



Accélérateur de réseaux d'agents Rapport pays – Inde 2015



Août 2015

Auteurs : Aakash Mehrotra et Denny George

Remerciements particuliers à : Mike McCaffrey, Leena A.M Anthony et Dorieke Kuijpers

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 (ANA) un projet de recherche de quatre ans dans les huit pays suivants :

Afrique

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

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



Asie

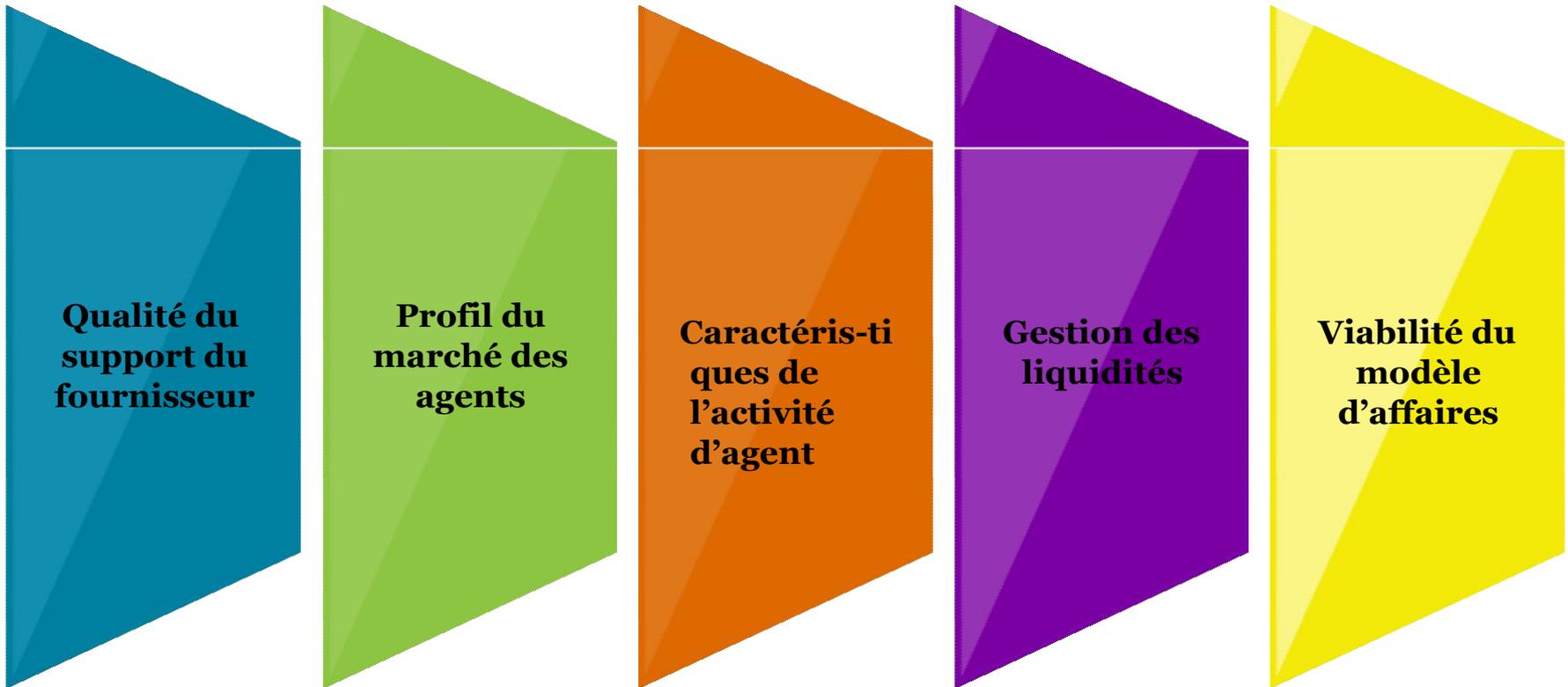
Les résultats de cette recherche sont diffusés par ***l'Institut Helix.*** ***Helix*** est une institution d'envergure internationale qui offre des formations opérationnelles aux acteurs de la finance digitale.



www.helix-institute.com

Objectif de la recherche

La recherche porte sur les facteurs opérationnels déterminants pour la bonne gestion d'un réseau d'agents, en particulier sur les dimensions suivantes :



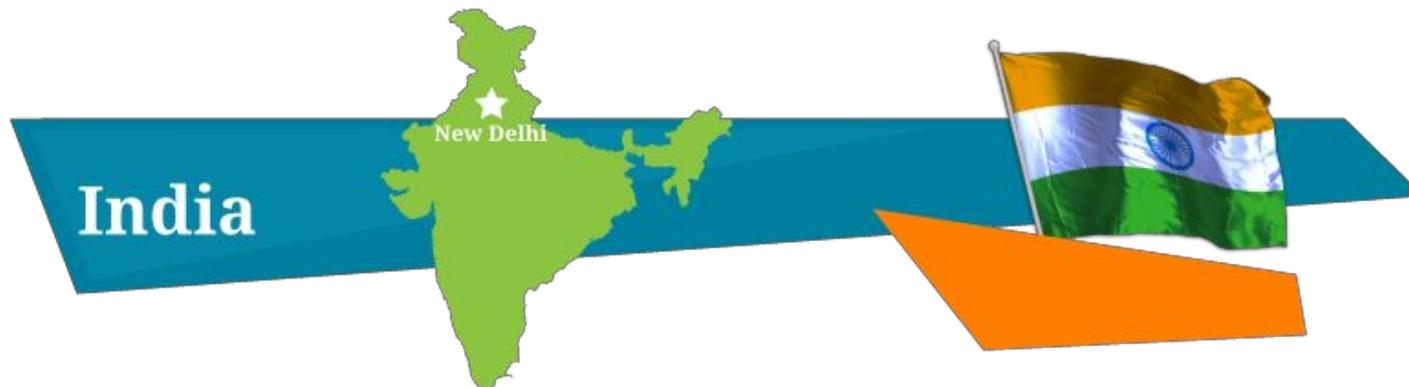
Le contexte indien

Les réseaux d'agents en Inde sont encore très récents et différents de ceux de la plupart des autres pays en ce sens que leur développement est principalement dû à la politique gouvernementale (et non à des motivations commerciales).

Cette spécificité a conduit à la mise en place d'un nombre très élevé d'agents dans les zones rurales, réalisant des transactions pour des programmes gouvernementaux comme PMJDY, certains d'entre eux étant rémunérés par un salaire mensuel.

L'Inde est un pays de 1,2 milliard d'habitants, 28 États, plus de 100 [gestionnaires de réseaux d'agents](#) (GRA), cinq grandes sociétés de télécommunications, 27 banques du secteur public, 23 banques privées et plus de 100 banques rurales et coopératives participant à la fourniture de services financiers digitaux (SFD).

Ces conditions ont conduit à d'importantes variations dans les modèles utilisés par les fournisseurs pour générer des revenus et créer des réseaux d'agents. Par conséquent, même si les données globales de l'Inde peuvent être comparées à celles d'autres pays, il faut bien comprendre que ces données masquent souvent de grandes variations sur de multiples dimensions, dont beaucoup sont présentées et expliquées dans ce rapport.



Évolution des SFD/de l'inclusion financière (IF) en Inde

2007 : 6 millions de nouveaux comptes et 2,6 millions de SHG liés à des banques touchant 40 millions de ménages.

Novembre 2005 : La Reserve Bank of India (RBI) recommande aux banques de fournir des comptes « de base » et d'étendre leurs activités bancaires à de plus larges segments de la population.

2007-08 : Deux fonds créés par le gvt indien : 1) Fonds d'inclusion financière, 2) Fonds technologique pour l'inclusion financière dotés de 125 millions USD chacun.

2015 : 120 millions de comptes ouverts sous PMJDY. 100 % des ménages sont inclus dans le syst. fin.

Août 2014 : Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana (PMJDY) est lancé dans le but de relier chaque ménage aux services bancaires. La phase II du PMJDY est lancée en 2015.

Avril 2014 : La RBI publie un projet de directives pour l'agrément des "banques de paiement" ou des "banques différenciées".

2005

2006

2007-2008

2010

2011-2012

2013

2014-2015

Janvier 2006 : Les banques sont autorisées à utiliser les services d'ONG, de SHG, d'IMF en tant que correspondants bancaires pour étendre la portée de leurs services bancaires.

Septembre 2010 : La RBI autorise les sociétés à but lucratif, hors CFNB, à agir à titre de CB.

Décembre 2013 : Le Comité sur les services financiers complets pour les petites entreprises et les ménages à faible revenu (président : Mme Nachiket Mor) présente son rapport final.

Avril 2006 : le SLBC désigne 1 district dans chaque État pour 100 % IF

Août 2010 : Le projet Aadhaar de l'UIDAI (Unique Identification Development Authority of India) est lancé pour fournir une "infrastructure d'identité" pour l'inclusion financière

2011 : Lancement du programme Swabhimaan pour couvrir plus de 74 000 villages de plus de 2 000 habitants avec des services bancaires. Le nombre de comptes bancaires a augmenté d'environ 100 millions en 2011-2013.

Trois principaux modèles de réseaux d'agents en Inde

Réseaux d'agents gérés directement par les banques



Banques

- Propriété du produit
- Mise en place d'un réseau d'agents et gestion quotidienne
- Rémunération des agents
- Gestion des liquidités
- Support à la clientèle et aux agents
- Suivi et supervision



Agents

- Acquisition de clients
- Facilitation des transactions
- Support à la clientèle sur le dernier kilomètre

Réseaux d'agents gérés par des GRA spécialisés (GRCB)*



Banques

- Propriété du produit
- Rémunération des GRCB
- Gestion des liquidités
- Support à la clientèle
- Suivi et supervision des GRCB



GRCB

- Mise en place d'un réseau d'agents et gestion quotidienne
- Marketing et promotion
- Rémunération des agents
- Gestion des liquidités
- Support à la clientèle et aux agents
- Suivi et supervision des agents



Agents

- Acquisition de clients
- Facilitation des transactions
- Support à la clientèle sur le dernier kilomètre

Réseaux d'agents gérés par des ORM



Banques

- Propriété du produit
- Rémunération des ORM
- Suivi et supervision des ORM



ORM

- Collaboration avec les banques pour aider à la conception des produits
- Mise en place d'un réseau d'agents et gestion quotidienne
- Marketing et promotion
- Rémunération des agents
- Gestion des liquidités
- Support à la clientèle et aux agents
- Suivi et supervision des agents



Agents

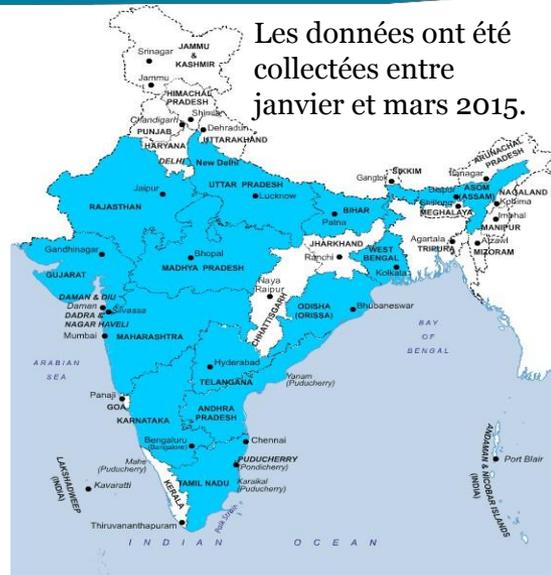
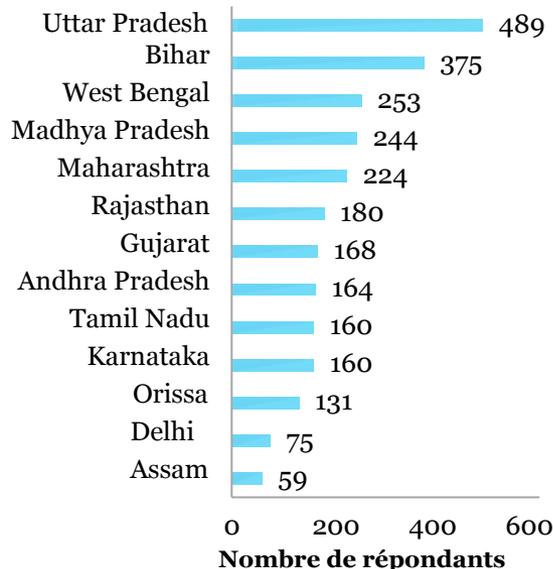
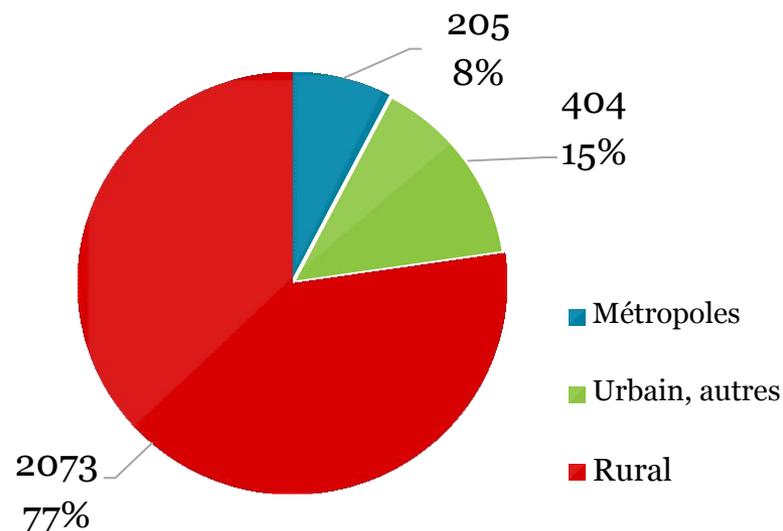
- Acquisition de clients
- Facilitation des transactions
- Support à la clientèle sur le dernier kilomètre

* GRCB = Gestionnaire de réseau de correspondants bancaires

Profil du marché des agents

L'étude est fondée sur 2 682 entretiens avec des agents à l'échelon national*

Répartition de l'échantillon*



Profil de l'échantillon**

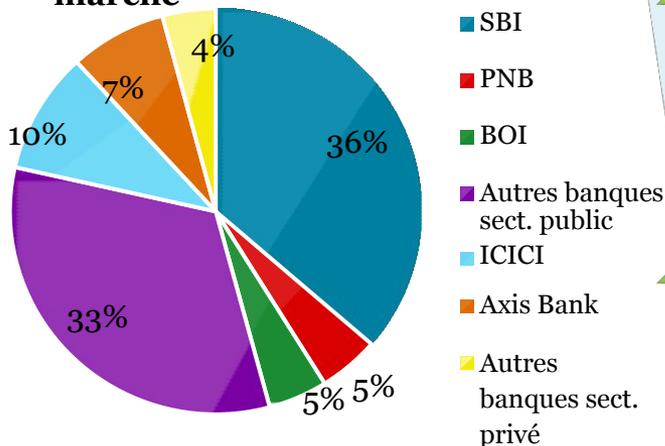
Taille globale de l'échantillon	Modèle de réseau d'agents			Exclusivité		Dédiés/Non-dédiés	
	Dir. liées banques	GRCB MNO	ORM	Exclusifs	Non-exclusifs	Dédiés	Non-dédiés
2 682	463	1 730	489	2 393	289	1 786	896
	17%	65%	18%	89%	11%	67%	33%

*Seuls les agents qui réalisent au moins une transaction par mois (agents actifs) ont été interrogés dans le cadre de l'étude ANA.

** Ce tableau synthétise la composition des agents. En raison de la structure différente des définitions des zones urbaines et rurales et de la méthodologie d'échantillonnage adoptée en Inde, il convient d'être prudent en la comparant aux enquêtes Helix précédentes. Les détails sont fournis à l'annexe 1.

Présence sur le marché* des principales banques

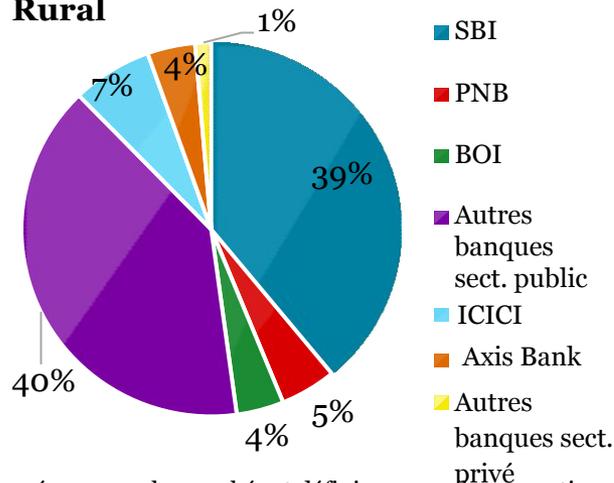
Présence sur le marché**



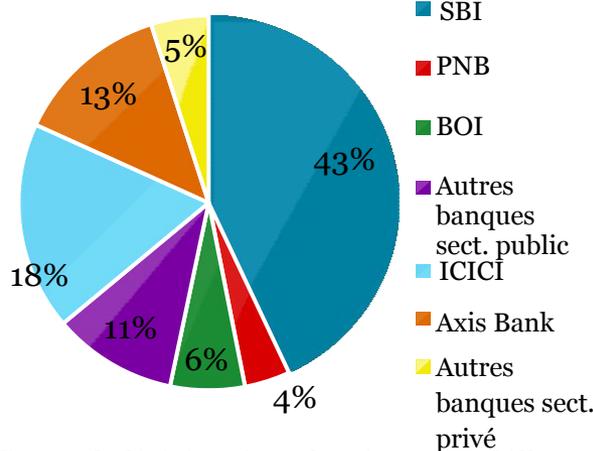
Les banques du secteur public, dirigées par la SBI, représentent 79 % des agents interrogés. Dans les zones rurales, cette tendance est encore plus marquée, 88 % des agents ruraux étant liés à des banques du secteur public. Elle s'explique par l'approche gouvernementale d'établissement et d'expansion d'un réseau d'agents national.

Dans les métropoles, les banques du secteur privé représentent plus de la moitié des agents (53 %) – les services de transfert d'argent jouant probablement un rôle majeur.

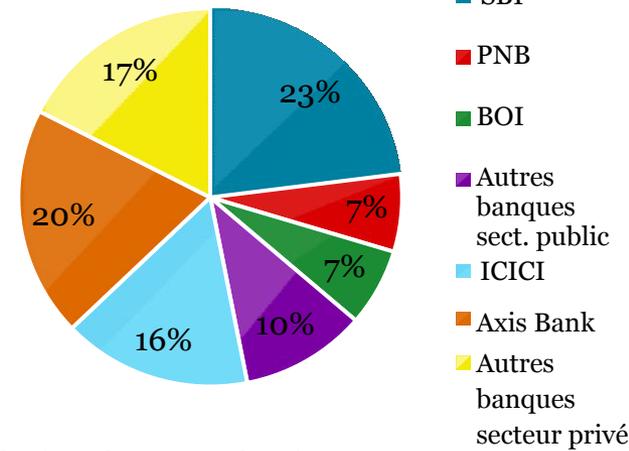
Présence sur le marché - Rural



Présence sur le marché - Urbain



Présence sur le marché - Métropoles



*La présence sur le marché est définie comme la proportion d'agents de dépôt/retrait par fournisseur. Les chiffres sont basés sur les comptes fournisseurs et non sur les points de service. Par conséquent, si un agent sert 3 fournisseurs, il est compté trois fois. Cette méthode écarte donc les petits réseaux exclusifs.

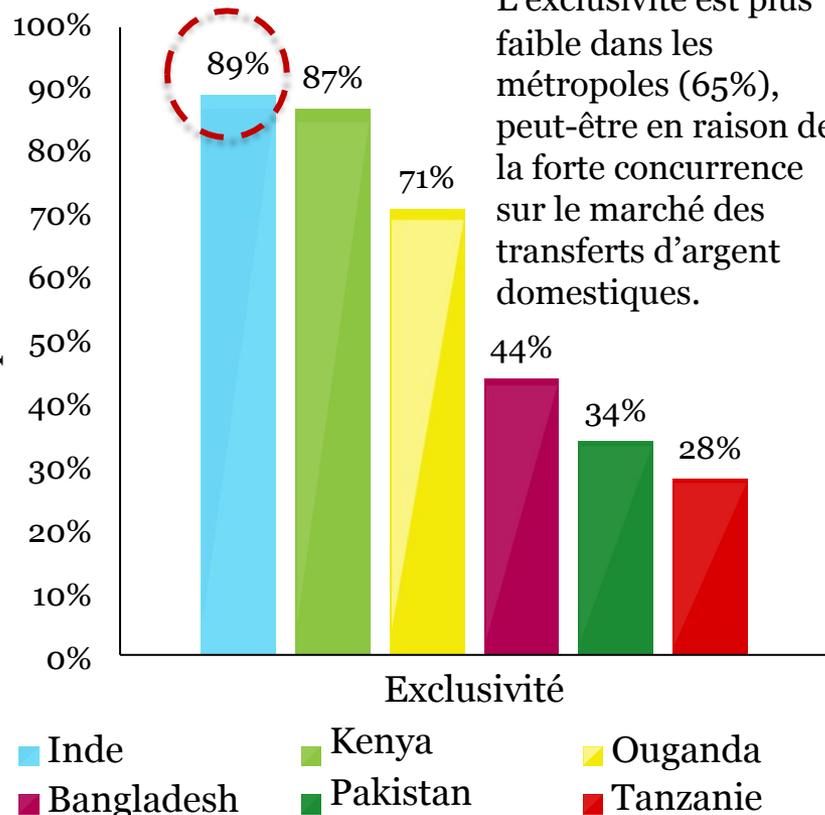
**Les sept principaux fournisseurs présents sur le marché sont présentés dans les diagrammes ci-dessus, les catégories "Autres banques du secteur public" et "Autres banques du secteur privé" étant constituées d'un certain nombre de banques dont la présence sur le marché est inférieure à 4 % chacune.

La proportion d'agents exclusifs et dédiés est forte

La part d'agents exclusifs et d'agents dédiés est extrêmement élevée par rapport à la plupart des autres pays. La conjonction de ces facteurs rend difficile la viabilité du modèle économique.

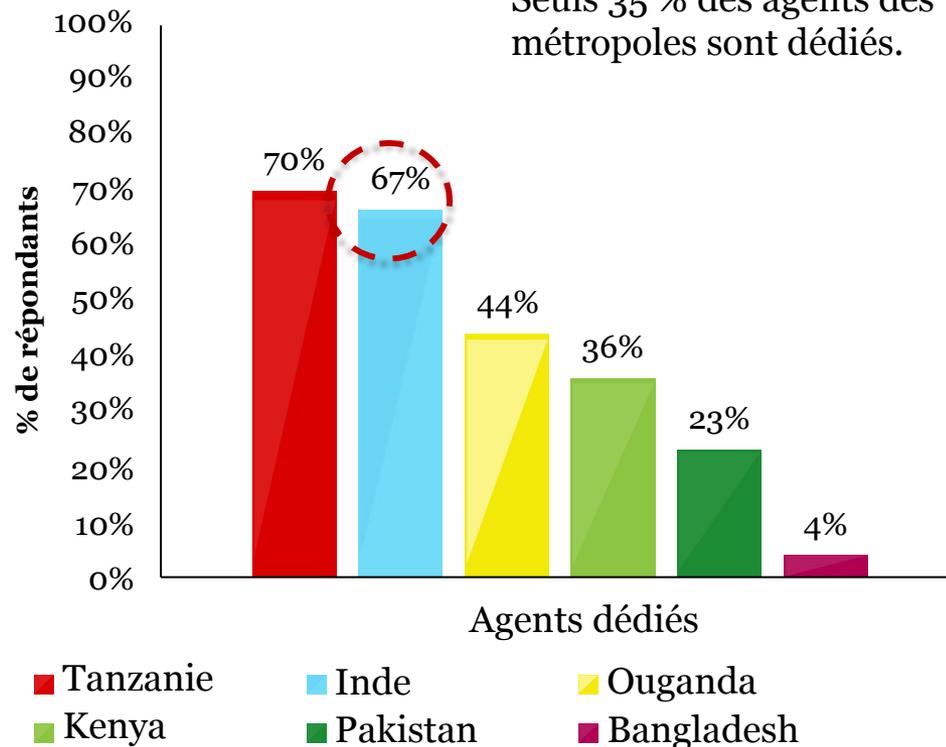
Exclusivité dans les pays de l'ANA

L'exclusivité est plus faible dans les métropoles (65%), peut-être en raison de la forte concurrence sur le marché des transferts d'argent domestiques.



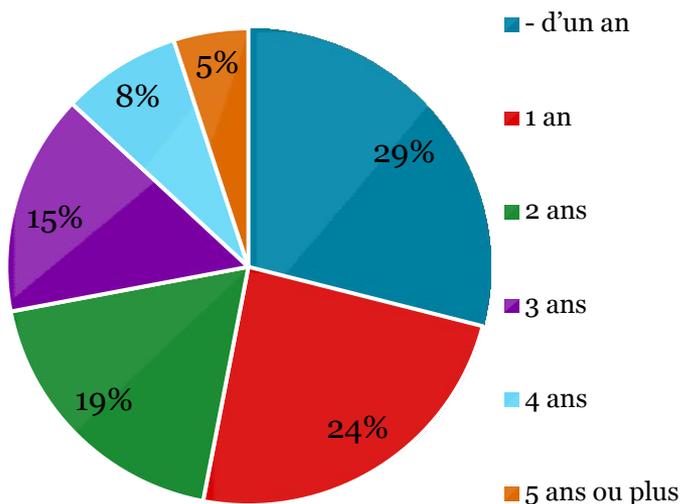
Part d'agents dédiés dans les pays de l'ANA

Seuls 35 % des agents des métropoles sont dédiés.



La plupart des agents sont en activité depuis moins de deux ans

Agents – Années d'activité



- Plus de la moitié des agents opèrent depuis moins de deux ans.
- 66 % des agents d'ORM ont moins de deux ans d'activité.
- 64 % des agents dans les métropoles, 62 % dans les autres zones urbaines et 51 % dans les zones rurales ont moins de deux ans d'activité.
- C'est comparable aux marchés plus matures comme le Kenya où 61 % des agents ont moins de 2 ans d'activité. Cependant, au Kenya, cela semble être dû à la croissance du potentiel commercial, alors qu'en Inde, cela résulte en grande partie de l'expansion du réseau d'agents mandatés par le gouvernement au cours des dernières années.

Profil des agents

- 22 % des agents interrogés étaient des agents mobiles.
- 91 % des agents interrogés étaient des hommes.
- 86 % des agents interrogés étaient propriétaires du point de vente.
- Plus de la moitié des agents interrogés (57 %) avaient au moins atteint un niveau d'études supérieures.

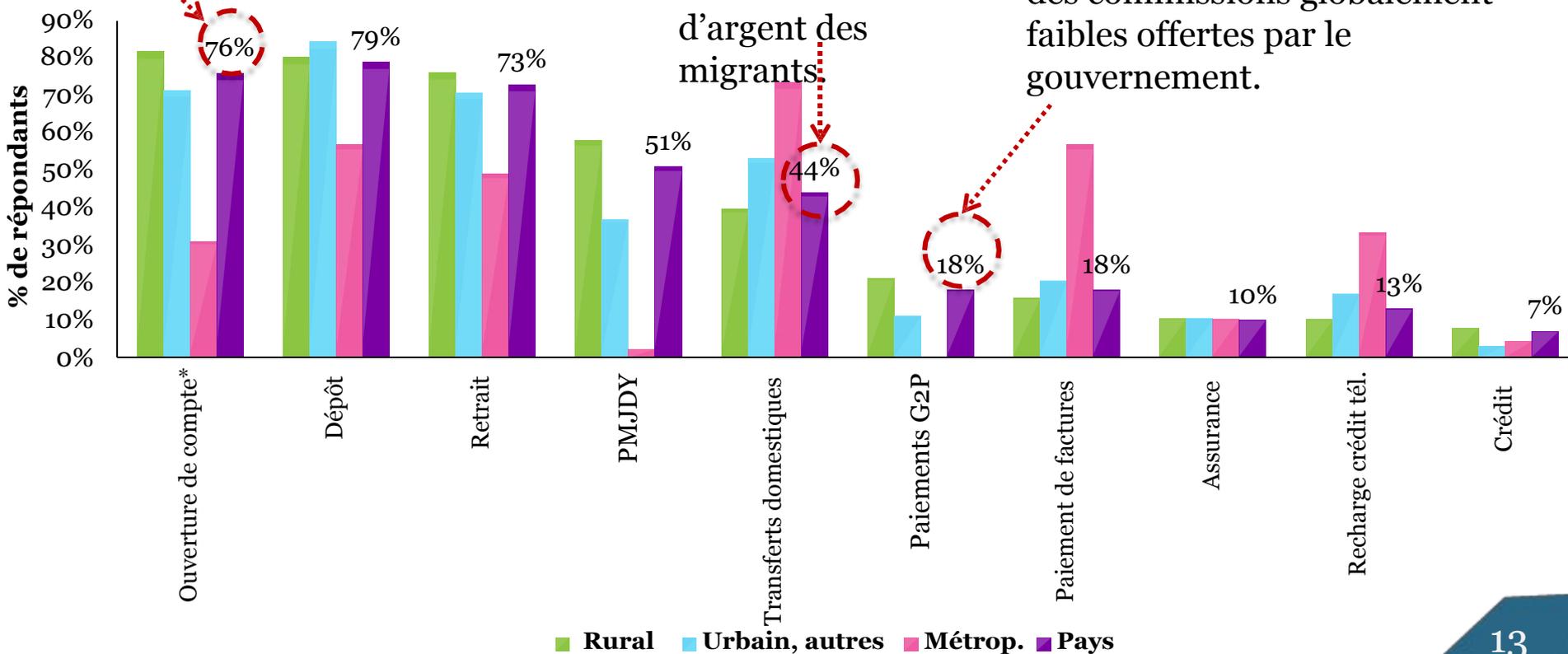
Caractéristiques de l'activité d'agent

Les produits et services offerts varient selon la zone géographique

Les mandats publics ont contribué à l'augmentation du nombre d'agents offrant des services d'ouverture de comptes.

Transactions de montant élevé concentrées principalement sur les couloirs de transferts d'argent des migrants

Seulement un cinquième des agents interrogés offraient des paiements G2P, peut-être en raison des commissions globalement faibles offertes par le gouvernement.

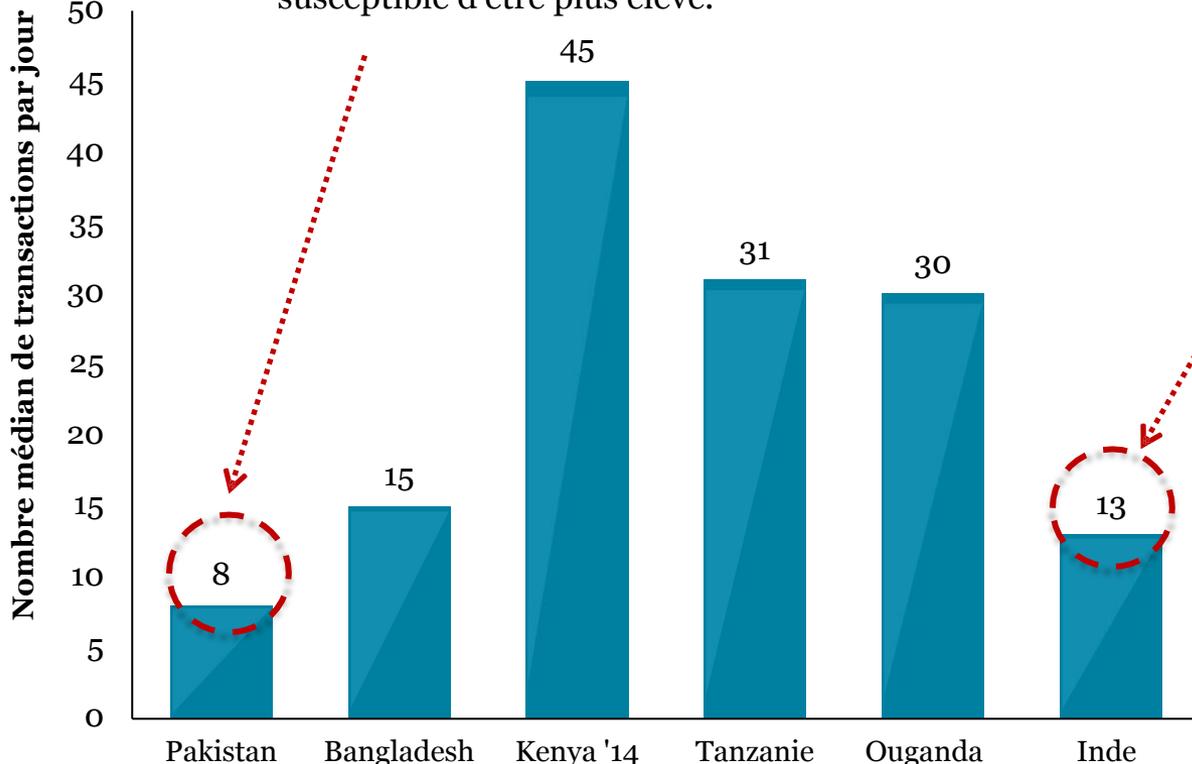


* N'inclut pas les comptes ouverts sous PMJDY.

Les volumes médians de transactions sont faibles par rapport à d'autres pays

Les volumes de transactions sont les plus faibles parmi les pays de l'étude ANA, hors Pakistan

La non-exclusivité est élevée au Pakistan (66%) et le nombre réel de transactions par agent est donc susceptible d'être plus élevé.



Nombre de transactions quotidiennes (médiane)

Métrop.	5
Urbain, autres	14
Rural	14
Pays	13

Les volumes médians de transactions sont influencés par le PMJDY qui était en cours au moment de la collecte des données. 51 % des agents ont déclaré ouvrir des comptes PMJDY et le nombre médian de comptes PMJDY ouverts par jour était de 5. Si l'on exclut le PMJDY et les autres ouvertures de comptes, les volumes médians de transactions sont plus faibles en Inde que dans tous les autres pays de l'étude.

Nombre et montant des transactions réalisées

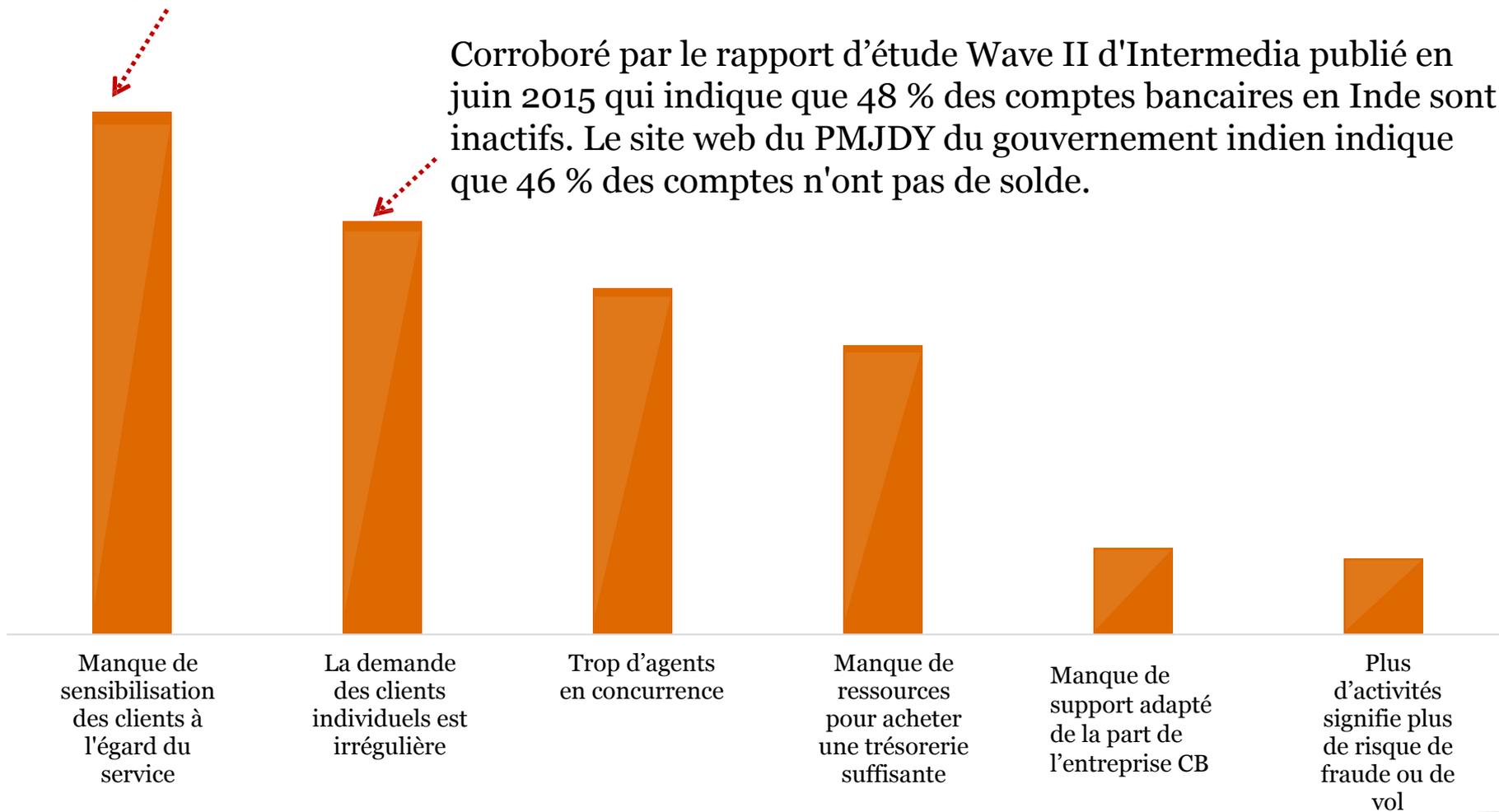
	Nombre de transactions (médian/mois)				Montant des transactions (médian en USD)			
	Inde	Rural	Urbain, autres	Métrop.	Inde	Rural	Urbain, autres	Métrop.
Dépôt	90	90	90	50	32	32	32	81
Retrait	90	90	90	30	32	32	32	81
Transfert d'argent domestique	30	25	21	60	48	40	81	161
Ouverture de compte	86	86	97	25				

- Le nombre de dépôts dans les métropoles représente 56 % de la médiane nationale, tandis que le nombre de retraits n'est que de 33 % et celui des transferts domestiques deux fois plus élevé.
- Le montant des dépôts/retraits dans les métropoles est 2,5 fois supérieur à la médiane nationale et la valeur médiane des transferts d'argent intérieurs dans les métropoles est presque 3,5 fois supérieure à la médiane nationale.
- Ces chiffres mettent en évidence le fait que les métropoles sont les points de départ des transferts d'argent expédiés par les migrants à travers le pays.

La variation du nombre et du montant des différents types d'opérations (en particulier l'ouverture de compte) permet de comprendre à quel point il peut être compliqué de prévoir les revenus.

Principaux obstacles déclarés à la croissance des activités*

Démontre le besoin d'actions marketing plus offensives pour accroître la sensibilisation de la clientèle potentielle.



* Les agents ont classé au moins trois des sept dimensions. Les chiffres représentés sont une moyenne pondérée des trois premiers choix ; les barres plus hautes indiquent un classement relatif plus élevé.

Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana (PMJDY)

Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana (PMJDY) a été lancé le 28 août 2014 dans le but de fournir des services bancaires à tous les ménages du pays avant le 26 janvier 2015. PMJDY se compose de six piliers :

- ▲ Accès universel aux services bancaires
- ▲ Comptes bancaires de base avec autorisation de découvert et carte de débit RuPay pour tous les ménages
- ▲ Éducation financière pour faciliter l'utilisation des produits financiers
- ▲ Fonds de garantie de crédit pour réduire les risques découlant des facilités de découvert consenties
- ▲ Micro-assurance pour tous les titulaires de comptes fournis au titre du PMJDY
- ▲ Régimes de retraite tels que Atal Pension Yojana

	Nombre médian de transactions (mensuel)			
	Inde	Rural	Urb., autres	Métrop.
PMJDY	150	150	300	N/A*

Au moment de la collecte des données, l'ouverture de compte au titre du PMJDY était encouragée et représentait 38 % des transactions.

Cependant, un nombre important d'ouvertures de comptes hors PMJDY a également été relevé. Ces deux types de transactions représentent 60 % du volume des transactions en Inde.

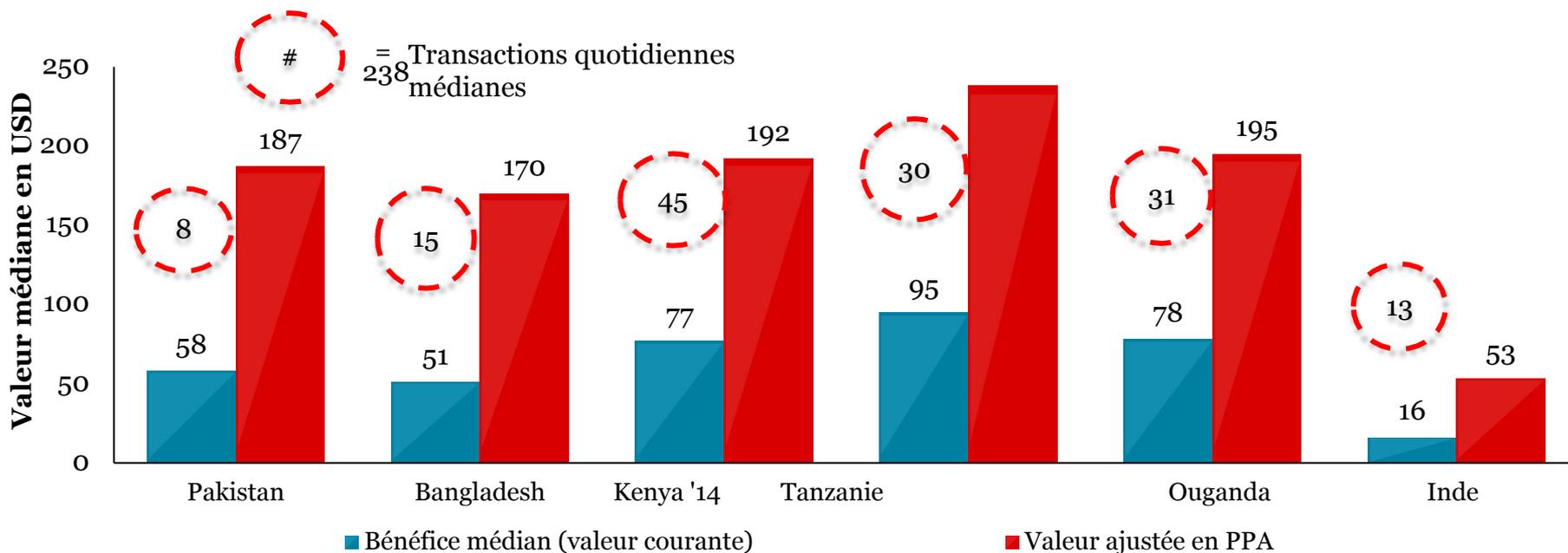
Comme l'ouverture de compte n'est pas courante dans les métropoles, celles-ci affichent des volumes de transactions beaucoup plus faibles.

*L'échantillon dans les métropoles pour le PMJDY n'était que de 5, ce qui n'est pas assez significatif pour faire état des résultats.

Viabilité du modèle d'affaires

Rentabilité la plus faible parmi les pays de l'étude

Les agents gagnent moins de 2 dollars par jour (médiane), ce qui est inférieur au seuil de pauvreté défini par l'ONU. Un chiffre d'autant plus significatif qu'une grande partie des agents sont dédiés, ce qui signifie que l'activité d'agent est leur seule source de revenu. Une étude récente de *MicroSave* suggère que, bien que le taux d'insatisfaction soit élevé, le taux d'inactivité et d'abandon est encore relativement faible (20 %), peut-être en raison de facteurs comme l'espoir que le PMJDY augmente le volume d'affaires, le prestige d'être associé aux banques et le lien avec la communauté, puisque les agents viennent généralement des villages qu'ils servent. Toutefois, si la rentabilité n'atteint pas des niveaux durables, il y a une forte probabilité de dormance et d'abandon des agents.



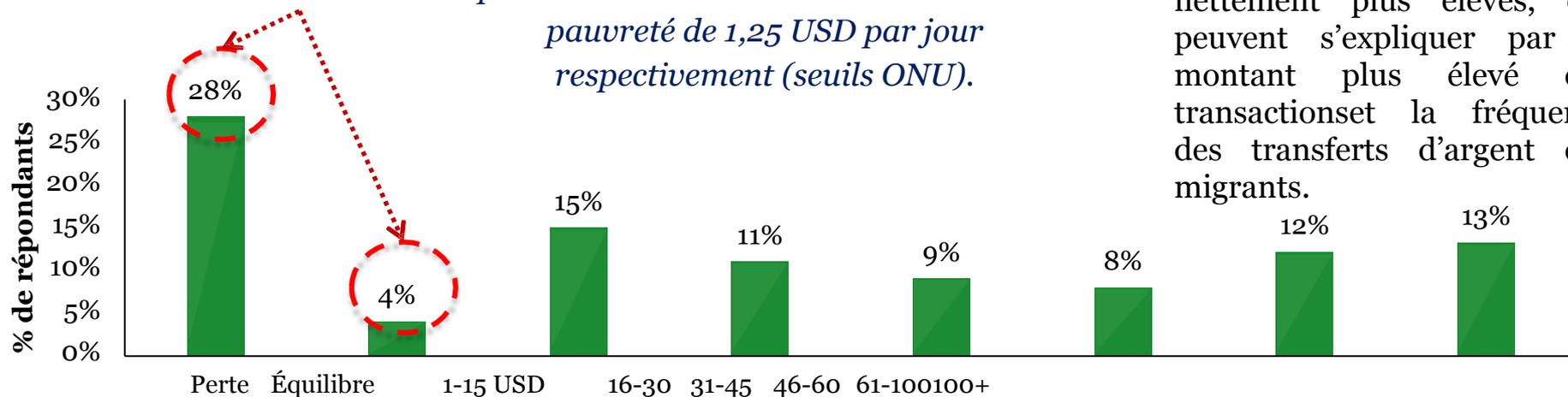
*La rentabilité illustrée par le graphique est calculée en soustrayant les charges d'exploitation des revenus pour tous les pays. Dans le cas de l'Inde, la composante mensuelle fixe versée aux agents a également été prise en compte dans le calcul. Ce n'est pas le cas des autres pays de l'étude, dans lesquels les commissions perçues par les agents constituent le total de leurs revenus. Les bénéfices déclarés en Inde concernent le point de service, contrairement aux autres pays dans lesquels le bénéfice est mesuré au niveau du fournisseur.

Une part significative des agents réalisent des pertes

24 % des agents reçoivent une rémunération mensuelle fixe de la part des fournisseurs de services (médiane de 55 USD), ce qui leur permet d'accroître leurs revenus. Si nous excluons ce facteur de l'analyse, les bénéfices médians tombent à 11 USD, l'équivalent mensuel (ajusté en PPA) du niveau d'extrême pauvreté défini par l'ONU, soit 1,25 USD par jour.

52 % des agents déclarent des bénéfices inférieurs à 18 USD et 44 % des bénéfices inférieurs à 11 USD, soit l'équivalent mensuel (ajusté en PPA) du seuil de pauvreté de 2 USD et du seuil d'extrême pauvreté de 1,25 USD par jour respectivement (seuils ONU).

32 % des agents déclarent une activité non rentable



Rentabilité médiane par mois en USD (incluant la composante fixe)

Métrop.	61
Urbain, autres	5
Rural	16
Pays	16

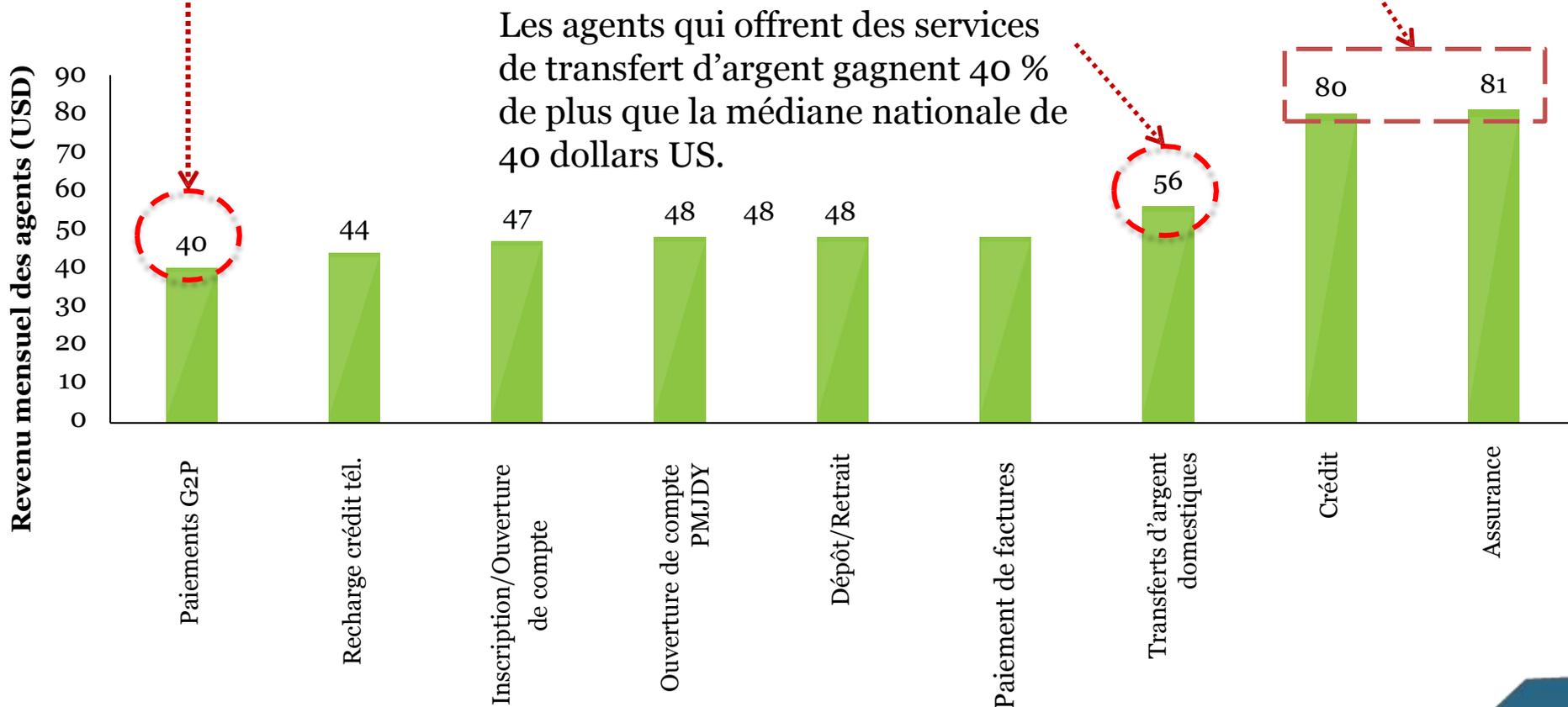
Dans les métropoles, les agents réalisent des bénéfices nettement plus élevés, qui peuvent s'expliquer par le montant plus élevé des transactions et la fréquence des transferts d'argent des migrants.

* La rentabilité illustrée par le graphique est calculée en soustrayant les charges d'exploitation des revenus pour tous les pays. Dans le cas de l'Inde, la composante mensuelle fixe versée aux agents a également été prise en compte dans le calcul.

Forte incidence de la gamme de produits offerts sur les revenus

Les revenus des agents offrant des paiements G2P étaient les plus faibles, ce qui reflète la faiblesse des commissions versées sur les G2P.

Les agents offrant du crédit et/ou de l'assurance touchent les revenus les plus élevés, mais sont moins nombreux. Seulement 7 % et 10 % des répondants offraient du crédit et/ou de l'assurance respectivement.

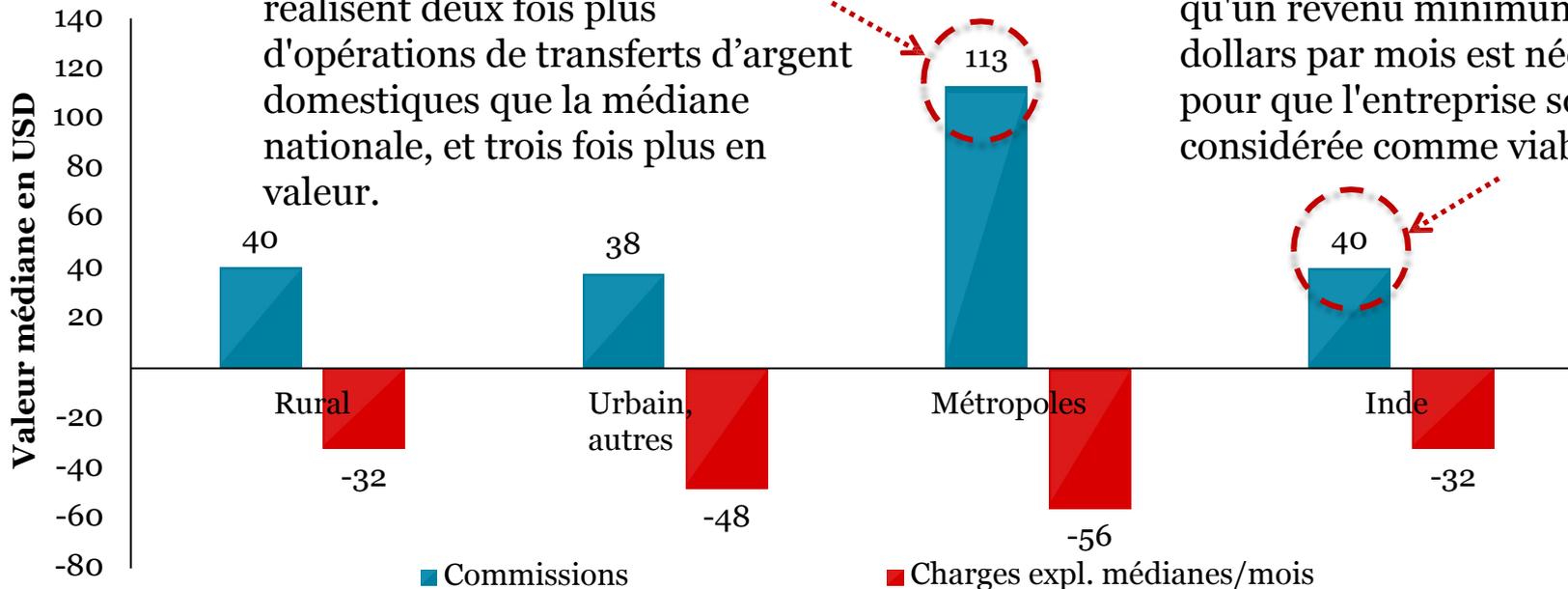


Les charges d'exploitation sont élevées en Inde

En partie à cause des problèmes de gestion des liquidités (voir ci-dessous), les charges d'exploitation en Inde sont plus élevées que dans les autres pays d'Asie du Sud (Pakistan : 3 USD, Bangladesh : 6 USD) et comparables à ceux des pays d'Afrique de l'Est (Kenya-2014 : 35 USD, Tanzanie : 25 USD, Ouganda : 58 USD).

Les agents des métropoles réalisent deux fois plus d'opérations de transferts d'argent domestiques que la médiane nationale, et trois fois plus en valeur.

Des études antérieures indiquent qu'en Inde les agents estiment qu'un revenu minimum de 118 dollars par mois est nécessaire pour que l'entreprise soit considérée comme viable.



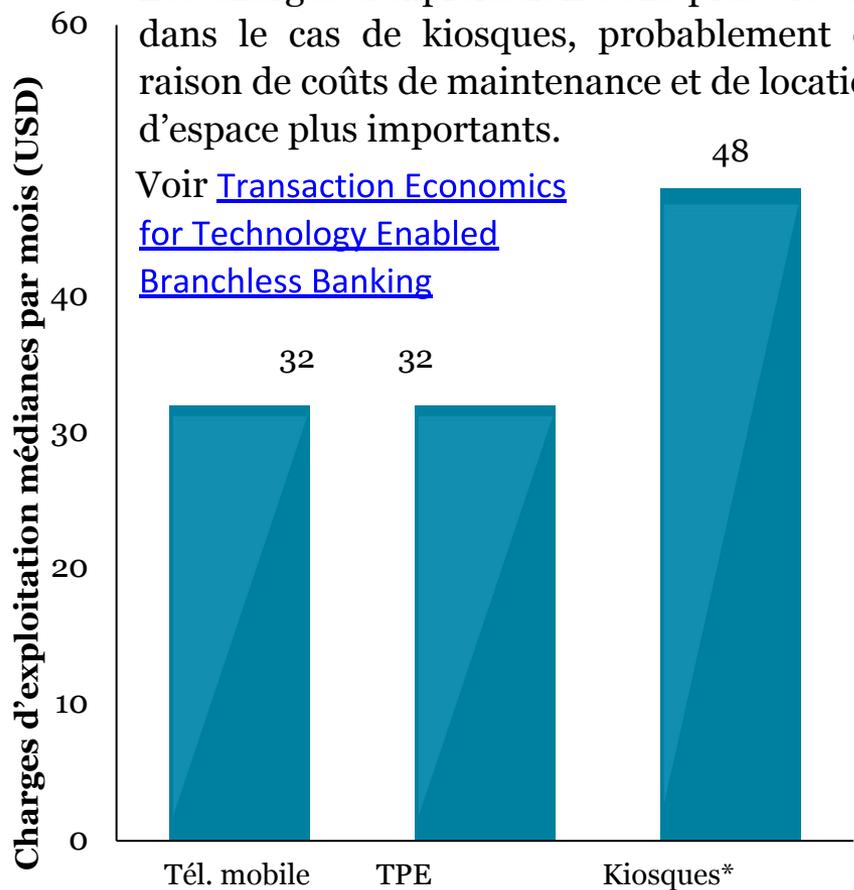
Des études antérieures de MicroSave indiquent que les loyers, l'électricité et les frais de déplacement pour la gestion des liquidités constituent l'essentiel des charges opérationnelles des agents. Les dépenses sont élevées par rapport à d'autres pays d'Asie du Sud car les agents en Inde sont principalement dédiés, contrairement au Pakistan (77 % non dédiés) et au Bangladesh (96 % non dédiés), et doivent imputer la totalité des coûts du point de service à l'activité d'agent.

Le niveau des charges d'exploitation diffère selon le système de *front-end* utilisé et entre agents dédiés et non-dédiés

Systèmes de *front-end* utilisés

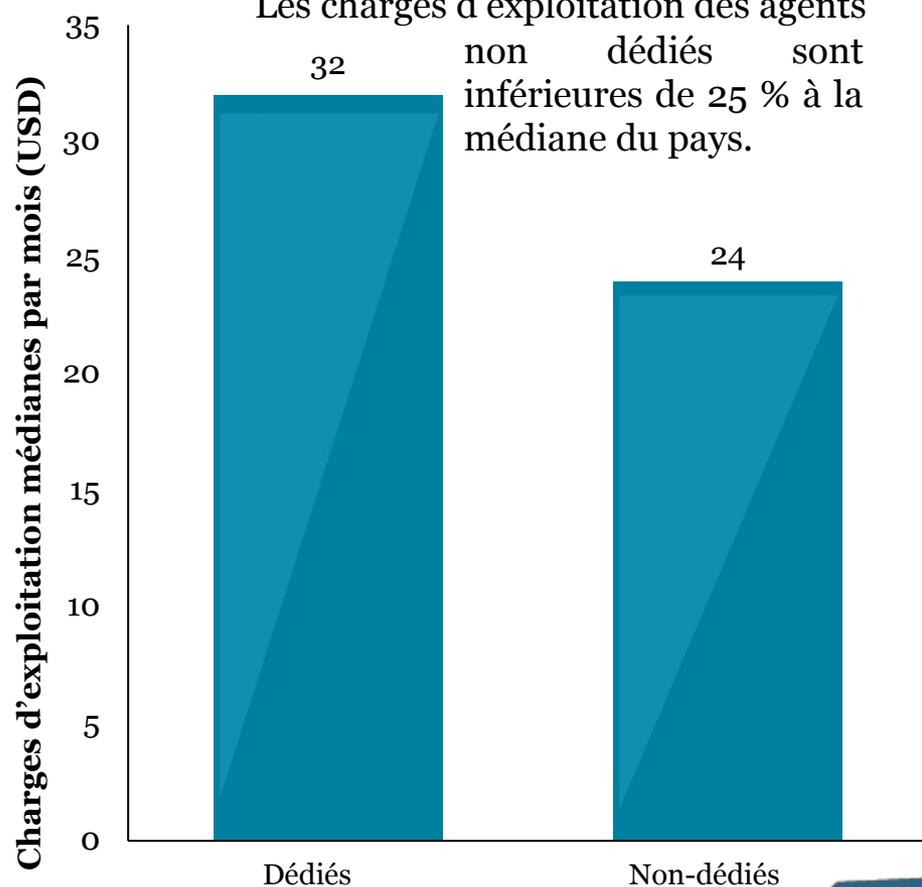
Les charges d'exploitation sont plus élevées dans le cas de kiosques, probablement en raison de coûts de maintenance et de location d'espace plus importants.

Voir [Transaction Economics for Technology Enabled Branchless Banking](#)



Agents dédiés/non dédiés

Les charges d'exploitation des agents non dédiés sont inférieures de 25 % à la médiane du pays.



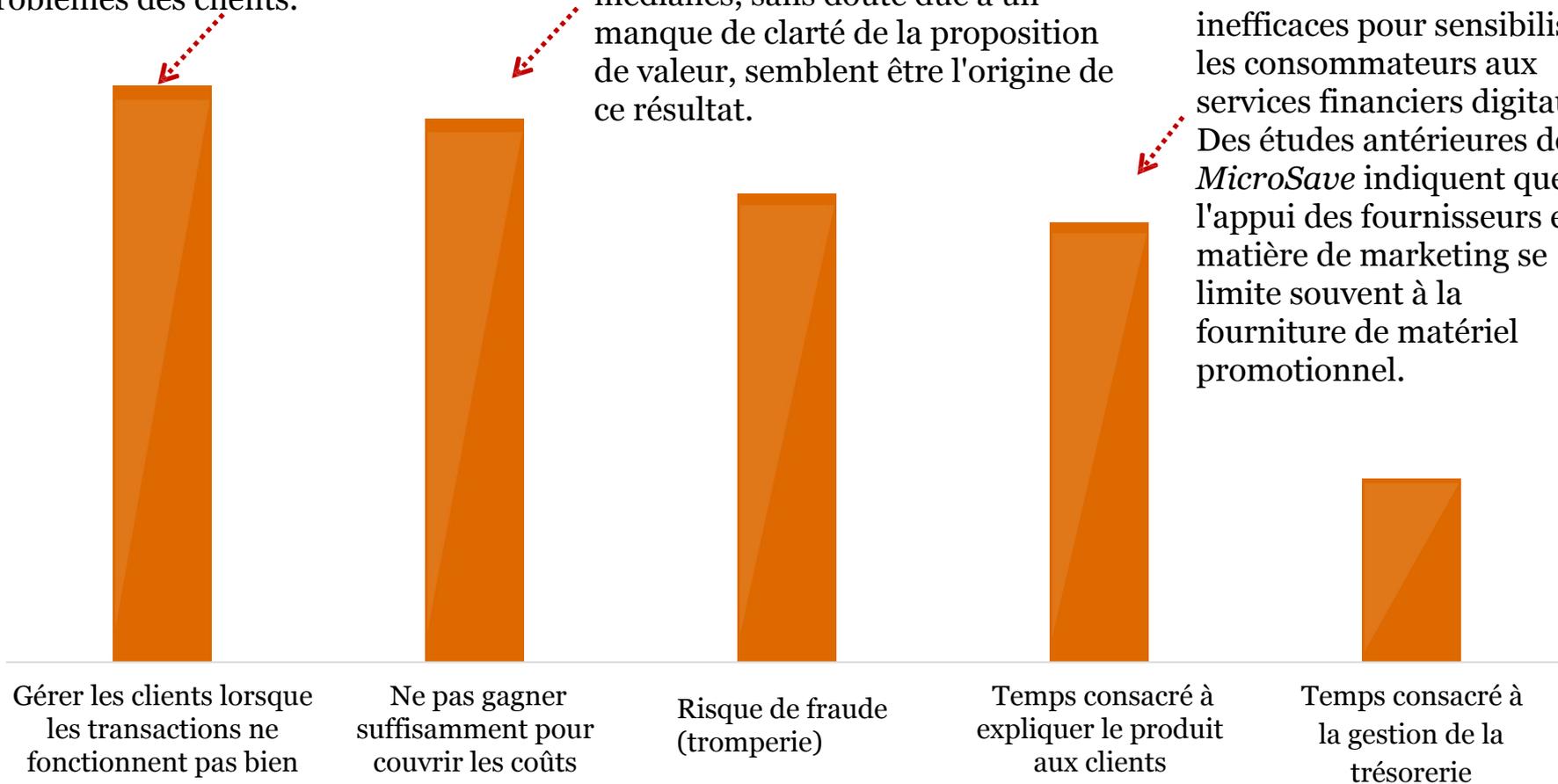
*Les kiosques utilisent souvent des ordinateurs ainsi que des dispositifs d'authentification biométrique.

Principaux défis rencontrés par les agents*

Les agents ne semblent pas convaincus de disposer du soutien nécessaire pour résoudre les problèmes des clients.

Les charges d'exploitation élevées et la faiblesse des transactions médianes, sans doute due à un manque de clarté de la proposition de valeur, semblent être l'origine de ce résultat.

52 % des agents ont déclaré que les activités marketing des fournisseurs étaient inefficaces pour sensibiliser les consommateurs aux services financiers digitaux. Des études antérieures de *MicroSave* indiquent que l'appui des fournisseurs en matière de marketing se limite souvent à la fourniture de matériel promotionnel.



Les agents ont classé au moins trois des cinq dimensions. Les chiffres représentés sont une moyenne pondérée des trois premiers choix ; les barres plus hautes indiquent un classement relatif plus élevé.

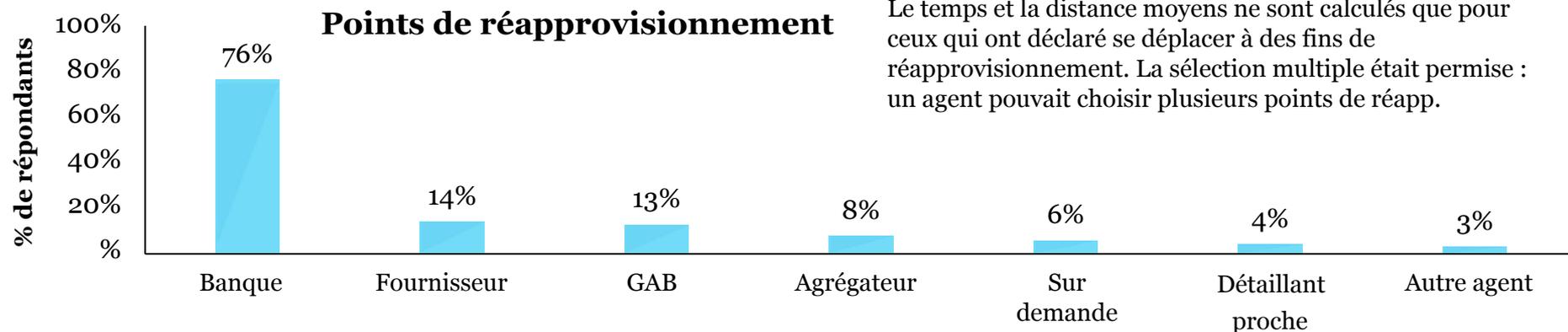
Gestion des liquidités

Réapprovisionnement en trésorerie

Deux tiers des agents ont déclaré ne pas refuser de transactions en raison de problèmes de liquidité, ce qui n'est pas surprenant étant donné le faible volume de transactions.

La fréquence des déplacements pour réapprovisionnement en trésorerie en Inde (16 fois/mois) est plus élevée que dans tout autre pays de l'étude ANA où les agents ont déclaré devoir se déplacer à cette fin (Kenya : 8 fois, Tanzanie : 6 fois et Ouganda : 10 fois). Cela peut s'expliquer par le fait que les banques exigent de leurs agents qu'ils se présentent régulièrement dans les agences.

Points de réapprovisionnement	
Pourcentage d'agents qui se déplacent pour le réapprov.	94 %
Temps moyen de trajet jusqu'au point de réapprov.*	26 min
Distance moyenne jusqu'au point de réapprov.*	6,6 km
Fréquence des dépôts par mois (achat de trésorerie électronique)*	8
Fréquence des retraits par mois (vente de trésorerie électronique)*	8
Coût du transport à des fins de réapprovisionnement	0,69 USD



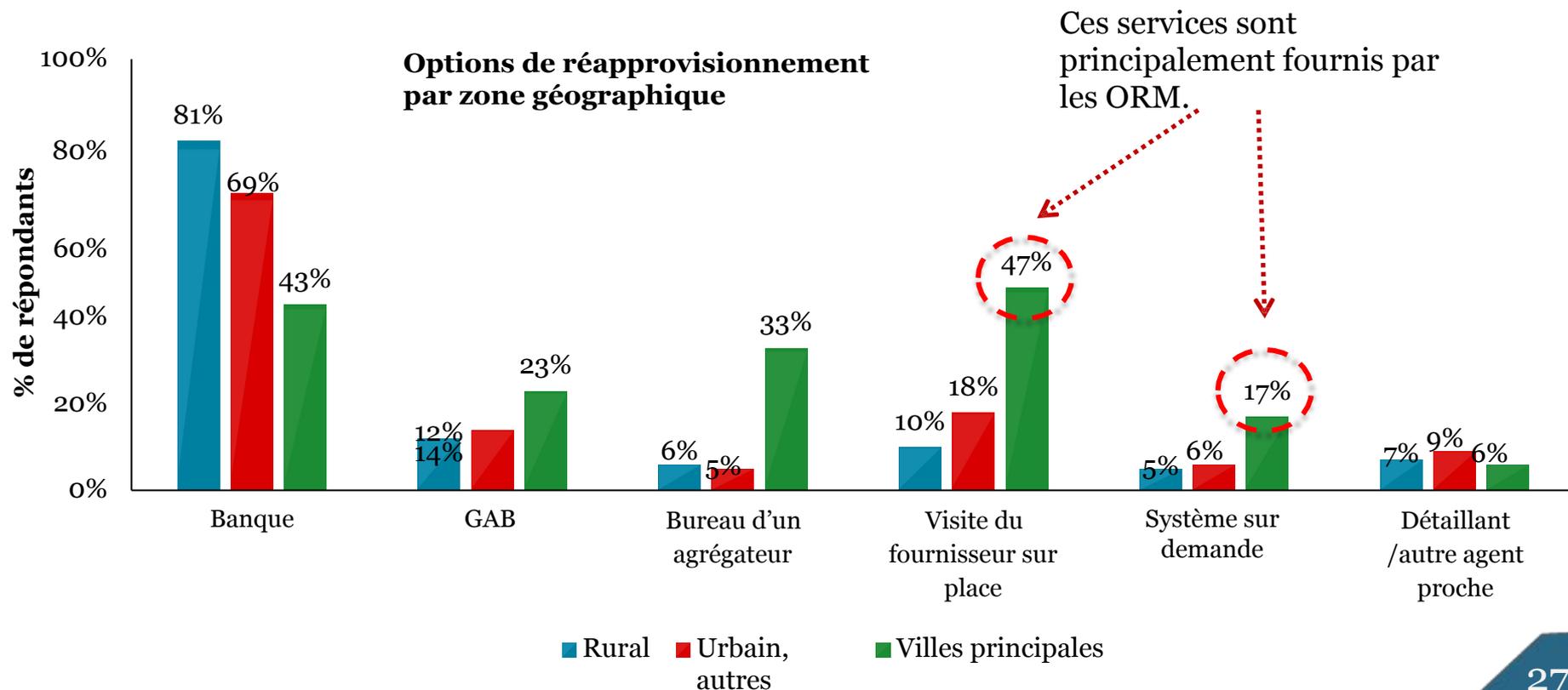
Le temps et la distance moyens ne sont calculés que pour ceux qui ont déclaré se déplacer à des fins de réapprovisionnement. La sélection multiple était permise : un agent pouvait choisir plusieurs points de réapp.

* Étant donné que les agents pouvaient choisir plusieurs options, ces variables ont été calculées en tant que moyennes pondérées des options déclarées par l'agent.

Les agents ruraux ont moins d'options de réapprovisionnement

Les agents ruraux pour lesquels le réapprovisionnement est le plus difficile disposent du nombre d'options le plus limité.

Les agents ruraux ont le temps de trajet le plus long pour atteindre les points de réapprovisionnement (28 minutes en moyenne) par rapport aux agents des autres zones urbaines (20 minutes en moyenne) et des métropoles (14 minutes en moyenne).

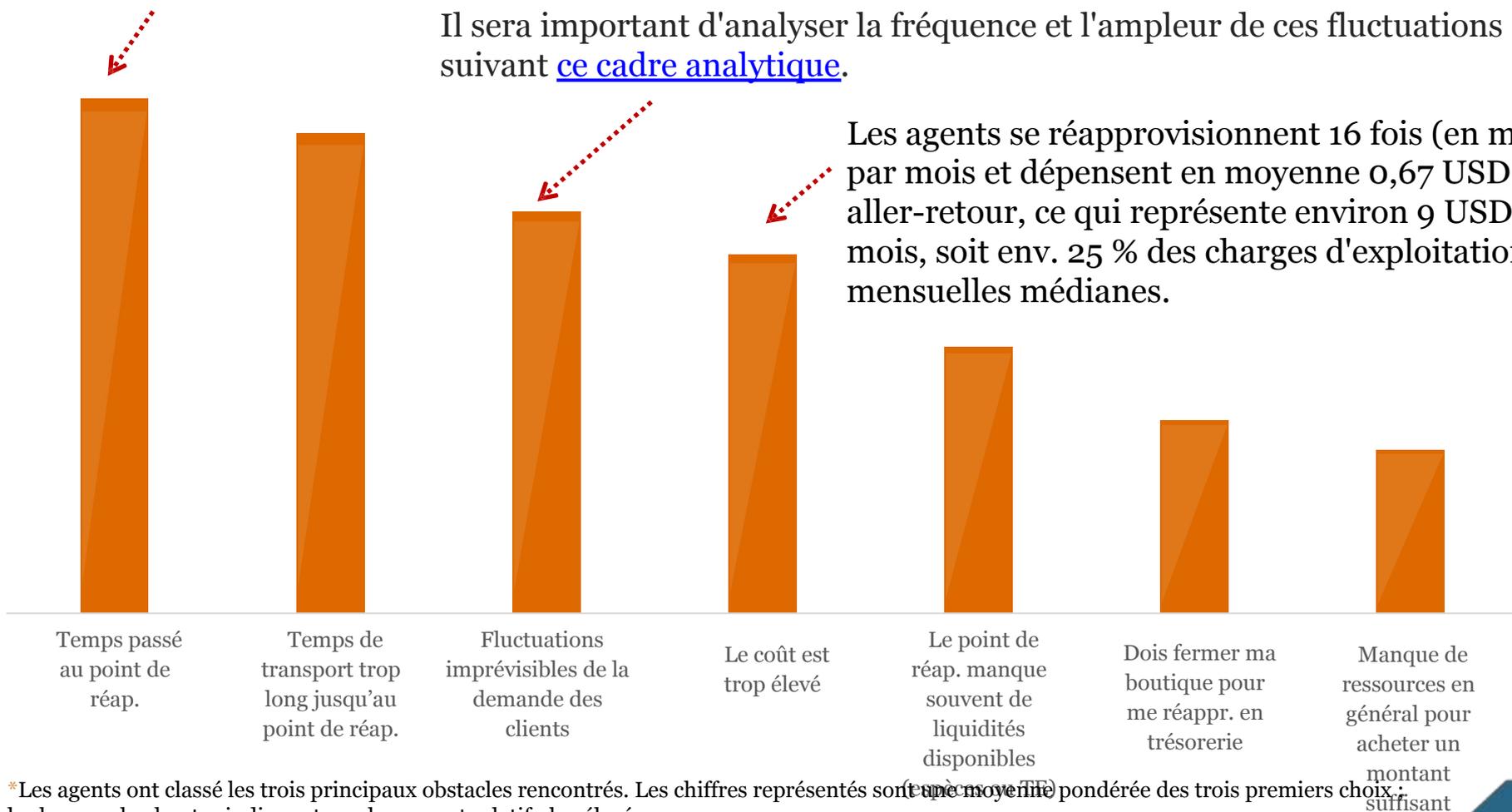


Principaux obstacles à la gestion des liquidités*

En Inde, les longues files d'attente sont monnaie courante dans les banques et les agents ne reçoivent aucune considération particulière lorsqu'ils vont se réapprovisionner.

Il sera important d'analyser la fréquence et l'ampleur de ces fluctuations suivant [ce cadre analytique](#).

Les agents se réapprovisionnent 16 fois (en moy.) par mois et dépensent en moyenne 0,67 USD par aller-retour, ce qui représente environ 9 USD par mois, soit env. 25 % des charges d'exploitation mensuelles médianes.



*Les agents ont classé les trois principaux obstacles rencontrés. Les chiffres représentés sont une moyenne pondérée des trois premiers choix; les barres plus hautes indiquent un classement relatif plus élevé.

Qualité du support du fournisseur

La qualité du support aux agents est faible par rapport à d'autres pays

Formation :



59 % des agents **ont reçu une formation**. Ce pourcentage est le **plus faible** parmi les données de référence collectées dans les autres pays de l'étude ANA*.

- Parmi les agents formés, **61 % ont bénéficié d'une actualisation de leur formation**. 36 % d'entre eux n'ont suivi qu'une seule session d'actualisation.



Support opérationnel :

58 % des agents ont déclaré des visites régulières** (68 % dans les villes principales). Ce pourcentage est faible par rapport à tous les autres pays de l'étude ANA à l'exception de l'Ouganda. Parmi les personnes visitées, 60 % le sont au moins une fois par mois et 32 % ont déclaré ne pas avoir de fréquence fixe de visites.



Centre d'appel :

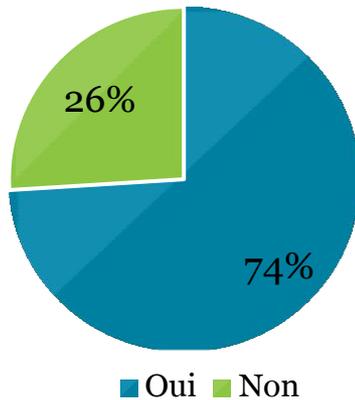
Seuls 59 % des agents savent qu'il existe un centre d'appel pour répondre à leurs questions, et l'appellent deux fois par mois en valeur médiane. Cela démontre une méconnaissance et une faible utilisation du centre d'appel.

*Bangladesh (68 %), Pakistan (62 %), Kenya II (92 %), Tanzanie (79 %) et Ouganda (94 %)

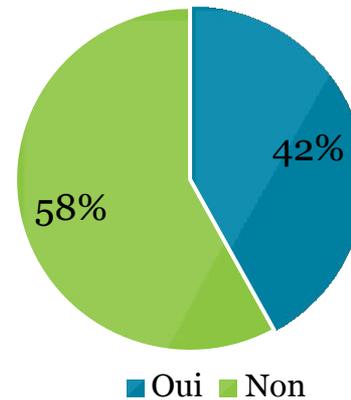
**Bangladesh (69 %), Pakistan (76 %), Kenya II (86 %), Tanzanie (76 %) et Ouganda (33 %)

Faible conformité aux obligations réglementaires

Affichage de l'enseigne du fournisseur



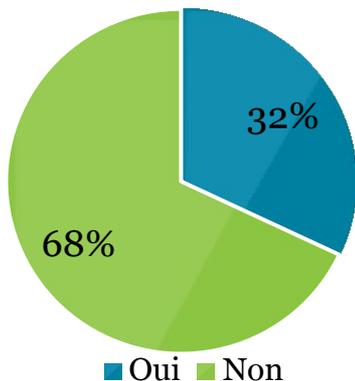
Affichage du code de l'agent



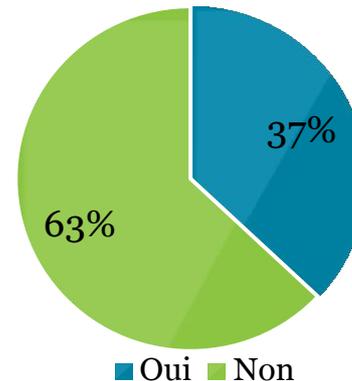
L'affichage obligatoire des informations autres que l'enseigne du fournisseur n'est souvent pas respectée dans les points de service des agents.

L'affichage de ces informations, notamment des tarifs et du n° de recours en cas de réclamation, est essentiel pour assurer la protection des clients.

Affichage des tarifs



Affichage du n° de recours en cas de réclamation

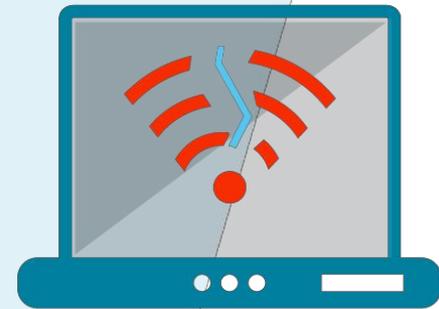


Il est clairement nécessaire d'améliorer le suivi et la supervision des agents de transaction par les fournisseurs de services.

Interruptions de service

Le manque de fiabilité des services est un défi pour la plupart des agents :

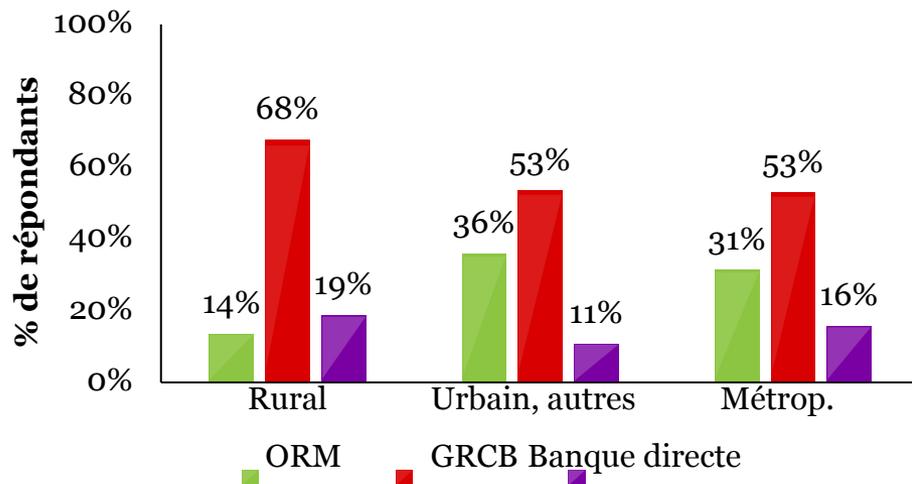
- ▶ 32 % des agents ont signalé des interruptions de service.
- ▶ Les agents ont signalé, en valeur médiane, huit interruptions de service par mois, de deux heures par interruption (médiane).
- ▶ Seuls 23 % des agents ont déclaré avoir reçu une notification préalable à l'interruption de service.
- ▶ Les agents ont déclaré avoir refusé deux transactions par interruption de service (en valeur médiane), soit 4 % du total des transactions mensuelles réalisées par un agent.



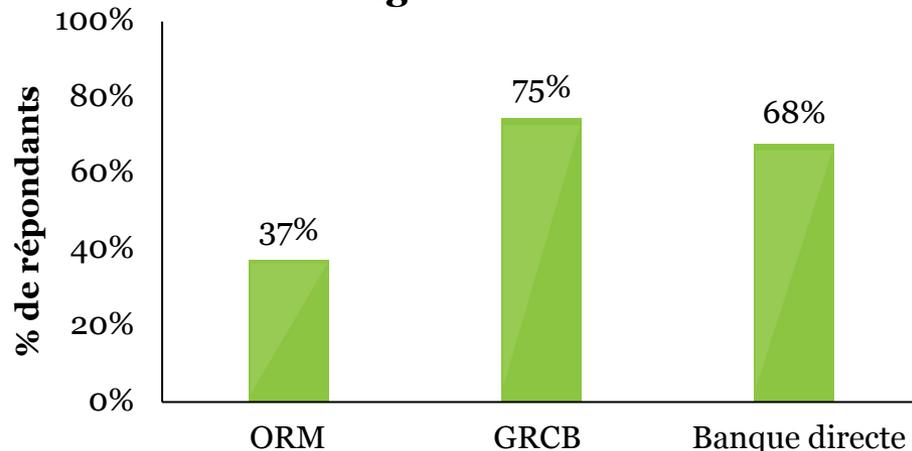
Caractéristiques clés des principaux modèles de gestion de réseau d'agents

Différences entre les trois modèles

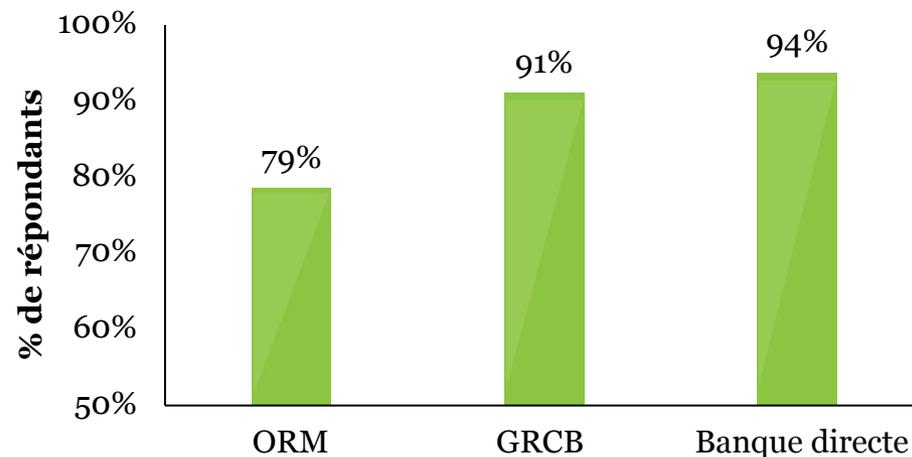
Répartition géographique



Agents dédiés



Exclusivité



Partout, la majorité des agents sont gérés par des GRCB.

Près d'un tiers des agents dans les zones urbaines sont des agents d'ORM.

Le succès de l'implantation des ORM dans les zones rurales est limité.

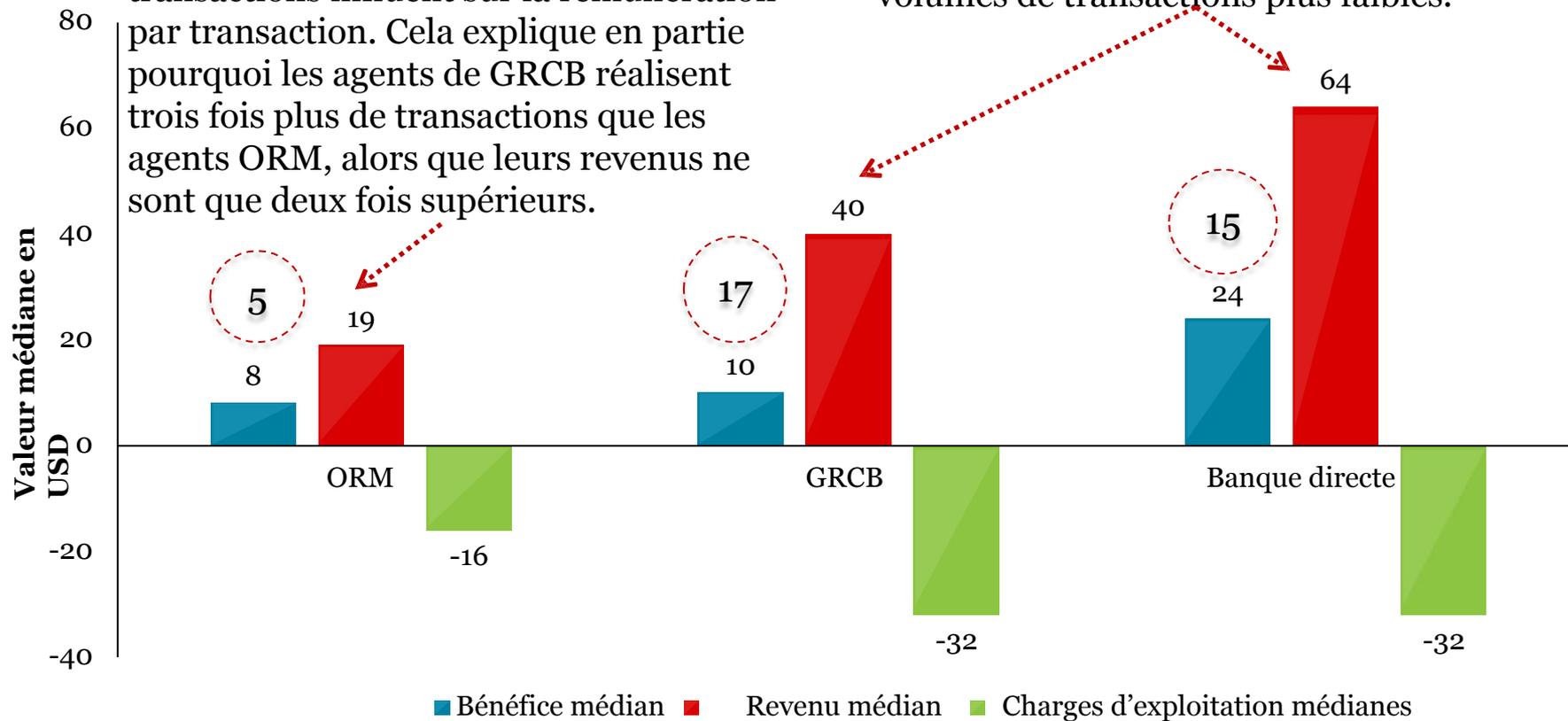
Rentabilité* par modèle

#

Transactions mensuelles médianes

Le type, le nombre et la valeur des transactions influent sur la rémunération par transaction. Cela explique en partie pourquoi les agents de GRCB réalisent trois fois plus de transactions que les agents ORM, alors que leurs revenus ne sont que deux fois supérieurs.

Comme les revenus des agents directement liés aux banques ne sont pas partagés avec les GRA (comme dans le cas des GRCB), leurs revenus sont plus élevés malgré des volumes de transactions plus faibles.



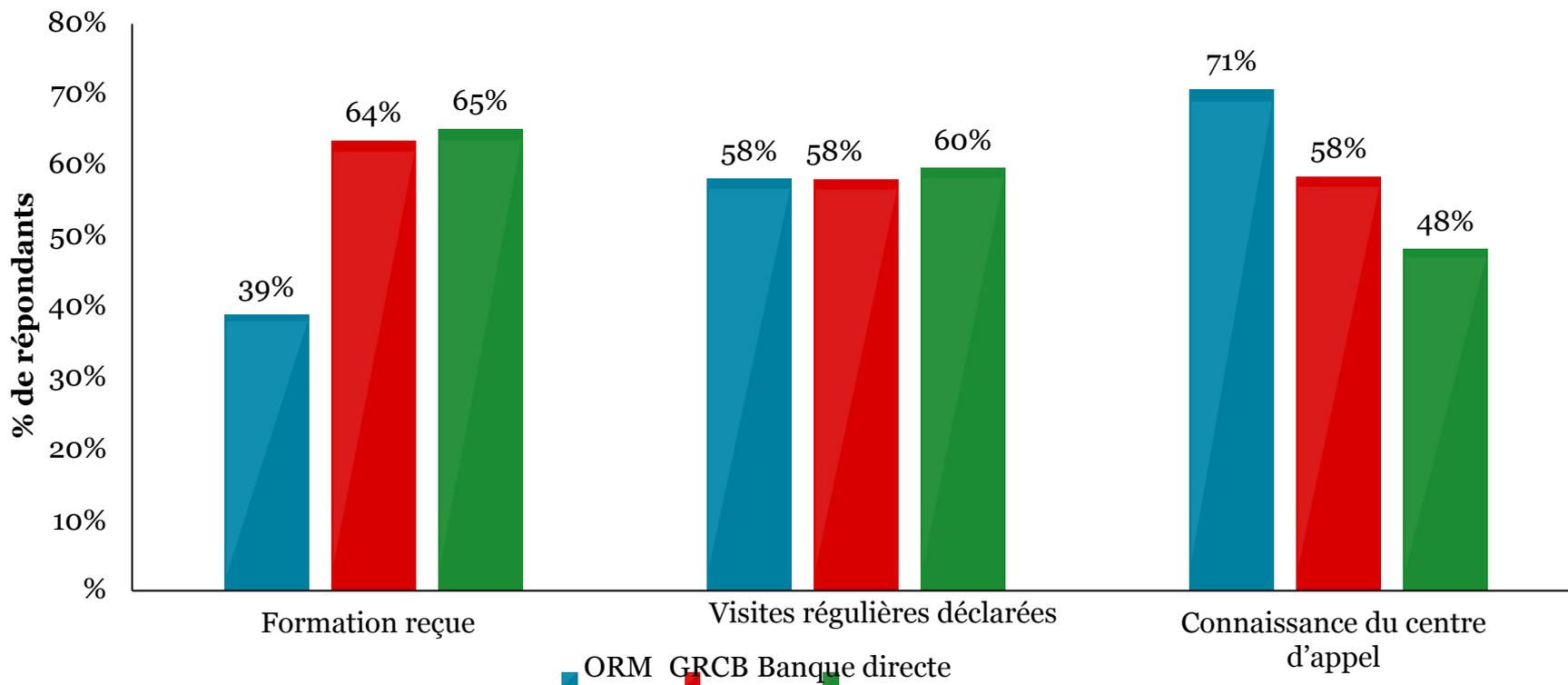
* Étant donné que les agents d'ORM n'ont pas de rémunération mensuelle fixe, la part fixe n'a pas été prise en compte dans le calcul des bénéfices afin d'assurer la comparabilité de la rentabilité des trois modèles.

Nombre et montant des transactions par modèle

	Nombre de transactions (médiane/mois)				Montant des transactions (médiane en USD)			
	Inde	ORM	GRCB	Banque directe	Inde	ORM	GRCB	Banque directe
Dépôts	90	30	100	90	32	32	32	32
Retraits	90	30	100	90	32	32	32	32
Transferts d'argent dom.	30	17	32	30	48	32	81	40
Ouverture de compte	86	15	100	67				
PMJDY	150	0	150	129				

Contrairement à d'autres régions géographiques où les ORM ont tendance à dominer, les ORM semblent avoir des difficultés à générer de gros volumes de transactions en Inde. Même dans le domaine des transferts d'argent nationaux, une source de revenus importante pour les ORM à l'échelle mondiale, les GRCB spécialisés réalisent deux fois plus de transactions que les ORM. Certaines des raisons qui expliquent cette situation ont été soulignées dans la note [India Focus Note 100 de MicroSave](#) et le potentiel des ORM en tant que fournisseurs en Inde a été exposé dans [India Focus Note 99 de MicroSave](#).³⁶

La qualité du support du fournisseur varie selon les modèles



Les banques et les GRCB ont dispensé une formation formelle aux agents suite à leur embauche, tandis que la majorité des agents des ORM n'ont pas reçu de formation.



Les ORM ont de meilleurs résultats sur les aspects liés au support à la clientèle. 55 % des points de service d'agents d'ORM affichaient le numéro du centre d'appel, contre 43 % pour l'échantillon national.

Facteurs susceptibles de favoriser la croissance des services financiers digitaux en Inde

Dans le cadre de son mandat, le gouvernement de l'Inde a joué un rôle important dans le développement de l'offre de SFD et joue maintenant un rôle de soutien accru :

- ▶ Le programme PMJDY a été lancé dans le but de fournir des services bancaires à tous les ménages du pays.
- ▶ Le gouvernement a délivré des agréments de banque de paiement, ce qui crée des conditions de concurrence plus équitables pour les ORM et les GRCB.
- ▶ Le gouvernement indien a souligné l'importance de la digitalisation des paiements publics, dont les fournisseurs de services de paiement vont tirer parti.



Possibilités d'amélioration

Les niveaux de transaction et la rentabilité des agents en Inde sont trop faibles pour que le modèle soit viable. Il est clairement nécessaire de **repenser la proposition de valeur aux clients et l'analyse de rentabilité des agents** afin d'assurer la stabilité des réseaux d'agents et la disponibilité continue du service pour les clients.

En Inde, les agents reçoivent moins de formation et moins de visites de support que dans les autres pays de l'étude ANA. Le plus grand défi des agents est d'assurer le service à la clientèle lorsqu'un problème survient. Un effort concerté est nécessaire pour **impliquer les agents de manière plus efficace et pour fournir un mécanisme de recours aux clients comme aux agents**.

Certaines obligations réglementaires, comme l'affichage des codes des agents, des tarifs et des numéros de recours en cas de réclamation dans les points de service des agents, ne sont pas respectées. Un **suivi et une supervision des agents plus efficaces** par les fournisseurs de services sont nécessaires.



Annexe

Annexe I : Acronymes

Acronymes		
1	SBI	State Bank of India
2	PNB	Punjab National Bank
3	BOI	Bank of India
4	ICICI	Industrial Credit and Investment Corporation of India
5	RBI	Reserve Bank of India
6	PMJDY	Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana
7	SLBC	State Level Bankers Committee
8	CB	Correspondant bancaire

Annexe II : Définitions

Définitions			
1	Zones géographiques	Métropoles	Échantillon constitué d'agents des principales villes d'Inde : Delhi, Mumbai, Kolkata, Chennai, Bangaluru et Hyderabad.
2		Urbain, autres	Échantillon constitué d'agents d'autres villes d'Inde incluant les capitales des États autres que celles couvertes par l'échantillon Métropoles.
3		Rural	Échantillon constitué d'agents travaillant dans des villages (suivant les données du recensement).
5	Dédiés/non dédiés	Agents dédiés	Agents dont l'activité de services financiers digitaux constitue la seule source de revenus.
6		Agents non-dédiés	Agents ayant d'autres sources de revenus que les services financiers digitaux.
7	Exclusivité	Agents exclusifs	Agents ne travaillant que pour un seul fournisseur.
8		Agents non-exclusifs	Agents travaillant pour plusieurs fournisseurs.
9	Modèle CB	Gestionnaire de réseau d'agents	Les GRA sont engagés par les banques pour construire, motiver et gérer des réseaux d'agents. Par exemple, FINO, EKO, SAVE, ALW, etc.

Merci pour votre attention

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com



Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute