

FROM IDEA

Breaking New Ground



TO MARKET

in Reaching Underserved Savers



Les Canaux Alternatifs de Distribution

Des indicateurs et benchmarks au service de la croissance du secteur

09:30 – 10:30, le 10 Mars 2017

Blaine Stephens, The MIX

4eme Atelier Annuel de l'UNCDF MicroLead
Dar es Salaam, Tanzanie
6-10 Mars, 2017





Les Canaux Alternatifs de Distribution

Des indicateurs et benchmarks au service de la croissance du secteur

mars 2017

Les IF se déplacent pour servir leurs clients: où et comment?

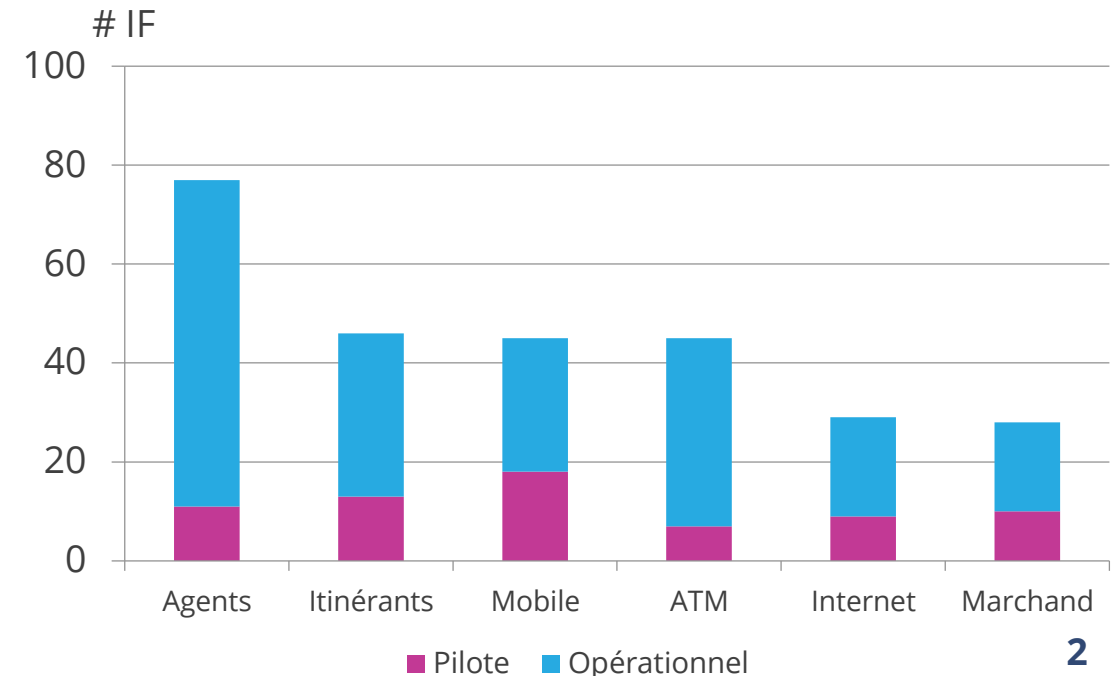
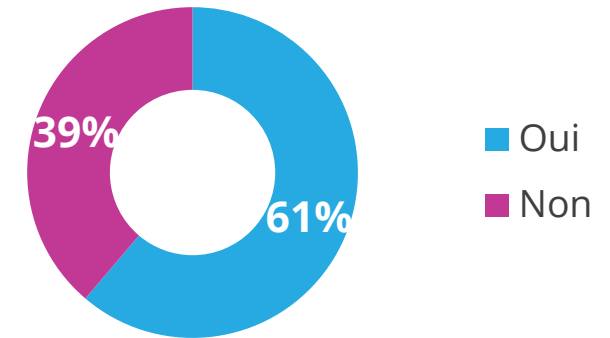
Les institutions financières (IF) déploient différents canaux alternatifs de distribution (**ADC**) pour servir leurs clients en dehors des branches, souvent grâce à la technologie et la digitalisation des services.

Les IF développent des indicateurs et tableaux de bord pour suivre le développement de ces nouveaux canaux et leur performance vis à vis d'objectifs stratégiques et opérationnels...

... mais elles ont aussi besoin de visibilité sur le reste du marché.

MIX a retenu comme principe de définition des canaux le point de contact client. **Les ADC sont vus comme le point de service pour réaliser une transaction**, indépendamment du processus opérationnel ou technologique dont il fait partie.

IF déployant des ADC



Parmi les IF identifiées, MIX a:

Conduit des entretiens

Avec 26 IF, afin de comprendre les **objectifs stratégiques**, les différents **modèles opérationnels**, et les **besoins en information** pour le pilotage opérationnel et stratégique.

Visité

15 IF dans 3 pays (Ghana, Ouganda, Tanzanie), ainsi que des opérateurs téléphoniques et autres acteurs de l'écosystème financier (agrégateurs, super-agents, prestataires de services de paiement) afin de comprendre leur **gestion opérationnelle** et leurs **capacités de reporting**.

Collecté des données

De 16 IF dans 10 pays, pour différents canaux: **agents, mobile, ATMs, staff itinérant**, et dans une moindre mesure **internet** et **marchands**.

MIX a mené une phase de recherche afin d'établir des indicateurs et des benchmarks de performance des ADC.

En partenariat avec la Mastercard Foundation, IFC et UNCDF, MIX a identifié des IF déployant des ADC et susceptible de participer à cette phase de recherche. Les travaux préalablement conduits par BFA ont constitué le point de départ pour la définition d'indicateurs.

Une liste des [institutions participantes](#) est présentée en annexe.

Un ensemble de définitions et d'indicateurs a été adopté par la communauté MIX Gold sur la base de trois exigences

Ils étayent la **Prise de décision**

MIX s'est assuré que chaque indicateur informe au moins un des objectifs stratégiques régulièrement cités par les IF déployant des ADC:

1. Réduire les coûts
2. Améliorer l'expérience client
3. Toucher une nouvelle clientèle
4. Lever de l'épargne
5. Diversifier les revenus

Ils sont **Faciles à reporter**

Le travail sur les rapports existants et les systèmes des IF indique que les données transactionnelles, par compte, au niveau d'un canal sont généralement disponibles.

Cependant, l'organisation des canaux en silos limite la capacité à produire des informations par profil et comportement client, ainsi que sur la rentabilité et les risques (voir en annexe pour des détails sur les [capacités de reporting](#)).

Ils peuvent être **Benchmarkés**

L'étude confirme que les IF veulent savoir « où elles se situent » par rapport à d'autres en termes de déploiement des canaux.

Il y a une opportunité de standardisation des indicateurs d'activité des clients et des types de transactions.

L'analyse de rentabilité et autres mesures plus complexes demandent plus de temps.

Des données simples sont la base de nombreux indicateurs

Des données basiques peuvent être combinées de manière à fournir de nombreux KPIs centrés sur les canaux ou sur les clients. La liste complète d'indicateurs est disponible en [annexe](#).

Des indicateurs de profile de la clientèle, y compris de genre, ne peuvent pas être pris en compte dans ces premiers standards mais doivent être une priorité pour de futures améliorations afin d'évaluer les différents types de clients et leurs usages. Par exemple, le *montant moyen d'un dépôt par une femme auprès d'un agent* comparé au *montant moyen d'un dépôt par une femme à une branche*.

Indicateurs canaux				Indicateurs clients	
Echelle	Productivité	Part de l'activité	Rentabilité	Adoption	Activité
Points de service	Transactions ou clients	Transactions ADC	Revenu des commissions	Clients enregistrés et actifs	Transactions
Sur					
Points de service ADC ou branches	Points de service	Total des transactions	Points de service ou transactions	Total des clients	Clients
Fournit des indicateurs de					
Points de service actifs aux branches	Nb de transactions par point de service	% des transactions totales aux ADC, nb et valeur	% de frais (produits) que contribuent des ADC	% des clients enregistrés aux ADC	Nb moyen de transactions par client par mois
% des points de service actifs	Valeur de transactions par point de service	% des dépôts (ou retraits) aux ADC, nb et valeur	Produit (frais) moyen par transaction aux ADC	% des clients enregistrés aux ADC qui sont actifs	Valeur moyenne de transactions par client par mois
	Clients actifs par point de service			% des clients aux ADC qui sont actifs	

La combinaison des indicateurs éclaire les objectifs stratégiques



Les IF ont des raisons précises et détaillées de déployer des ADC.

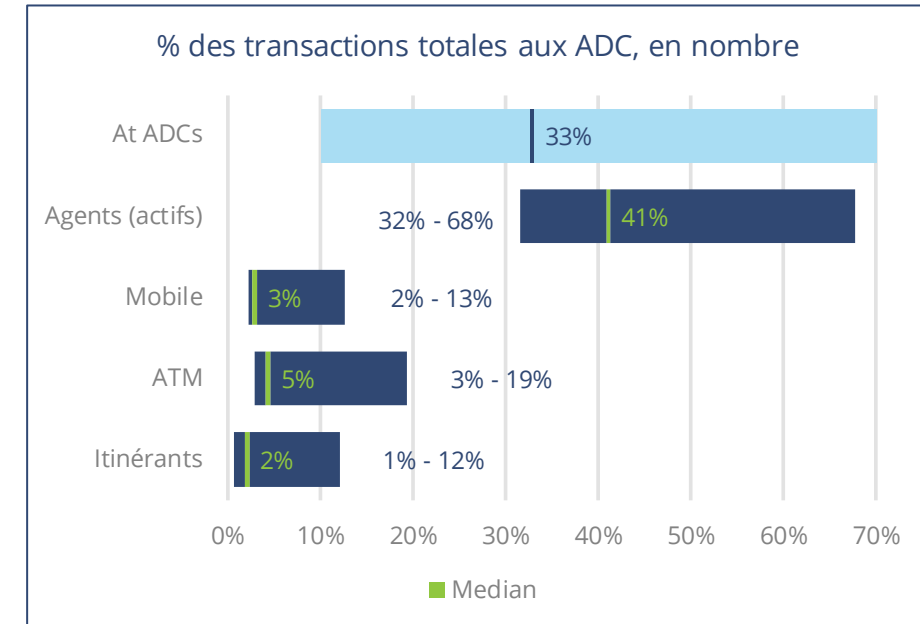
Les indicateurs ne fournissent pas une analyse de performance exhaustive. Ils peuvent par contre être utilisés pour évaluer les facteurs clefs de succès et les progrès vers les objectifs stratégiques.

	Indicateurs canaux				Indicateurs clients	
	Echelle	Productivité	Part de l'activité	Rentabilité	Adoption	Activité
Réduire les coûts		✓	✓			
Améliorer l'expérience client			✓		✓	✓
Toucher une nouvelle clientèle	✓				✓	
Lever de l'épargne			✓			✓
Diversifier les revenus				✓		✓

Les définitions des termes et des formules sont présentées en annexe.

Pour chaque indicateur, les graphiques présentent:

- Une fourchette de performance du 1er au 3e quartile.
 - **Les barres bleues représentent 50% de l'échantillon**, excluant les 25% de valeurs hautes et basses.
 - Les barres **en bleu clair** sont des comparaisons institutionnelles: le total institutionnel, les branches, ou la somme de tous les ADC.
- Une valeur représentant la **performance médiane**:
 - Si la médiane est proche d'une extrémité, alors les observations sont concentrées dans ce quartile. Si la médiane est éloignée d'une extrémité, alors les observations sont dispersées dans ce quartile.



• Quelles institutions sont incluses dans l'échantillon pilote?

- Des institutions approchées via des partenaires ayant connaissance de leurs activités dans le champ des ADC.
- A l'exception d'une **limitation géographique à l'Afrique sub-saharienne**, aucun critère de sélection n'a été appliqué aux institutions participantes qui ont reporté des données volontairement.
- En conséquence, l'échantillon est composée d'un **groupe restreint et divers** d'institutions financières.
- **16 IF ont reporté des données sur 28 canaux**: agents (8), mobile (9), ATMs (5), agents itinérants (6)
- Les résultats se basent sur des données au 30 juin 2016.

Question

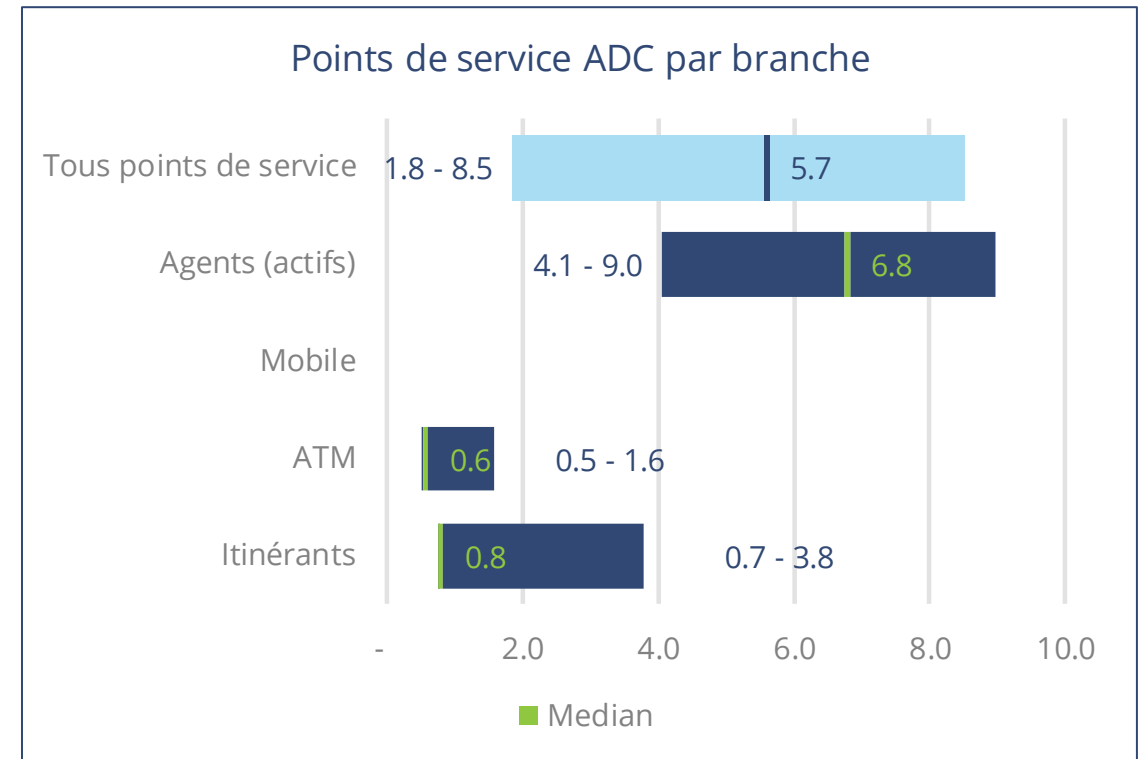
Est-ce que les ADC touchent une nouvelle clientèle par:

- a) La démultiplication des points de service
- b) La complémentarité aux branches actuelles

Les IF déploient des ADC pour toucher des (nouveaux) clients: grâce à une plus forte présence géographique dans les zones rurales, et grâce à des canaux moins traditionnels susceptibles d'attirer des personnes non bancarisées.



- **Les points de service ADC comblent-ils un vide géographique ?**
 - Les agents créent le plus de nouveaux points de service, représentant 7x le nombre de branches.
 - Les autres canaux sont des extensions du réseau de branches: les ATM ou staff mobiles sont souvent basés dans les branches.





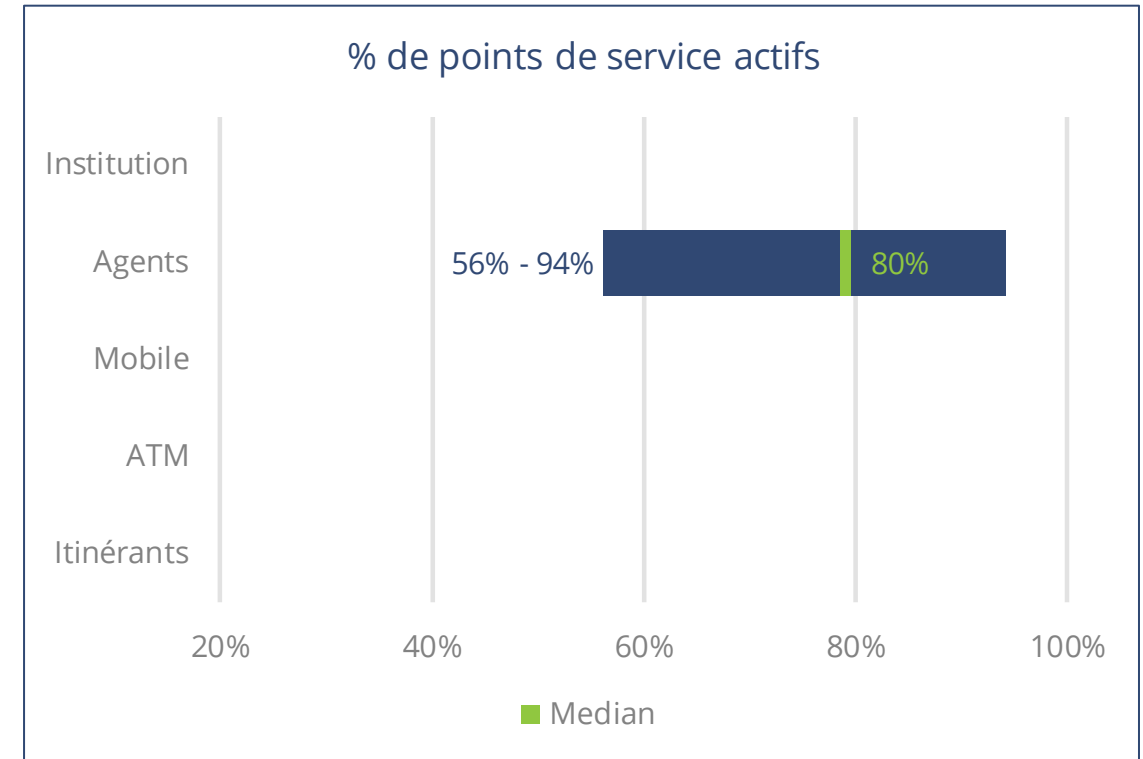
• Les points de service fonctionnent-ils ?

- L'inactivité des agents est un problème de taille.
- MIX prévoit de collecter des données sur le taux d'échec des transactions.



• Les ADC permettent-ils l'acquisition de nouveaux clients ?

- MIX collectera des données sur le % de nouveaux comptes ouverts aux ADC, mais peu d'IF disposent de cette information.



Conseil: suivre le profil des clients ouvrant des comptes aux ADC est plus simple que de suivre les transactions par type de clients dans le temps, et fournit déjà des informations utiles quant à la portée des ADC.

Question

Les ADC facilitent-ils:

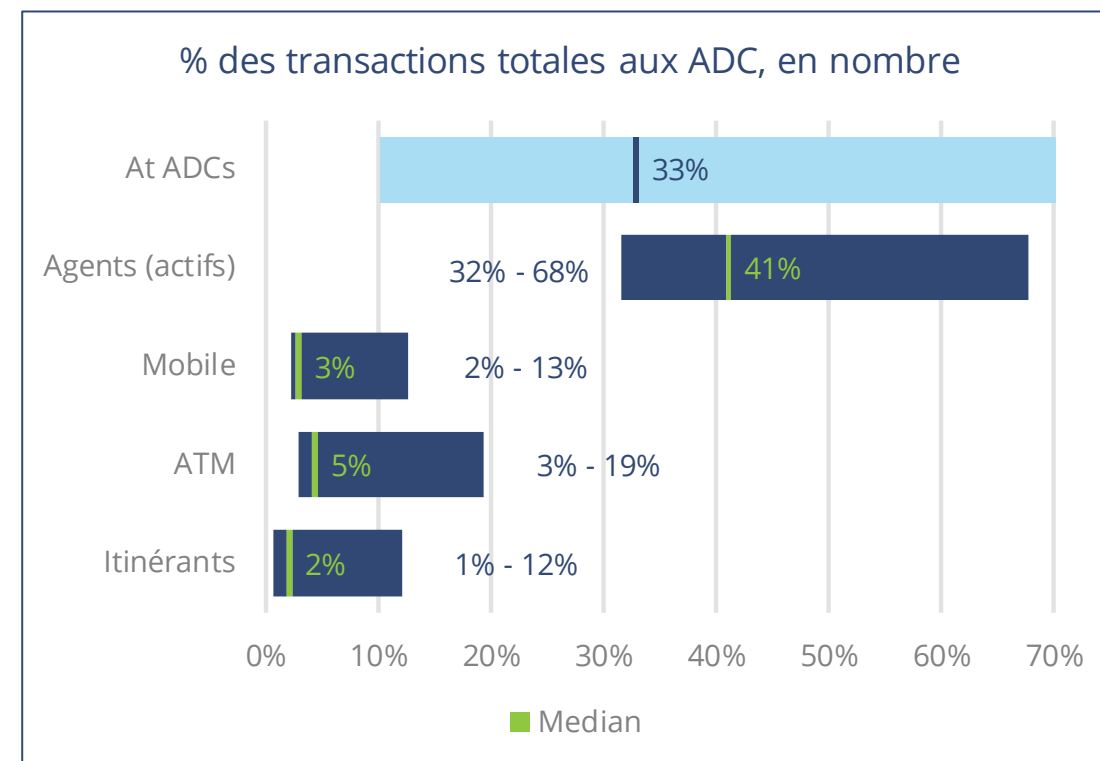
- a) La migration de transactions actuelles des branches (vers les ADC)
- b) De nouvelles transactions et de nouveaux comportements

Les ADC mettent les clients au centre de la réflexion et l'expérience client est donc clef. Elle est nécessaire pour entraîner l'adoption par les clients, étape préalable à la réalisation des autres objectifs stratégiques.



• Les ADC attirent-ils les transactions des clients ?

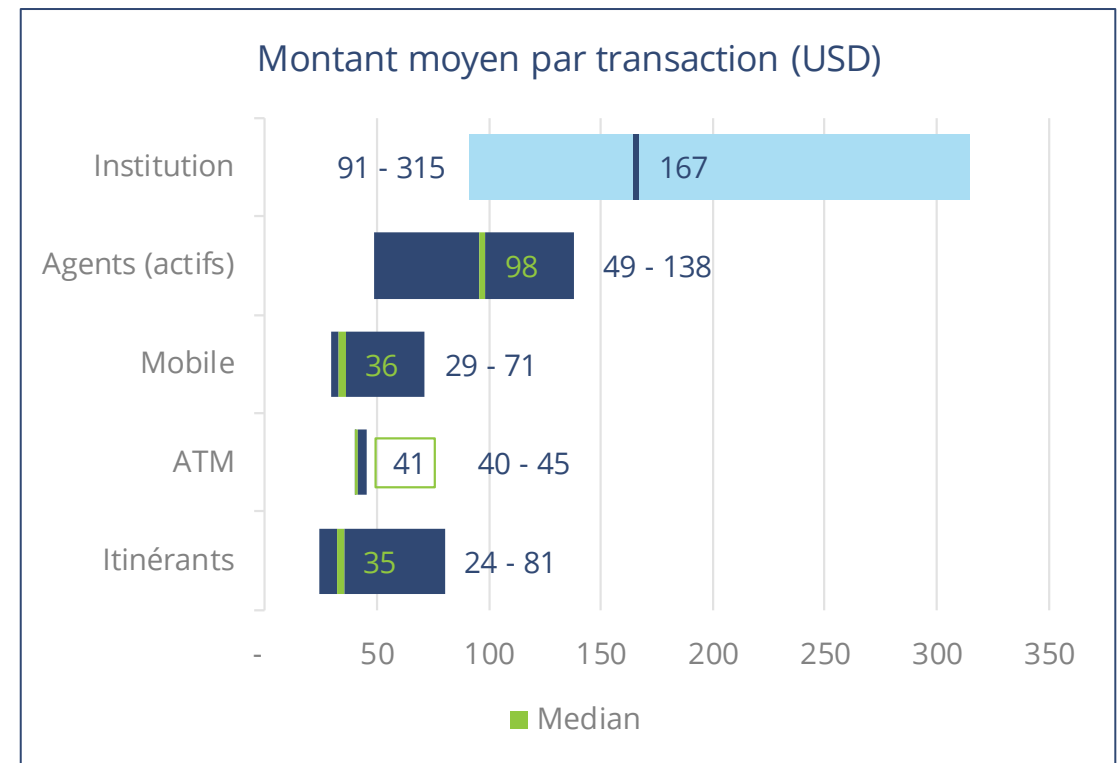
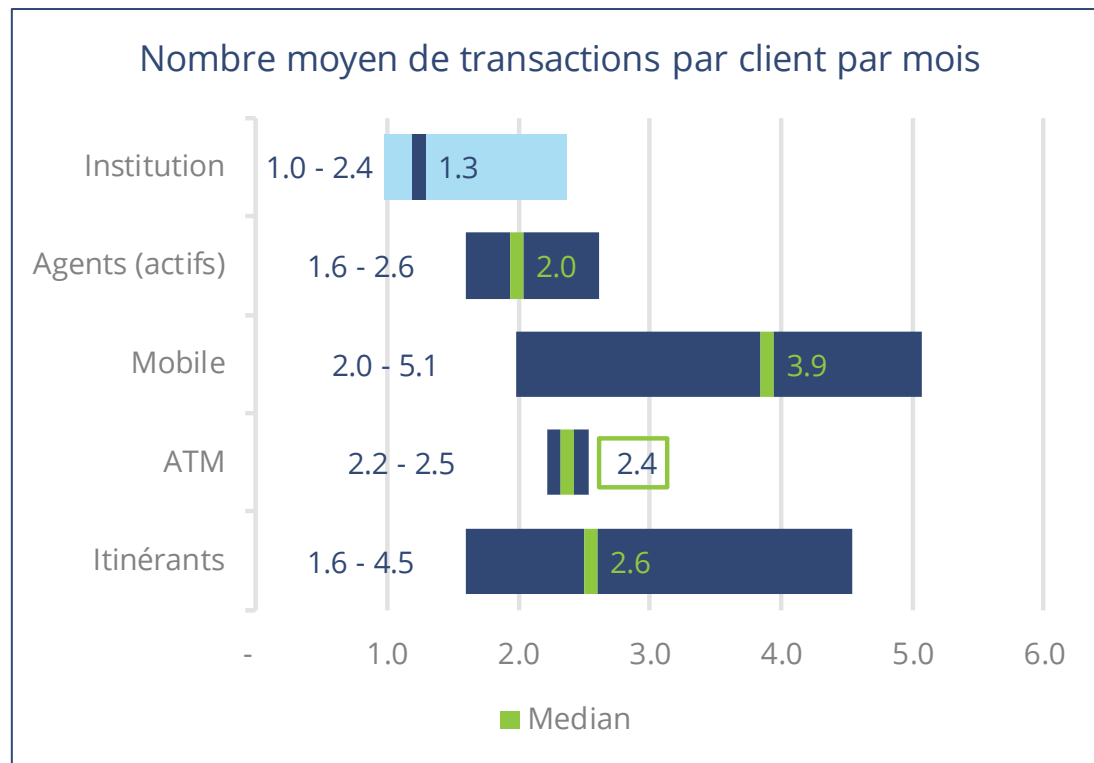
- Pour la moitié des institutions, les ADC représentent plus du tiers du nombre de transactions.
- Le moteur de cette performance sont les agents, qui attirent 41% des transactions dans les IF où ils existent.
- La contribution des autres canaux est négligeable si l'on considère le trafic comme un indicateur d'utilité.



- **Les ADC entraînent-ils de nouveaux comportements?**



- Les utilisateurs des ADC sont plus actifs que la moyenne des clients et réalisent près de deux fois plus de transactions aux ADC (en plus de leur probable activité aux branches).
- Les transactions conduites aux ADC le sont pour des montants beaucoup plus faibles.

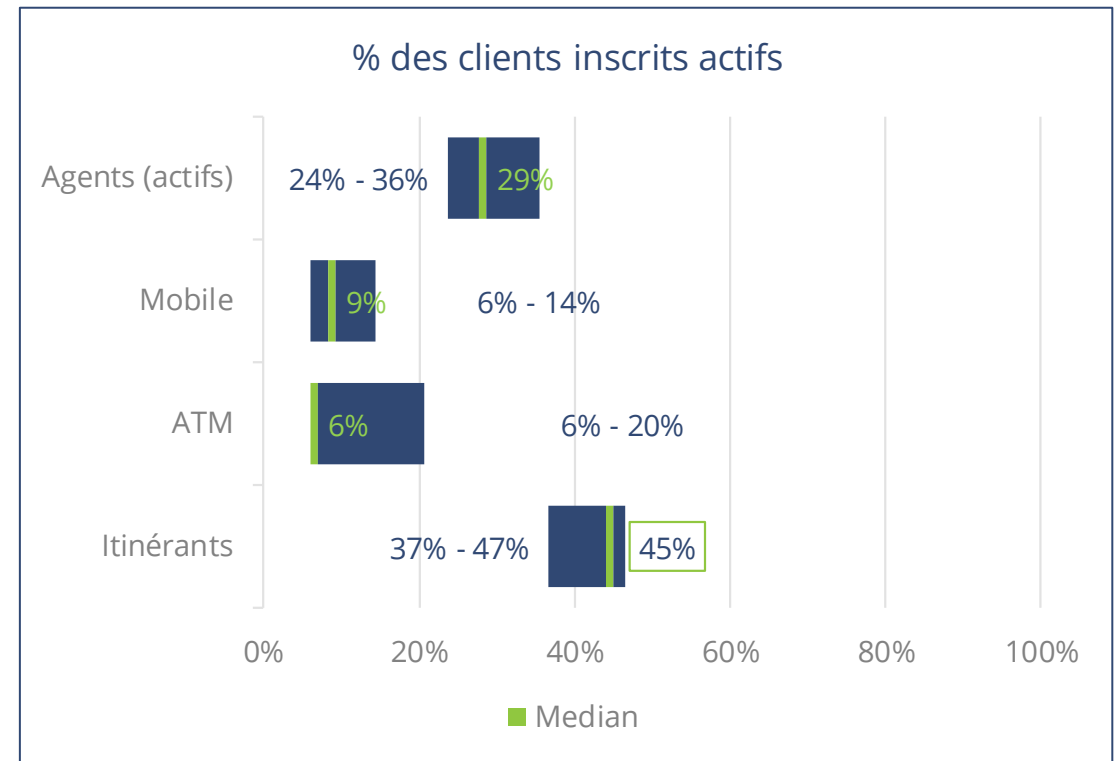
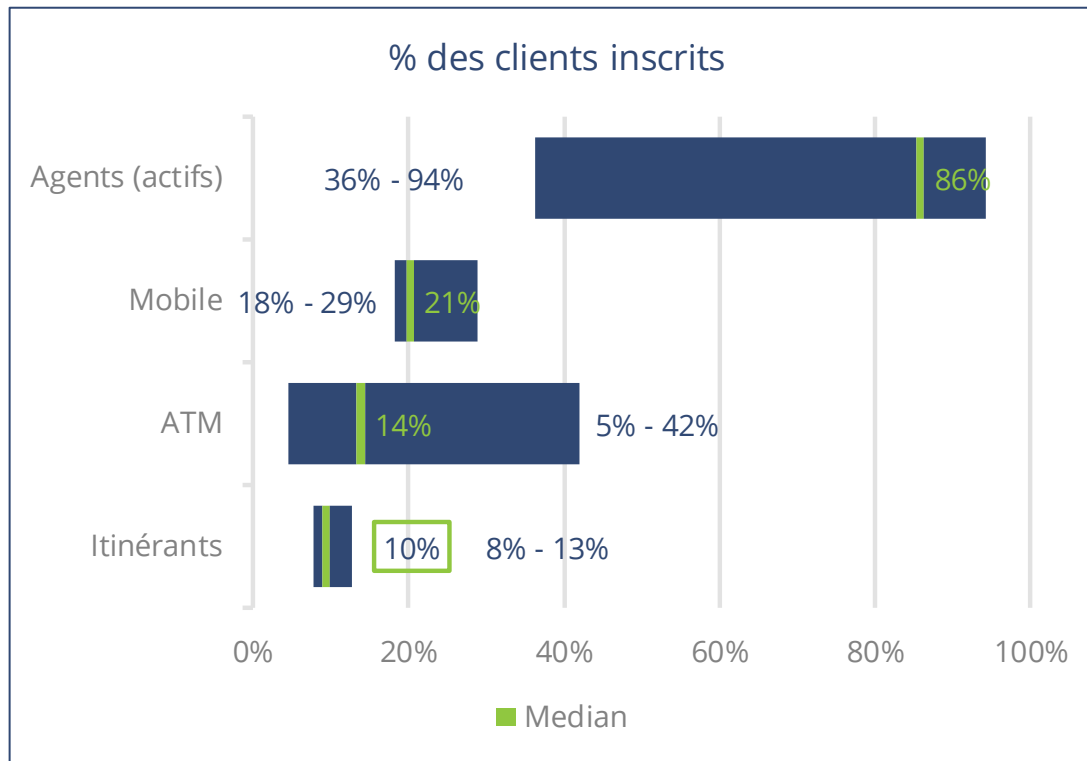


Conseil: Une segmentation de la clientèle permettra aux IF de de comprendre si les ADC entraînent un usage plus intense, attirent des clients déjà plus actifs aux branches, ou attirent de nouveaux clients au comportement différent.

- **Observe-t-on une adoption significative par les clients?**



- A l'exception des agents, le taux d'inscription dépasse rarement 20%...
- ...et seulement une minorité des clients inscrits est régulièrement active aux ADC.
- Au niveau global d'une IF, seulement 1 client sur 5 est actif à un ADC.

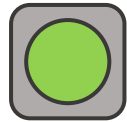


Question

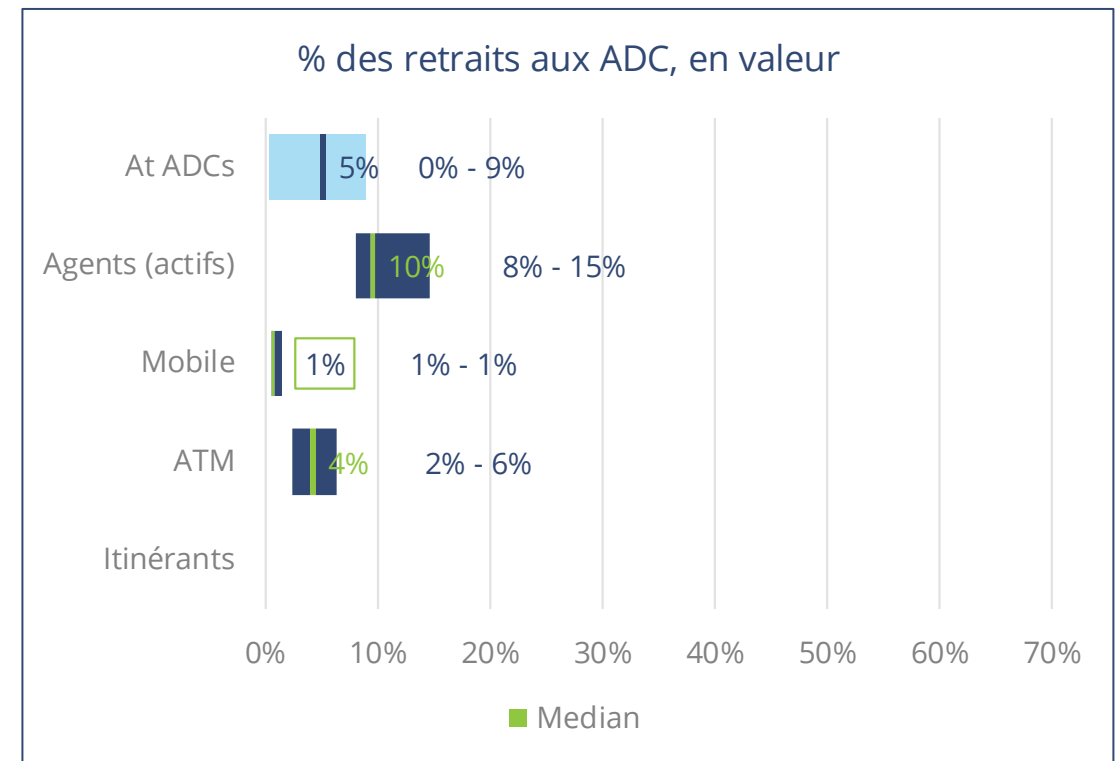
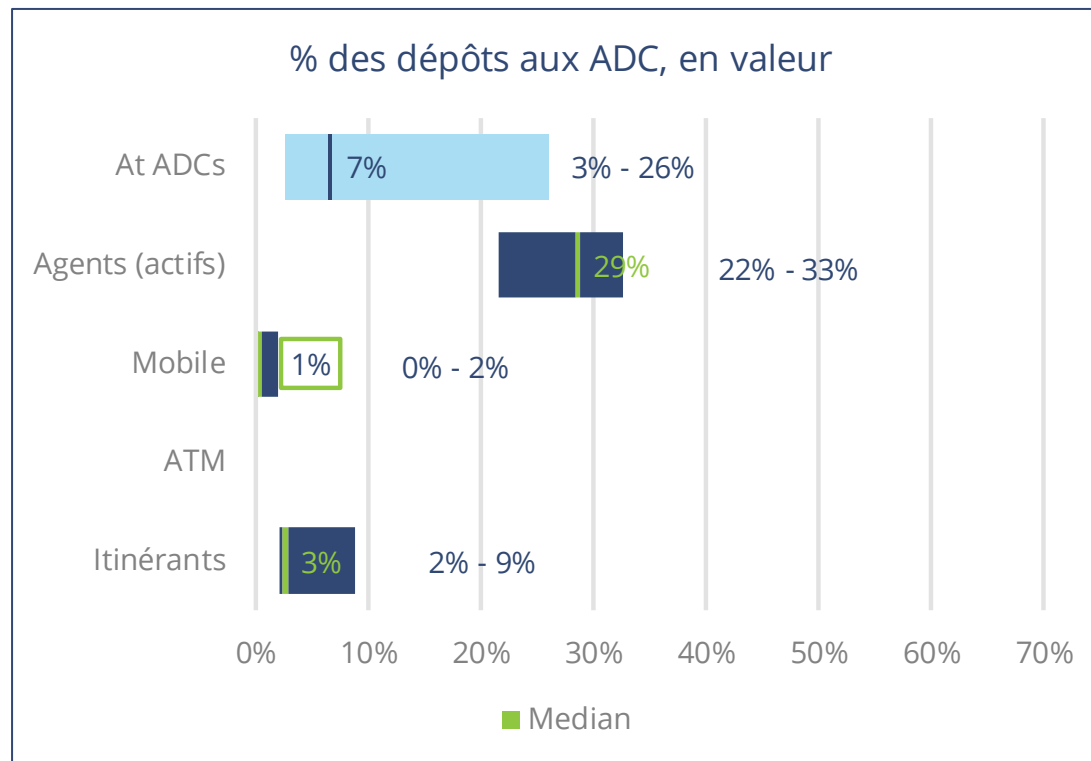
Les ADC ont une contribution nette positive au solde de l'épargne:

- a) Oui
- b) Non

Les IF espèrent accroître leurs ressources à un coût limité, grâce à un grand nombre de compte à faible solde.



- **Les ADC génèrent-ils plus de dépôts que de flux sortants?**
 - Au niveau institutionnel, il y a toujours un peu plus de dépôts que de retraits.
 - Les ADC renforcent cette tendance car 7% des dépôts ont lieu aux ADC contre 5% des retraits.



- **Les ADC contribuent-ils à l'augmentation des soldes de dépôts?**
 - Des transactions plus fréquentes et de plus faible montant (voir [diapo n°11](#)) peuvent y contribuer: avec des opportunités plus nombreuses et plus simples de réaliser des transactions, le besoin de retirer des grosses sommes d'argent liquide diminue.



L'impact d'un seul canal est difficile à établir: les soldes sur les comptes sont le résultat des transactions conduites à tous les canaux.

Les remboursements de prêts sont un biais important: la plupart des IF n'utilisent pas de compte de transaction dédié pour le remboursement des crédits, et ne peuvent pas distinguer le paiement des échéances des dépôts réalisés dans un autre but.

Les différences de tarification affectent le comportement des clients: les frais prélevés pour les dépôts ou les retraits aux ADC peuvent repousser l'un ou l'autre de ces comportements vers les branches.

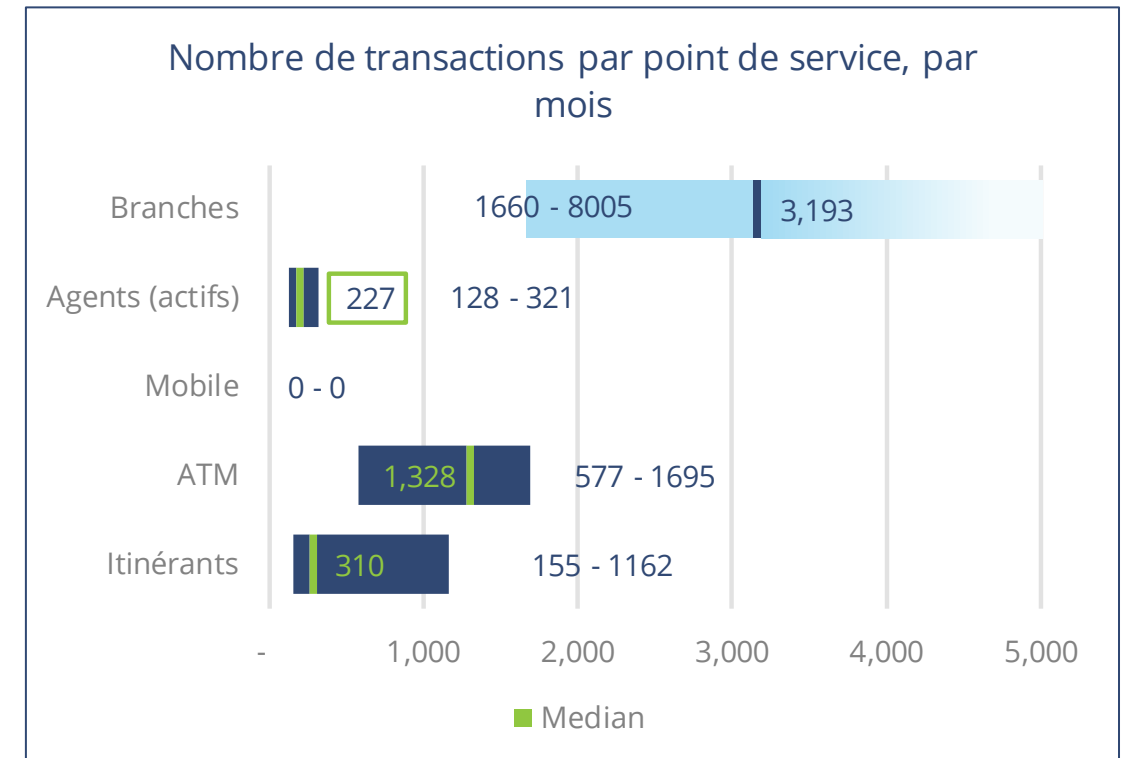
Conseil: il est difficile de reporter des données consolidées sur les comptes de dépôt, mais les IF peuvent suivre à leur niveau les soldes des comptes liés à des transactions ADC afin d'analyser leur évolution.

Les IF espèrent voir leurs coûts diminuer grâce à la migration du volume des transactions routinières des branches vers les ADCs



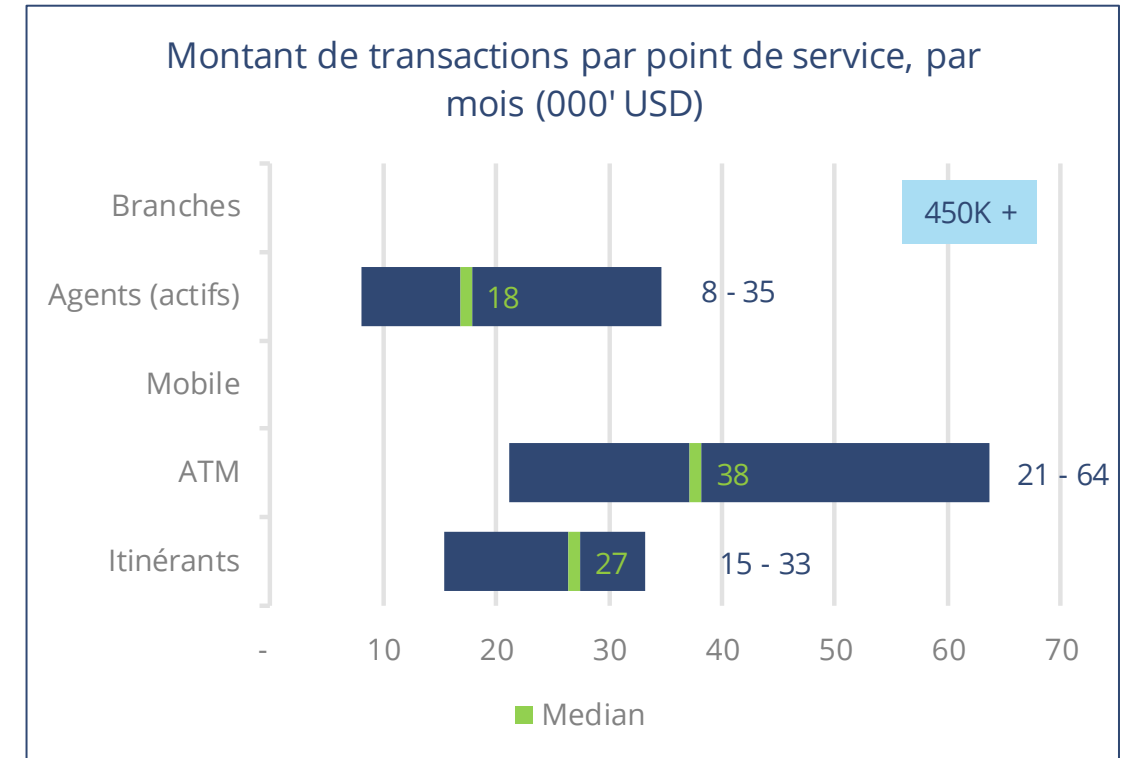
- **Les transactions coûtent-elles moins cher aux ADC qu'aux branches?**

- Les benchmarks du nombre de transaction par point de service peuvent permettre aux IF de modéliser le coût moyen par transaction.
- Les agents et itinérants réalisent ~14x moins de transactions que les branches, et les ATM ~2x moins.
→ Le coût de 14 agents est-il inférieur à celui d'une branche ?



- **A quel "mix-canal" faut-il s'attendre ?**

- Les ADC sont loin de remplacer les branches: celles-ci traitent encore des montants 30 à 60 fois supérieurs à un point de service ADC.
- Cela reflète la nature différente des transactions conduites aux ADC.
- Rediriger une partie des transactions des branches vers les ADC aurait des implications importantes sur leurs opérations (liquidité, sécurité) et donc probablement sur les coûts.




Les IF souhaitent augmenter la part des revenus ne provenant pas du portefeuille de crédits, en augmentant le nombre de transactions par client ou en facturant l'utilisation des ADC.

- **Quelle est la contribution des ADC aux revenus générés par les frais et commissions?**
 - Les benchmarks MIX présenteront la part des frais et commissions provenant de transactions réalisées aux ADC.
- **Les transactions aux ADC génèrent-elles plus de revenus?**
 - Les indicateurs MIX fourniront un revenu moyen (brut) par transaction.
 - Combinées à d'autres indicateurs, ces informations permettront aux IF d'évaluer si l'évolution des revenus est le résultat d'une augmentation du nombre de transactions ou d'une tarification différents aux ADC.

Les réactions confirment l'utilité des résultats


- Les entretiens menés à l'issue du pilote confirment la **pertinence des indicateurs choisis** et des premières tendances.
- Les IF confirment l'intérêt de voir les  **standards adoptés à grande échelle** afin d'aligner leur reporting à une pratique commune.
- Les IF souhaitent avoir accès à des  **modèles analytiques sur la mobilisation des dépôts** et la **rentabilité des canaux**.

La taille de l'échantillon pilote présente des limites

- Les résultats reflètent des fourchettes de performance mais la taille de l'échantillon ne permet pas de présenter des benchmarks robustes ou de segmenter l'analyse par pays ou âge du canal.
- L'adoption des standards par les utilisateurs MIX rendra possible la production de  **benchmarks détaillés et solides** de performance ADC basés sur un volume critique de données.

Prochaines étapes

- MIX publiera un **rapport public** ce trimestre, traitant des points clefs de la mesure des performances ADC et rendant les standards disponibles à tous.
- MIX communiquera et réalisera des **sessions de formations au reporting ADC** lors de webinaires et conférences.
- Les IF pourront faire leur **reporting ADC auprès des clients MIX Gold** et participer aux futurs **benchmarks à partir du deuxième trimestre 2017**.

 **Donnez-nous votre avis:** indiquez-nous vos priorités ADC et participez aux prochaines initiatives.



Annexes

Le travail auprès des IF montre que:

1. Des données transactionnelles de base et l'activité par compte ou client sont suivies dans la majorité des rapports existant.
2. Bien que généralement peu suivies, les transactions par compte/client unique, type de transaction et transactions échouées ont pu être collectées.
3. Le reporting par profil client est rare et demande un niveau d'effort important

	Dans le reporting actuel	Demande de l'effort à produire	Indisponibilité pour le reporting
Activité client			
Transactions (\$, #)			
Transactions par compte / client unique			
Transactions par type			
Transaction par profil client			
Transactions échouées			

Indicators and ratios 1/3

Indicator		Numerator		Denominator
Channel scale and availability				
Number of registered [ADC] service points				
Number of active [ADC] service points				
% of active [ADC] service points	=	Number of active service points	/	Number of registered service points
Growth in registered [ADC] service points				
Growth in active [ADC] service points				
Registered service points to branches	=	Number of registered service points	/	Number of branches
Active service points to branches	=	Number of active service points	/	Number of branches
% of transactions failed at [ADC], by number	=	Number of failed transactions at [ADC]	/	Total number of transactions at [ADC]
% of transactions failed at [ADC], by value	=	Value of failed transactions at [ADC]	/	Total value of transactions at [ADC]
Channel productivity				
Average number of active clients per service point	=	Clients active at [ADC]	/	Number of active service points
Average number of transactions per service point	=	Total number of transactions at [ADC]	/	Number of active service points
Average number of information requests per service point	=	Number of information requests at [ADC]	/	Number of active service points
Average monthly transaction value per service point	=	Total value of transactions at [ADC]	/	Number of active service points
Average number of deposits per service points	=	Total number of deposit transactions at [ADC]	/	Number of active service points
Average number of withdrawals per service point	=	Total number of withdrawals at [ADC]	/	Number of active service points

Indicators and ratios 2/3

Indicator		Numerator		Denominator
Channel mix				
Total transactions				
Total number of transactions [institutional]				
Growth in total transactions, by number				
% of total transactions, by number, at [ADC]	=	Total number of transactions at [ADC]	/	Total number of transactions [institutional]
% of total transactions, by number, at ADCs	=	Total number of transactions at ADCs	/	Total number of transactions [institutional]
Total value of transactions [institutional]				
Growth in total transactions, by value				
% of total transactions, by value, at [ADC]	=	Total value of transactions at [ADC]	/	Total value of transactions [institutional]
% of total transactions, by value, at ADCs	=	Total value of transactions at ADCs	/	Total value of transactions [institutional]
Credit transactions				
Number of deposits [institutional]				
% of deposits, by number, happening at [ADC]	=	Total number of deposit transactions at [ADC]	/	Total number of deposit transactions [institutional]
% of deposits, by number, happening at ADCs	=	Total number of deposit transactions at ADCs	/	Total number of deposit transactions [institutional]
Value of deposits [institutional]				
% of deposits, by value, happening at [ADC]	=	Total value of deposit transactions at [ADC]	/	Total value of deposit transactions [institutional]
% of deposits, by value, happening at ADCs	=	Total value of deposit transactions at ADCs	/	Total value of deposit transactions [institutional]
Debit transactions				
Number of withdrawals [institutional]				
% of withdrawals, by number, happening at [ADC]	=	Total number of withdrawals at [ADC]	/	Total number of withdrawals [institutional]
% of withdrawals, by number, happening at ADCs	=	Total number of withdrawals at ADCs	/	Total number of withdrawals [institutional]
Value of withdrawals [institutional]				
% of withdrawals, by value, happening at [ADC]	=	Total value of withdrawals at [ADC]	/	Total value of withdrawals [institutional]
% of withdrawals, by value, happening at ADCs	=	Total value of withdrawals at ADCs	/	Total value of withdrawals [institutional]

Indicators and ratios 3/3

Indicator		Numerator		Denominator
Channel profitability				
% of fee income attributable to [ADC]	=	Non-interest fee and commission income on transactions conducted at [ADC]	/	Non-interest fee and commission income [institutional]
Average fee earned per transaction performed at [ADC]	=	Non-interest fee and commission income on transactions conducted at [ADC]	/	Total number of transactions at [ADC]
Client adoption				
% of clients enrolled at [ADC]	=	Clients enrolled at [ADC]	/	Active clients [institutional]
% of enrolled clients active at [ADC]	=	Clients active at [ADC]	/	Clients enrolled at [ADC]
Growth in clients enrolled [ADC]				
Growth in clients active at [ADC]				
% of new accounts opened at [ADC]	=	Number of accounts opened at [ADC]	/	Number of accounts opened [institutional]
Client activity				
Average number of transactions per client	=	Total number of transactions: at [ADC]	/	Clients active at [ADC]
Average monthly transaction value per client	=	Total value of transactions at [ADC]	/	Clients active at [ADC]
Average number of information requests per client	=	Number of information requests at [ADC]	/	Clients active at [ADC]

Agents	Individuals or businesses entitled to act on behalf of an FSP to perform certain financial or administrative transactions. They may have a direct contractual relationship with the FSP or may be contracted by a third party (super agent, aggregator) who maintains a service agreement with the FSP.
Roving staff / mobile branch	Units that serve customers outside the branch and in their place of residence or business. They may or may not be associated to a particular branch. Only staff or mobile units that manage deposits or handle account opening (other than loan origination) should be counted in this category.
ATMs	Machines with a fixed location that customers use to access services. They may be accessed through different identification means (card, PIN, biometrics) and used for different kinds of cash or non-cash based operations (deposits, withdrawals, but also transfers, account balance consultation, etc.). They may be proprietary ATMs or managed by third parties.
Mobile banking	Mobile services based on USSD or SMS communications that clients can access through their own device.
Internet	Internet-based banking services that clients can access through a personal device (smartphone app, website) using standard internet protocols.
Merchants POS	Networked merchant using a physical payment processing device located at the merchant's place of business (e.g., POS) to accept payment for sales (of its goods or services) from the FI's customers using the customer's FI identification means (card or other). The merchant could be acquired by the FI, or simply part of a network enabling the merchant to process payments.

Glossary – *Clients and transactions*



Number of clients enrolled	Clients who are technically and theoretically able to access a product or service through a given delivery channel. For all channels that require completing a specific enrollment process (approval of application, capture biometrics, enrolling on a mobile platform, being issued a card, etc.), only clients who have completed this process should be included. For channels that do not require any form of enrollment, institutions should report clients located in a geographic area where the channel has been deployed. This figure should be reported only for current clients (i.e. clients who have active accounts).
Clients active (one month)	Active means that a transaction has been performed in the prior 30 days. For clients and accounts, active denotes any financial transaction that is initiated by the client, but does not include information requests, administrative transactions or the automated payment or deduction of interest, fees or commissions. For service points, active denotes the facilitation of such transactions.
Number of transactions	Number of transactions that are initiated by a client on its account during the reporting period. This excludes payment or deduction of interest, fees or commissions by the FSP on the account.
Cash deposit	A deposit of cash onto a client's account. This should not include any over-the-counter transactions that are made in cash but are for the purpose of transfers or payments.
Cash withdrawal	A withdrawal of cash from a client's account. This should not include any over-the-counter transactions that are paid out in cash but are for the purpose of collecting a transfer or payment.
Wallet to Bank (W2B)	Transfer value from a Mobile Network Operator's e-wallet or other store of electronic money to an account at a financial institution.
Bank to Wallet (B2W)	Transfer of value from an account at a financial institution to a Mobile Network Operator's e-wallet or other store of electronic money, not including account at financial institutions.
Transfer	Transfer of value via electronic means between accounts of the same or different parties.
Payment	Movements of value from a client account to a third party to pay for goods or services.

Participating institutions

MIX wishes to **thank all the FSPs and other industry players who participated** in interviews, welcomed us for field visits, and/or submitted data for the analysis.

Country	Organization
DRC	FINCA
Ghana	Advans, EcoBank, Fidelity Bank, GHIPSS, In Charge Global, MTN, Opportunity International S&L, Sinapi Aba S&L
Madagascar	Accès Banque, Microcred
Malawi	NBS
Nigeria	AB Microfinance Bank, Diamond Bank, LAPO
Rwanda	Urwego Opportunity Bank
Senegal	Microcred
Tanzania	Access Bank, Equity Bank, FINCA, Letshego, Mwanga Community Bank, NMB, Selcom, VisionFund
Uganda	Airtel, Centenary Bank, FINCA, Pride Microfinance Ltd, UGAFODE
Zambia	FINCA
Global	Access Group, Advans Group, Bankable Frontier Associates, IFC, FINCA Holding, Microcred Group, PhB Development, UNCDF, Women's World Banking