestataire indien<sup>30</sup>
3. Contrat d'agent : Prestataire brésilien<sup>30</sup>
4. Demande d'inscription d'agent : Prestataire brésilien
5. Matériels de marketing d'agent : Prestataire brésilien
6. Instruments de suivi
  - a. Tableau de bord FINO
  - b. Rapports Top Image et M-PESA
7. Modèles de descriptions de tâches
  - a. Chef de département, ventes M-PESA, Kenya
  - b. Directeur sectoriel des ventes, M-PESA, Kenya
  - c. Responsable régional des ventes, M-PESA, Afrique du Sud
8. Commissions d'agent
  - a. Banco do Brasil
  - b. Banco Postal
  - c. Caixa Economica
  - d. FINO
  - e. EKO
  - f. M-PESA, Kenya

---

<sup>30</sup> Reproduit avec l'autorisation de l'organisation.

## 1. Fiche de scoring des agents : Prestataire indien

Cette fiche de scoring est divisée en trois sections :

1. Formulaire de demande pour point de service à la clientèle (PSC) ;
2. Scoring initial ; attribue un score au PSC en fonction de paramètres établis ;
3. Évaluation qualitative effectuée par le responsable de terrain ; produit un score global.

### Comment se servir de la fiche de scoring

1. Le formulaire de demande peut être renseigné soit par le responsable [prestataire] soit par le candidat.
2. Les réponses inscrites dans le formulaire de demande sont reprises à la deuxième page (scoring initial) ; le résultat est le score.
3. Après le scoring initial, le responsable [prestataire] effectue une évaluation qualitative du PSC candidat et lui donne un score par rapport aux paramètres de façon à lui donner un score global.
4. Le score global peut être comparé aux valeurs de référence qui servent à sélectionner un PSC.

Filed By Self <input type="checkbox"/> Filed by ESO representative <input type="checkbox"/>	
Location Type: Residential <input type="checkbox"/> Commercial Market <input type="checkbox"/> Market <input type="checkbox"/>	
Area of operation: Village <input type="checkbox"/> Block <input type="checkbox"/> Tehsil <input type="checkbox"/> District HQ <input type="checkbox"/>	
For Remittance: the place (Village or Village) is: <input type="text"/>	
Name of distributor: <input type="text"/>	
Name of Applicant: <input type="text"/>	
Name of business establishment: <input type="text"/>	
Contact Details:	
Name of Contact Person: <input type="text"/>	Mobile PH No. <input type="text"/>
	Landline Phone No. <input type="text"/>
	Email ID (if available) <input type="text"/>
Personal Details:	
Age (in Years): 18-25 <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 35-45 <input type="checkbox"/> 45-55 <input type="checkbox"/> >55 <input type="checkbox"/>	Qualification: Post Graduate <input type="checkbox"/> Graduate/Diploma <input type="checkbox"/> Intermediate <input type="checkbox"/> High School <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/>
	Years of Experience: 0-2 yrs <input type="checkbox"/> 2-5 yrs <input type="checkbox"/> 5-10 yrs <input type="checkbox"/> >10 yrs <input type="checkbox"/>
Business Establishment (Service point) Shop Details:	
Area of Service point: 100 Sq Ft <input type="checkbox"/> 100-250 Sq Ft <input type="checkbox"/> 250-500 Sq Ft <input type="checkbox"/> >500 Sq Ft <input type="checkbox"/>	Working in Area Since (Yes): 1 yr <input type="checkbox"/> 1-2 yrs <input type="checkbox"/> 2-5 yrs <input type="checkbox"/> >5 yrs <input type="checkbox"/>
	Average minimum cash maintained in shop vault: <Rs.2000 <input type="checkbox"/> Rs.2000-4000 <input type="checkbox"/> 0r 6000-10000 <input type="checkbox"/> Rs.10000-Rs.20000 <input type="checkbox"/> >Rs.20000 <input type="checkbox"/>
Products Handled: FMCG <input type="checkbox"/> Consumer Durables <input type="checkbox"/> Pharmacies/Drugs <input type="checkbox"/> Stationery <input type="checkbox"/> Telecom <input type="checkbox"/>	
Daily Sales (in Rs.): <Rs.500 <input type="checkbox"/> Rs.500-1000 <input type="checkbox"/> Rs.1000-2000 <input type="checkbox"/> >Rs.2000 <input type="checkbox"/>	Daily Cu: 5-500 <input type="checkbox"/> 500-1000 <input type="checkbox"/> 1000-2000 <input type="checkbox"/> >2000 <input type="checkbox"/>
Average time spent by customer at service point: <5 min <input type="checkbox"/> 5-10 min <input type="checkbox"/> 10-15 min <input type="checkbox"/> >15 min <input type="checkbox"/>	No. of employees: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> >5 <input type="checkbox"/>
Location: Number of banks in servicing area (2 Km radius): 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> >4 <input type="checkbox"/>	Name of banks: <input type="text"/>
Working Capital Investment in present business: <10k <input type="checkbox"/> 10k-25k <input type="checkbox"/> 25k-50k <input type="checkbox"/> 50k-100k <input type="checkbox"/> >100k <input type="checkbox"/>	Monthly Income: <5000 <input type="checkbox"/> 5000-10k <input type="checkbox"/> 10k-20k <input type="checkbox"/> >20k <input type="checkbox"/>
Other Information:	
Documents available for submission: Proprietorship and related document <input type="checkbox"/> PAN Card <input type="checkbox"/> Property document <input type="checkbox"/> Bank Statement (last six months) <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/>	Do you believe in ESO as a concept? Definitely <input type="checkbox"/> May Be <input type="checkbox"/> Not sure <input type="checkbox"/>
	What do you like most about ESO? <input type="text"/>
Return Expected from ESO (Rs./Annum): <input type="text"/>	
Signature of Applicant with name and date: <input type="text"/>	

CRITÈRES DU SCORING INITIAL				
Intitulé de la demande		Réponses possibles	Critère de scoring	
			Rural	Urbain
<i>Informations personnelles</i>				
1	Âge	18 – 25 ans	2	2
		25 – 35 ans	4	4
		35 – 45 ans	3	3
		45 – 55 ans	1	1
		Plus de 55 ans	0	0
2	Diplômes	Troisième cycle	3	3
		Deuxième cycle/ diplôme	4	4
		Intermédiaire	2	2
		Lycée	1	1
		Autres		
3	Nombre d'années d'expérience	0 – 2 ans	1	1
		2 – 5 ans	2	2
		5 – 10 ans	3	3
		Plus de 10 ans	3	3
<i>Informations commerciales</i>				
1	Surface du point de service/ magasin	Moins de 10 m <sup>2</sup>	2	1
		10 – 25 m <sup>2</sup>	3	3
		25 – 47 m <sup>2</sup>	3	3
		Plus de 47 m <sup>2</sup>	3	3
2	Installé dans ce local depuis	Moins d'un an	1	1
		1 – 3 ans	2	2
		3 – 5 ans	3	3
		Plus de 5 ans	4	4

Intitulé de la demande		Réponses possibles	Critère de scoring	
			Rural	Urbain
3	Valeur <i>minima</i> d'argent liquide conservée dans le coffre-fort de la boutique	Moins de 2 000	0	0
		2 000–5 000	2	2
		5 000–10 000	3	3
		10 000–20 000	4	4
		Plus de 20 000	4	5
4	Articles vendus	PCC	4	4
		Denrées non périssables	2	2
		Produits pharmaceutiques	4	4
		Articles de papeterie	4	4
		Télécom.	4	4
		Autres		
5	Chiffre d'affaires quotidien	Moins de 500 INR	1	1
		500–2 000 INR	2	2
		2 000–5 000 INR	3	3
		Plus de 5 000 INR	2	2
6	Fréquentation de clientèle par jour	0–50	1	1
		50–150	2	2
		150–300	3	3
		Plus de 300	1	1
7	Heures d'ouverture	Moins de 6 heures	1	1
		6–8 heures	2	2
		8–10 heures	3	3
		10–15 heures	4	4
		Plus de 15 heures	4	4

(suite)

Intitulé de la demande		Réponses possibles	Critère de scoring	
			Rural	Urbain
8	Durée de fréquentation moyenne d'un client dans le point de service	Moins d'une minute	1	1
		1 à 3 minutes	2	2
		3 à 5 minutes	3	3
		Plus de 5 minutes	3	3
9	Nombre d'employés (temps partiel/plein temps)	0	1	1
		1-2	2	2
		3 ou plus	3	3
10	Nombre de banques dans quartier	0	3	3
		1	3	3
		2-3	2	2
		Plus de 3	1	1
11	Nombre de distributeurs automatiques dans quartier	0	4	4
		1	3	3
		2-3	1	1
		Plus de 3	0	0
12	Catégorie de banque	Banques publiques uniquement (SBI, PNB, BOB, etc.)	3	3
		Banque privées uniquement (ICICI, HDFC, etc.)	0	0
		Banques publiques et privées	1	1



Intitulé de la demande		Réponses possibles	Critère de scoring	
			Rural	Urbain
13	Investissement dans le fonds de roulement réalisé dans le commerce actuel	Moins de 10 000	1	1
		10 000–25 000	2	2
		25 000–50 000	3	3
		50 000–100 000	4	4
		Plus de 100 000	5	5
14	Recettes mensuelles	Moins de 5 000	1	2
		5 000–10 000	2	3
		10 000–25 000	3	4
		Plus de 25 000	4	1
<i>Autres informations</i>				
1	Documents disponibles	Documents d'enregistrement	1	1
		Carte PAN	1	1
		Certificats de propriété foncière	1	1
		États de compte bancaire (six derniers mois)	1	1
		Bilan et compte de résultat	1	1
		Autres	0	0
2	J'ai confiance en [produit] en tant que concept	Certainement	2	2
		Peut-être	1	1
		Incertain	0	0

SCORING INITIAL (agent en exemple)			
	Intitulé de la demande	Réponse	Score
<i>Données personnelles</i>			
1	Âge	18 – 25 ans	2
2	Diplômes	Maîtrise/diplôme	4
3	Années d'expérience	2 – 5 ans	2
<i>Données commerciales</i>			
1	Section du point de service/magasin	10 – 25 m <sup>2</sup>	3
2	Travaille dans secteur depuis	1 – 3 ans	2
3	Liquidités <i>minima</i> sur place	Moins de 2 000	0
4	Articles vendus	PCC	4
5	Chiffre d'affaires quotidien	Moins de 500 INR	1
6	Fréquentation quotidienne	50 – 150	2
7	Horaires d'ouverture	6 – 8 heures	2
8	Moyenne du temps passé par client au point de service	Moins d'une minute	1
9	Nombre d'employés (temps partiel/plein temps)	0	1
10	Nombre de banques dans zone desservie	1	3
11	Nombre de distrib. autom. dans zone desservie	0	4
12	Catégorie de banque	Banques publiques uniquement (SBI, PNB, BOB, etc.)	3
13	Investissement en fonds de roulement dans commerce actuel	Moins de 10 000	1
14	Revenu mensuel	Moins de 5 000	1
<i>Autres informations</i>			
1	Documents disponibles		
	0	Non	
	0	Non	
	0	Oui	
2	Autres informations	Oui	
	1	Oui	
	0	Oui	4
Score total			40

<b>ÉVALUATION QUALITATIVE DU RESPONSABLE DE TERRAIN</b>		
	<b>Score (de 0 à 5)</b>	<b>Pondération</b>
Note de la visite sur le terrain		5
État de propreté et ambiance générale de la boutique ; se prête à la réalisation de transactions financières	1	5
La boutique est très propre et bien rangée, dispose d'une surface suffisante pour la réalisation de transactions financières		
La boutique est modérément propre et rangée, dispose d'une surface suffisante pour la réalisation de transactions financières		
La boutique n'est pas très propre et rangée, mais dispose d'un espace dont peuvent se servir les clients pour y effectuer des transactions financières		
La boutique n'est pas très propre et rangée, et les clients pourraient avoir des difficultés à y effectuer des transactions financières		
<b>Degré d'intérêt/motivation vis-à-vis de la fonction de PSC</b>		
Le PSC candidat semble assez intéressé à commencer ce nouveau commerce	1	5
Attitude d'essai – Le PSC candidat est ouvert et disposé à essayer le service pour déterminer s'il lui convient du point de vue commercial		
Le PSC candidat veut essayer le produit en raison des pressions exercées par le distributeur et le concept même ne lui semble pas très motivant		
Le PSC candidat est disposé à suivre les réunions et séances de formation	1	5
Le PSC candidat semble prêt à suivre les réunions et séances de formation		
Le PSC candidat est quelque peu hésitant mais affirme qu'il viendra aux réunions et séances de formation		
Le PSC candidat est assurément hésitant et doute qu'il puisse venir aux réunions et séances de formation		
<b>Le profil de la clientèle est adapté à la clientèle cible de [prestataire]</b>		
La plupart des clients appartiennent à la catégorie de la population à très faible revenu		
La plupart des clients appartiennent à la catégorie de la population à revenu faible ou moyen inférieur		
La plupart des clients appartiennent à la catégorie de la population à revenu moyen		

(suite)

	Score (de 0 à 5)	Pondération
La plupart des clients appartiennent à la catégorie de la population à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ou à revenu moyen		
<b>Emplacement du local</b>	1	5
Dans un marché très fréquenté		
Proche d'une station de métro, d'un arrêt de bus ou de tout autre lieu de rassemblement		
<b>Image du marché</b>	2	5
Réputation du marché (au moins deux références dans le marché)		
<b>Total</b>	6	
<b>Pondération</b>	5	
<b>Score qualitatif</b>	30	
<b>Score total pour l'agent (score initial 1 score qualitatif)</b>	70	

## 2. Contrat d'agent : Prestataire indien

### *Accord de point de service à la clientèle*

Le présent Accord de point de service à la clientèle ("Accord") est intervenu le xxx jour du mois de xxx 2010 ("Date de prise d'effet") entre les deux parties décrites ci-après :

[GRA], une société à but non lucratif au titre de la Section 25, constituée en société commerciale aux termes de la loi sur les sociétés commerciales de 1956 et ayant pour siège social xxxx (ci-après dénommée "[GRA]", dont l'expression y afférente est réputée signifier et inclure, sauf en cas de contradiction avec le contexte et la signification dudit Accord, ses successeurs et ayants droit autorisés) ;

Et

[Agent], un ressortissant indien, résidant à xxxx (ci-après dénommé "Point de service à la clientèle" ou "PSC")

[GRA] et le PSC sont ci-après dénommés individuellement une "Partie" et collectivement les "Parties".

### **Attendu que :**

A. [GRA] a été désigné par la State Bank of India ("Banque") son correspondant commercial aux fins de prestation de divers produits bancaires et financiers aux clients de la Banque ;

- B. [GRA] souhaite désigner un PSC aux fins de prestation de certains services aux clients de la Banque à l'intérieur d'un secteur qui leur est désigné, y compris l'approvisionnement en clients, les transactions de clients et la commercialisation des produits de la Banque au nom de [GRA] ;
- C. Le PSC a demandé à [GRA] de le désigner comme PSC de [GRA] aux fins de prestation des Services comme décrit plus en détail à l'appendice 2 ;
- D. [GRA] est convenu de désigner le PSC dont l'attribution est de fournir les Services conformément aux modalités et conditions établies au présent Accord.

## **LE PRÉSENT ACCORD TÉMOIGNE DES MODALITÉS ET CONDITIONS ÉTABLIES CI-APRÈS :**

### **1. NOMINATION DU PSC DE [GRA]**

- 1.1 [GRA] nomme par la présente [Agent] comme PSC de [GRA] à xxx ("Secteur").
- 1.2 Les Parties conviennent qu'une personne est admissible à la nomination comme PSC à la seule condition qu'elle réunisse les conditions d'admissibilité établies à l'appendice 1. Au cas où [GRA] serait notifié qu'une personne a falsifié des documents aux fins de nomination comme PSC, le présent Accord sera réputé résilié sur-le-champ.
- 1.3 Après nomination comme PSC, ce dernier est tenu d'ouvrir un compte courant à la Banque. Les Parties conviennent que toute personne souhaitant agir comme PSC de [GRA] est tenue d'observer les processus et directives de la Banque relativement à l'ouverture de compte pour commencer à fonctionner en tant que PSC.
- 1.4 Le PSC maintient en permanence dans le compte courant le solde minimum visé à l'appendice 1 afin de fournir des services de manière continue. La nomination comme PSC est obligatoirement subordonnée au non-refus, par le PSC, de fournir les Services au motif de la non-disponibilité de fonds. Le PSC doit maintenir des fonds dans le Compte courant qu'il détient à la Banque ainsi que de l'argent liquide, selon le besoin, à tout instant.

### **2. ATTRIBUTIONS ET RESPONSABILITÉS DU PSC**

- 2.1 Le PSC agit au nom de [GRA] et fournit les Services comme prévu à l'appendice 2.
- 2.2 [GRA] se réserve le droit de modifier la liste des Services établie à l'appendice 2 de temps à autre, et le PSC accepte par les présentes toutes ces modifications.
- 2.3 Le PSC accepte par les présentes de se subordonner à la supervision générale d'un Super-PSC nommé par [GRA]. [GRA] accepte par les présentes de signifier au PSC le Super-PSC nommé pour son secteur.

### 3. RÈGLEMENT APPLICABLE AU PSC

Le PSC accepte que la fourniture efficace des Services par ses soins ne peut s'opérer que par une adhésion au Règlement établi à l'appendice 3 du présent Accord.

### 4. RÉMUNÉRATION

- 4.1 En contrepartie des Services que doit fournir le PSC et en exécution des modalités et conditions établies dans le présent Accord, [GRA rémunère le PSC conformément au barème établi à l'appendice 4 du présent Accord ("Frais de facilitation").
- 4.2 Le paiement inclut toutes dépenses, tous impôts ou autres impôts éventuellement perçus après la date du présent Accord, les taxes, coûts, dépenses et charges éventuellement encourus ou payés par le PSC durant la prestation des Services ou relativement à celle-ci, ou qui en résultent.
- 4.3 Le PSC s'engage à ne réclamer que les coûts, dépenses ou prolongement additionnels des Services qui ont été précisément autorisés par [GRA] par écrit.
- 4.4 Tous les paiements effectués par [GRA] au PSC aux termes du présent Accord sont assujettis à la conformité avec la documentation et les délais d'exécution ainsi que la déduction de tous impôts prélevés à la source qui s'appliquent à l'espèce, durant la période où ils ont effet.

### 5. OBSERVATIONS ET GARANTIES DU PSC

Le PSC affirme et garantit à [GRA] ce qui suit :

- 5.1 Il possède les pleins pouvoirs et l'autorité pour souscrire le présent Accord et exécuter les Services, ainsi que l'infrastructure nécessaire pour fournir convenablement les Services prévus au présent Accord.
- 5.2 Il assure que les Services sont fournis selon les normes de professionnalisme, de compétence et autres normes les plus strictes conformément aux instructions, précisions, procédures, normes, directives et délais d'exécution, s'il y a lieu, qui seront émis de temps à autre par [GRA] pour assurer l'exécution des Services à la satisfaction de [GRA] ;
- 5.3 Le PSC ne formule aucune affirmation aux clients potentiels ou clients ou aucune garantie autres que celles contenues dans toutes modalités et conditions ordinaires établies par [GRA] de temps à autre ;
- 5.4 Il fournit les Services prévus au présent Accord de manière à ne pas affecter de manière négative la réputation et les biens incorporels de [GRA] ou ses associés commerciaux ;

- 5.5 Il maintient des dossiers exacts et convenables sur l'exécution des Services prévus au présent Accord tout au long de la durée du présent Accord ;
- 5.6 Il assure la conformité avec toutes les lois et réglementations applicables durant l'exécution des Services prévus au présent Accord, y compris toutes directives applicables établies par SBI et que lui communiquera [GRA] de temps à autre ;
- 5.7 Il assure qu'il n'ouvrira pas droit ni n'acceptera des demandes de transfert d'argent pour l'un quelconque des buts ci-après :
  - 5.7.1 toutes formes de drogues ;
  - 5.7.2 des armes ;
  - 5.7.3 activités terroristes ;
  - 5.7.4 blanchiment de capitaux, et qu'il notifiera immédiatement [GRA] de toutes demandes y afférentes ou de toute activité suspecte de la part des clients.

## 6. DURÉE ET RÉSILIATION

6.1 **Durée.** Le présent Accord prend effet à la Date de prise d'effet et demeure valable jusqu'à sa résiliation conformément aux dispositions de la section 6.2.

### 6.2 Résiliation.

- i) Résiliation par l'une quelconque des Parties. Le présent Accord peut être résilié par l'une quelconque des Parties au moyen d'un préavis de 45 jours établi par écrit, à l'exception des cas où le [GRA] détient le droit de résilier le présent Accord sans notification.
- ii) Exécution durant la période de notification. Durant la période de notification mentionnée à la clause 6.2.i) :
  - a. Toutes les sommes dues doivent être payées durant cette période.
  - b. Le PSC a continué de fournir le Service aux clients durant la période de notification.
  - c. Le PSC a droit aux commissions et primes d'encouragement correspondant à la prestation du Service durant la période de notification.
  - d. Le PSC remet tous les matériels (par ex. formulaires d'ouverture de compte, documents, kits d'ouverture de compte, affiches, tampons, livrets d'instruction, matériel publicitaire, etc.) fournis par [GRA] au titre du Service à [GRA], à ses propres frais, avant la fin de la période de notification.
  - e. Le PSC renvoie la carte d'identification et le certificat de CB à [GRA] à la fin de la période de notification.

À partir de la fin de la période de notification et au-delà, le PSC cesse de représenter [GRA] dans toutes ses activités.

- iii) Résiliation par consentement mutuel. Les Parties peuvent résilier le présent Accord au moyen d'un consentement mutuel établi par écrit.
- iv) Suspension effectuée par [GRA]. La relation existant entre [GRA] et le PSC peut être suspendue unilatéralement par [GRA] à n'importe quel moment.
- v) Résiliation effectuée par [GRA].
  - a. [GRA] procède à la résiliation du présent Accord sans notification en cas de manquement à l'une quelconque des dispositions du présent Accord par le PSC.
  - b. [GRA] peut résilier le présent Accord si, à son avis, son association avec le PSC est contraire aux intérêts de [GRA].
  - c. En cas de plainte pour toute fraude reçue de tout client ou client potentiel de la Banque, le présent Accord est suspendu immédiatement et, après enquête, en cas de culpabilité reconnue, le présent Accord et le Service fourni par le PSC sont résiliés sans notification.
  - d. En cas de plainte pour toute inconduite ou refus de Service reçue de tout client ou client potentiel de la Banque, le PSC est immédiatement suspendu et, après enquête, en cas de culpabilité reconnue, la prestation du PSC est annulée sans notification. En cas de résiliation motivée par inconduite, négligence ou refus de service, toute somme due à titre de commission et de prime d'encouragement au PSC est payée, déduction faite de la somme correspondant à la pénalité convenue.
  - e. En cas de notification écrite du [GRA] au PSC visant à corriger un défaut et en cas de manquement, par le PSC à la rectification du défaut dans les délais établis par [GRA], le présent Accord est automatiquement réputé résilié, sans aucune notification supplémentaire, à la fin de la période précitée. Les sommes dues seront payées par [GRA] à la fin du mois, déduction faite de toute pénalité.
  - f. Au cas où toute donnée établie au Formulaire de déclaration (appendice 5) serait réputée fausse.
- vi) Les Parties conviennent que [GRA] se réserve le droit d'imposer une pénalité sévère ou, selon le cas, de résilier le présent Accord sans aucune notification et à sa seule discrétion, au cas où le PSC serait désigné comme fraude ou encore, au cas où [GRA] découvrirait que le PSC a tenté délibérément de falsifier la prestation de service, y compris, sans toutefois s'y limiter, l'ouverture de compte ou la réalisation de transactions financières avec intention de nuire, sans aucune notification et à sa seule discrétion. Par ailleurs, [GRA] se réserve le droit de signifier toute fraude causée par le PSC aux forces de l'ordre ou à la Banque, selon le cas, aux fins de poursuites judiciaires graves.



## 7. RELATION

- 7.1 La relation existant entre [GRA] et le PSC correspond à celle liant un mandant à un mandant. Aucune disposition du présent Accord ne saurait être interprétée dans le sens d'une relation existant entre le PSC en tant qu'employé ou agent de [GRA] ou de la Banque. Les Parties s'engagent à ce qu'aucun de leurs employés et membres du personnel respectifs ne soit considéré d'aucune manière que ce soit, expressément ou tacitement, comme un employé ou agent de l'autre Partie ou de la Banque, et l'autre Partie ou la Banque ne saurait être aucunement responsable en cas de réclamation, de demande et d'autres mesures effectuées par ceux-ci.
- 7.2 Le PSC et [GRA] reconnaissent ce qui suit :
- i) Aucun d'entre eux n'est le représentant légal, l'agent, l'entreprise commune ou l'associé de l'autre à aucun effet que ce soit ; et
  - ii) Aucun d'entre eux n'a de droit ou d'autorité pour assumer ou créer une obligation de quelque sorte que ce soit ou de formuler des observations ou des garanties, expressément ou tacitement, au nom de l'autre ou de lier l'autre à n'importe quel titre.

## 8. CONFIDENTIALITÉ

- 8.1 En sus de toutes les données portant la mention "Confidentiel", aux fins du présent Accord, toutes les données et informations relatives aux clients, les données et bases de données exclusives, tous les secrets professionnels, les permis techniques, les formules et processus techniques et les droits de propriété intellectuelle sont réputés confidentiels.
- 8.2 Le PSC maintient la confidentialité de toutes les données fournies par [GRA] ainsi que les données subséquentes générées par ses soins et liées à l'exécution de ses Services aux fins du présent Accord, et ne les utilisera à aucune autre fin que l'acquittement de ses obligations contractées aux termes du présent Accord. Le PSC maintient la confidentialité des éléments ci-après et en réserve l'emploi exclusivement aux fins du présent Accord ; i) toutes informations à lui communiquées par [GRA] que ce soit avant qu'après la Date de prise d'effet ; ii) toutes données auxquelles il a accès à titre confidentiel à propos des Services, que ce soit avant ou après la Date de prise d'effet ; iii) le présent Accord et les droits et obligations des Parties résultant du présent Accord. Le PSC emploie les mêmes moyens qu'il emploie pour protéger ses propres informations confidentielles mais à aucune condition par des moyens moins que raisonnables, afin de prévenir toute divulgation et de protéger la confidentialité de celles-ci. Le PSC ne peut divulguer aucune de ces informations dans le consentement préalable établi par écrit de [GRA], à l'exception des dispositions contenues dans la présente section.

- 8.3 Nonobstant les autres dispositions du présent paragraphe, aucune des Parties ne peut être empêchée de divulguer des informations confidentielles : i) qui, au moment de la divulgation, étaient dans le domaine public ; ii) qui étaient divulguées légalement, à des conditions de non-confidentialité, par un tiers non lié par un contrat de confidentialité à aucune des Parties ; iii) qui sont divulguées avec l'approbation préalable des Parties établie par écrit ou iv) aux avocats, vérificateurs de comptes, assureurs, sous-traitants et employés de la Partie destinataire qui ont un besoin de consulter ces informations confidentielles en raison de leur emploi (ou engagement, selon qu'il échet) auprès de la Partie destinataire ; v) qui viennent en réponse à une procédure légale valable, introduite par un tribunal ou un organisme de réglementation. Si l'information confidentielle doit être divulguée conformément à une condition établie dans le cadre d'une procédure légale, la Partie qui doit divulguer l'information confidentielle, dans la mesure du possible, donne à l'autre Partie un préavis opportun concernant cette obligation et agit d'un commun accord avec cette autre Partie pour limiter la nature et la portée de la divulgation requise.
- 8.4 Sur demande établie par écrit à l'expiration ou résiliation du présent Accord pour quelque raison que ce soit, en conformité avec les dispositions du présent Accord, toutes ces informations confidentielles documentées (et toutes copies y afférentes) détenues par la Partie qui les demande sont remises à la partie qui les demande ou détruites, avec l'attestation écrite y relative donnée à la Partie qui les demande, à condition que la Partie destinataire puisse conserver, exclusivement au bureau de son conseiller juridique, certaines catégories d'information confidentielle identifiées à l'intention de la Partie qui en a fait la demande et qui sont raisonnablement nécessaires pour étayer la mise en conformité avec le présent Accord ou autrement requises à des fins de vérification financière ou opérationnelle. Toute conservation de reliquat d'information demeure assujettie aux obligations de confidentialité contractées aux termes du présent Accord. Lorsque ces informations conservées ne sont plus requises de manière raisonnable, elles sont rendues à la Partie qui en fait la demande ou sont détruites, moyennant attestation y relative établie par écrit à l'intention de la Partie qui en fait la demande.
- 8.5 Les dispositions du présent Accord sont réputées confidentielles.
- 8.6 Le PSC convient et reconnaît que [GRA] a le droit de résilier le présent Accord sur-le-champ, sans notification aucune, au motif de manquement aux dispositions de la section 8 par le PSC.
- 8.7 La présente clause demeurera en vigueur après la résiliation du présent Accord.

## 9. INDEMNISATION

Le PSC s'engage par les présentes à indemniser et décharger [GRA] de toute responsabilité découlant de toutes réclamations, actions en justice, actions en dommages-intérêts, pertes, mesures, coûts et dépens résultant des éléments ci-après :

- i) tous actes, omissions, actes de négligence ou fautes commis par le PSC ou ses employés, selon le cas ; et
- ii) tout manquement du PSC aux dispositions du présent Accord.

## 10. PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le présent Accord ne constitue aucune licence d'utilisation de marque de commerce ou de service. Le PSC reconnaît par la présente ce qui suit :

- i) la marque de commerce et la raison sociale [xx] et toutes les marques de commerce et raisons sociales en résultant, ainsi que les marques de commerce employées à propos des produits de [GRA] ("marques de commerce"), que ce soit des marques enregistrées, dont l'enregistrement de nom a été demandé ou qu'il s'agisse d'une autre mesure, sont la propriété exclusive de [GRA] ou n'importe laquelle des sociétés qui lui sont affiliées ;
- ii) le PSC n'a droit, soit par implication soit autrement, à aucun titre des marques de commerce ou à l'utilisation y relative, sauf en cas de permission écrite et expresse de [GRA], cette permission devant être accordée ou retenue à la seule discrétion de [GRA].

## 11. NOTIFICATIONS

Toutes notifications visées au présent Accord doivent être établies par écrit et sont réputées dûment remises et signifiées à la Partie destinataire si elles sont envoyées soit par télécopie ou messagerie à la Partie dont l'adresse figure à la première page du présent Accord.

## 12. DROIT APPLICABLE ET JURIDICTION DE RESSORT

Le présent Accord est réputé conforme aux lois de l'Inde et est subordonné à la juridiction exclusive des tribunaux de New Delhi.

EN FOI DE QUOI, les Parties ont souscrit le présent Accord à la Date de prise d'effet.

Pour [GRA]

Pour [Agent]

Par :

Par :

Nom :

Nom :

Qualité :

## Appendice 1

### Critères d'admissibilité

Pour devenir un PSC, un particulier doit remplir les conditions *minima* suivantes :

- Seul un particulier peut devenir un PSC.
- Ce particulier doit être de nationalité indienne.
- Ce particulier doit jouir d'une bonne situation et réputation au sein de la société.
- Ce particulier doit avoir transmis une copie de son justificatif de domicile.
- Ce particulier doit avoir transmis une copie de ses papiers d'identité.
- Ce particulier doit avoir transmis une copie de sa carte PAN. Si ce particulier ne possède pas de PAN, il doit remplir une demande au moyen du formulaire 60 et obtenir cette carte dans les six mois à compter de la date de prise d'effet.
- Ce particulier doit avoir transmis une copie de ses états de comptes bancaires pour les six derniers mois.
- Ce particulier doit avoir transmis trois photographies de passeport.
- Ce particulier possède un compte courant à la banque conformément aux instructions émises par [GRA].

### Soldes des comptes et de trésorerie

Le PSC accepte et s'engage à maintenir un solde minimum de [xx] INR dans le compte courant ouvert à la Banque pendant la période de validité du présent Accord de manière à garantir une fourniture de Service ininterrompue dans le secteur désigné.

Le PSC accepte que [GRA] détienne exclusivement le droit de réviser le solde minimum précité conformément aux changements dans les besoins et la demande de Service du fait de [GRA] dans le secteur désigné. Ces révisions sont signifiées par écrit par [GRA] au PSC.

Le PSC n'a aucun droit de refuser le Service à tout client en raison d'une non-disponibilité de fonds dans le compte courant ou les avoirs en caisse. Le PSC est tenu de maintenir un équilibre entre les avoirs en caisse et les avoirs en compte à tout instant, conformément aux instructions reçues de [GRA].

Toute indisponibilité de fonds dans le compte courant ou d'avoirs en caisse est réputée un manquement matériel de la part du PSC et, dans cette éventualité, [GRA] a le droit de résilier le présent Accord conformément aux dispositions qui y figurent.

## Appendice 2

### Processus fondamentaux

Le PSC fournit les Services pour faciliter le fonctionnement de [GRA] en qualité de correspondant commercial. Dans le cadre de la prestation des Services, le PSC :

1. Déploiera ses propres ressources, selon le besoin, de temps à autre.
2. Investira dans l'installation de l'infrastructure des conditions requises.
3. Fournira les services ci-après :
  - i) Identification des emprunteurs et détermination de l'envergure des activités
  - ii) Collecte et traitement préliminaire des demandes de prêt, dont la vérification des informations et données premières
  - iii) Promotion de la sensibilisation au sujet des produits d'épargne et autres produits et dispense d'information et de conseils au sujet de la gestion financière et des problèmes d'endettement
  - iv) Traitement et transmission des formulaires de demande à la Banque
  - v) Promotion et entretien des groupes d'entraide et groupes de caution solidaire
  - vi) Suivi post-sanctions
  - vii) Suivi et accompagnement des groupes d'entraide, groupes de caution solidaire, groupes de crédit et autres groupements
  - viii) Suivi aux fins de recouvrement
  - ix) Décaissement de prêts de faible montant
  - x) Recouvrement du principal et des intérêts
  - xi) Collecte de dépôts de faible montant
  - xii) Vente de produits de microassurance et de fonds communs de placement, de produits de pension et autres produits tiers
  - xiii) Réception et remise de transferts d'argent de faible montant et d'autres instruments de paiement

### Processus

Les processus ont été déterminés au moyen de la répartition des Services dans la section ci-dessus. Le "Délai d'exécution" a été déterminé pour les processus fondamentaux.

**Processus 1 : Collecte de dépôts de faible montant**

Caractéristiques
<p>Le PSC fournira les services ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissement de crédits de faible montant</li> <li>• Recouvrement du principal et des intérêts</li> <li>• Collecte de dépôts de faible montant</li> <li>• Vente de produits de microassurance et de fonds communs de placement, de produits de pension et autres produits tiers</li> <li>• Réception et remise de transferts d'argent de faible montant et d'autres instruments de paiement</li> </ul> <p>Le PSC assurera :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le maintien d'un solde minimum dans le compte courant pour garantir la continuité des services</li> <li>• L'échange d'argent liquide doit correspondre à la confirmation électronique de chaque transaction.</li> </ul>

Exactitude
Le PSC rectifie toutes erreurs identifiées par [GRA] dans les 48 heures qui suivent la déclaration.

Délai d'exécution			
N°	Activité, durée, temps limite	Délai d'exécution pour les cas reçus à l'intérieur du temps limite	Délai d'exécution pour les cas reçus hors du temps limite
1	Paiement d'un retrait de faible montant	2 min.	5 min.
2	Collecte d'un dépôt de faible montant	2 min.	5 min.

**Processus 3 : Traitement et transmission des formulaires de demande aux banques**

Caractéristiques
<p>Le PSC fournira les documents et recueillera les documents dans le secteur désigné. Le processus consistera dans les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture des formulaires d'ouverture de compte et du kit d'ouverture de compte</li> <li>• Apposition du tampon et signature de la photocopie des documents nécessaires après comparaison avec les détails contenus dans le formulaire d'ouverture de compte</li> <li>• Présentation des documents requis ainsi que du formulaire d'ouverture de compte rempli au personnel désigné, notifié par [GRA]</li> </ul>

Exactitude
Le PSC rectifie toutes erreurs identifiées par [GRA] dans les 48 heures qui suivent la déclaration.

Délai d'exécution			
N°	Activité, durée, temps limite	Délai d'exécution pour les cas reçus à l'intérieur du temps limite	Délai d'exécution pour les cas reçus hors du temps limite
1	Recueillir le formulaire d'ouverture de compte renseigné	48 heures après confirmation électronique de l'ouverture du compte	48 heures après confirmation électronique de l'ouverture du compte
2	Transmission du formulaire d'ouverture de compte renseigné avec les documents requis au personnel désigné, notifié par [GRA]	2 jours après confirmation électronique de l'ouverture du compte	7 jours après confirmation électronique de l'ouverture du compte

### Appendice 3

#### Règlement du PSC

##### 1. Rapports avec la clientèle et comportement vis-à-vis des clients

- a. Le PSC ne doit jamais refuser un service au client ; en cas de non-disponibilité du produit ou de manquement à accepter un retrait ou un dépôt, le client doit être référé au PSC le plus proche.
- b. Le PSC doit être courtois et bien accueillir les clients ainsi que les clients potentiels.
- c. Le PSC doit aider les clients et clients potentiels et leur expliquer le produit jusqu'à ce que le client soit confiant.

##### 2. Horaires

Les heures d'ouverture et de fermeture du PSC doivent être clairement affichées et communiquées aux clients et clients potentiels, y compris les pauses déjeuner et les jours fériés. Les PSC doivent travailler de 10 h 00 à 20 h 00, à l'exception des jours fériés.

##### 3. Carte d'identification

- a. Les documents d'identification requis et fournis par [GRA] doivent être affichés à l'intention des clients et clients potentiels.

##### 4. Confidentialité des données clients

- a. Le PSC ne doit pas avoir connaissance du code confidentiel d'un client.
- b. Le PSC ne communique pas à des tiers les informations obtenues des clients et clients potentiels.
- c. Le PSC ne communique pas à des tiers les informations concernant l'historique de transactions ou les habitudes des clients et clients potentiels.
- d. Le PSC ne communique pas à des tiers les informations concernant les comptes des clients.

#### 5. Cession de services

- a. Les services réalisés par le PSC désigné ne peuvent être cédés à aucun particulier, super-PSC ou PSC.
- b. Le PSC ne peut constituer aucune agence rattachée à la prestation d'un service similaire.

#### 6. Exclusivité

Le PSC ne peut se joindre à aucun autre groupe qui fournit un service similaire ou concurrent à des clients et clients potentiels.

#### 7. Secteurs d'intervention

- a. Le PSC opère à l'intérieur du Secteur désigné.
- b. Le PSC acquiert des clients à l'intérieur du Secteur désigné.

8. [GRA] se réserve le droit de modifier le règlement établi à la présente annexe (annexe 3) à n'importe quel moment au cours de la durée du présent Accord, sans préavis au PSC.

9. Le PSC dépose la somme de [xx] INR à titre de caution auprès de [GRA], non productive d'intérêt et remboursable dans les 90 jours suivant la résiliation du présent Accord.

### *Appendice 4*

#### Frais de facilitation

**[GRA] se réserve le droit de modifier la structure des commissions et primes d'encouragement moyennant préavis de cinq jours notifié au PSC.**

Le PSC reçoit des frais de facilitation pour deux principaux secteurs de service : ouverture de compte de client et service à la clientèle

#### 1. Ouverture de compte de client

Le PSC est rémunéré par une prime d'encouragement, dont [GRA] communique les détails afférents au PSC et ce, pour chaque compte de client effectivement ouvert par le PSC. L'ouverture effective d'un compte s'entend de toute opération réalisée en franchissant toutes les étapes ci-après :

- a. Création de compte effective par téléphone portable ;
- b. Enregistrement du kit d'activation du client ;
- c. Premier dépôt d'une somme *minima* d'INR [XX] effectivement réalisé ;
- d. Formulaire d'ouverture de compte convenablement renseigné, incluant la documentation requise ;
- e. Formulaire d'ouverture de compte et documentation reçus par le centre de traitement documentaire à l'intérieur du délai d'exécution établi.



## 2. Service à la clientèle

Le PSC accepte de sa clientèle les transactions constituées de dépôts et de retraits de faible montant. Le PSC reçoit un pourcentage de la somme faisant l'objet de la transaction (dépôt et retrait) à titre de prime d'encouragement pour le service à la clientèle précité, dont les détails lui sont communiqués par [GRA].

Les primes d'encouragement pour l'inscription de nouveaux clients et la prestation de services à la clientèle du premier au dernier jour du mois, s'il y a lieu, sont payées le 10<sup>e</sup> jour du mois suivant.

## *Appendice 5*

### Formulaire de déclaration

Le PSC affirme par la présente ce qui suit :

1. Le PSC ne fait l'objet d'aucune action pénale en cours. Aux fins du présent Appendice, action pénale exclut toute action engagée au titre de la Loi sur les véhicules automobiles.
2. Le PSC n'a manqué de rembourser aucune dette réputée due et payable par lui en qualité de débiteur dans un jugement conformément à une ordonnance de tribunal en Inde ou ailleurs.
3. Le PSC n'a jamais été déclaré en faillite par aucun tribunal en Inde ou ailleurs au cours des 10 dernières années.
4. Aucune inculpation contre le PSC impliquant la dépravation de mœurs n'a été avérée.

### 3. Contrat d'agent : Prestataire brésilien

#### *Contrat sur les attributions de correspondant intervenu entre [GRA] et [Agent]*

[GRA], une entité privée légale ayant son siège à xx, enregistrée au CNPJ/MF au numéro xx, représentée par son Directeur général, M. xx, un Brésilien, séparé légalement, responsable commercial, RG xx CRA/DF, CPF, ci-après dénommé simplement la PARTIE CONTRACTANTE, et [AGENT], une entité privée légale, ayant son siège à xx, enregistrée au CNPJ/MF au numéro xx, représentée par ses agents légaux, M. xxx, détenteur de la carte d'identité RG no xxx, enregistré au CPF/MF au numéro xx, ci-après dénommé simplement L'ENTREPRENEUR.

L'ENTREPRENEUR fournit les services décrits au point 1.1. dans l'établissement situé à XX, connu sous le nom de [nom du magasin].

EN CE QUI CONCERNE le point 1.2.8 du Contrat sur les attributions de correspondant - n° 2005/0018 intervenu entre la PARTIE CONTRACTANTE et [banque brésilienne] le [DATE], les parties ont souscrit le présent Contrat conformément aux résolutions 3.110 et 3.156 du Conseil national monétaire et à la circulaire 2.978 de la Banque centrale du Brésil datée du [DATE] et sont convenues de ce qui suit :

## 1. BUT

1.1 Le but juridique du présent Contrat est l'acquittement des attributions de Correspondant en vue de la fourniture, par l'ENTREPRENEUR, de tout ou partie des services précisés ci-après, conformément au "Manuel de procédure de [banque brésilienne]" :

- I. réception et transmission des demandes d'ouverture de comptes de dépôt à vue, à terme et d'épargne
- II. récépissés et paiements en rapport avec les comptes de dépôt à vue, à terme et d'épargne
- III. récépissés, paiements et autres activités résultant d'accords de prestation de services intervenus entre [banque brésilienne] en conformité avec les réglementations en vigueur
- IV. exécution active ou passive des ordres de paiement au nom de [banque brésilienne]
- V. réception et transmission de demandes de prêts et de financement
- VI. réception et transmission de demandes de cartes de crédit
- VII. exécution de services de recouvrement
- VIII. autres services de contrôle, dont le traitement de données, en rapport avec les opérations convenues

1.1.1 Les procédures nécessaires à la prestation adéquate des attributions de Correspondant et l'exécution des services visés à l'intitulé du présent paragraphe sont décrites dans le "Manuel de procédure de Banco Popular", ci-après dénommé "Manuel de procédure", lequel est fourni par la PARTIE CONTRACTANTE soit en format papier soit sur le site web de [banque brésilienne].

1.1.2 Aux fins d'amélioration constante des procédures techniques, opérationnelles et légales, la PARTIE CONTRACTANTE notifie l'ENTREPRENEUR par écrit au moins 25 jours à l'avance de toutes substitutions ou changements dans tout ou partie du Manuel de procédure, stipulant le délai imparti à l'ENTREPRENEUR pour formuler des commentaires, sans préjudice de la continuité des activités correspondantes visées au paragraphe 1.1.4.

- 1.1.3 La période de 25 jours citée au paragraphe précédent peut être écourtée dans les cas prévus par la loi.
- 1.1.4 Après l'expiration de la période stipulée dans le document constituant notification des substitutions ou changements dans le Manuel de procédure, en l'absence de commentaires de la part de l'ENTREPRENEUR et si les activités correspondantes se sont poursuivies sans interruption, les nouvelles procédures sont réputées acceptées et validées.
- 1.1.5 Les fonds obtenus au moyen de contrats de prêts sont déposés dans le compte courant de l'emprunteur qui est rattaché à l'opération.
- 1.1.6 Les fonds obtenus au moyen d'un financement peuvent être déposés dans le compte courant de l'emprunteur rattaché à l'opération ou dans le compte courant de la société commerciale de prestation, après avoir transité par le compte courant de l'emprunteur, conformément à l'arrangement de financement spécifique intervenu entre [banque brésilienne] et la société commerciale.
- 1.1.7 La période attribuée au dépôt des fonds obtenus par financement dans le compte courant du prestataire commercial est déterminée dans une annexe du présent Contrat.
- 1.1.8 L'ENTREPRENEUR s'expose aux pénalités prévues aux termes du paragraphe 7 de l'article 44 de la loi 4.595 de 1964 si, en son nom propre et sur sa propre initiative, il réalise des opérations de nature privée qui sont réservées aux institutions financières, sauf dans les cas pour lesquels l'ENTREPRENEUR a obtenu une autorisation préalable de la Banque centrale du Brésil pour remplir ces fonctions.
- 1.1.9 Le présent Contrat s'applique aux responsabilités spécifiques de l'ENTREPRENEUR qui sont expressément convenues par les parties.
- 1.1.10 La responsabilité directe vis-à-vis des tiers et de la Banque centrale du Brésil concernant les services couverts par le présent Contrat est assumée exclusivement par [banque brésilienne].
- 1.1.11 La disposition contenue au paragraphe 1.1.10 antérieur ne dégage pas l'ENTREPRENEUR de toute responsabilité résultant du manquement aux obligations contractées a) aux termes du présent instrument ou b) conformément au droit ou toute règle ou réglementation émise par le Conseil national monétaire de la Banque centrale du Brésil.

## 2. OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRENEUR

### 2.1 L'ENTREPRENEUR accepte de :

- I. maintenir le caractère d'exclusivité au regard de l'exécution des services couverts par le présent Contrat, et il lui est interdit d'agir comme correspondant d'une autre institution financière, y compris à titre de sous-correspondant ;
- II. mettre à disposition des infrastructures pour l'installation du matériel nécessaire à l'exécution des services couverts par le présent Contrat, et pour remplir toutes les conditions établies par la PARTIE CONTRACTANTE y compris, sans s'y limiter, celles précisées dans le Manuel de procédure fourni par la PARTIE CONTRACTANTE à l'ENTREPRENEUR le jour de l'installation du matériel ou de la publication sur le site web de [banque brésilienne] ;
- III. exécuter et traiter les transactions en stricte conformité avec les conditions et procédures établies pour chaque produit et décrites dans le Manuel de procédure ;
- IV. maintenir un secret complet et absolu à son sujet et au sujet de ses employés ou agents, concernant toutes données, matériels, détails, informations transmises, documents, descriptifs techniques ou commerciaux, innovations et améliorations apportées dont il aurait connaissance ou auxquels il aurait accès, ou dont il aurait connaissance conjointement avec la PARTIE CONTRACTANTE en vertu du présent Contrat, et qu'il lui serait interdit de manière absolue de reproduire, divulguer, céder, vendre, donner, exploiter, commercialiser, déclarer, utiliser ou communiquer à des tiers non signataires du présent Contrat, sans le consentement exprès et écrit de la PARTIE CONTRACTANTE sous peine des sanctions de droit, y compris après l'expiration du présent Contrat, sans préjudice de responsabilité pour toutes pertes et dommages en résultant ;
- V. assumer la pleine responsabilité pour les dommages subis par la PARTIE CONTRACTANTE et [banque brésilienne], les clients ou les tiers payants en raison d'actes ou omissions commis par lui avec intention de nuire ou par négligence ;
- VI. garantir à [banque brésilienne] un accès intégral et sans restriction à toutes les informations, données et documents se rattachant aux services fournis et couverts par le présent Contrat ;
- VII. garantir également à la Banque centrale du Brésil un accès intégral et sans restriction à toutes les informations, données et documents se rattachant aux services fournis et couverts par le présent Contrat ;

- VIII. assumer la responsabilité pour toutes les dépenses de personnel et toutes autres dépenses connexes résultant de ou rattachées aux contrats d'emploi de ses employés, l'ENTREPRENEUR étant obligé, aux termes des procédures ordinaires, d'affirmer dans toute action – administrative ou judiciaire – sa responsabilité exclusive vis-à-vis du paiement des obligations respectives au titre du travail, des impôts et de l'assurance sociale ;
- IX. assumer la responsabilité de toutes les dispositions et obligations établies dans la législation concernant précisément les accidents du travail subis par ses employés dans le cadre de l'acquittement de leurs fonctions en rapport avec le but du présent Contrat ;
- X. participer aux programmes de formation offerts par la PARTIE CONTRACTANTE de sorte à assurer que son personnel dispose de toutes les informations nécessaires pour garantir l'exécution appropriée de ses attributions ;
- XI. autoriser la publication, sur les sites web de [banque brésilienne] et de la PARTIE CONTRACTANTE, de l'existence du partenariat et de l'adresse respective de l'ENTREPRENEUR, ainsi que la publication du partenariat sur d'autres supports de communication faisant connaître son statut de correspondant ;
- XII. en cas d'annulation du présent Contrat, cesser tous usages de la marque de commerce de [banque brésilienne] ;
- XIII. notifier la PARTIE CONTRACTANTE de toutes pénalités imposées par des organismes de surveillance en raison de ses activités de correspondant ;
- XIV. communiquer à la PARTIE CONTRACTANTE, immédiatement et par écrit, toute irrégularité observée dans l'exécution et le traitement des transactions ;
- XV. donner réparation ou assumer la responsabilité, selon le cas, pour toutes dépenses en relation avec le but du présent Contrat que [banque brésilienne] ou la PARTIE CONTRACTANTE, ou les deux, pourraient être obligées de payer conformément à une décision judiciaire, vis-à-vis des employés de l'ENTREPRENEUR responsable de l'exécution et du traitement des transactions ;
- XVI. fournir tous éclaircissements lui étant exigés par la PARTIE CONTRACTANTE ;
- XVII. garantir que l'utilisation du logiciel et du matériel informatique mis à disposition par la PARTIE CONTRACTANTE sera limitée à l'exécution et au traitement des transactions couvertes par le présent Contrat et à l'intérieur de la période de validité y relative ;

- XVIII. s'abstenir de reproduire tout ou partie du logiciel et de la documentation respective couverts par le présent Contrat et mis à disposition par la PARTIE CONTRACTANTE sauf autorisation expresse établie par écrit ;
- XIX. rendre à la PARTIE CONTRACTANTE, en cas d'annulation, tous programmes, matériel informatique et documentation respective fournis dans le cadre du présent Contrat, en parfait état d'usage ;
- XX. accuser réception de la notification des changements apportés dans le Manuel de procédure et divulgués par la Banque même ;
- XXI. faire rapport sur toutes différences causées par des déficits, excédents, écarts dans les documents d'évaluation ou documents soupçonnés d'être illégaux, vérifiés par le contrôle analytique de caisse par le service responsable de [banque brésilienne], directement à [banque brésilienne] et conformément aux délais établis dans le Manuel de procédure et à l'intérieur de ceux-ci ;
- XXII. atteindre les cibles établies par la PARTIE CONTRACTANTE ;
- XXIII. dans ses relations avec la clientèle, respecter les procédures de courtoisie, de respect, de service et de rapidité ;
- XXIV. assurer la conformité avec les lois en vigueur qui régissent l'engagement de personnes âgées de moins de 18 ans, s'abstenir de les recruter pour des travaux de nuit, dangereux ou nuisant à la santé, et s'abstenir d'engager des personnes âgées de moins de 16 ans, à l'exception des stagiaires, conformément aux lois ;
- XXV. éviter tout dommage causé à l'environnement en observant les lois sur l'environnement en vigueur ;
- XXVI. maintenir un compte de dépôt au nom de l'ENTREPRENEUR à [banque brésilienne] S.A. pour faciliter la relation entre les parties ;
- XXVII. informer sans attendre la PARTIE CONTRACTANTE au sujet de tout avis, toute notification ou sanction imposés par des organismes de surveillance et de tout avis légal et toute notification, interpellation ou citation à comparaître en rapport avec ses activités de correspondant, sous peine de responsabilité à l'égard de jugements prononcés par défaut ;
- XXVIII. fournir à la PARTIE CONTRACTANTE sur demande des copies de preuves documentaires attestant du recouvrement régulier des impôts, contributions et droits légaux, ou de toutes attestations certifiant l'acquittement de ses obligations fiscales ;
- XXIX. coopérer de surcroît aux inspections réalisées par la Banque centrale du Brésil.

2.2 L'ENTREPRENEUR accepte également d'observer, à l'égard de l'exécution et du traitement des transactions couvertes par le présent Contrat, les normes établies par le Conseil national monétaire et la Banque centrale du Brésil, y compris au regard de la loi 9.613/98 sur la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux.

### 3. OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DE LA PARTIE CONTRACTANTE

#### 3.1 LA PARTIE CONTRACTANTE accepte de :

- I. s'acquitter des paiements dus selon les modalités indiquées aux titres 7 et 8 du présent Contrat ;
- II. communiquer à l'ENTREPRENEUR toute irrégularité observée dans l'exécution et le traitement des transactions ;
- III. assurer la formation rattachée à la prestation des services couverts par le présent Contrat en conformité avec les instructions fournies par [banque brésilienne] ;
- IV. installer le matériel (micro-ordinateur avec imprimante ou terminal PDV, selon le cas, lecteur de code-barres et pavé de saisie de mot de passe) nécessaire à la prestation des services ;
- V. gérer les connexions avec l'ENTREPRENEUR conformément aux dispositions contenues dans le Manuel de procédure ;
- VI. fournir et réapprovisionner les matériels nécessaires pour faciliter la prestation des services couverts par le présent Contrat ;
- VII. remplacer le matériel visé au sous-paragraphe IV et nécessaire à la prestation des services couverts par le présent Contrat ;
- VIII. faciliter l'installation des enseignes et présentoirs fournis par [banque brésilienne] ;
- VIII. fournir une assistance technique pour le matériel électronique nécessaire à la prestation des services couverts par le présent Contrat.

3.1.1 L'ENTREPRENEUR est couvert par une assurance contre les agressions et le vol qui est régie par une police spécifique prévue par Aliança do Brasil.

### 4. REMISE D'ACTIFS ET RÈGLEMENTS FINANCIERS

4.1 Aux fins du présent Contrat, les règlements financiers s'entendent des actifs liquides résultant des transactions de réception et de paiement effectuées par l'ENTREPRENEUR ainsi que des chèques reçus en dépôt.

4.1.1 Dans la réalisation de ces transactions, l'ENTREPRENEUR assume la responsabilité de fiduciaire fidèle des actifs résultant des opérations couvertes

par le présent Contrat en conformité avec le paragraphe 1.1 jusqu'à ce qu'ils soient livrés à l'agence ou au service de trésorerie de [banque brésilienne] S.A.

- 4.1.2 Toute retenue d'espèces ou manquement à remettre celles-ci, conformément aux modalités établies aux paragraphes 4.3 et 4.3.1, constitue un crime de détournement de fonds tel que le définit l'article 168 du Code pénal.
- 4.2 L'ENTREPRENEUR remet chaque jour tous les chèques réglés, comme le prévoit le Manuel de procédure, selon le calendrier établi par la PARTIE CONTRACTANTE aux fins de règlement ou d'échange.
- 4.3 Les règlements financiers entre l'ENTREPRENEUR et la PARTIE CONTRACTANTE sont réalisés pas plus tard que le premier jour ouvrable suivant les opérations respectives, comme le prévoit le Manuel de procédure.
- 4.3.1 Les sommes reçues avant la date limite établie dans le Manuel de procédure sont remises le même jour et tout reliquat est remis le lendemain.
- 4.3.2 Les règlements financiers non réalisés conformément aux paragraphes 4.3 et 4.3.1 donnent lieu au blocage automatique, sans préavis, par [banque brésilienne], des opérations du correspondant.
- 4.3.3 Les charges financières suivantes sont perçues de l'ENTREPRENEUR pour les sommes remises en retard et qui contreviennent aux dispositions des paragraphes 4.3 et 4.3.1 :
- a) intérêts moratoires au taux du marché à la date du paiement conformément à la résolution 1.129 du 15 mai 1986 adoptée par le Conseil national monétaire ;
  - b) intérêts de retard au taux effectif de 1 % (un point de pourcentage par mois) ;
  - c) amende de 2 % (deux points de pourcentage), calculée et payable aux dates de paiement, sur les sommes en retard.
- 4.4 Si l'ENTREPRENEUR manque à ses obligations de règlement financier selon les modalités établies au paragraphe 4.3, la PARTIE CONTRACTANTE est habilitée à retenir tout ou partie de la rémunération due à l'ENTREPRENEUR au titre de l'amortissement ou du règlement des sommes dues en raison d'un manquement aux conditions établies au dit paragraphe 4.3.
- 4.5 La PARTIE CONTRACTANTE informe l'ENTREPRENEUR de la somme correspondant au plafond d'exploitation quotidien établi pour les recettes, et l'ENTREPRENEUR s'expose au blocage de ses transactions en cas de dépassement dudit plafond.



## 5. MATÉRIEL ET SYSTÈME DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION

5.1 La PARTIE CONTRACTANTE remet le matériel – micro-ordinateur avec imprimante ou terminal PDV, selon le cas, lecteur de code-barres et pavé de saisie de mot de passe – pour qu'il soit utilisé dans la prestation de services, ainsi que tout le système de transmission d'information nécessaire, reçu de [banque brésilienne] sur réception d'un formulaire de livraison détaillé, lequel doit être dûment contrôlé et signé de l'ENTREPRENEUR puis joint au Contrat à titre d'annexe.

5.1.1 L'ENTREPRENEUR assume seul la responsabilité exclusive de toute utilisation indue ou jouissance du matériel remis par la PARTIE CONTRACTANTE.

5.1.2 L'ENTREPRENEUR veille à prendre soin du matériel comme s'il lui appartenait et l'utilise convenablement, conformément aux instructions fournies par la PARTIE CONTRACTANTE. En cas de tout défaut constaté dans le matériel, imputable à la négligence ou à l'utilisation indue dudit matériel par l'ENTREPRENEUR, ce dernier est responsable des dépenses contractées pour effectuer toutes réparations nécessaires.

5.1.3 Le matériel mis à disposition par la PARTIE CONTRACTANTE peut être utilisé exclusivement aux fins d'exécution des services de correspondant prévus par le présent Contrat.

5.1.4 L'ENTREPRENEUR accepte d'utiliser le matériel convenablement et en conformité avec les fiches techniques et recommandations figurant dans le Manuel de procédure et prend toutes les mesures nécessaires pour assurer qu'il est manipulé correctement de sorte à le rendre, à l'expiration du présent Contrat, en parfait état d'entretien.

## 6. INTERDICTIONS

6.1 L'ENTREPRENEUR n'est pas autorisé à :

- I. céder tout ou partie du présent Contrat à des tiers ;
- II. effectuer toutes avances sur des fonds devant être décaissés par la PARTIE CONTRACTANTE ;
- III. émettre, en son nom propre, des carnets ou volants de paiements pour des opérations dans le cadre desquelles il agit en qualité d'intermédiaire ;
- IV. recouvrer auprès des utilisateurs finals, de sa propre initiative, tout paiement contre la prestation des services visés au présent Contrat ;
- V. fournir toute garantie de réalisation des opérations visées au présent Contrat ;
- VI. céder ou utiliser le présent Contrat pour garantir toute opération financière ;

- VII. adopter ses propres routines d'exploitation pour l'exécution des procédures servant à l'obtention de prêts et de financements, sauf autorisation préalable accordée par [banque brésilienne] ;
- VIII. recouvrer toutes sommes auprès de tiers, qu'elle qu'en soit le motif, au prétexte de les incorporer/inclure comme prestataires de services de correspondants pour compte de [banque brésilienne].

## 7. RÉMUNÉRATION

7.1 La rémunération contre services fournis par l'ENTREPRENEUR à la PARTIE CONTRACTANTE est effectuée conformément au Tableau de rémunération pour services rendus établi ci-après :

Compte courant — Validé .....	0,75 BRL
Compte courant — Délivrance de carte .....	0,75 BRL
Réception de volants de paiement émis par [banque brésilienne] .....	0,18 BRL
Réception de volants de paiement émis par d'autres banques .....	0,18 BRL
Réception de paiements de factures de services publics .....	0,12 BRL
Assurance-vie - couple .....	0,80 BRL
Assurance-vie - individuelle .....	0,55 BRL
Changement de mot de passe .....	0,10 BRL
Nouveau prêt octroyé .....	0,10 BRL
Renégociation de prêt .....	0,10 BRL
Déclaration annuelle d'exonération fiscale .....	0,10 BRL
Dépôt d'espèces ou de chèque .....	0,10 BRL
Dépôt d'espèces .....	0,10 BRL
Émission de DOC.....	0,10 BRL
État de compte - compte courant .....	0,10 BRL
État de compte - prêt .....	0,10 BRL
Versement de prestations sociales (INSS).....	0,10 BRL
Retraits électroniques divers .....	0,10 BRL
Retrait par carte magnétique .....	0,10 BRL
Remplacement de carte magnétique .....	0,10 BRL

7.1.1 Le tableau de rémunération ci-dessus peut être modifié durant la durée de validité du présent Contrat, au gré des parties, sans qu'un Contrat de modification soit nécessaire.

7.1.2 Il est entendu que la rémunération des services fournis par l'ENTREPRENEUR est payée par la PARTIE CONTRACTANTE selon une périodicité mensuelle, aux prix convenus.

## 8. PAIEMENT POUR SERVICES RENDUS

8.1 L'ENTREPRENEUR présente à la PARTIE CONTRACTANTE les comptes au plus tard le deuxième jour ouvrable du mois suivant le mois durant lequel les transactions en question ont été exécutées et traitées. Le paiement est effectué au plus tard le 15<sup>e</sup> (quinzième) jour de chaque mois ou le jour ouvrable suivant, en créditant le compte courant maintenu par l'ENTREPRENEUR dans une agence de [banque brésilienne] S.A.

8.1.1 Si la PARTIE CONTRACTANTE remarque toute divergence ou irrégularité dans la présentation des comptes, après comparaison avec les rapports produits par le système qui contrôle l'exécution des services, cette documentation est renvoyée à l'ENTREPRENEUR au plus tard 3 (trois) jours ouvrables après la date de présentation aux fins d'y apporter les corrections nécessaires, lesquelles seront clairement indiquées dans le document transmis en réponse, sans modification aucune des délais de paiement indiqués au paragraphe 8.1.

## 9. CONFIDENTIALITÉ ET SECRET

9.1 L'ENTREPRENEUR se déclare informé des règles régissant le secret bancaire, en particulier celles établies aux termes de la Loi n° 4.595 du 31 décembre 1964, et de l'article 18 de la Loi n° 7.492 du 16 juin 1986. D'autre part, l'ENTREPRENEUR s'engage, et engage ses agents et employés, à maintenir le plus grand secret au sujet de ses opérations, résultats et analyses non visés par le domaine public, ainsi que toutes informations, données, matériels et documents de [banque brésilienne] et ses clients auxquels il a accès ou dont il a connaissance, volontairement ou involontairement, en raison du présent Contrat, et convient de ne pas divulguer, communiquer ou utiliser aucune de ces informations ou données ou aucun de ces matériels ou documents sous peine d'engagement de sa responsabilité pour les pertes et dommages occasionnés à la PARTIE CONTRACTANTE et [banque brésilienne].

## 10. IMPÔTS

10.1 Les impôts et droits prélevés actuellement et à l'avenir qui résultent directement ou indirectement du présent Contrat ou de son exécution sont payés, respectivement, par la partie soumise à l'impôt comme le prévoit la législation applicable.

## 11. MESURES RELATIVES AU TRAVAIL ET À LA RÉMUNÉRATION

11.1 Les parties sont réputées des entités séparées et aucune disposition du présent Contrat ne saurait créer toute autre relation entre elles, que ce soit au titre de l'emploi, de l'assurance sociale ou d'autres relations, comme celles de nature commerciale ou d'entreprise, et l'ENTREPRENEUR assume toute responsabilité face à toutes mesures relatives au travail ou à la rémunération entreprises par ses employés sous contrat.

## 12. TERME D'ÉCHÉANCE DU CONTRAT ET DE SES ANNEXES

12.1 Le terme d'échéance du présent Contrat est de 12 mois à compter de la date de signature ; l'exécution y afférente ne peut commencer qu'après l'autorisation accordée par la Banque centrale du Brésil. À la fin de cette période et sans aucune indication contraire de l'une quelconque des parties, le terme d'échéance du présent Contrat est automatiquement renouvelé pour des périodes égales et successives, sans nécessité de modification et sous réserve, dans tous les cas, du terme d'échéance du contrat décrit au paragraphe 12.1.1 ci-après.

12.1.1 Le terme d'échéance du présent Contrat est directement lié au terme d'échéance du Contrat sur les attributions de correspondant n° 2005/0018 intervenu entre la PARTIE CONTRACTANTE et [banque brésilienne] le 29 décembre 2005 et ses annexes respectives.

12.1.2 La survenance de toute contravention contractuelle ou juridique ou le non-respect des procédures, selon qu'il échet, établies dans le "Manuel de procédure" constituent un motif d'annulation du présent Contrat, la partie fautive étant passible de dommages et intérêts.

12.1.3 Le présent Contrat peut également être annulé par consentement mutuel, lequel doit être établi officiellement par écrit et confirmé par la partie intéressée au moyen d'un avis exprès établi au moins 30 (trente) jours à l'avance, ou dans un délai plus court convenu entre les parties au moment de l'annulation.

12.1.4 L'annulation peut également être unilatérale, et dans ce cas doit être établie officiellement par écrit par la partie intéressée au moyen d'un avis exprès établi au moins 60 (soixante) jours à l'avance.

12.1.5 En cas d'annulation du présent Contrat, et quelle qu'en soit le motif, passé un délai de 180 (cent quatre-vingts) jours après le traitement de la première transaction, l'ENTREPRENEUR ne peut fournir les services visés au présent Contrat à aucune autre institution financière pendant

une période de 1 (un) an, sous réserve de l'imposition d'une amende de 50 % (cinquante pour cent) de la somme totale des bénéfices reçus à l'intérieur du terme du présent Contrat en conséquence de l'exécution des services qui y sont visés.

12.1.6 La PARTIE CONTRACTANTE peut annuler le présent Contrat pour tous motifs autres que ceux prévus par la loi et aux termes du présent instrument, sans nécessité de toute notification judiciaire ou extrajudiciaire, dans les cas ci-après :

- I. l'ENTREPRENEUR fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire ou extrajudiciaire ou d'une demande de mise en liquidation judiciaire ou de dépôt de bilan ;
- II. l'ENTREPRENEUR suspend ses activités pendant plus de 15 (quinze) jours ;
- III. l'ENTREPRENEUR fait l'objet d'une action en justice ou d'une procédure fiscale susceptible de compromettre l'acquittement des obligations souscrites par le présent instrument ;
- IV. l'ENTREPRENEUR est dans l'impossibilité d'adapter les actualisations de procédures et systèmes opérationnels introduites par les organes compétents, y compris la Banque centrale du Brésil ;
- V. l'imposition, par la Banque centrale du Brésil, de toute restriction ou empêchement des activités de la PARTIE CONTRACTANTE en tant que correspondant de [banque brésilienne] en raison du Contrat sur les attributions de correspondant intervenu entre ces parties ;
- VI. l'imposition, par la Banque centrale du Brésil, de toute restriction ou empêchement des activités de l'ENTREPRENEUR en tant que correspondant de [banque brésilienne] en raison du présent Contrat ;
- VII. le non-respect, durant la réalisation de ses activités, des dispositions légales, en particulier le Code de protection du consommateur, dans le cadre d'accords souscrits avec les utilisateurs et clients de [banque brésilienne] ;
- VIII. toute mesure d'autorité qui empêcherait le correspondant de réaliser les activités qui lui incombent aux termes du présent Contrat ;
- IX. l'ENTREPRENEUR n'atteint pas les objectifs établis par la PARTIE CONTRACTANTE.

12.1.7 En cas d'annulation du Contrat intervenu entre [banque brésilienne] et la PARTIE CONTRACTANTE, il est entendu à partir de cet instant que ses sous-correspondants peuvent être cédés à une autre PARTIE CONTRACTANTE sur décision de [banque brésilienne].

### 13. MARQUES

13.1 L'ENTREPRENEUR convient de satisfaire à toutes les conditions établies par la PARTIE CONTRACTANTE au titre de la marque de [banque brésilienne] comme suit :

- I. utiliser la marque “[banque brésilienne]” en stricte conformité avec les définitions des éléments de base – Emblème, Logo, Marque de fabrication, Police, Caractères, Style et Couleurs – établies dans le “Manuel de procédure” ;
- II. employer la marque “[banque brésilienne]” exclusivement dans la commercialisation de la fourniture de services de correspondant, toute utilisation à des fins non prévues étant interdite ;
- III. préserver l'intégrité de la marque “[banque brésilienne]”, toute utilisation dans les cas ci-après étant interdite :
  - a. activités considérées illégales ou interdites ;
  - b. activités afférentes aux jeux de hasard ou de nature spéculative, à l'exception de celles réglementées par une législation spécifique ;
  - c. activités considérées peu honorables ou malhonnêtes ;
  - d. activités ayant des incidences environnementales négatives ;
  - e. activités liées à un parti politique.
- IV. notifier la PARTIE CONTRACTANTE de toute menace portée à son attention et résultant d'une utilisation non autorisée de la marque “[banque brésilienne]” par des tiers ;
- V. ne pas utiliser la marque “[banque brésilienne]” dans le contexte de marques figuratives ou mixtes d'autres institutions financières ou d'entreprises réalisant des activités concurrentes ;
- VI. présenter à l'avance à [banque brésilienne], par l'intermédiaire de la PARTIE CONTRACTANTE, une demande visant l'approbation de toute utilisation de la marque “[banque brésilienne]” sur des matériels non fournis par le propriétaire ;
- VII. observer les règles régissant les enseignes établies dans le “Manuel de procédure” et veiller à conserver celles-ci en bon état et à avertir la PARTIE CONTRACTANTE de tout entretien s'avérant nécessaire ;

VIII. prendre les mesures qui s'imposent pour effectuer les actualisations nécessaires pour les matériels de promotion conformément à la stratégie de vente de produits et services financiers établie par [banque brésilienne], étant entendu que ces matériels seront fournis par la Banque et transmis à l'ENTREPRENEUR par la PARTIE CONTRACTANTE.

13.1.1 L'utilisation, par l'ENTREPRENEUR, de la marque, du logo ou d'autre signe caractéristique de [banque brésilienne] ne confère aucun droit à l'ENTREPRENEUR.

13.1.2 L'ENTREPRENEUR compense [banque brésilienne] pour toutes pertes, engagement de responsabilité et dépenses (y compris les frais d'avocat) encourus par [banque brésilienne] si celle-ci est contrainte de défendre ses droits de propriété en raison d'une utilisation indue de la marque "[banque brésilienne]" par l'ENTREPRENEUR.

13.1.3 L'ENTREPRENEUR soumet à la PARTIE CONTRACTANTE et celle-ci sollicite une autorisation préalable auprès de [banque brésilienne] aux fins d'utilisation de la marque "[banque brésilienne]" sur des matériels publicitaires autres que ceux produits par [banque brésilienne].

#### 14. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

14.1 L'ENTREPRENEUR conserve les dossiers des activités de son personnel opérationnel (y compris les personnels ayant accès au matériel utilisé pour transmettre ou traiter des informations secrètes). Ces dossiers comprennent les éléments ci-après, en sus des dossiers de toutes les transactions et interrogations :

- I. heures de commencement et de fin des opérations de traitement ;
- II. identification sécurisée de la personne qui réalise l'opération.

14.2 L'ENTREPRENEUR veille à ce que les dossiers d'activité des opérateurs – bandes des caissiers, documents authentifiés et espèces – soient vérifiés régulièrement.

14.3 L'ENTREPRENEUR signale toute erreur à la PARTIE CONTRACTANTE qui entreprend les mesures correctives. Les rapports concernant les erreurs résultant du traitement des données ou des systèmes de communication doivent inclure au moins les informations ci-après :

- I. transaction non aboutie ;
- II. client touché par la transaction ;
- III. montant en question, s'il y a lieu ;
- IV. message d'erreur ;

V. numéro du contrat de correspondant ;

VI. numéro de l'établissement.

14.4 LA PARTIE CONTRACTANTE dépêche un personnel accrédité pour effectuer des inspections de routine après en avoir notifié l'ENTREPRENEUR, qui autorise les inspecteurs ou les prestataires de services à pénétrer dans ses locaux. La notification doit être transmise officiellement et à l'avance ; elle doit contenir au moins les informations ci-après :

a) nom de l'inspecteur ;

b) nom de l'employeur de l'inspecteur ;

c) qualité ;

d) adresses (postale et électronique) et numéros de téléphone ;

e) objet de l'inspection ;

f) services auxquels l'inspecteur doit avoir accès.

14.5 L'ENTREPRENEUR demande immédiatement l'annulation de toute demande de code "J" pour tout utilisateur dont les attributions ont changé ou dont le contrat d'emploi a été annulé, pour quelque raison que ce soit.

14.6 Les employés de l'ENTREPRENEUR qui ont accès au service informatique doivent être titulaires d'un contrat d'emploi signé, stipulant les conditions de confidentialité. Les employés non permanents et les prestataires de services non encore couverts par un contrat doivent signer un contrat de confidentialité avant d'avoir accès aux données.

## 15. ERREURS DE TRAITEMENT

15.1 L'ENTREPRENEUR signale immédiatement toutes erreurs constatées dans le traitement des transactions effectuées dans ses locaux à la PARTIE CONTRACTANTE qui lui communique une solution au problème dans les 48 heures à compter du moment où l'incident a été constaté par l'ENTREPRENEUR.

15.2 Les procédures non couvertes par le présent Contrat et qui s'avèrent nécessaires à l'exécution et au traitement des transactions font l'objet de discussions et de décisions entre les parties.

## 16. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

16.1 L'ENTREPRENEUR est tenu d'afficher un panneau, à un endroit à la vue du public, stipulant qu'il remplit des attributions de correspondant pour [banque brésilienne] en vertu de la résolution 3.110 du 31 juillet 2003 du Conseil national monétaire (CMN) et qu'il n'est qu'un prestataire de services pour la PARTIE CONTRACTANTE ; ce panneau doit également indiquer les services que l'ENTREPRENEUR est autorisé à fournir en cette qualité.



- 16.2 L'ENTREPRENEUR est tenu de fournir à la PARTIE CONTRACTANTE sur demande des copies de preuves documentaires attestant du paiement régulier des impôts, contributions et droits légaux, ou de toutes attestations certifiant l'acquittement de ses obligations fiscales.
- 16.3 La PARTIE CONTRACTANTE supervise les opérations internes, le traitement des transactions et toutes activités nécessaires à la réalisation des attributions de l'ENTREPRENEUR en qualité de correspondant ; elle fournit également à [banque brésilienne] un accès direct au processus de fourniture des services et aux fichiers et documents des transactions, selon que de besoin.
- 16.3.1 Toutes les requêtes, les plaintes, exigences ou observations provenant de [banque brésilienne] concernant l'exécution et le traitement des transactions sont soumises par écrit et présentées dans une note adressée à l'ENTREPRENEUR.
- 16.3.2 La PARTIE CONTRACTANTE peut suspendre l'exécution et le traitement de toute transaction qui n'est pas effectuée en conformité avec les normes et procédures de qualité établies dans le "Manuel de procédure".
- 16.4 Les parties engagent leur responsabilité financière au regard de tout dommage causé à l'une d'entre elles ou à des tiers en raison d'erreurs dans l'exécution et le traitement des transactions visées au présent Contrat, y compris celles causées par des grèves ou des actes frauduleux commis par leurs employés.
- 16.5 La rectification des erreurs qui vise la réparation des dommages réciproques ou des dommages causés par l'une quelconque des parties à l'autre, est fondée sur l'analyse des rapports produits par le système qui assure le suivi de l'exécution des services ainsi que des documents traités ; elle est effectuée par des agents de l'ENTREPRENEUR et de la PARTIE CONTRACTANTE.
- 16.6 L'engagement de responsabilité au regard des dommages, une fois que ceux-ci ont été réparés, oblige la partie qui les a causés à verser la compensation appropriée. La partie responsable est officiellement notifiée de son obligation de payer au plus tard 5 (cinq) jours ouvrables après réception de la notification, laquelle peut également être communiquée par voie électronique.
- 16.7 L'ENTREPRENEUR convient d'informer la PARTIE CONTRACTANTE dans les 24 (vingt-quatre) heures suivant la date de survenance de toute modification des actes constitutifs, de l'objet ou de la structure de l'ENTREPRENEUR, de changement d'adresse et de fermeture du siège social, de son agence ou de ses agences, ou encore de l'exécution et du traitement des transactions visées au présent Contrat, effectués dans les agences de l'ENTREPRENEUR de sorte que la PARTIE CONTRACTANTE puisse notifier immédiatement [banque brésilienne] de ce fait.

- 16.8 Le non-exercice, par les parties au présent Contrat, de tout droit qui y est garanti ou est garanti par le droit en général ne constitue aucunement une renonciation à ce droit et ne saurait être interprété comme un renoncement à des mesures futures. Tous les moyens à disposition aux termes du présent Contrat sont cumulatifs et non alternatifs, y compris au regard des dispositions juridiques.
- 16.8.1 Le présent Contrat, le “Manuel de procédure” et toutes modifications constituent les seuls documents valables concernant les services et prévalent sur toute autre entente ou accord antérieurs entre les parties, que ce soit par écrit ou par oral, portant sur les dispositions afférentes.
- 16.8.2 À l'exception du tableau de rémunération des services rendus, établi au point 7, et du terme d'échéance précisé au point 12, les conditions du présent Contrat ne peuvent être modifiées que par accord contractuel signé des deux parties et soumis à l'avance à la [banque brésilienne] et à la Banque centrale du Brésil aux fins d'approbation.
- 16.9 Les tribunaux de la circonscription judiciaire de Goiânia (*Comarca de Aparecida de Goiânia*) sont sélectionnés pour trancher tous les différends résultant du présent Contrat, à l'exclusion de tous autres, quelles que soient les prérogatives que pourraient exercer ces derniers.
- 16.10 Le présent Contrat sur les attributions de correspondant demeure à la disposition de la Banque centrale du Brésil au siège social de [banque brésilienne] et une copie authentifiée est maintenue au siège social et dans les agences de la PARTIE CONTRACTANTE et de l'ENTREPRENEUR.

Les parties, considérant que tout ce qui précède est correct et dûment convenu entre elles, soussignent le présent Contrat en 3 (trois) copies identiques en présence des témoins ci-après :

Fait à [lieu], [date].

---

[GRA]

---

[Agent]

Témoins :

---

Nom :

CPF :

---

Nom :

CPF :

---

[Banque brésilienne] – PARTIE CONSENTANTE

(paragraphe III de l'article 4 de la résolution n° 3.110 de la / du CMN du 31 juillet 2003)

## ANNEXE I

## LISTE DES POINTS DE SERVICE

CNPJ (Numéro fédéral d'identification fiscale)	ADRESSE	COMPLÈTE ET RAISON SOCIALE
xxxxxxxxxxxxxx	[nom du magasin]	[adresse]

## 4. Demande d'inscription d'agent : Prestataire brésilien

## FORMULAIRE DE DEMANDE D'INSCRIPTION D'AGENT

[GRA brésilien]

INFORMATIONS DE LA SOCIÉTÉ : \_\_\_\_\_

DÉNOMINATION DE LA SOCIÉTÉ : \_\_\_\_\_

RAISON SOCIALE : \_\_\_\_\_

CNPJ : \_\_\_\_\_

ENREGISTREMENT D'ÉTAT \_\_\_\_\_ PERMIS D'EXPLOITATION \_\_\_\_\_

CONTACT : \_\_\_\_\_

## ADRESSE

RUE/AVE. \_\_\_\_\_

DISTRICT : \_\_\_\_\_ VILLE : \_\_\_\_\_ CODE POSTAL : \_\_\_\_\_

TÉL. - PROF. \_\_\_\_\_ TÉL. - DOM. \_\_\_\_\_

COURRIEL : \_\_\_\_\_ SITE WEB : ( ) OUI ( ) NON

## RÉFÉRENCES

NOM : \_\_\_\_\_ TÉLÉPHONE : \_\_\_\_\_

NOM : \_\_\_\_\_ TÉLÉPHONE : \_\_\_\_\_

## [Banque brésilienne] DONNÉES AGENCE

AGENCE : \_\_\_\_\_ COMPTE COURANT : \_\_\_\_\_

## P.J. :

 CARTE CNPJ ACTES CONSTITUTIFS MODIFICATION DES ACTES CONSTITUTIFS CARTE D'INSCRIPTION D'ÉTAT PERMIS D'EXPLOITATION CARTE D'IDENTIFICATION ET CPF JUSTIFICATIF D'ADRESSE JUSTIFICATIF COMPTE COURANT (COPIE DE CHÈQUE, ÉTAT DE COMPTE, ETC.)

TÉLÉCOPIE : xxx xxxx.xxxx—AGENCE SÃO PAULO

## 5. Matériels de marketing d'agent : Prestataire brésilien

### JE VOUDRAIS SAVOIR (comment devenir un correspondant)

#### Qu'est-ce qu'un correspondant ?

Un Correspondant est un produit à valeur ajoutée, qui permet aux établissements commerciaux d'absorber la demande provenant des utilisateurs d'agences en se chargeant de diverses transactions, notamment :

- Réception de paiements de factures de services publics (eau, électricité, téléphone, etc.)
- Réception de volants de remboursement émis par une banque
- Ouverture de comptes courants à [banque brésilienne\*]
- Prêts à des titulaires de comptes courants détenus à [banque brésilienne\*]
- Retraits sur comptes courants et états de compte [banque brésilienne\*]
- Retrait de prestations sociales (INSS\*)
- Retraits et interrogations de comptes pour les clients de [banque brésilienne\*]

#### Quels sont les avantages de la fonction de correspondant ?

La présence de [banque brésilienne] vous distingue des sociétés concurrentes sur le marché car elle offre certains avantages pour votre commerce et vos clients.

Voici comment votre commerce peut en bénéficier :

- Une plus grande fréquentation de la clientèle
- Une augmentation des ventes pour vos produits
- La possibilité de bénéficier d'une nouvelle source de recettes pour votre établissement
- Un outil pour renforcer la loyauté de votre clientèle
- Un avantage de marché par rapport à la concurrence
- La crédibilité qu'apporte le fait de représenter [banque brésilienne], une société réputée, forte d'une présence qui remonte à 200 ans

Voici comment vos clients peuvent en bénéficier :

- Paiement de factures près de chez eux ou de leur lieu de travail
- Flexibilité des heures de service
- Grande diversité d'options de paiement
- Meilleur emploi du temps disponible parce qu'ils peuvent effectuer des transactions bancaires tout en faisant des achats
- Accès simplifié au système bancaire
- Ouverture de compte gratuite et aucun justificatif de revenus à produire

---

\* Transactions disponibles pour les entreprises opérant pendant au moins 90 jours et avec l'autorisation préalable de [GRA], [banque brésilienne] et BACEN (Banque centrale du Brésil).

- Possibilité d'emprunter à un taux d'intérêt de 2 % par mois
- Les clients de [banque brésilienne] peuvent vérifier leur solde et faire des retraits à concurrence de 500 BRL

80 % des personnes qui paient leurs factures dans des bureaux de correspondant finissent par acheter au moins un article ([http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_en/Institucional/Publications\\_and\\_Presentations/international\\_bulletin.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/Institucional/Publications_and_Presentations/international_bulletin.html)).

**Quels sont les matériels, fournitures et ressources offerts par [GRA brésilien] ?**

[GRA brésilien] fournira, à des conditions de prêt, le matériel nécessaire à la prestation de services de correspondant.

- PDV (Point de vente) – Matériel doté d'une capacité maximale de 3 000 transactions par mois ;
- PC – Matériel utilisé par des entreprises effectuant plus de 3 000 transactions par mois ;
- PDV et bande PC
- Formulaire
- Formation des préposés
- Support 0800
- Publicité pour votre magasin sur le site web
- Matériel à 100 % protégé contre le vol et le cambriolage aggravé
- Plafond initial d'exploitation quotidien de 3 500 BRL, avec effet à ordre<sup>1</sup>
- Enseignes, dont plaques, bannières, autocollants, cartables<sup>2</sup>

### Rémunération et primes

Les correspondants de [GRA] reçoivent une rémunération et des primes en fonction de leurs résultats. Toutefois, elles ne constituent pas le principal avantage dont bénéficie un correspondant. L'objectif de ce type de partenariat est d'augmenter votre clientèle et votre chiffre d'affaires.

Ce phénomène correspond à PLUS DE VENTES !

### Conditions à réunir pour devenir correspondant

Les correspondants potentiels doivent réunir au préalable un certain nombre de conditions comme :

- Être une société commerciale
- CNPJ de la société non sujet à restrictions
- CPF des actionnaires non sujets à restrictions

<sup>1</sup> Le plafond journalier d'exploitation correspond à la somme maximale que les entreprises peuvent détenir en espèces.

<sup>2</sup> Matériel fourni uniquement sous réserve de stocks disponibles.

## Tableau de rémunération

Tableau des frais bruts versés aux correspondants	
Service	Frais bruts versés aux correspondants
508 Remise d'un état de compte – compte courant	0,10 BRL
511 Changer mot de passe	0,10 BRL
Tot. cartes activées	0,75 BRL
539 Demande d'état de compte	0,10 BRL
522 Règlement compte courant	0,75 BRL
613 Solde compte courant	0,10 BRL
521 Duplicata de carte	0,10 BRL
531 Contrat de prêt	0,10 BRL
544 Renégociation de contrat	0,10 BRL
601 Retrait par carte	0,10 BRL
602 Pmt. prestations INSS (séc. soc.)	0,10 BRL
603 Paiement avec récépissé	0,10 BRL
616 Retrait compte courant	0,10 BRL
501 Reç. paiements factures serv. pub.	0,12 BRL
502 Reç. volants remb. [banque brésilienne]	0,18 BRL
503 Reç. volants autres banques	0,18 BRL
506 Dépôt espèces	0,10 BRL
507 Dépôt chèque/espèces	0,10 BRL

## Tableau des primes

MATÉRIEL	RÉSULTATS	TRANSACTIONS <sup>3</sup>	PRIMES <sup>4</sup>
PDV	Moyens	Plus de 500	5,00 %
	Élevés	Plus de 1 500	7,50 %
	Excellents	Plus de 2 500	15,00 %

MATÉRIEL	RÉSULTATS	TRANSACTIONS*	CONTR. PRIMES**	PRIME RÉELLE
PC	Moyens	Plus de 2 250	8,33 %	11,11 %
	Élevés	Plus de 3 500	16,67 %	16,67 %
	Excellents	Plus de 5 250	25,00 %	22,22 %

<sup>3</sup> Transactions portant sur le paiement de factures de services publics et le paiement de traites sur présentation de talons émis par la banque.

<sup>4</sup> Primes de compensation pour le paiement de factures de services publics et le paiement de traites sur présentation de talons émis par la banque.

- Compte légal à [banque brésilienne] avec plafond de crédit approuvé (risque A, B ou C)
- Effet à ordre équivalant au plafond d'exploitation quotidien
- Disponibilité de ligne téléphonique pour branchement du PDV à un réseau 0800

#### Documentation nécessaire

- carte CNPJ (contribuable commercial)
- Statuts constitutifs et dernière modification afférente
- Justificatif de compte légal
- Justificatif d'adresse professionnelle et de domicile
- Enregistrement d'État (sans restriction)
- Enregistrement municipal (sans restriction)
- Copie du CPF (numéro d'enregistrement de contribuable) et du RG (document d'identité nationale) des actionnaires

#### Autres obligations et conditions

- Aller à [banque brésilienne], déposer espèces, chaque jour
- Déposer et récupérer boîtes à [banque brésilienne] aux jours indiqués
- Fonctionner conformément au Manuel de procédure
- Contribuer à un fonds de trésorerie, avec un prélèvement à la source quotidien de 5,5 % à 6,5 % de rémunération, en fonction des résultats d'exploitation
- Paiement mensuel d'une prime d'assurance comme indiqué dans le tableau ci-après :

LOD		Prime intégrale	Rabais	Prime finale
De	À			
0,00	3 500,00	9,99	0,00	9,99
3 500,01	4 999,99	19,99	7,00	12,99
5 000,00	7 499,99	29,99	14,00	15,99
7 500,00	9 999,99	39,99	20,00	19,99
10 000,00	12 499,99	49,99	25,00	24,99
12 500,00	99 9999,99	59,99	30,00	29,99

(Photo)

**CONTACTEZ-NOUS [téléphone & adresse]**







Rapports Top Image sur les tournées de suivi (Partie 1)

Annex: Top Image report on monitoring visit (Part 1)

REGION: Lower Rift DATE: 17THFeb.2010

REGION: Lower Rift

TDR	Time of Visit	Outlet Name	Location	Agent No.	Assistants on Premise		Average Daily Transactions				Float Availability		
					Secondai	Contacts	Staff Trained	Withdrawals	Deposits	Give Cash	Registrations	E-Float(Ksh.)	Cash(Ksh.)
Robinson Mutiso	10:37am		Njoro				2	76	81	3	2	62799	100,000
Robinson Mutiso	10:45am		Njoro				2	44	52	2	8	38980	70,000
Robinson Mutiso	10:51am		Njoro				1	63	75	4	5	11869	80,000
Robinson Mutiso	11:00am		Njoro				2	81	95	3	2	54213	10,000
Robinson Mutiso	11:10am		Njoro				2	60	71	5	4	2149	37,851
Robinson Mutiso	11:28am		Njoro				1	68	82	1	2	3,050	40,000
Robinson Mutiso	11:40am		Njoro				1	46	59	2	5	666	48,000
Robinson Mutiso	11:54am		Njoro				2	81	93	2	8	10,000	154,999
Robinson Mutiso	12:22pm		Njoro				1	63	75	2	4	30,050	10,000
Robinson Mutiso	12:30pm		Njoro				1	94	106	0	3	67,627	30,000
Robinson Mutiso	12:35pm		Njoro				2	74	97	4	3	7,014	61,128
Robinson Mutiso	12:40pm		Njoro				1	43	54	2	5	39,886	36,000
Robinson Mutiso	12:49pm		Njoro				1	62	75	4	6	22,788	30,000
Robinson Mutiso	12:51pm		Njoro				1	47	54	2	4	12,230	38,000
Robinson Mutiso	1:00pm		Njoro				2	111	154	5	3	35,789	120,000
Robinson Mutiso	1:07pm		Njoro				1	73	94	5	1	18,866	20,000
Robinson Mutiso	1:37pm		Njoro				1	60	74	3	4	17,018	15,612
Robinson Mutiso	1:45pm		Njoro				1	78	97	3	4	56,500	45,000
Robinson Mutiso	2:40pm		Njoro				1	57	79	3	5	10,374	30,000
Robinson Mutiso	3:15pm		Njoro				1	69	74	4	6	8,544	22,000



Rapports Top Image sur les tournées de suivi (Partie 2)

Annex: Top Image report on monitoring visit (Part 2)

REGION: Lower Rift DATE:

TDR	Time of Visit	Outlet Name	Location	Agent No.	Sim Sign/ Vinyl Sticker	Stadee	Trade Presenter	Flyers/Brochures	Lines(M-PESA Accepted)	Posters	St No. Stickers	Terms and conditions	Agent Manual Folder	Registration Books	Logbooks	Posters(Customer Educ. & Generic)	Snapper Frames	Tarif Guide Posters	Polite Notice Sticker	M-PESA Stickers	Sim Card Reader	Phone Delivered
Robinson Muliso	10.37am		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	10.45am		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	10.51am		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	11.00am		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	11.10am		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	11.28am		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	11.40am		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	11.54am		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	12.00pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	12.03pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	12.05pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	12.40pm		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	12.45pm		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	12.51pm		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	1.00pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	1.07pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	1.37pm		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	1.45pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	2.40pm		Njoro		1	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1
Robinson Muliso	3.15pm		Njoro		0	0	0	0	C	0	2	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1



Toutes les tournées effectuées par les ADC sont consignées dans un tableur Excel, qui contient plus de détails que le journal maintenu sur place et qui est d'un niveau supérieur. Il inclut le nombre moyen de transactions quotidiennes réparties en retraits, dépôts et inscription ainsi que les niveaux de flottant électronique et de trésorerie. Il répertorie également 17 points de référence pour la commercialisation des produits qui doivent être contrôlés par le TDR.

## 7. Modèles de descriptions de tâches

Suit une liste des trois modèles de descriptions de tâches ainsi que les qualifications recherchées. Deux proviennent de M-PESA au Kenya et un de M-PESA en Afrique du Sud.

### *7a. Chef de département – Ventes M-PESA, Kenya*

Le titulaire en réfère au responsable en chef, du service des nouveaux produits, et sera chargé d'augmenter le chiffre d'affaires du produit de M-PESA. Pour cela, il doit concevoir et mettre en application la stratégie de vente de M-PESA pour augmenter le recours au service, les relations et les recettes provenant du produit. Ce titulaire est également chargé de gérer le vaste réseau d'agents M-PESA et des activités connexes.

#### **Le titulaire de ce poste a pour responsabilités principales les suivantes :**

##### *Augmenter le chiffre d'affaires de M-PESA*

- Concevoir et mettre en œuvre la stratégie de vente de M-PESA
- Gérer les budgets de vente de M-PESA
- Augmenter les recettes transactionnelles de M-PESA

##### *Gérer les comptes principaux*

- Recruter des détaillants non traditionnels
- Formuler et mettre en œuvre des plans de marketing par chaîne de magasins
- Gérer les opérations globales des nouvelles chaînes inscrites au service et assurer la conformité avec les conditions contractuelles établies pour ces chaînes
- Élaborer et mettre en œuvre des plans de commercialisation efficaces pour les chaînes de magasins de détail
- Élaborer et mettre en œuvre des activités de promotion efficaces pour le service des ventes

*Gérer le réseau d'agents et le processus administratif*

- Assurer la supervision administrative du processus de recrutement d'agents M-PESA, dont les concessionnaires Safaricom, les non-concessionnaires, les nouveaux agents M-PESA et les sociétés commerciales
- Identifier les lacunes et mesures correctives correspondant à la zone couverte par l'agent à l'intérieur du pays de sorte à assurer un réseau d'agents de qualité
- Surveiller les résultats des agents
- Communiquer aux concessionnaires des agents les problèmes de non-conformité, les irrégularités et les plans d'action à adopter à l'avenir
- Fournir des supports de marque adéquats aux points de vente M-PESA et activités de recrutement

*Assurer un leadership et des fonctions de gestion*

- Développer le talent, motiver et influencer les autres pour constituer une équipe à haut rendement
- Encadrer, encourager et former les membres de cette équipe
- Surveiller activement les principaux indicateurs de performance de l'équipe
- Favoriser un climat d'ouverture et encourager les membres de l'équipe à demander conseil
- Élaborer et gérer le budget de l'équipe

**Le candidat idéal devrait posséder les compétences et aptitudes suivantes :**

- Licence en techniques de vente et marketing. Un certificat postuniversitaire en vente et marketing est un plus.
- Au moins 10 ans d'expérience pratique en gestion des ventes, dont au moins 5 ans dans un poste de direction, de préférence dans une société vendant des produits de consommation courante.
- Une expérience concluante et démontrée dans la gestion d'un réseau régional ou national de distribution.
- Niveau confirmé en applications MS Office exigé.
- Une personne très organisée, consciencieuse et soucieuse des détails.
- Compétences excellentes en communication et échanges interpersonnels, en techniques oratoires et de négociation.
- Compétences excellentes en planification et organisation. L'individu doit démontrer de bonnes connaissances des pratiques commerciales.
- Capacité d'influencer et de conseiller les parties prenantes, les pairs et le Comité exécutif de Safaricom.

- Bonnes capacités de règlement de problèmes, d'analyse et de prise de décisions.
- Individu digne de confiance, qui reste focalisé sur la stratégie.
- Bonnes aptitudes de leader et de gestionnaire, doublées d'une expérience pratique en matière d'évaluation du personnel et de développement des aptitudes professionnelles.

### ***7b. Directeur sectoriel des ventes de M-PESA (Kenya)***

Cet individu en réfère au Directeur des ventes régional dans l'ouest du Kenya ; en tant que directeur des ventes sectoriel, il est chargé de gérer efficacement les agents et sous-agents dans le secteur qui leur est attribué en développant les ventes des agents et de leurs sous-agents, de sorte que les services M-PESA dans ces secteurs soient disponibles en permanence.

#### **Principales attributions**

- Augmenter le chiffre d'affaires en exécutant avec efficacité la stratégie de pénétration du marché dans le secteur commercial
- Assurer le suivi des soldes de trésorerie et de flottant électronique conformément aux cibles établies
- Assurer l'atteinte des objectifs de recettes établis par la réalisation des buts relatifs au recrutement d'agents et aux chiffres d'affaires
- Réalisation d'audits réguliers des points de vente
- Faire en sorte que les magasins portent effectivement les articles de marque conformément aux normes de Safaricom
- Préparer, planifier et exécuter les programmes sectoriels de ventes pour assurer la pénétration du marché et la disponibilité des services de M-PESA en permanence
- Former les employés des agents en suivant les procédures et directives établies
- Préparer les rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels sur les écarts en matière de résultats et les activités programmées

#### **Conditions *minima***

- Un diplôme délivré par un établissement universitaire reconnu en matière de commerce
- 5 années d'expérience dans l'exécution d'activités commerciales, de préférence dans un environnement PCC/télécommunications
- Aptitudes éprouvées en matière de gestion de comptes clés
- Expérience pratique en planification d'itinéraires, ventes promotionnelles et initiatives
- Niveau confirmé en facilitation d'activités de formation et d'avancement de carrière ainsi qu'en compétences d'évaluation

- Décisionnaire et compétences d'organisation de niveau confirmé
- Compétences excellentes de communication et de relations interpersonnelles

### *7c. Responsable régional des ventes de M-PESA (Afrique du Sud)*

Le titulaire de ce poste est chargé d'atteindre les objectifs de clientèle et de recettes établies par M-PESA par une gestion efficace du réseau de distribution de M-PESA avec l'appui des ressources de vente et d'exploitation disponibles dans la région.

#### **OBJECTIFS**

- Générer des recettes pour les produits M-PESA au moyen de transactions effectuées par le biais des agents dans la région d'affectation
- Créer des cibles pour chaque agence tant en matière de recrutement de clients que de transactions financières dans la région d'affectation
- Identifier les lacunes de couverture de M-PESA et recruter des points de vente appropriés
- Gérer les opérations du réseau de distribution de M-PESA
- Assurer la mise en route des nouveaux points de vente de sorte qu'ils soient en mesure de fonctionner comme agences de M-PESA
- Formuler des commentaires de retour et proposer des mesures pour accroître la satisfaction des clients dans les points de vente
- Former les employés des agents en suivant les procédures et directives établies
- Assurer une gestion efficace des PDV et des articles de sorte qu'ils soient utilisés à bon escient pour une reconnaissance de la marque dans les agences
- Gérer le personnel préposé à la vente dans la région et engager des vendeurs en fonction des cibles établies
- Préparer des rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels de gestion et d'exploitation

#### **Les connaissances**

- Des connaissances et une bonne compréhension des services mobiles de transfert d'argent
- Acuité commerciale et financière
- Exploitation du commerce de détail
- Gestion par projet
- MS Office (MS Word, Excel, PowerPoint)
- Connaissances approfondies en gestion des ventes/marketing et cibles



**Produits essentiels**

- Gestion de l'exploitation commerciale
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des résultats commerciaux
- Gestion de projets
- Production de rapports
- Entretien des relations
- Évaluation de propositions

**Qualités**

- Prise en charge et engagement
- Ténacité
- Minutie
- Motivation personnelle et vigilance
- Rendement élevé par rapport aux échéances professionnelles
- Adaptabilité
- Esprit d'initiative
- Capacité de travailler sans supervision
- Motivé par les résultats

**Qualifications**

- Niveau baccalauréat (terminale)
- Formation universitaire de 3 ans (commerce, finance, gestion d'affaires, marketing ou gestion de projet)

**Expérience**

- Au moins 5 ans d'expérience de commercial (de préférence le commerce de détail)
- L'expérience en finance est un plus
- L'expérience en gestion est un plus
- Posséder son propre moyen de transport
- Titulaire du permis de conduire

## 8. Commissions d'agent

### 8a. Commissions d'agent Banco do Brasil

SERVICE	COMMISSION D'AGENT (USD)
Production d'état de compte – compte courant	0,06
Changement de mot de passe	0,06
Activation de carte	0,44
Production d'état de compte complet (tous comptes Banco do Brasil)	0,06
Activer compte courant Banco Popular	0,44
Produire solde de compte courant Banco do Brasil	0,06
Délivrance de carte – duplicata	0,06
Signer contrat de prêt	0,06
Renégocier contrat de prêt	0,06
Retrait par carte	0,06
Payer prestations sociales	0,06
Payer facture sans volant ou facture services publics	0,06
Retrait de compte	0,06
Recevoir paiement sur facture services publics	0,06
Recevoir paiement <i>boleto</i>	0,10
Dépôt d'espèces	0,06
Dépôt de chèque	0,06

De plus, les agents de Banco do Brasil reçoivent une prime s'ils réalisent un volume de transactions exceptionnel pendant un mois donné. Il existe deux catégories, selon qu'ils possèdent un appareil PDV (petits agents) ou un PC (grosses agences).

PRIMES DES AGENTS (service télécom.)			
Matériel	Catégorie	Nb. trans./mois	Prime
PDV	Intermédiaire	500+	5,00 %
	Élevé	1 500+	7,50 %
	Excellent	2 500+	15,00 %
PC	Intermédiaire	2 250+	8,33 %
	Élevé	3 500+	16,67 %
	Excellent	5 250+	25,00 %

**8b. Commissions d'agent Banco Postal**

Ces agents sont payés par le service des postes (Correios) qui centralise le recrutement et la gérance des agents.

SERVICE	COMMISSION D'AGENT (USD)
Demander une carte de crédit	1,60
Ouvrir un compte en banque	16,20
Retrait de n'importe quel compte par carte	0,80
Remise de demande de prêt	12,80
Dépôt dans compte courant ou compte d'épargne	1,20
Paielement de facture (services publics)	0,50
Paielement de facture (autres)	0,70
Approbation de demande de prêt	12,80
Paielement d'impôts	0,70
Paielement de chèque	1,50
État de compte – compte courant ou compte d'épargne	0,70
Payer pension ou allocation	0,70

**8c. Commissions d'agent Caixa Economica**

SERVICE	COMMISSION D'AGENT (USD)
Paielement de facture	0,21
Prestations sociales	0,20
Ouverture de compte	0,22

**8d. Commissions d'agent FINO**

SERVICE	COMMISSION D'AGENT (USD)
Allocation mensuelle ou de transport	Varie en fonction du nombre de transactions, environ 20 USD par mois
Ouverture de compte	0,10
Transaction de dépôt/retrait	0,01

*8e. Commissions d'agent EKO*

SERVICE	COMMISSION D'AGENT (USD)
Ouverture de compte	0,67
Transaction de dépôt/retrait	0,30 % de la valeur de la transaction

*8f. Commissions d'agent M-PESA (Kenya)*

SERVICE	NIVEAUX (USD)	COMMISSION D'AGENT (USD) Nette, après impôt et commissions de groupeur
Ouverture de compte		0,63
Dépôt		
	1,25–31,25	0,08
	31,26–62,50	0,08
	62,51–125,00	0,12
	125,01–250,00	0,16
	250,01–437,50	0,32
Retrait		
	1,25–31,25	0,12
	31,26–62,50	0,20
	62,51–125,00	0,28
	125,01–250,00	0,47
	250,01–437,50	0,55