



Accélérateur de réseaux d'agents

Rapport pays – Indonésie 2015



25 février 2015

Auteurs : Ghiyazuddin Mohammad, Elwyn Panggabean, Maha Khan, Grace Retnowati

MicroSave
Market-led solutions for financial services

BILL & MELINDA
GATES foundation



Description du projet

Grâce au soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates, MicroSave Consulting (MSC) mène dans le cadre du Programme Accélérateur de réseaux d'agents un projet de recherche de quatre ans dans les huit pays suivants :

Afrique

- ▶ Kenya
- ▶ Nigeria
- ▶ Tanzanie
- ▶ Ouganda

Asie

- ▶ Bangladesh
- ▶ Inde
- ▶ Indonésie 
- ▶ Pakistan

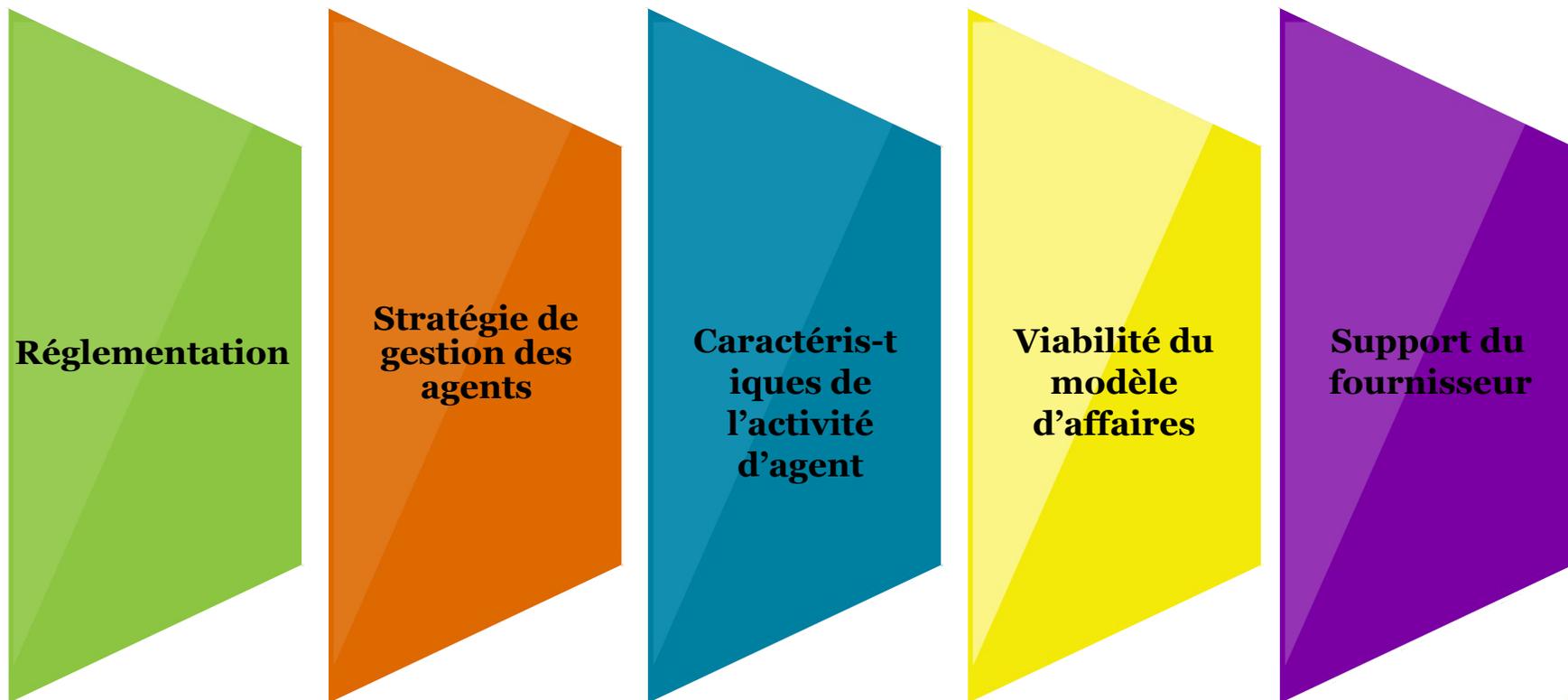
Les résultats de cette recherche sont diffusés par *l'Institut Helix*. **Helix** est une institution d'envergure internationale qui offre des formations opérationnelles aux acteurs de la finance digitale.



www.helix-institute.com

Objectif de la recherche

En Indonésie, la recherche porte sur les facteurs politiques, stratégiques et opérationnels déterminants pour la bonne gestion d'un réseau d'agents, en particulier sur les dimensions suivantes :



Méthodologie d'étude

- ▶ L'étude a été menée par des chercheurs de *MicroSave* dotés d'une solide expérience des enquêtes qualitatives.
- ▶ Des entretiens approfondis ont été menés avec les équipes de direction de cinq fournisseurs de premier plan, dont des banques et des ORM.
- ▶ Au total, 31 agents ont été interrogés dans sept zones de l'île de Java, à Jakarta, à Java Ouest (Bogor & Cirebon), à Yogyakarta, à Java Centre (Gombong) et à Java Est (Surabaya et Pasuruan) entre octobre et novembre 2014.
- ▶ L'équipe a interrogé des agents aux profils diversifiés : agents pilotes de la Bank Indonesia, agents pilotes G2P, agents de paiement de factures OTC, magasins traditionnels, chaînes de supermarchés. Les entretiens ont été menés dans des régions rurales et urbaines.



* Les étoiles sur la carte indiquent les régions où les entretiens ont été menés.

Source : http://wikitravel.org/upload/shared/8/82/Java_region_map.png

Le contexte indonésien

Les services financiers digitaux (SFD) ont été lancés il y a plusieurs années, mais n'ont pas pu se développer faute de réseaux d'agents. La récente réglementation de 2014 commence à ouvrir la voie aux différents acteurs pour construire leurs réseaux et pourrait être un catalyseur prometteur pour le pays, mais les acteurs doivent aborder cette tâche complexe avec méthode et stratégie, ce qui ne semble pas encore être le cas pour la plupart.

- ▶ Les restrictions réglementaires relatives aux partenariats entre les fournisseurs de SFD et les agents, en particulier pour les petites banques et les opérateurs de réseaux mobiles (ORM), entravent l'expansion des opérations et le développement du marché.
- ▶ Il existe aujourd'hui une vingtaine de banques, sociétés de télécoms et tiers titulaires d'un agrément de fournisseur de services de transactions électroniques, mais aucun d'entre eux n'a encore fait d'investissements importants, ni étendu significativement son réseau d'agents.
- ▶ Bien que l'échelle des activités soit encore réduite, l'absence d'une proposition de valeur claire entraîne un défaut d'alignement stratégique entre le produit et le canal.
- ▶ Les sociétés de paiement de factures et les chaînes de magasins de détail possèdent à la fois de nombreux points de vente et une expertise de la distribution, et pourraient contribuer au déploiement des SFD à plus grande échelle.

Indonesia

Jakarta



Paysage des SFD en Indonésie : principaux acteurs (1/2)

				
Services et produits de SFD	<ul style="list-style-type: none"> • Produits : <i>e-money</i> (carte sans contact) et <i>e-cash</i> (transactions par tél. portable) • Services : Dépôt/retrait, paiement de facture, achat de crédit tél., transfert, paiement (commerçant, péage, transport) • A participé au projet pilote de monnaie élec. de Bank Indonesia (BI) en 2013 • A également participé au projet pilote de paiements G2P en 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits : <i>Brilink</i> (compte d'épargne lié) et <i>T-Bank</i> (transactions élec.). • Services : Dépôt/retrait, remboursement de prêt, assurance (BPJS), paiement de facture, crédit tél., transfert, billet d'avion • A participé au projet pilote de paiements G2P en 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Produit : <i>BTPN Wow</i> (compte épargne mobile) • Services : Dépôt/retrait, paiement de facture, achat de crédit tél., transfert • A participé au projet pilote de monnaie élec. de BI en 2013 • En attente d'un agrément de banque à distance d'OJK 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits : <i>Dompetku</i> (portefeuille élec.) • Services : Dépôt/retrait, paiement de facture, achat (crédit tél., commerçant), transfert
Nombre d'agents	<ul style="list-style-type: none"> • 10 agents pilotes BI • 9 agents pilotes G2P 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilote G2P : 9 agents 	<ul style="list-style-type: none"> • 75 agents ont été utilisés pour BI en utilisant le réseau d'un fournisseur tiers, PT. Ruma • 5-10 agents pour BTPN 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 50 000 agents OTC ; ne peuvent pas offrir de service de retrait d'espèces.
Partenaires de SFD	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes physiques et chaînes de supermarchés en tant qu'agents • ORM pour les communications SMS/USSD • Émetteurs de factures • Gouvernement (ministère des Affaires sociales) pour le projet pilote G2P 	<ul style="list-style-type: none"> • ORM pour SMS/USSD et plateforme technologique (pour T-Bank) • Émetteurs de factures • Gouvernement (ministère des Affaires sociales) pour le projet pilote G2P 	<ul style="list-style-type: none"> • PT. Ruma était le gestionnaire du réseau d'agents pour le projet pilote de BI • ORM pour SMS/USSD et plateforme technologique (pour T-Bank) • Émetteurs de factures 	<ul style="list-style-type: none"> • chaînes de supermarchés en tant qu'agents • Émetteurs de factures
Type de fournisseur	Livre IV	Livre IV	Livre III	ORM
Démarrage	2008	2009	2013	2008

Paysage des SFD en Indonésie : principaux acteurs (2/2)

				Sociétés de paiement de factures
Services et produits de SFD	<ul style="list-style-type: none"> • Produit : <i>TCash</i> • Services : Dépôt/retrait, transfert (P2P), achat (recharge tél., commerçant, assurance, coupons, etc.), paiement de facture 	<ul style="list-style-type: none"> • Produit : <i>XL Tunai</i> • Services : Dépôt/retrait, paiement de facture, achat (crédit tél., commerçant, billets avion, etc.), transfert 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur de services de paiements OTC • Produits : achat de crédit tél., paiement de facture, produit de stockage de valeur • Également gestionnaire de réseau d'agents (auparavant en partenariat avec BTPN) pour le projet pilote BI dans le 2^e semestre 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises indépendantes dotées de réseaux d'agents qui assurent le paiement en ligne des factures, telles que électricité, téléphone, eau, mais aussi remboursements de prêts, assurance, recharges de crédit tél., billets, etc.
Nombre d'agents	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 4 500 agents offrant des services de recharge de crédit tél., paiement de factures et remboursement de prêts 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 000 (total des agents de paiement de factures, à l'exclusion des agents de transactions mobiles/SFD)
Partenaires de SFD	<ul style="list-style-type: none"> • Revendeurs de crédit tél. et chaînes de supermarchés en tant qu'agents • Émetteurs de factures 	<ul style="list-style-type: none"> • Revendeurs de crédit tél. et chaînes de supermarchés en tant qu'agents • Émetteurs de factures 	<ul style="list-style-type: none"> • Petites entreprises en tant qu'agents potentiels • Fournisseurs de services de transactions élec. • Émetteurs de factures • ORM pour les communications SMS/USDD 	<ul style="list-style-type: none"> • Émetteurs de factures • Banques pour les services de gestion de trésorerie
Type de fournisseur	ORM	ORM	ORM	GRA
Démarrage	2007	2011	2009	N/A

Evolution des SFD en Indonésie

t.cash

Telkomsel lance T-Cash, pionnier des transactions numériques



BCA lance Flazzcard



Lancement de la réglementation sur la monnaie élec. (11/12/PBI/2009)

BRI lance Brizzi (carte prépayée)



XL lance XL Tunai



Bank Mandiri lance la carte e-Money



Lancement de la réglementation sur les services bancaires à distance (19/POJK.03/2014) applicable aux banques & IF.

OJK présente un projet de règlement sur les services bancaires à distance afin de recueillir les commentaires des acteurs du secteur.

Modification de la réglementation sur la monnaie élec. de BI (16/8/PBI/2014) suite au projet pilote de SFD. Les banques du livre IV sont autorisées à s'associer avec des personnes physiques

2007

2008

2009

2011

2013

2014



Indosat lance Dompetku

Bank Mandiri lance sa 1ere GazCard prépayée, ainsi que les cartes Indomaret & e-Toll



PermataBank lance BBM Money



Bank CIMB Niaga lance Rekening Ponsel



Les principaux ORM (Telkomsel, Indosat, XL) lancent l'interopérabilité de la monnaie élec. pour le transfert d'argent

Pilote du gouvernement (min. des Affaires sociales) sur les paiements G2P par voie électronique (participation de Bank Mandiri et BRI)



Bank Mandiri lance e-Cash (service de transac. électronique sur téléphone mobile)

BRI lance T-Bank (service de transac. élec. sur téléphone mobile)



BI mène un projet pilote de SFD (mai -nov.) avec 5 banques : Bank Mandiri, BRI, BTPN, BSHB, CIMB Niaga

Sources : sources diverses et rapports annuels des fournisseurs

Réglementation

Deux organismes de réglementation

Types de réglementation

i. **Réglementations sur la monnaie électronique** : (nov. 2009) sous le nom de “*Services financiers digitaux*” émises par Bank Indonesia, la Banque centrale d'Indonésie. Elles permettent aux **banques, aux ORM et aux tiers fournisseurs** d'émettre, d'acquérir, de compenser et de régler de la **monnaie électronique**.



ii. **Réglementations sur la banque à distance** : (nov. 2014) émises par Otoritas Jasa Keuangan (OJK), l'autorité des services financiers qui réglemente et supervise les banques et sociétés de services financiers non bancaires. Elles n'autorisent que les **banques et les institutions financières** à fournir des comptes d'épargne de base.



L'impact de la réglementation des SFD diffère selon les fournisseurs

ORM Petites banques

- Ne peuvent s'associer qu'avec des entités "enregistrées" c.-à-d. constituées en société (p. ex. chaînes de magasins).
- Ne peuvent pas s'associer à leurs distributeurs de crédit tél. ou petits points de vente qui ne sont pas constitués en société.
- Autorisés à émettre, acquérir et régler de la monnaie électronique.
- Comme les ORM ne sont pas autorisés à fournir des services bancaires, ils doivent soit acquérir un agrément bancaire (ou avoir accès à un ag. existant), soit se concentrer sur le paiement de factures ou les services (P2P). Le paiement des factures est déjà offert par des milliers de commerçants, et le P2P requiert la construction d'un réseau rural, pour lequel il faut pouvoir utiliser de petits magasins comme agents (entités "non enregistrées").

- Ne peuvent s'associer qu'avec des entités "enregistrées" c.-à-d. constituées en société (p. ex. chaînes de magasins).
- Autorisées à émettre, acquérir et régler de la monnaie élec.
- Régies par la réglementation sur la banque à distance.

Banques Livre IV

(Capital > 2,5 milliards USD)

- Peuvent s'associer avec des entités enregistrées et non enregistrées (p. ex., petites entreprises familiales).
- Autorisées à émettre, acquérir et régler de la monnaie élec.
- Régies par la réglementation sur la banque à distance.
- Malgré l'avantage que constitue la possibilité de s'associer à des agents individuels (la majorité des petits magasins du pays), les banques du Livre IV n'ont pas investi dans la mise en place d'agents sur le terrain.

“Seules les entités du Livre IV peuvent engager des agents individuels. Cela limite notre croissance.” –
Entretien avec un cadre d'ORM

Stratégie de SFD



Pas de proposition de valeur alignée sur des produits phares

G2P (Gouv. à personne)

- En 2014, **Banque Mandiri et BRI** ont participé à un projet pilote de paiement G2P lancé par le gouvernement.
- Le projet pilote de 2014 était **d'échelle réduite** (9 agents par fournisseur) avec 1 800 bénéficiaires ; prévu pour atteindre **un million** de clients en **deux ans**.
- Certains de ces prestataires n'ont pas pu se consacrer à d'autres transactions électroniques car leurs équipes dédiées aux SFD étaient réduites et déjà concentrées sur le projet pilote G2P.

P2P (Personne à personne)

- Certains des 20 prestataires existants **n'ont pas de réseau d'agents rural**.
- Le P2P nécessite en général un réseau d'agents d'échelle et de **portée géographique significatives**.
 - Les **entités enregistrées** peuvent ne pas avoir de réseaux ruraux étendus (pharmacies, IMF, stations-service), ce qui limite les options de développement de réseaux P2P appropriés pour les ORM.
 - Les clients ne peuvent **pas bénéficier de tous les services**, comme les retraits d'espèces, à moins d'être **enregistrés** ; les points de service permettant de s'enregistrer sont limités.

Paiement de factures

- **Marché concurrentiel** : Plus de 50 000 agents dans toute l'Indonésie, hors acteurs SFD.
- **Pas de réglementation spécifique** pour les soc. de paiement de factures, car OTC.
- La principale c^{ie} d'électricité **sous-traite les paiements** aux banques, bureaux de poste et agences de paiement de factures.
- Les **supermarchés** offrent déjà ce service ; **rien ne les incite à s'associer à des ORM**.
- Les **banques** (petites et grandes) s'associent à des fournisseurs de services technologiques pour collaborer avec les soc. de paiement de factures existantes et fournir aux agents des services de gestion de trésorerie.

Crédit tél.

- Les clients de portefeuille mobile non enregistrés sont soumis à des plafonds plus bas que les clients enregistrés pour la recharge en crédit de communication.
- Un fournisseur offre plus de commissions aux agents pour les recharges de crédit tél. payées **en espèces vs en monnaie électronique**.
- Un fournisseur offre des **recharges de montant supérieur** (2 à 4 USD) par voie électronique tandis que les clients demandent des recharges de montant plus faible (0,4-0,8 USD). 13

La gestion des RH freine la constitution de réseaux d'agents

Structure de gestion des agents fragmentée :

- Les équipes de gestion des agents ne sont généralement pas à temps plein, et assurent aussi des fonctions pour d'autres **départements**, ce qui signifie que le manque de ressources humaines est un problème de taille.



Coopération limitée entre départements :

- Il existe un **manque de communication** et de compréhension entre les départements de SFD et les autres, qui ne comprennent pas les objectifs des SFD.
- Les employés hors SFD **n'ont pas d'objectifs de performance** clés liés au succès des SFD et ne sont donc pas motivés à contribuer à la réussite de leur déploiement.

Coopération pour l'identification des agents :

- Le département de micro-banque d'un fournisseur propose à l'équipe de SFD certains de ses clients PME/MPME en tant qu'agents. Les agents de terrain de l'unité participent également au suivi et à la supervision des agents. Ceci souligne l'importance de l'intégration des systèmes et des départements internes afin d'aligner les produits, les canaux et les clients.



Intérêt du partenariat avec les agences de paiement et les points de service ruraux enregistrés

Les fournisseurs de SFD peuvent utiliser les plus de 50 000 agents de paiement de factures existants en :

- ▶ s'appuyant sur les réseaux existants d'agences de paiement de factures et les infrastructures associées présentes à la fois dans les zones urbaines et rurales
- ▶ offrant éventuellement des services de dépôt/retrait d'espèces.

Toutefois, les agences de paiement de factures auront besoin d'une incitation pour établir des partenariats avec les ORM ou les banques.

- ▶ Les fournisseurs de SFD peuvent offrir d'autres produits/services aux clients qui paient des factures.
- ▶ Cela peut accroître le nombre de clients, le bénéfice par client, et les revenus globaux des agences de paiement de factures.

Les fournisseurs de services peuvent explorer la possibilité de s'associer avec des entités enregistrées dans les zones rurales, comme les coopératives, les stations-service, les IMF et les entreprises de messagerie.

“En plus d'offrir des services de paiement de factures, nous serons en mesure d'offrir des services P2P et de dépôt/retrait si nous travaillons en partenariat avec des fournisseurs de e-monnaie.” – Directeur d'une Agence de paiement de factures

Processus de paiement de facture



Les clients paient en espèces



Émetteurs de factures



Recommandations : stratégie de SFD

-  Les fournisseurs de services doivent comprendre la demande des clients en menant une étude de marché afin de développer un **produit phare pour un segment cible spécifique**.
-  Les fournisseurs doivent disposer d'une ou plusieurs **équipes dédiées de gestion d'agents / de canaux de distribution** qui se concentrent sur la création et la gestion d'un réseau d'agents (de préférence avec une expérience dans la distribution de produits de grande consommation et/ou de crédit de communication).
-  Il est essentiel de **coopérer avec les autres départements** de l'organisation, car les ressources partagées peuvent être utiles dans la phase initiale de lancement d'un produit de SFD. L'intégration des systèmes et des départements internes permet **d'aligner les produits, les canaux et les clients**.
-  Compte tenu des synergies apparentes, les fournisseurs de services devraient envisager d'établir des **partenariats avec des entreprises de paiement de factures et rechercher les quelques entités enregistrées ayant une implantation dans les zones rurales**.

Caractéristiques de l'activité d'agent

Sur le terrain : profils d'agents



Leader commu-nautaire persuasif

- Chef de file communautaire dans le domaine du paiement de factures
- Technophile, comprend les processus et transactions sans effort
- Sens aigu du service à la communauté
- Croit sincèrement au potentiel des SFD
- Proactif et plein

Je veux utiliser les SFD comme canal pour servir ma communauté et je crois que l'avenir sera sans espèces.



Propriétaire de magasin enthousiaste

- Propriétaire d'une petite épicerie rurale à l'est de Java
- Jeune, énergique et communicatif
- Cherche à augmenter ses profits
- Familier de l'utilisation de mobile/ordinateur portable/EDC
- Fier d'être associé à un fournisseur de services
- Attend un impact positif des SFD (services de transactions élec.) sur son activité existante

due à l'association

Je reçois beaucoup d'attention en tant qu'agent. Les représentants de la banque me rendent visite et je suis respecté dans la communauté.



Agent G2P passif

- Représentant de village et parent du chef de village
- Possibilité de conflit d'intérêts
- Aucune expérience antérieure des SFD ni des transactions de faible valeur
- Aucune incitation financière à conclure des transactions
- N'est pas intéressé à offrir des services FD autres que les paiements G2P

payments

Je ne sais pas pourquoi ils [fournisseur] m'ont choisi ; je le fais par obligation envers mon village.



Caissier de magasin de proximité

- Jeune, éduqué et technophile
- Sa principale préoccupation est d'assurer des transactions faciles, rapides et continues
- Ne saisit pas les avantages des SFD
- Pas motivé à comprendre le produit
- Aucune incitation / aucun objectif à l'offre de services financiers digitaux

des services

S'il y a une file d'attente, je suggère au client de payer en espèces plutôt qu'en monnaie élec. parce que c'est plus

rapide

Une approche structurée est nécessaire pour la sélection des agents*

D'après les résultats de l'étude et les observations faites dans d'autres régions géographiques, l'approche suivante est recommandée

Caractéristiques	Explication
Profil – relation avec les clients	Idéalement, les agents doivent être choisis en fonction de leur localisation par rapport aux clients cibles et au positionnement du produit. Les GRA ciblent la plupart du temps des boutiques dans lesquelles les clients font des transactions de montant faible à moyen, car ils s'y rendent plus souvent.
Age, éducation et expérience	L'âge, le nombre d'années d'activité et le niveau d'éducation de l'agent sont des critères indicatifs pour juger de sa capacité à gérer sagement son activité et à vendre votre produit de manière experte.
Localisation	Les agents doivent être situés dans des endroits stratégiques qui favorisent l'accessibilité et la confiance des clients cibles.
Nature des locaux	Les agents doivent être situés dans des endroits fiables et sûrs qui permettent aux clients de procéder facilement à leurs transactions.
Activité principale	Activité commerciale existante des agents, qui détermine le nombre de clients qu'ils voient par jour, la quantité de trésorerie qui sera disponible pour les transactions, les marges des produits avec lesquels les SFD seront en concurrence et le temps dont ils disposeront pour s'occuper des clients.
Liquidités	Les agents doivent être en mesure de gérer suffisamment de trésorerie pour faire face aux demandes de transactions sans difficulté.

*Extrait de la formation ANA de l'Institut *Helix*

L'enregistrement des clients n'est pas traité comme un objectif stratégique

Agents

- **Nombre limité de points d'enregistrement des clients** en particulier pour les entités hors Livre IV (car elles ne peuvent pas engager d'entités non enregistrées).
- **Très occupés** par leur activité principale (surtout les supermarchés).
- L'enregistrement de clients est associé à des **complications** (demande à compléter, informations KYC, etc.).

“Je dois entrer les détails du client, ce qui prend 20 à 30 minutes si le système fonctionne bien. C'est difficile d'avoir autant de temps.”

Agent vendeur dans une épicerie

Fournisseurs de services

- **Stratégie peu axée sur l'enregistrement** de clients (p.ex. campagnes de promotion)
- **Pas d'objectifs fixés** pour l'enregistrement de clients.
- **Pas d'incitation claire** à enregistrer les clients pour les agents (i.e. monétaire).
- **Formation limitée** sur la proposition de valeur aux clients et aux agents eux-mêmes pour leur faire comprendre les avantages de l'enregistrement.

“Nous ne pouvons enregistrer nos clients que dans 300 de nos points de vente, la plupart situés en zone urbaine.” – Entretien avec l'employé d'un ORM

Alors que les clients non enregistrés ont un accès limité aux fonctions des portefeuilles mobiles (dépôt uniquement p. ex.), les clients enregistrés peuvent accéder à une gamme complète de produits, y compris les retraits, ce qui fait de l'enregistrement une activité CRUCIALE.

L'enregistrement des clients peut également contribuer à encourager la fidélité, en réduisant les taux de désabonnement (% d'utilisateurs perdus par l'ORM), ce qui est une préoccupation majeure pour les ORM en Indonésie.

Processus de transaction inefficace en raison de l'authentification multiple

- Les mécanismes d'authentification doivent concilier sécurité et commodité. Les fournisseurs de services doivent **limiter l'authentification à deux conditions : a) présence du client en personne et b) mot de passe ou mot de passe à usage unique (MPU) - mais pas les deux.** Actuellement, les paiements G2P requièrent **trois niveaux d'authentification.**



- Deux niveaux d'authentification sont toujours conformes à la réglementation sur la banque à distance.
- Il a été observé que l'authentification multiple :
 - augmente le temps de traitement des transactions et le taux d'échec :**
 - Plusieurs mots de passe augmentent les risques d'oubli, ce qui peut entraîner des retards et la fermeture / l'expiration des sessions.
 - En cas d'oubli, les clients peuvent avoir à demander un MPU - ce qui peut prendre beaucoup de temps.
 - gâche l'expérience de l'agent et du client :** charge sur la capacité de mémorisation du client.
 - augmente le coût de transaction** pour le fournisseur de services.

Étude de cas : l'absence de système intégré complique les transactions

Un magasin (magasin 2 dans le schéma) possède un terminal séparé pour les transactions électroniques. Le caissier doit quitter son guichet pour accéder au terminal (à l'intérieur du magasin) afin de traiter la transaction, ce qui la rend fastidieuse.

Magasin 1

Processus de transaction



Client fait ses courses



Client crée et partage un MPU pour payer



Caissier authentifie la transaction en saisissant MPU sur son ordinateur



Impression du reçu et fin de la transaction

3 min

Magasin 2

Processus de transaction



Client fait ses courses



Client crée et partage un MPU pour payer



Caissier authentifie le MPU et génère un numéro de paiement



Traite le paiement sur l'ordinateur dédié aux SFD



Impression du reçu et fin de la transaction

5 min

“Je préfère les espèces car c’est plus rapide.” Employé du magasin

Les paiements électroniques chez les commerçants sont lents et fastidieux et doivent être optimisés.

Recommandations sur les activités essentielles

- ▶ Élaborer une ***approche structurée pour la sélection des agents*** en adéquation avec la proposition de valeur.
- ▶ Mettre ***l'accent sur l'enregistrement des clients*** en fixant des objectifs et des incitations pour les agents.
- ▶ Concevoir des ***mécanismes d'authentification simples*** qui concilient sécurité et commodité. ***Limiter l'authentification à deux conditions*** (conformément à la réglementation de la banque à distance).

Viabilité du modèle d'affaires

Dans un marché naissant, la rentabilité varie

- ▶ Les agents de G2P et de paiement de factures trouvent l'activité rentable. Les agents de G2P servent 1800 bénéficiaires et ce nombre devrait augmenter. Ces agents semblent satisfaits des commissions qu'ils perçoivent.
- ▶ Étant donné que les transactions sont encore faibles pour les agents de dépôt/retrait et que l'enregistrement des clients pour bénéficier de services complets est insuffisamment encouragé, il est difficile d'évaluer leur rentabilité et leur satisfaction par rapport aux revenus générés.
- ▶ Néanmoins, la plupart des agents croient en la viabilité future et sont confiants dans l'avenir, car ils sont convaincus que les transactions liées aux SFD augmenteront et leurs revenus avec.
- ▶ Certains agents constatent un effet positif sur leur activité principale parce que leur activité de SFD a généré une augmentation du nombre de clients et/ou parce qu'elle leur a fait gagner le respect de la clientèle.

“Les gens viendront dans mon magasin, ils achèteront du crédit tél, les mères de famille des produits quotidiens, leurs enfants des friandises, les autres peut-être de l'essence, etc.”—Agent

“Les commissions sont plutôt bonnes. Je suis ravi que le fournisseur puisse m'offrir autant !”—Agent de paiement de factures

Qualité du support du fournisseur

Les initiatives de formation et de marketing ne sont pas rattachées aux produits

Les formations doivent être adaptées aux différents types d'agents

- Les formations sont principalement axées sur le produit et le processus de SFD sans offrir une vue d'ensemble et une proposition de valeur aux agents.

“ Sans formation, il m'a été très difficile de répondre aux questions techniques et financières des clients potentiels.”

“ Je ne me sentais pas à l'aise pour traiter les transactions parce que je ne connaissais pas grand-chose du produit.”

- Les formations ne semblent pas être adaptées aux besoins et aux compétences de leur public.
 - Par ex. les compétences à renforcer dépendent des agents. Les employés de supermarchés sont familiers des technologies et possèdent des compétences générales, tandis que les agents individuels (petite épicerie) peuvent manquer de compétences techniques.

Les efforts marketing doivent cibler des segments spécifiques en ligne avec la proposition de valeur

- Alors que les agents disposaient d'outils marketing tels que bannières, enseignes lumineuses, brochures, dépliants et autocollants, ils ne ciblaient pas les différents segments de la population (rural, analphabètes, etc.).

“Les clients me font confiance quand ils voient la bannière des fournisseurs sur mon kiosque.”

- Les campagnes de promotion/sensibilisation étaient limitées aux déploiements non-G2P.

“J'ai un plan de marketing, mais je ne peux pas le lancer, car je suis trop occupé par mon activité principale.”

- Les résultats suggèrent qu'il existe un besoin de campagnes BTL spécifiques par segment et par activité, en particulier dans les zones rurales.

Les mécanismes de suivi et d'appui requièrent une attention immédiate

- ▶ La plupart des agents ressentent fortement le besoin d'avoir du personnel sur le terrain pour répondre rapidement à leurs problèmes opérationnels et techniques.
 - ▶ Au Kenya, **86 %** des agents déclarent **recevoir des visites, au moins une fois par semaine** pour un tiers d'entre eux.

“Il n'y a qu'une seule personne sur le terrain pour tout couvrir, ce n'est pas assez.”

- ▶ L'absence de centres d'appels gratuits empêche également les agents de communiquer avec les fournisseurs. Les agents estiment coûteux d'appeler un centre d'appels payant.
 - ▶ Au Kenya, les agents appellent leur centre d'appels **quatre fois par mois** (médiane) et évaluent à **5 sur 7** sa capacité à résoudre les problèmes.

“J'ai appelé le centre d'appels 3 fois et j'ai dépensé 10 000 IDR (0,80 USD) à chaque fois. Je voudrais qu'ils répondent plus vite à mes questions.”

- ▶ La supervision sur le terrain est irrégulière et non structurée. Le suivi du SIG s'est révélé peu rigoureux dans le cas d'au moins un fournisseur de services.

Absence de systèmes de supervision : Un fournisseur de services ne disposait pas de système de suivi des transactions en temps réel. Il générait des rapports de transactions quotidiens et devait rechercher manuellement les transactions suspectes. Cela constitue un risque pour le déploiement futur, lorsque les transactions augmenteront.

Certains fournisseurs ont des pratiques novatrices de gestion des liquidités

Bien que les SFD soient à un stade naissant, dans la plupart des cas, la gestion de la trésorerie est **orientée par des impératifs de commodité pour les agents** :

- ▶ Certains fournisseurs de services de paiement de factures offrent un service de "**mise à disposition et collecte d'espèces**" par le biais de caissiers, que les agents trouvent très utiles puisqu'ils n'ont pas à fermer et/ou à quitter leur magasin.
- ▶ D'autres fournisseurs offrent des **prêts/capitaux de démarrage** aux agents pour qu'ils investissent dans des liquidités.
- ▶ Un GRA offre une variété de produits aux agents et leur permet d'utiliser un seul compte de trésorerie pour toutes les transactions. Cela leur évite de passer du temps à jongler entre les comptes et réduit l'investissement dans les liquidités. Le GRA distingue les montants et effectue des compensations régulières.

Les limites de transactions artificielles nuisent à la proposition de valeur pour le client :

Pour gérer les espèces en magasin, les chaînes de supermarchés ont adapté les conditions des transactions en fixant certaines limites pour les services de retrait et de dépôt.

Bien que cela convienne aux besoins des magasins, cela ne répond pas aux besoins des clients ; les restrictions sur les retraits peuvent dissuader les clients d'adopter le service.

Techniques de réapprovisionnement à améliorer

L'agent A détient 3 000 USD en espèces, à décaisser sur une période de trois jours.

Au lieu de cela, l'agent peut être formé pour stocker 1 000 USD et rééquilibrer le montant quotidiennement à l'aide de guichets automatiques ou d'agences bancaires au cours des trois jours. Avec cette approche, son investissement diminue d'un tiers.

Recommandations : qualité du support des fournisseurs

- ▶ **La formation doit être dispensée avant le début des activités** et, de préférence, dans les **locaux de l'agent**.
- ▶ Les formations doivent aussi inclure les **avantages tangibles / intangibles des SFD, le renforcement des compétences générales et les dépannages simples**.
- ▶ **Modèles de support en temps réel** pouvant être offerts aux agents : **personnel de terrain dédié, centres d'appels gratuits et systèmes SMS pour signaler les problèmes**.
- ▶ **Un dispositif régulier et bien structuré de suivi et de supervision**, comprenant des tableaux de bord de suivi en temps réel, doit être en place pour contrôler les transactions et les problèmes, la conformité et l'audit, et la qualité du service.

- ▶ Les actions de marketing doivent cibler des **segments spécifiques en adéquation avec la proposition de valeur**.
 - Initiatives pour le segment rural : **Campagnes** d'éducation des clients et de promotion des enregistrements. Les **petits cadeaux** tels que t-shirt, stylo, autocollant ou même une petite somme d'argent électronique sur le compte peuvent être très appréciés.
 - Initiatives urbaines : **personnel dédié** dans les points de vente pour expliquer les avantages et encourager les inscriptions. Les incitations liées au **paiement ou à l'achat en magasin** peuvent stimuler l'utilisation, surtout chez les jeunes et les adeptes de la technologie.

Gestion des réseaux d'agents : principales caractéristiques

- ▶ Globalement, les agents semblent **présager un avenir prometteur** pour les SFD et sont satisfaits de leur situation actuelle.
- ▶ Un grand nombre de **fournisseurs sont intéressés**, y compris certains des plus importants du pays.
- ▶ Pour l'instant, tout le monde semble mener des **projets pilotes à petite échelle, explorer des partenariats et élaborer des stratégies**, ce qui est essentiel avant d'accroître l'échelle.
- ▶ Les fournisseurs de services mettent en œuvre des **méthodes novatrices de gestion des liquidités**, bien qu'ils n'en soient qu'à leurs débuts.
- ▶ Le **gouvernement semble soutenir cette activité** et s'est engagé à augmenter les paiements G2P réalisés par voie numérique au cours des deux prochaines années.



Possibilités d'amélioration

- ▶ La **réglementation** interdit aux petites banques et aux ORM d'engager des personnes physiques comme agents. Cela peut limiter la croissance des réseaux d'agents et peut entraîner une utilisation sous-optimale de la plateforme / des ressources.
- ▶ Les fournisseurs doivent réaliser une étude de marché afin de **relier leurs produits aux résultats de l'étude** et d'aligner leurs produits et leurs canaux.
- ▶ **L'insuffisance des actions en faveur de l'enregistrement des clients** empêche les clients de bénéficier d'une gamme de produits diversifiée et freine par conséquent l'adoption.
- ▶ Une **stratégie** bien définie de **sélection des agents** doit être élaborée et **alignée sur la proposition de valeur**.
- ▶ **L'absence d'interconnexion des systèmes** conduit à la redondance du matériel et l'expérience client est affectée par des **processus d'authentification fastidieux**.
- ▶ **Les systèmes de suivi et de support** requièrent une attention particulière car les agents déclarent avoir besoin d'un support plus important de la part des fournisseurs.



Merci pour votre attention

www.helix-institute.com

info@helix.com



Helix Institute of Digital



Finance Helix Institute

Annexe

Acronymes

Acronyme	Signification
GRA	Gestionnaire de réseau d'agents
ORM	Opérateur de réseau mobile (entreprise détenant un agrément délivré par le gouvernement pour fournir des services de télécommunication au moyen d'appareils mobiles)
G2P	Gouvernement à personne. Programme de transfert de fonds du gouvernement vers les citoyens, généralement sous la forme d'allocations sociales pour les pauvres à des fins multiples, telles que l'éducation, les soins de santé, les produits de base quotidiens, l'alimentation des bébés et le lait, etc.
SFD	Services financiers digitaux
MPU	Mot de passe à usage unique. Mot de passe dynamique généré à chaque fois pour l'authentification d'une transaction.

Glossaire des termes

Terme	Définition
Agent	Tierce partie (personne physique ou entreprise enregistrée) engagée par un émetteur de monnaie mobile (fournisseur de services) pour fournir des services de transaction mobile spécifiques aux utilisateurs finaux pour le compte de ce fournisseur.
Émetteur de factures	Société/Institution qui autorise un tiers à recevoir des paiements de la part de ses clients/utilisateurs
Trésorerie électronique	Valeur numérique qu'un agent échange avec ses clients contre des espèces.
Agent/entité individuelle	Habituellement, personne physique ou entité commerciale non constituée en personne morale, comme une petite épicerie familiale, un vendeur de crédit de communication, etc.
Magasin moderne	Chaîne de magasins de détail modernes offrant tout type de produits, de taille variable : hypermarchés, supermarchés ou supérettes
Compte non enregistré	Compte de monnaie électronique dont l'ouverture ne nécessite pas de procédure KYC (Know Your Customer). Ce compte est limité à 1 000 000 IDR (un million de rupiah) et ne permet pas de réaliser des retraits ni des transferts d'argent.
Compte enregistré	Compte dont l'ouverture est obligatoirement soumise aux procédures KYC. Le client doit remplir un formulaire de demande et fournir les informations KYC. Le fournisseur de services doit vérifier les informations et enregistrer le compte. Le plafond est de 5 000 000 000 IDR (cinq millions), les transferts d'argent sont autorisés et les retraits sont possibles dans les points de vente d'agents désignés.
Entité enregistrée	Personne morale, toute entité autre qu'une personne physique ou une entité non constituée en société, enregistrée auprès des autorités compétentes et dont les statuts doivent être légalisés par le ministère de la Justice et des Droits de l'homme. L'entité soumise à la loi est l'organisation elle-même et il y a une séparation claire entre le patrimoine/les biens de l'entreprise et ceux de son directeur. Il peut s'agir de SARL, de sociétés, de coopératives (ex. chaîne de magasin, coopérative, poste, etc.)
Fournisseur de services	Banques ou autres institutions non bancaires (entité commerciale non bancaire détenant un agrément légal formel en Indonésie) émettant les produits et services de transaction mobile (ou électronique).

Besoins d'appui spécifiques pour les agents G2P

Alors que le gouvernement récemment élu accorde plus d'importance à l'inclusion financière, les fournisseurs de services de paiements électroniques ont une très bonne occasion de favoriser l'adoption des SFD. D'après les résultats de l'étude et notre analyse, voici les cinq aspects les plus importants sur lesquels ils doivent travailler afin d'être prêts à saisir cette occasion.

1. **Simplifier les processus de front-end** en supprimant le système d'authentification multiple.
2. Faire de la **formation des agents une priorité absolue** : standardiser les supports de formation : FAQ, dépannage des erreurs récurrentes, gestion de trésorerie et communication avec les bénéficiaires.
3. **Rémunérer convenablement les agents** – Des études antérieures menées par *MicroSave* en Indonésie ont montré que la commission est la principale motivation des agents. Ils investissent du temps et des ressources dans les paiements G2P. Il faut donc les indemniser correctement.
4. **Mener des campagnes de sensibilisation** et d'éducation financière à l'intention des bénéficiaires avec des messages clés :
 - Avantages de la nouvelle méthode de paiement G2P
 - Utilisation du compte en dehors de la simple réception des paiements
 - Campagnes de sensibilisation adaptées au segment - illustrations, pièces de théâtre, etc.
5. Fournir un **support opérationnel et technique** via une supervision régulière sur le terrain et une assistance téléphonique pour les agents et les clients (de préférence sans frais).



Étude de cas : rentabilité et viabilité des SFD**

Agent (USD)	Paielement factures	G2P
Coûts de démarrage (une seule fois)		
Ordinateur	403	-
Capital initial	806	2419
Revenus (mensuels)		
	177*	65 [#]
Charges (mens.)		
Salaire des employés	110	26
Internet	4	5
Amortissement ⁺	11	-
Coût de gestion de la trésorerie & Charges opérationnelles	4	12
	129	43
Impôt sur revenu (@10%)	5	2
Total Charges	134	45
* Bénéfice à 0,08 USD par txn	43	20



Agent de paiement de facture

- L'agent tient un magasin de vêtements, mais son activité de paiement de factures a pris le pas sur son activité principale ;
- Elle offre principalement des services de paiement de factures d'électricité ;
- Réalise 2000 transactions (paiement de factures) par mois et perçoit 0,08 USD par transaction ;
- Elle n'a pas de concurrents dans son secteur géographique ;
- Un réapprovisionnement quotidien en trésorerie est assuré par le fournisseur - ce qui permet des économies de coûts ;
- Elle est très optimiste pour l'avenir, car elle compte offrir plus de services par le biais de son point de vente.



Agent G2P

- L'agent tient une épicerie ;
- Elle vient de commencer comme agent G2P ;
- A effectué 202 transactions pour la première tranche de paiements, pour une commission de 0,32 USD par transaction ;
- En dehors des bénéfices, elle s'est lancée dans cette activité pour le service qu'elle apporte aux membres de sa communauté ;
- Même si ses profits sont minimes, elle a gagné beaucoup de respect et de reconnaissance ;
- Elle a l'intention d'offrir des services de trans. élec., mais elle estime que cela ne peut se faire que si le fournisseur l'aide à enregistrer les clients.

** Note : cette valeur n'est pas représentative d'un agent moyen

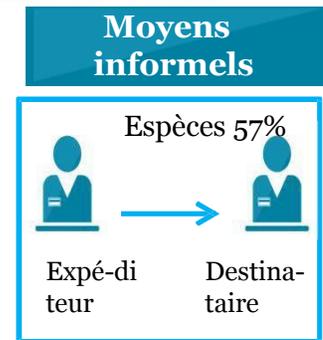
+ Durée de vie moy. de l'équip. électronique estimée à 3 ans

& Coût d'opportunité estimé en fonction d'un taux d'intérêt du marché de 6 % sur les comptes d'épargne.

Les paiements et transferts d'argent sont courants

- **83 %** des Indonésiens interrogés dans une enquête Gallup 2013 ont déclaré avoir **envoyé ou reçu un virement ou réalisé un paiement** au cours de l'année précédente.
- Le montant médian des transferts nationaux était de 87,40 USD (ID)*.
- Les expéditeurs envoient généralement de l'argent environ **1,6 fois par mois**.
- **84 millions** de ces quelque **148 millions de personnes (57 %)** ont recours à des **mécanismes informels** (amis, famille, passeurs de fonds informels) au lieu de mécanismes formels tels que les transferts électroniques.
- **63 %** ont déclaré que l'argent envoyé était **très important** pour la situation financière de leur ménage.

Source : *Remittances, Payments, and Money Transfers Behaviors of South Asians and Indonesians*, Gallup 2013. On a demandé aux répondants s'ils avaient effectué une transaction au cours des 12 mois précédant l'enquête. *Le rapport Gallup utilise les dollars internationaux (ID) pour comparer les montants des paiements et des transferts d'argent entre les pays étudiés.



3 % connaissent les transactions mobiles.

1 % utilise les transactions mobiles.

51 % n'utilisent pas les services financiers.

*Intermedia, [Indonesia FII Tracker Survey, 2014](#)