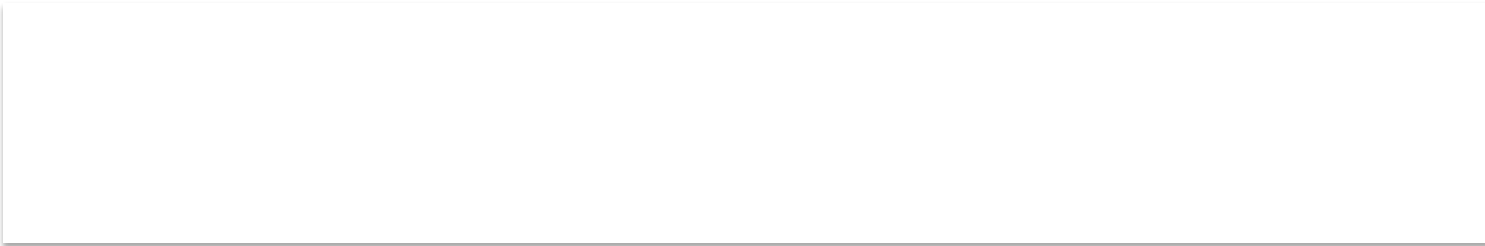




Gestion de la Liquidité

Déploiement de réseaux d'agents - Fondamentaux





Comprendre les aspects stratégiques et opérationnels d'un système de gestion de la liquidité efficace dans un réseau d'agents.



Plan de la session

1. Comprendre la notion de gestion de la liquidité



2. Les obstacles à la gestion de liquidité



3. Stratégie de gestion de la liquidité

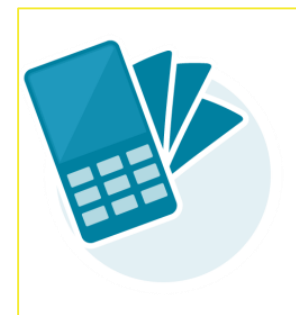
La notion de gestion de la liquidité dans un réseau d'agents

Qu'est-ce que la gestion de la liquidité?

Qu'est-ce que la liquidité ?

La liquidité représente l'argent sous forme **d'espèces (cash) et électronique (e-float)** nécessaire pour effectuer les transactions de dépôts, retraits, transferts, et paiements.

La gestion de liquidité consiste en la **manipulation, le contrôle et la gestion** des espèces et des valeurs électroniques de manière optimale et durable. C'est par ailleurs, **la facilité** avec laquelle les espèces peuvent être **converties** en valeurs électroniques et vice-versa.



« À qui revient la responsabilité de gérer la liquidité dans un réseau d'agents? : aux fournisseurs ou aux agents ? »



Les principaux acteurs de la gestion de la liquidité

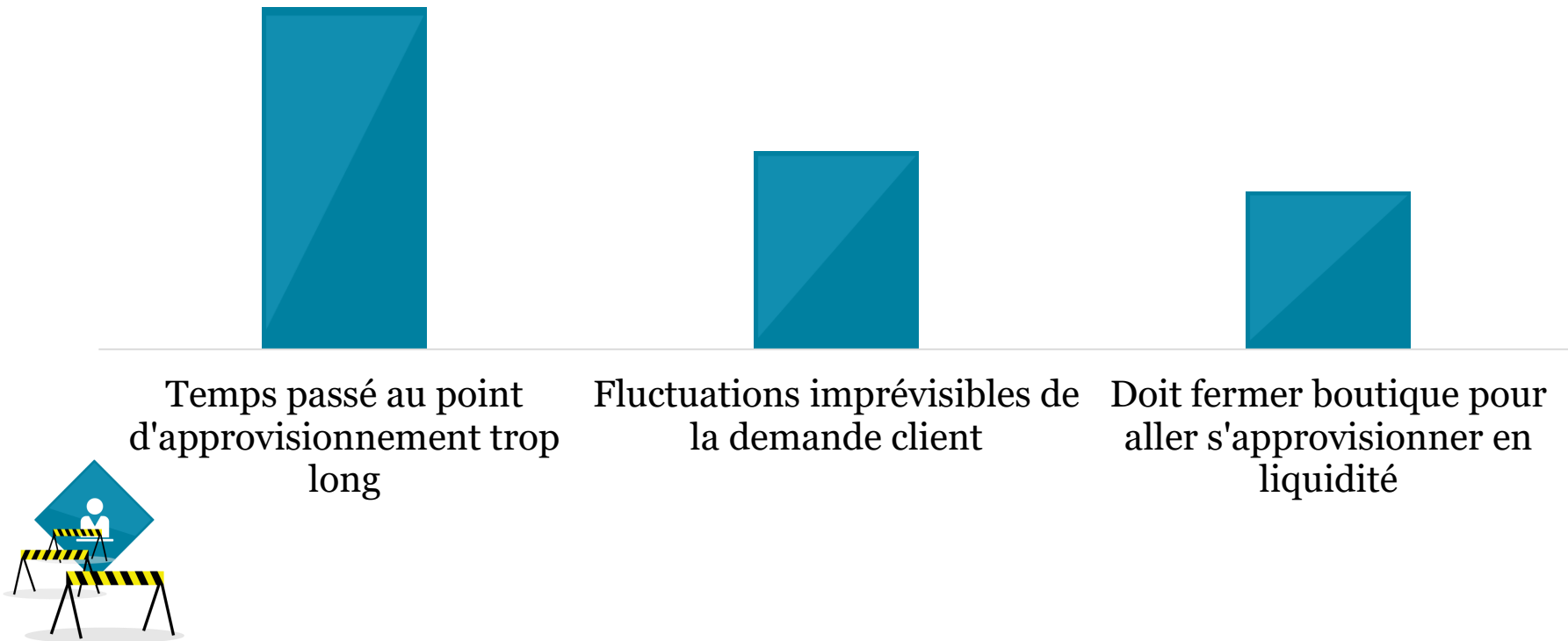
- **Les fournisseurs de services financiers digitaux** élaborent les stratégies et définissent les options de gestion de liquidité.
- **Les banques** sécurisent les espèces et les unités de valeur électronique pour les agents.
- **Les Master Agents ou les prestataires** fournissent la liquidité aux agents.
- **Les Super Agents** sont recrutés par les fournisseurs pour fournir la liquidité aux agents et aux Master Agents.
- **Les agents** peuvent échanger des espèces contre des valeurs électroniques.
- **Les clients** influencent les soldes de liquidité maintenus par les agents.



Les obstacles à la gestion de liquidité

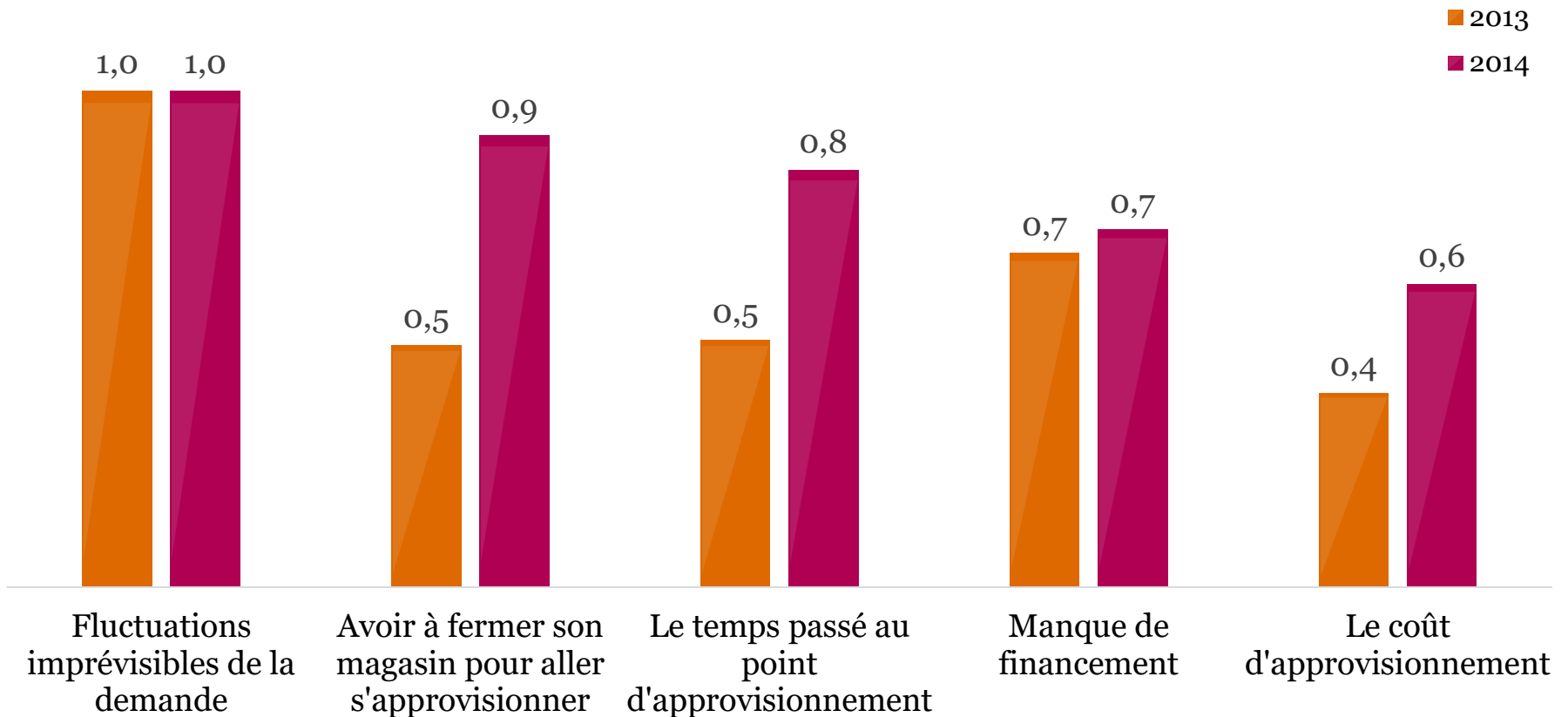
Les obstacles à la gestion de liquidité au Sénégal

Rapport ANA: Les trois obstacles majeurs à la gestion de la liquidité au Sénégal



* Les agents devaient sélectionner, parmi une liste de 11 options incluant l'option « Autre », les trois obstacles majeurs à la gestion de la liquidité. Les données ci-dessus représentent une moyenne pondérée des obstacles classés par les agents, les barres les plus hautes signifient un classement relativement plus élevé de l'obstacle parmi les options disponibles.

Les obstacles à la gestion de liquidité au Kenya (Recherche ANA 2014)*

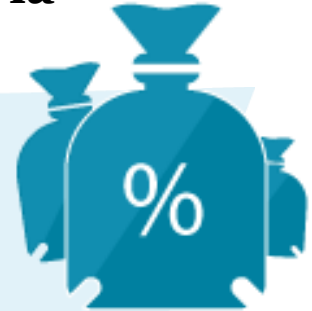


* Les agents ont classé les trois principaux obstacles sur huit dimensions en 2014. En 2013, les agents ont dû évaluer les sept dimensions. Les chiffres ci-dessus sont une moyenne pondérée des trois premiers choix pour les deux années, convertis ensuite en un index à des fins de comparaison. Une barre plus haute est synonyme de classement relatif plus élevé.

Les obstacles à la gestion de liquidité

La recherche ANA a permis d'identifier 5 obstacles majeurs à la gestion de la liquidité par les agents

- ▲ **Fluctuations imprévisibles de la demande**
- ▲ **Avoir à fermer son magasin pour aller s'approvisionner**
- ▲ **Le temps passé au point d'approvisionnement**
- ▲ **Manque de financement**
- ▲ **Le coût d'approvisionnement**



Préoccupations des agents en termes de gestion de liquidité

Préoccupations classiques des agents

Sécurité

- ✓ Le stock dont je dispose est-il en sécurité ?
- ✓ Suis-je en sécurité lorsque je transporte les fonds ?

Équilibrage de la liquidité

- ✓ Est-ce que je dispose d'espèces et d'e-float suffisants pour servir mes clients ?
- ✓ Quelle est la demande maximum et minimum de liquidité ?

Options d'approvisionnement

- ✓ Où puis-je effectuer les approvisionnements ?
- ✓ Les points d'approvisionnement sont-ils facilement accessibles ?
- ✓ Quel est le coût d'un approvisionnement ?
- ✓ De combien de temps ai-je besoin pour m'approvisionner ?

Conséquences sur l'activité

- ✓ Quelles sont les pertes en cas de liquidités insuffisantes ?
- ✓ Dans quelle mesure la liquidité influence mon activité ?

Conséquences de l'échec de la gestion de la liquidité

Mécanismes de réponse des agents :

- ▶ Indifférence des agents vis-à-vis des standards définis
- ▶ Sélection des transactions à effectuer selon leurs intérêts
- ▶ Dépendance de plusieurs agents d'un seul compte fonctionnel

Risques opérationnels :

- ▶ Refus de transactions
- ▶ Mauvaise réputation du service
- ▶ Transactions erronées
- ▶ Fraudes de surfacturation



Stratégies de gestion de la liquidité

Facteurs à considérer pour la définition d'une structure de gestion de liquidité

1. La réglementation



2. Aspects démographiques



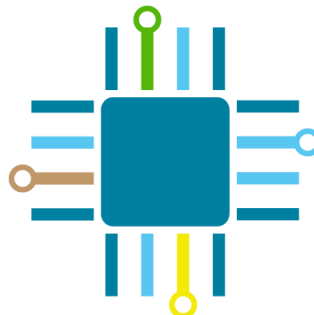
3. Dynamique organisationnelle



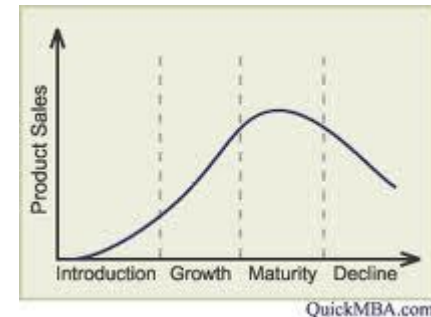
4. Environnement concurrentiel



5. Technologie



6. Cycle de vie du produit



Actions pour un système de gestion de liquidité optimal

- 1. Recruter des agents qui ont une bonne capacité financière**
- 2. Former les agents à la gestion de liquidité**
- 3. Définir une structure hiérarchique optimale de gestion de la liquidité**
- 4. Définir une proposition de valeur attrayante aux agents**
- 5. Mettre en place des mécanismes de contrôle de la liquidité**
- 6. Effectuer des analyses pour anticiper les besoins de liquidité**
- 7. Diversifier les options d'approvisionnement**
- 8. Penser à pourvoir aux besoins de liquidité des agents**
- 9. Diversifier l'offre de services à la clientèle**

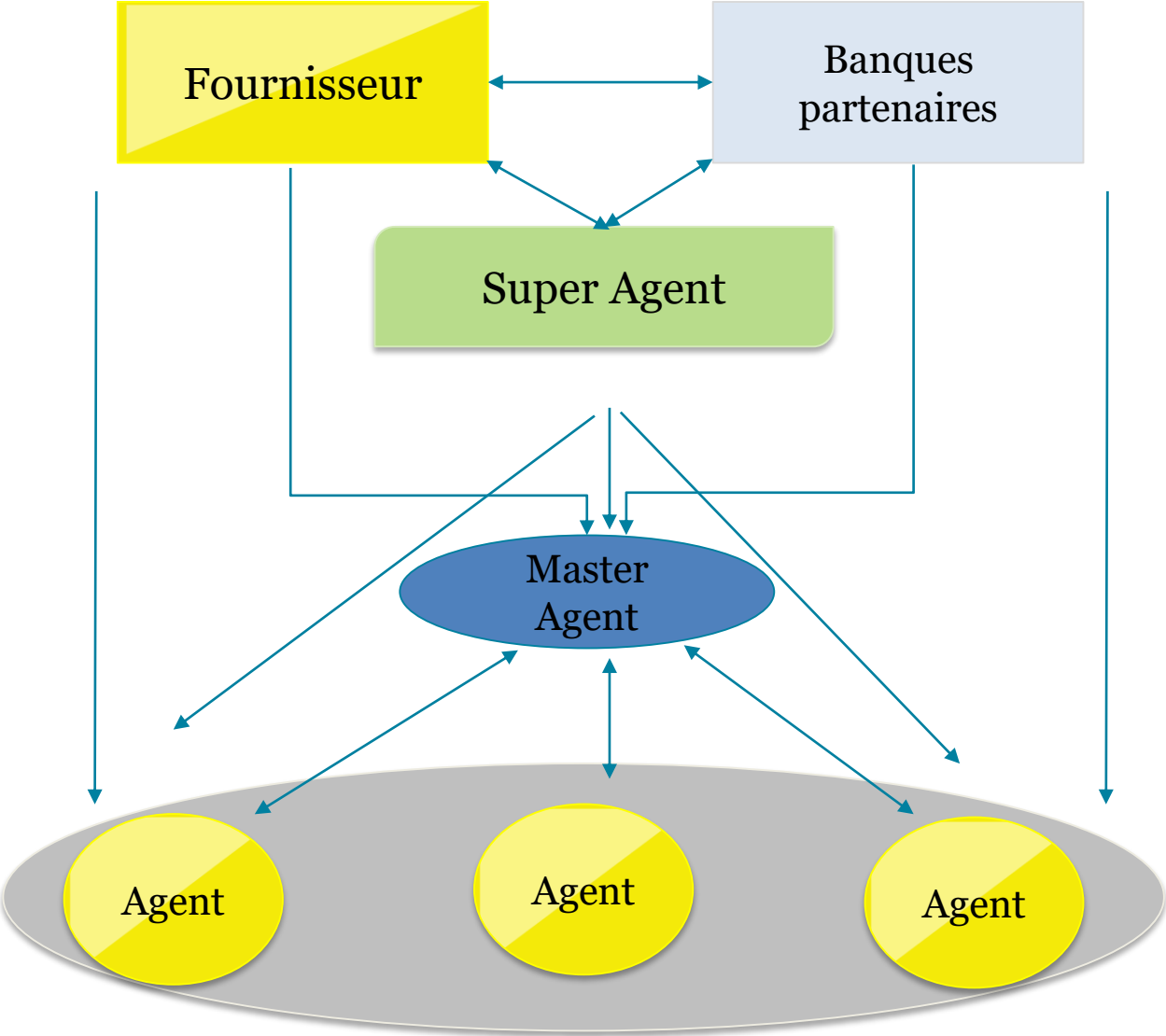
Définir une structure hiérarchique de gestion de la liquidité

- a) **Une structure directe**, dans laquelle le fournisseur interagit directement avec tous les agents, en utilisant uniquement les points de contact du fournisseur et, éventuellement, la banque détenant le compte de garantie (banque partenaire)
- b) **Une structure indirecte**, dans laquelle le fournisseur interagit uniquement avec des intermédiaires (les Master Agents et/ou les Super Agents) pour gérer la liquidité des agents
- c) **Une structure hybride**, qui consiste en un mélange de structure directe et indirecte fonctionnant en parallèle

Le choix de la structure doit tenir compte de:

- ▶ Vos objectifs de développement à moyen et à long terme
- ▶ La capacité de la technologie et des partenaires à soutenir la structure de gestion des liquidité que vous voulez mettre en place

Structures de gestion de la Liquidité

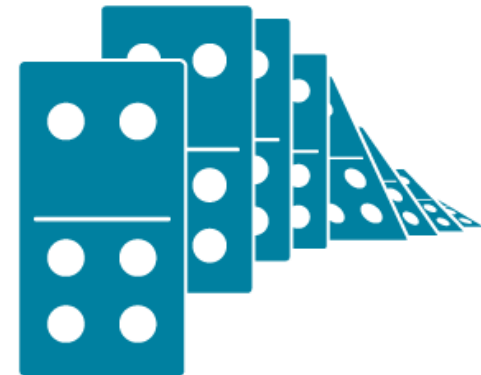


Implications stratégiques

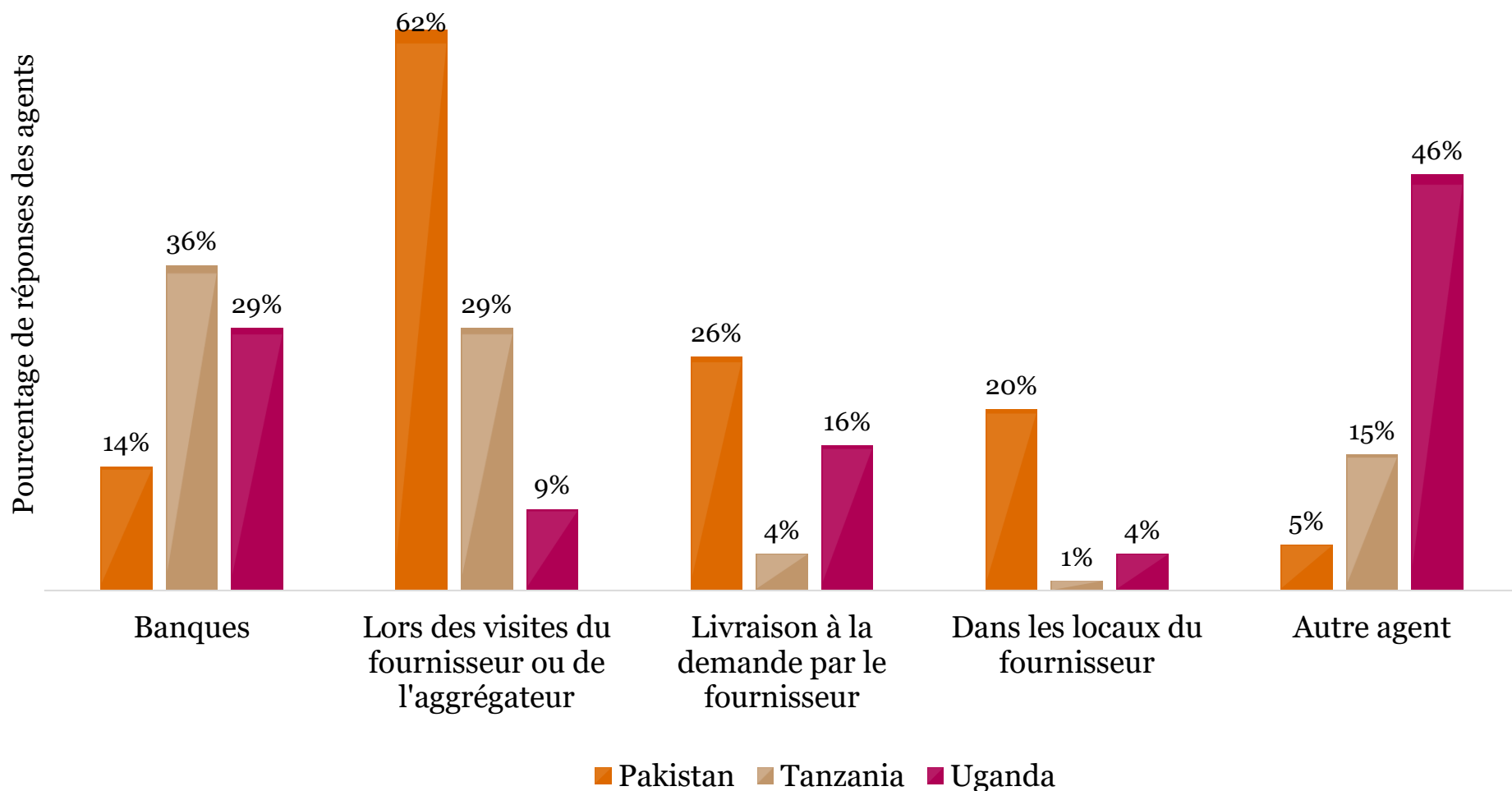
- Besoins en ressources humaines (comptabilité, finances)
- Modèle de tarification et de rémunération
- Coût d'investissement (technologie)
- Coût du service final pour le client
- Rentabilité pour le fournisseur

Implications opérationnelles

- Besoins de formation
- Intensité du contrôle
- Efficacité du processus (logistique, temps)



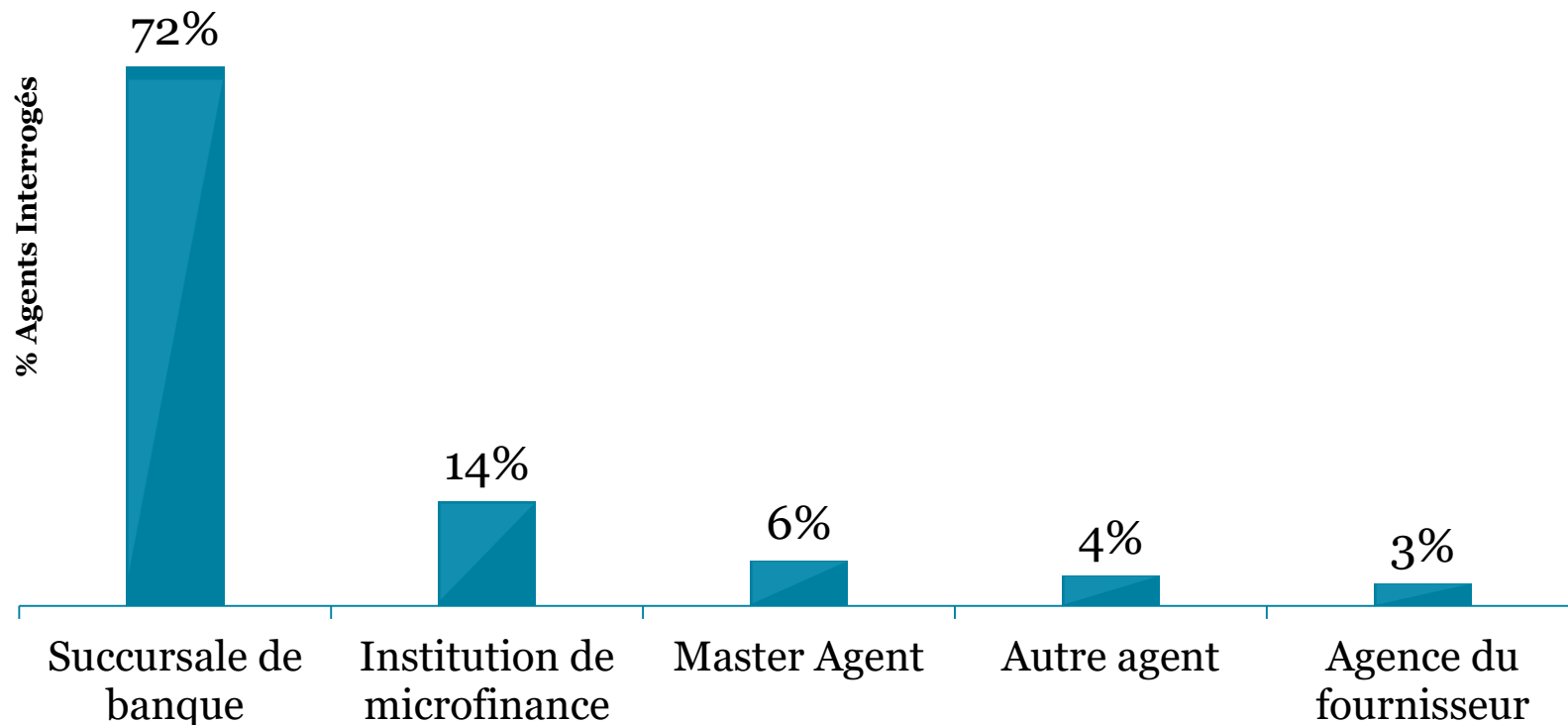
Diversifier les options de gestion de la liquidité pour les agents



Source : Recherche ANA 2014-2015

La plupart des agents sénégalais s'approvisionnent en liquidité à la banque

Points D'approvisionnement les plus utilisés



*0,7% des agents qui utilisent les GAB ou autres points d'approvisionnement ne sont pas représentés dans ce graphique, par conséquent les barres ne font pas 100%.

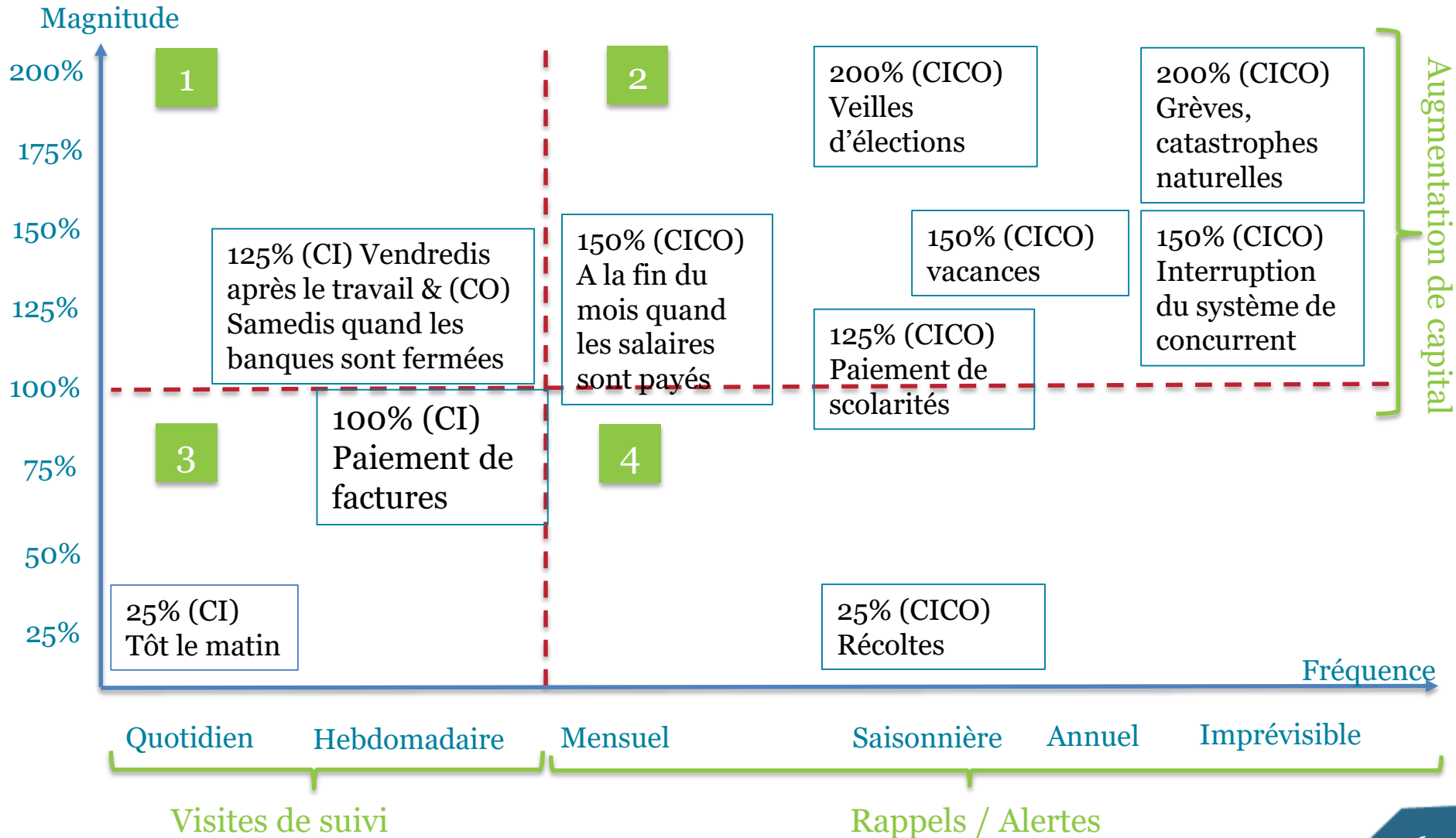
** 1 USD = 625 F CFA



Dialogue :

Pour un agent, quel est le montant idéal de valeur électronique et d'espèces à maintenir chaque jour dans son compte?

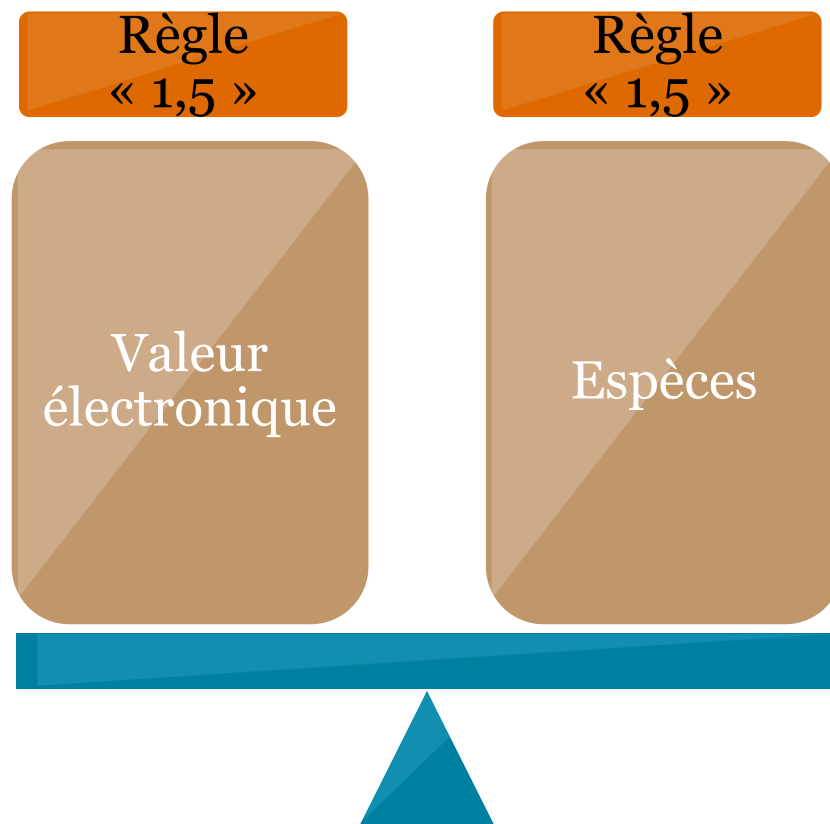
Analyser et anticiper les besoins en liquidité: exemple de fluctuations



CI= Cash In CO= Cash Out

Déterminer les besoins de liquidité des agents: la règle de 1,5

La règle 1,5 suggère de prévoir 1,5 % de liquidité en plus par rapport à la liquidité de la veille ou à la demande prévue.



Dialogue

Comment gérez-vous la liquidité dans votre réseau d'agents?



Exemple : gestion de la liquidité chez M-PESA

- ▶ M-PESA a défini un **capital minimum** pour chaque d'agents (Master Agents, Super Agents, Agents).
- ▶ Les agents sont formés à appliquer la **règle « 1,5 »**.
- ▶ Safaricom informe ses agents des prévisions de fluctuations :
 - ✓ Cela garantit que les niveaux de fonds de caisse sont maintenus pour gérer toute hausse inattendue ou toute demande de fonds de caisse.
 - ✓ Cela permet aussi de gérer les problèmes saisonniers, comme les périodes de fêtes.
 - ✓ Cela réduit les risques en garantissant qu'aucun excédent d'espèces n'est gardé.



Exemple : la gestion de liquidité chez Equity Bank et Microcred

- Les critères de sélection des agents insistent sur la solidité financière.
- Des standards de liquidité sont déterminés pour chaque profil d'agents.
- Des caisses sont spécifiquement dédiées à l'approvisionnement des agents dans les agences.
- Les compensations entre agents sont possibles.
- Prêts instantanés par les agences, aux agents performants lors des hautes saisons.
- Contrôle de la liquidité par des rapports du système et des visites de suivi aux agents.



Qu'est ce que cela signifie?

La gestion de la liquidité ne doit pas être considérée comme une évidence. Elle est plutôt une démarche proactive, et une responsabilité partagée entre les fournisseurs de services financiers digitaux et les agents.

Pour les fournisseurs :

- **Définir** les standards,
- **Former** les agents,
- **Diversifier** les options,
- **Suivre et le supporter** les agents,
- **Pourvoir** au besoin

Pour les agents :

- **Se conformer**, pour développer leurs activités

Ressources

- [IFC: Liquidity Management for Mobile Money Providers](#)
- [Three Keys To M-PESA's Success: Branding, Channel Management and Pricing](#)
- [Bridges to Cash: The Retail End of M-PESA](#)
- [MFP Video: Liquidity Management](#)