



Accélérateur de réseaux d'agents Rapport pays – Pakistan 2014

12 mai 2015

Auteurs : Aakash Mehrotra et Maha Khan

Remerciements particuliers à : Sheharyar Khan, Leena Anthony et Associates in Development (AiD)

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

Asie

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



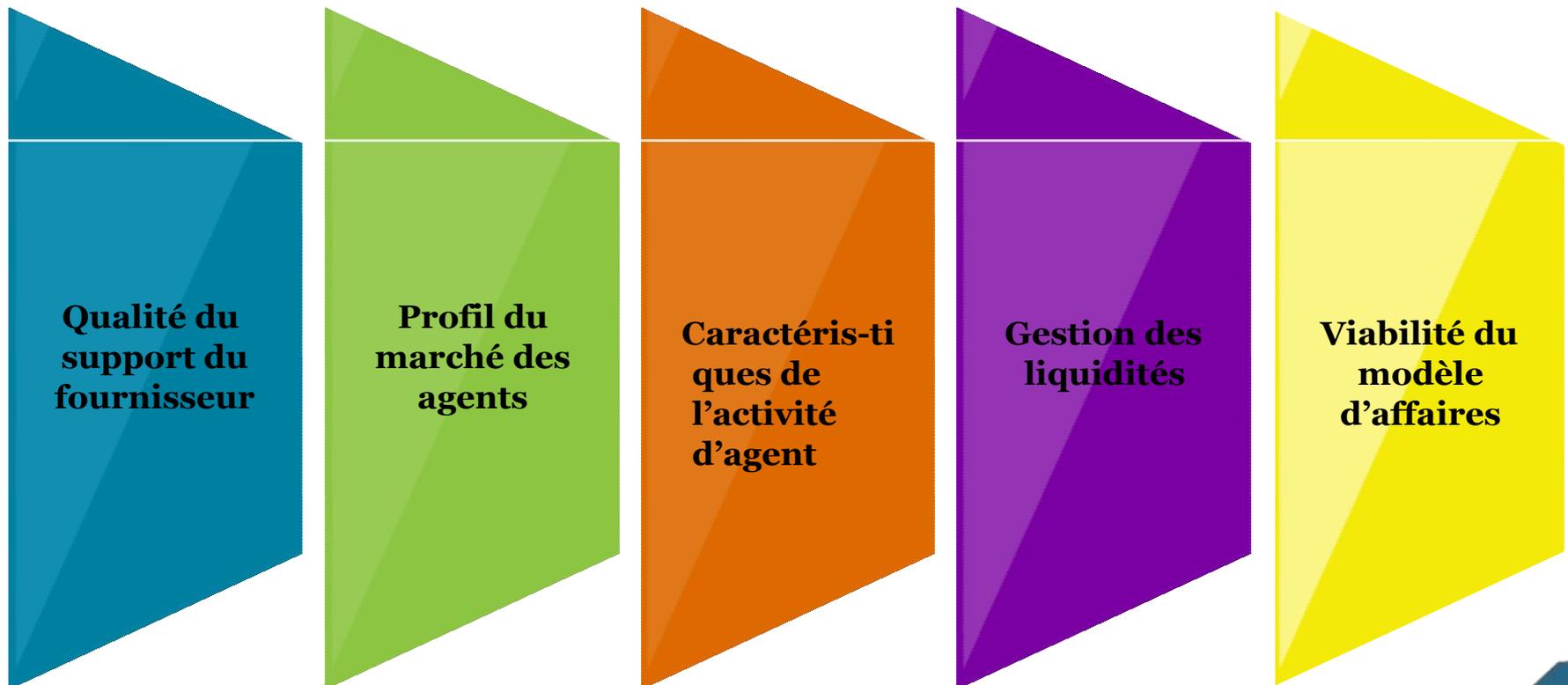
Les résultats de cette recherche sont diffusés par ***l'Institut Helix.*** ***Helix*** est une institution d'envergure internationale qui offre des formations opérationnelles aux acteurs de la finance digitale.



www.helix-institute.com

Objectif de la recherche

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 pakistanais

Les agents pakistanais se caractérisent par l'utilisation de la seule méthodologie de service OTC, qui leur permet d'avoir une relation directe avec les clients et donc un certain pouvoir vis-à-vis des fournisseurs. La forte concurrence a fragmenté le marché de la finance digitale, dont les différents acteurs se partagent généralement les agents. Bien que les transactions par agent soient faibles par rapport aux principaux marchés d'Afrique de l'Est, les revenus sont bons et, combinés aux faibles coûts opérationnels déclarés, assurent la rentabilité de presque tous les agents.

- 

La concurrence entre fournisseurs implique de bien rémunérer les agents et de leur offrir des dispositifs d'appui, pour la gestion des liquidités par exemple. Pourtant, de nombreux agents déclarent encore ne pas être formés, ce qui peut constituer un obstacle à l'évolution du réseau.
- 

La dynamique du marché pakistanais évolue ; les fournisseurs acquièrent rapidement de nouveaux clients, ce qui va probablement stimuler le développement de nouveaux produits et réduire le pouvoir des agents dans la dynamique des transactions.
- 

Bien qu'il y ait beaucoup d'acteurs sur le marché, ils utilisent pour la plupart le même modèle pour offrir les mêmes produits par les mêmes canaux. Cela signifie que l'allocation des ressources dans l'écosystème est souvent très redondante et donc sous-optimale.

Brève histoire de la finance digitale au Pakistan



Le Département des politiques et réglementations bancaires de la Banque d'État du Pakistan (SBP) publie le 31 mars 2008 un règlement sur les services bancaires à distance.



ZONG et Askari Bank Limited lancent "Timepey" en décembre 2012.



Date limite pour la revérification des cartes SIM, après quoi la PTA bloque les cartes SIM non vérifiées. Les télé-coms l'utilisent main-tenant pour enregistrer leurs clients.



En juin 2007, le Département des politiques et réglementations bancaires (BPRD) de la SBP a publié son document d'orientation sur le cadre réglementaire des services bancaires mobiles au Pakistan.



En avril 2010, UBL, une banque commerciale, lance UBL Omni, un service bancaire à distance.



Warid Telecom et Bank Alfalah lancent le service bancaire sans agence "Mobile Paisa" en juillet 2014.



Mobilink et Waseela Microfinance Bank Limited (WMBL) lancent Mobicash en novembre 2012.



Le portefeuille mobile Easypaisa est lancé en février 2010.



En avril 2013, HBL lance HBL Express et devient le 5^e acteur d'un marché pakistanais de la banque à distance en pleine expansion.



Telenor Pakistan, l'un des principaux opérateurs de réseaux mobiles et Tameer Micro Finance Bank (Tameer Bank), détenue majoritairement par Telenor, lancent EasyPaisa, la plateforme de services bancaires à distance, en octobre 2009.



En septembre 2013, Ufone lance ses services bancaires à distance sous la marque "Upaisa".

Sources : sources diverses et rapports annuels des fournisseurs de services

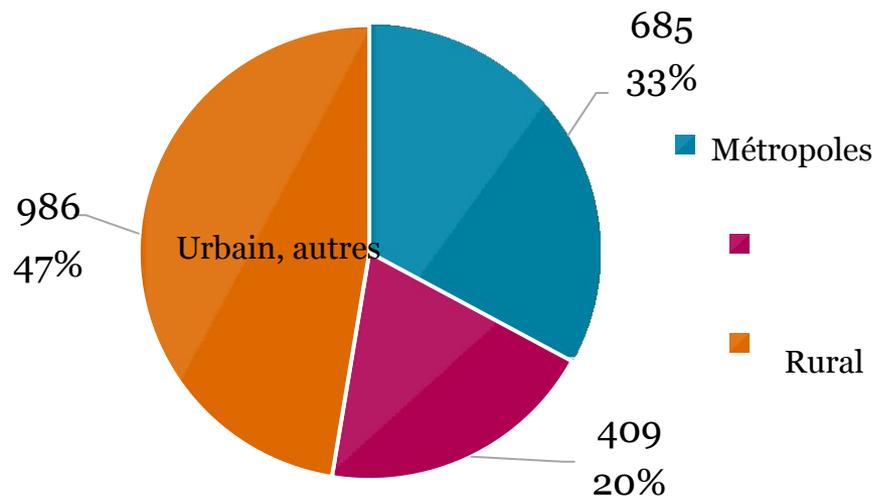
Profil du marché des agents

PAKISTAN



L'étude est fondée sur 2 080 entretiens avec des agents à l'échelon national

Répartition de l'échantillon



La collecte des données a été effectuée en novembre et décembre 2014 à l'aide d'une méthode de parcours

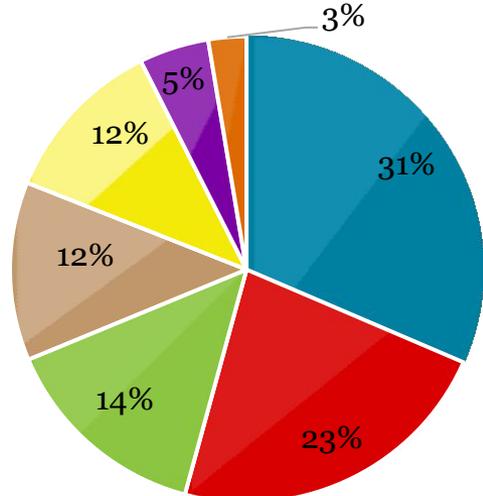
Taille globale de l'échantillon	Propriété de l'activité de SFD		Profil de l'échantillon		Dédiés/Non-dédiés	
	Propriétaires	Exploitants	Exclusifs	Non-exclusifs	Dédiés	Non-dédiés
2 080	1 926	154	703	1 377	471	1 609
	93%	7%	34%	66%	23%	77%

*Note : Ce tableau est destiné à donner une idée de la taille des échantillons dans chacune des principales catégories.

Métropoles : le Bureau des statistiques pakistanais les qualifie de « villes autoreprésentatives ». Il s'agit de villes de plus de 500 000 habitants, parmi lesquelles : Karachi, Lahore, Rawalpindi, Faisalabad, Peshawar, Multan, Sialkot, Sardoga, Gujrawala, Multan, Bhawalpur, Sukkur, Hyderabad et Quetta. Se reporter à l'annexe pour les autres définitions des zones géographiques.

Présence sur le marché des fournisseurs* utilisant le réseau d'agents

Présence sur le marché



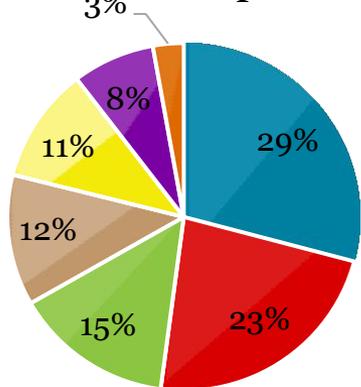
- Easypaisa
- Mobicash
- UPaisa
- UBL Omni
- Timepey
- Mobile Paisa
- HBL Express

Le Pakistan est un marché très concurrentiel. Comparé à l'Afrique de l'Est et au Bangladesh, le marché est plus fragmenté, sans acteur dominant unique.

Mobicash s'est rapidement développé en un an et rattrape aujourd'hui Easypaisa, avec près d'un quart des agents du pays.

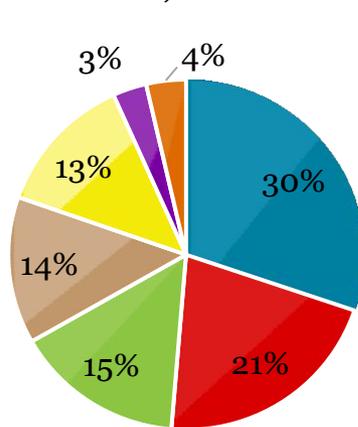
De nouveaux acteurs se sont déjà implantés dans les zones rurales, très probablement grâce à la proposition de valeur offerte par le service OTC.

Métropoles



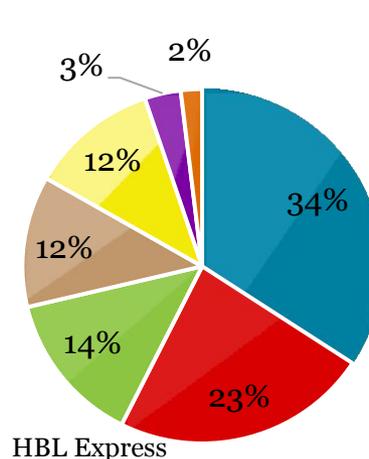
- Easypaisa
- Mobicash
- UPaisa
- UBL Omni
- Timepey
- Mobile Paisa
- HBL Express

Urbain, autres



- Easypaisa
- Mobicash
- UPaisa
- UBL Omni
- Timepey
- Mobile Paisa
- HBL Express

Rural

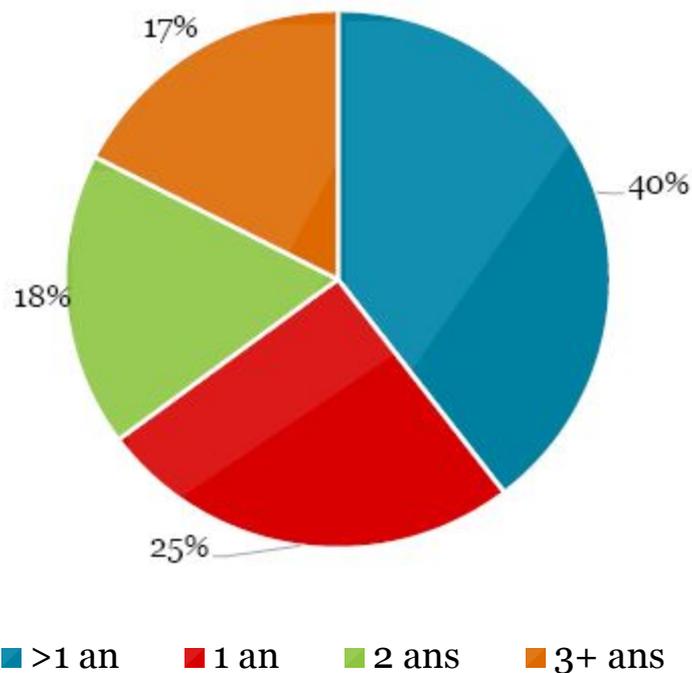


- Easypaisa
- Mobicash
- UPaisa
- UBL Omni
- Timepey
- Mobile Paisa
- HBL Express

* 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. 8 agents ont déclaré servir d'« autres » fournisseurs qui ne figurent pas dans cette analyse.

Deux tiers des agents exercent leur activité depuis un an ou moins

Durée d'activité



- Le partage d'agents (non exclusivité) est un phénomène répandu, et les agents sont partagés en valeur médiane par trois fournisseurs*.
- 88 % des agents déclarent prévoir être toujours en activité dans un an, ce qui dénote un taux de satisfaction élevé. Les recherches du programme ANA montrent que c'est typique des pays à faible pénétration (5,5 % d'utilisateurs actifs de transactions mobiles) qui ont encore une grande marge de croissance et de profits.

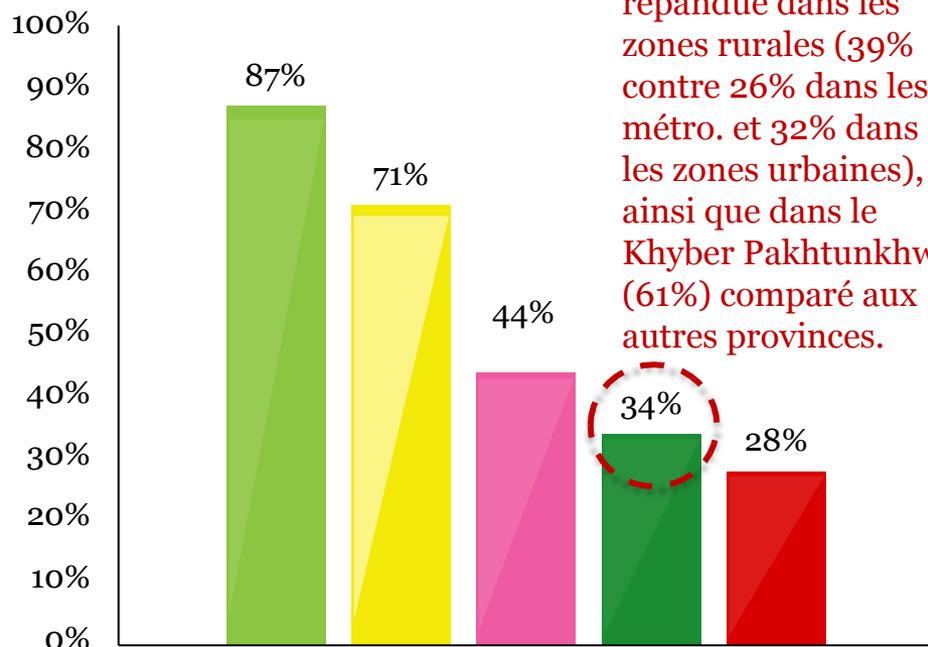
* Ce chiffre ne concerne que les agents actifs, définis comme ayant effectué au moins une transaction au cours des 30 derniers jours. Toutefois, cette question a été introduite au cours de la deuxième semaine de l'enquête, de sorte qu'elle ne porte pas sur l'ensemble de l'échantillon de 2 080 agents.

Un taux réduit d'agents exclusifs et dédiés

La Tanzanie a des niveaux d'exclusivité comparables à ceux du Pakistan. Cependant, contrairement au Pakistan, la Tanzanie compte un taux élevé d'agents dédiés, ce qui suggère que les multiples sources de revenus provenant de différents fournisseurs permettent aux agents de se consacrer entièrement aux activités de SFD. Au Pakistan, la majorité des agents ne sont pas dédiés, ce qui peut s'expliquer par le fait que la plupart sont issus du réseau de distribution GSM existant.

Exclusivité dans les pays ANA

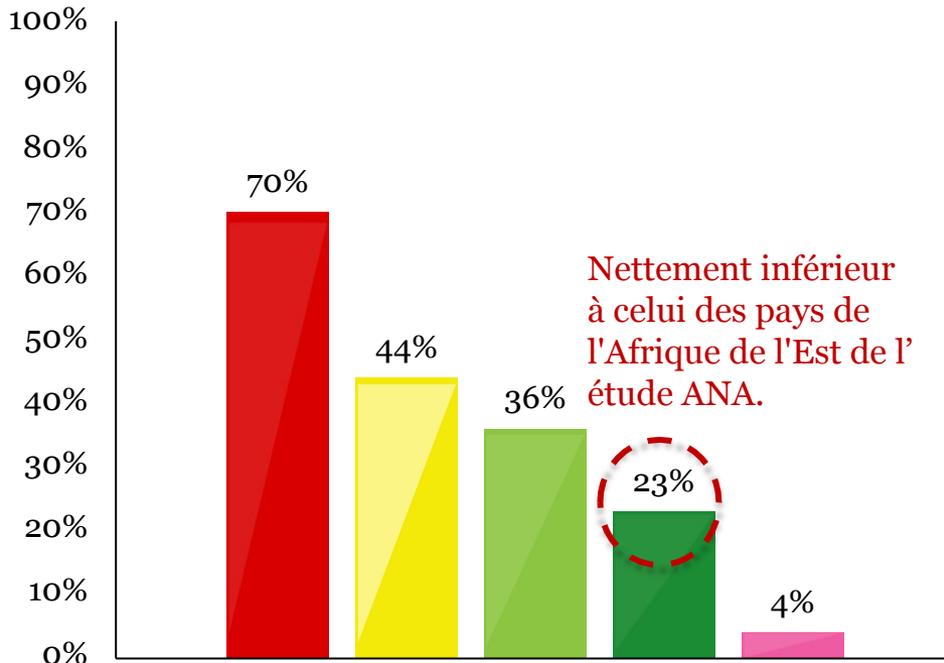
L'exclusivité est plus répandue dans les zones rurales (39% contre 26% dans les métros et 32% dans les zones urbaines), ainsi que dans le Khyber Pakhtunkhwa (61%) comparé aux autres provinces.



■ Kenya
■ Ouganda
■ Bangladesh
■ Pakistan
■ Tanzanie

Agents dédiés dans les pays ANA

Nettement inférieur à celui des pays de l'Afrique de l'Est de l'étude ANA.

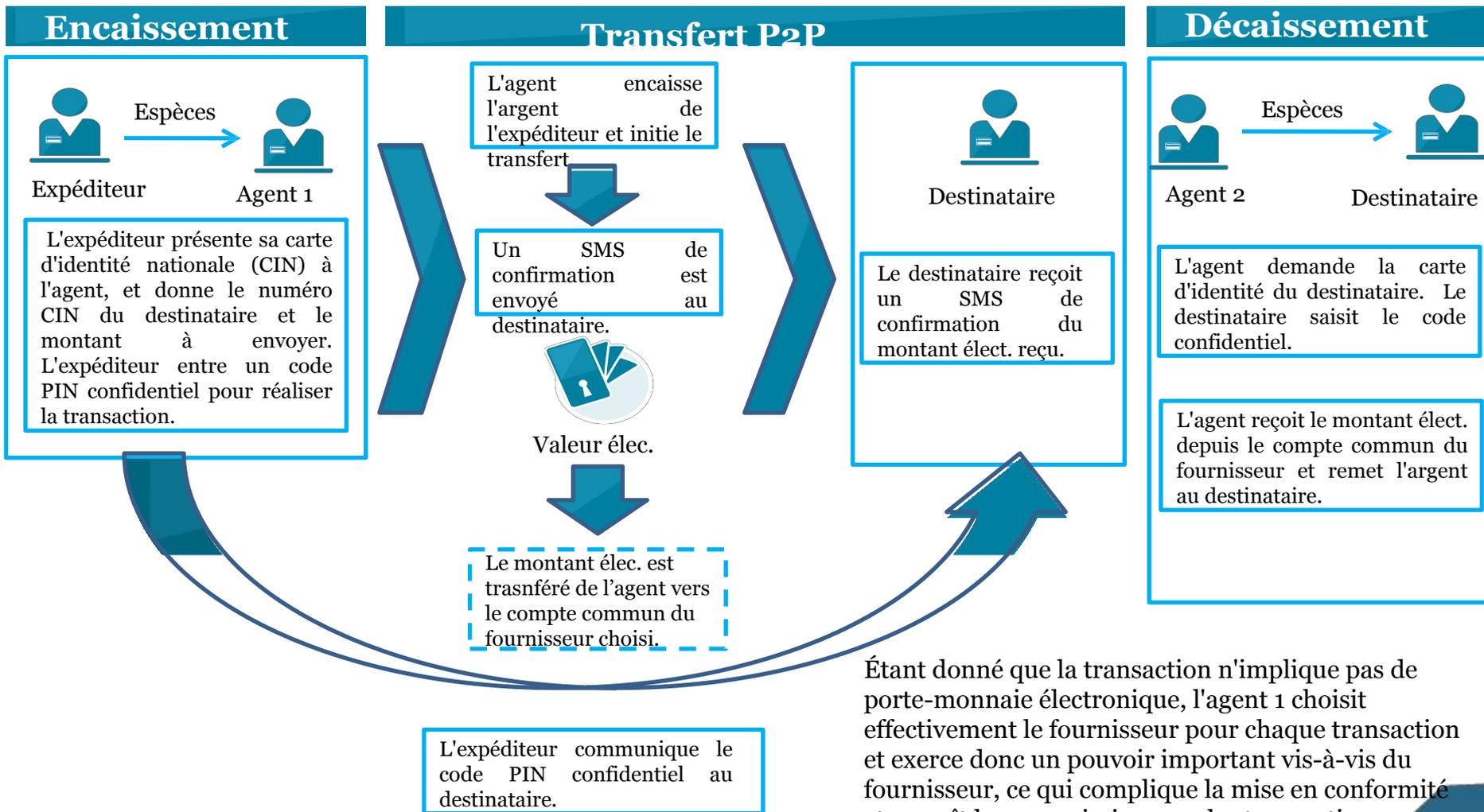


■ Tanzanie
■ Ouganda
■ Kenya
■ Pakistan
■ Bangladesh

Caractéristiques de l'activité d'agent

Service OTC : le marché des transactions mobiles de facto

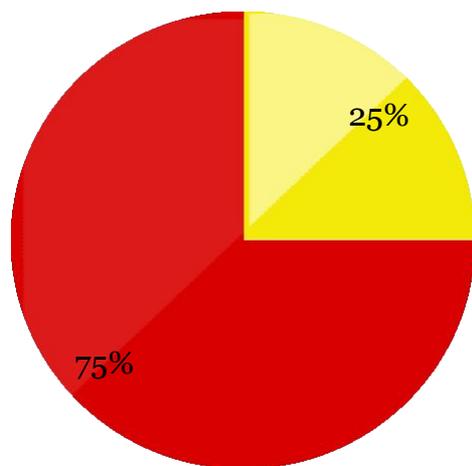
Le modèle



Étant donné que la transaction n'implique pas de porte-monnaie électronique, l'agent 1 choisit effectivement le fournisseur pour chaque transaction et exerce donc un pouvoir important vis-à-vis du fournisseur, ce qui complique la mise en conformité et accroît les commissions sur les transactions.

Trois quarts des agents ne peuvent pas ouvrir de comptes mobiles

Capacité à ouvrir des comptes mobiles

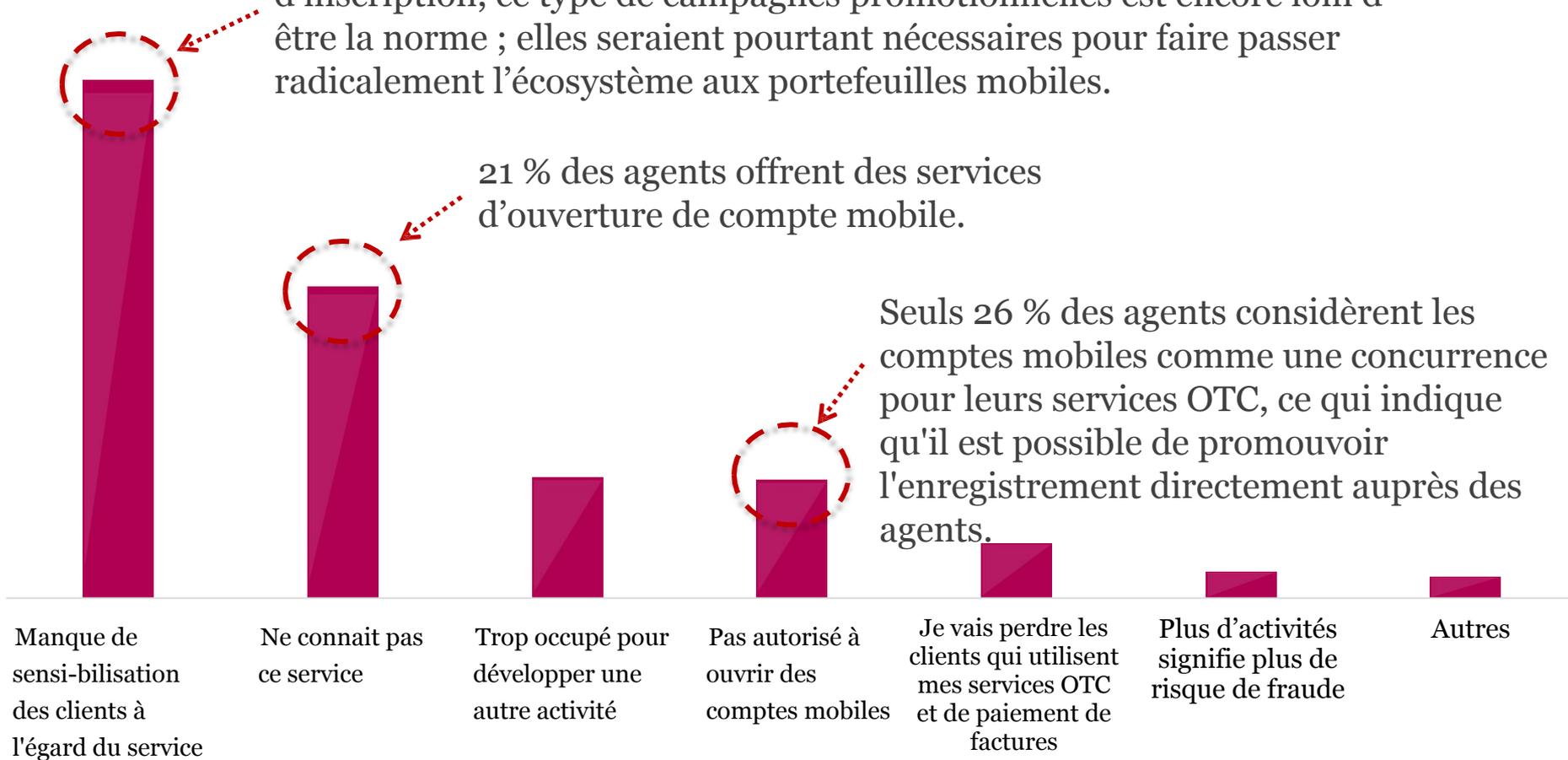


■ Oui ■ Non

- Sur les **25 %** d'agents qui **peuvent** enregistrer de nouveaux clients de comptes mobiles, environ **84 %** le font.
- Les agents déclarent ouvrir **7 comptes mobiles par mois** (valeur médiane). Si tous les agents le faisaient, environ **1,1 million de nouveaux clients mobiles** seraient enregistrés par mois.
- 43 % des agents bancaires sont capables d'ouvrir des comptes, contre 17 % des agents ORM, et 27 % des agents ruraux contre seulement 22 % de leurs homologues urbains.

Pourquoi les agents n'ouvrent-ils pas de comptes mobiles ?*

Si certains des principaux fournisseurs ont lancé des campagnes d'inscription, ce type de campagnes promotionnelles est encore loin d'être la norme ; elles seraient pourtant nécessaires pour faire passer radicalement l'écosystème aux portefeuilles mobiles.



* 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. La question n'a été posée qu'aux personnes qui ont déclaré ne pas avoir ouvert de compte mobile (c.-à-d. 79 % de l'échantillon).

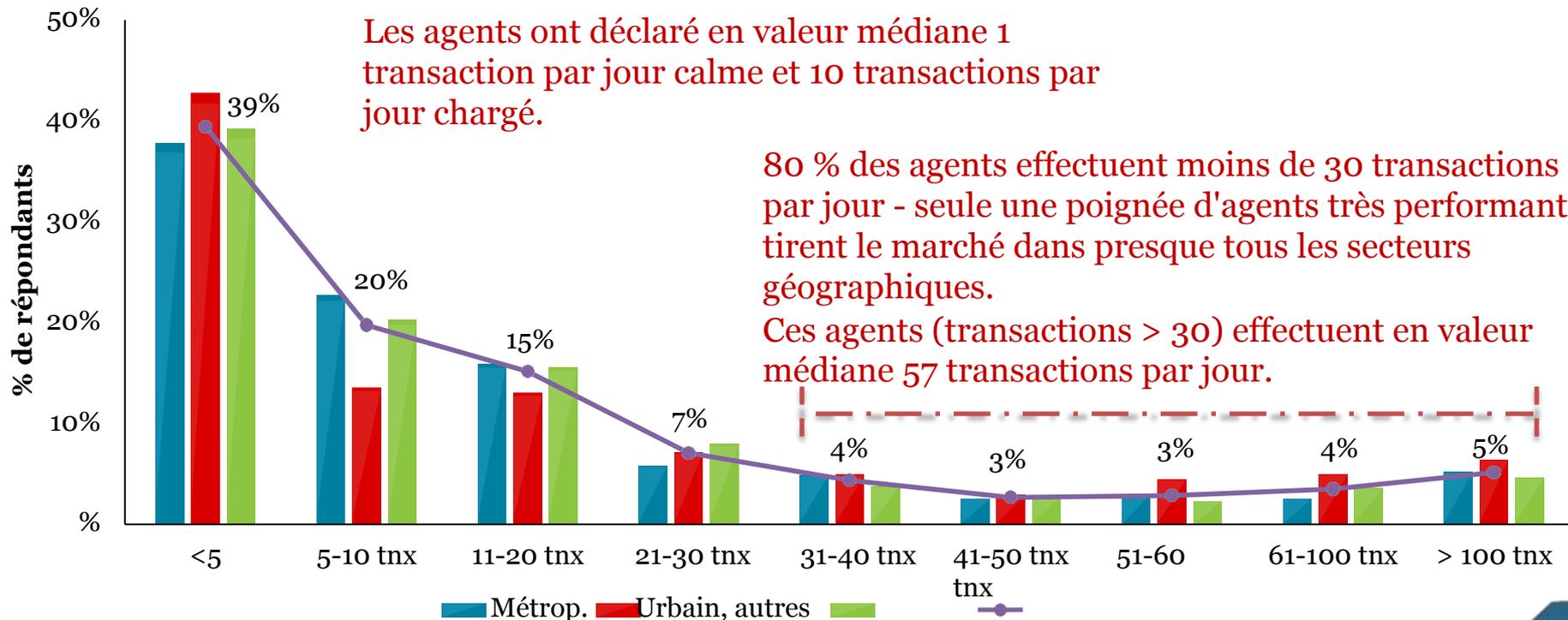
Les niveaux de transactions quotidiennes* sont inférieurs à ceux des autres pays d'étude de l'ANA

Les transactions quotidiennes médianes sont très faibles par rapport aux niveaux de référence enregistrés au Bangladesh (15), au Kenya (46), en Tanzanie (31) et en Ouganda (30).

Cependant, le taux de non-exclusivité étant très élevé au Pakistan, les transactions moyennes sont partagées entre un plus grand nombre de fournisseurs et semblent donc plus faibles.

	Nombre médian de transactions par jour
Métropoles	7
Urbain, autres	8
Rural	8
Total	8

Transactions quotidiennes médianes



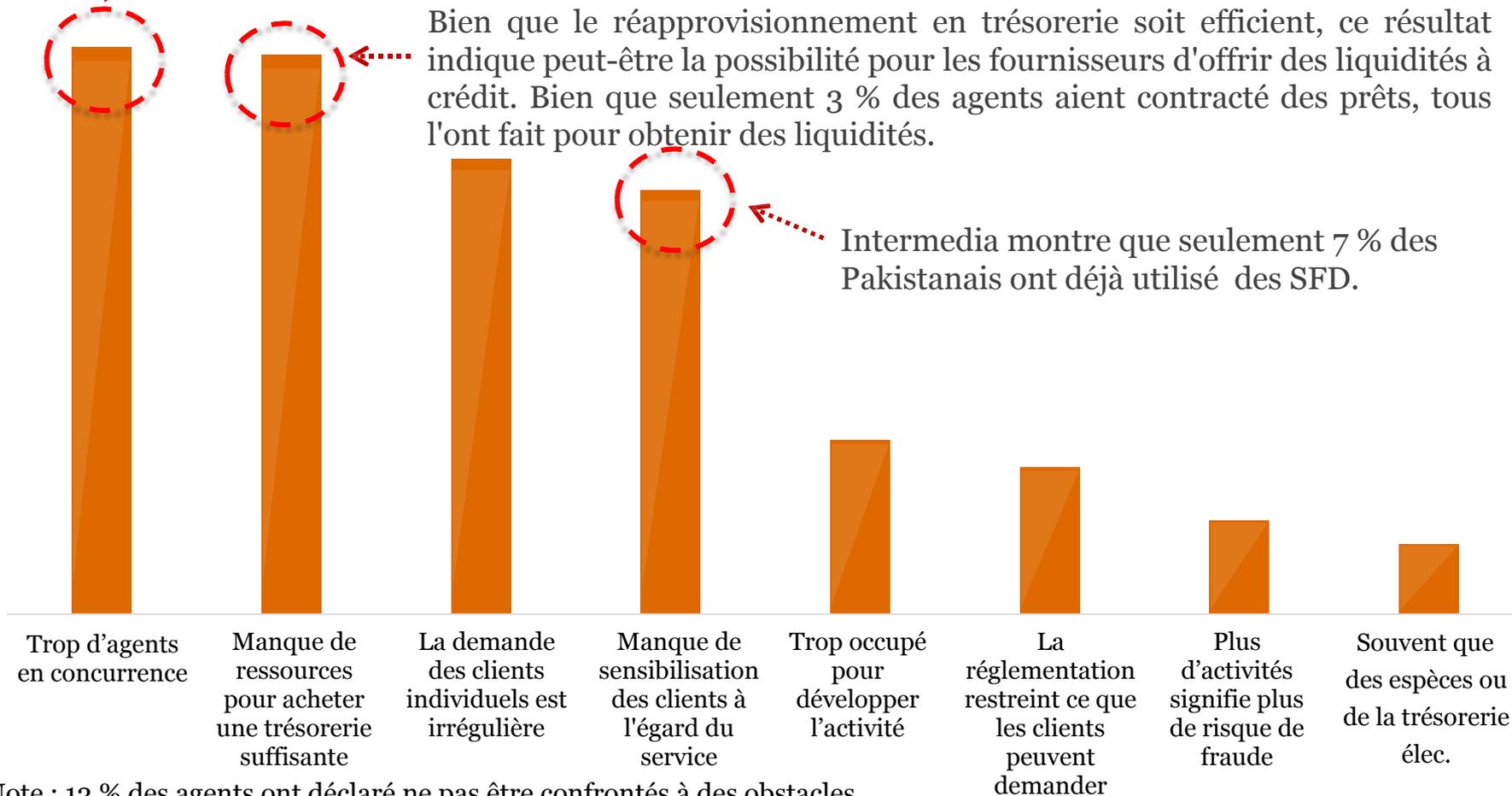
* Les chiffres correspondent au nombre de transactions quotidiennes par fournisseur donné, et non au volume global pour le point de service de l'agent. Ils incluent les recharges de tel. mobile.

Principaux obstacles déclarés à la croissance des activités*

Avec l'intensification de la concurrence, il faut s'attendre à la croissance du réseau d'agents. Les agents sont en valeur médiane à 5 minutes de l'agent le plus proche servant le même fournisseur, ce qui indique une forte densité d'agents.

Bien que le réapprovisionnement en trésorerie soit efficient, ce résultat indique peut-être la possibilité pour les fournisseurs d'offrir des liquidités à crédit. Bien que seulement 3 % des agents aient contracté des prêts, tous l'ont fait pour obtenir des liquidités.

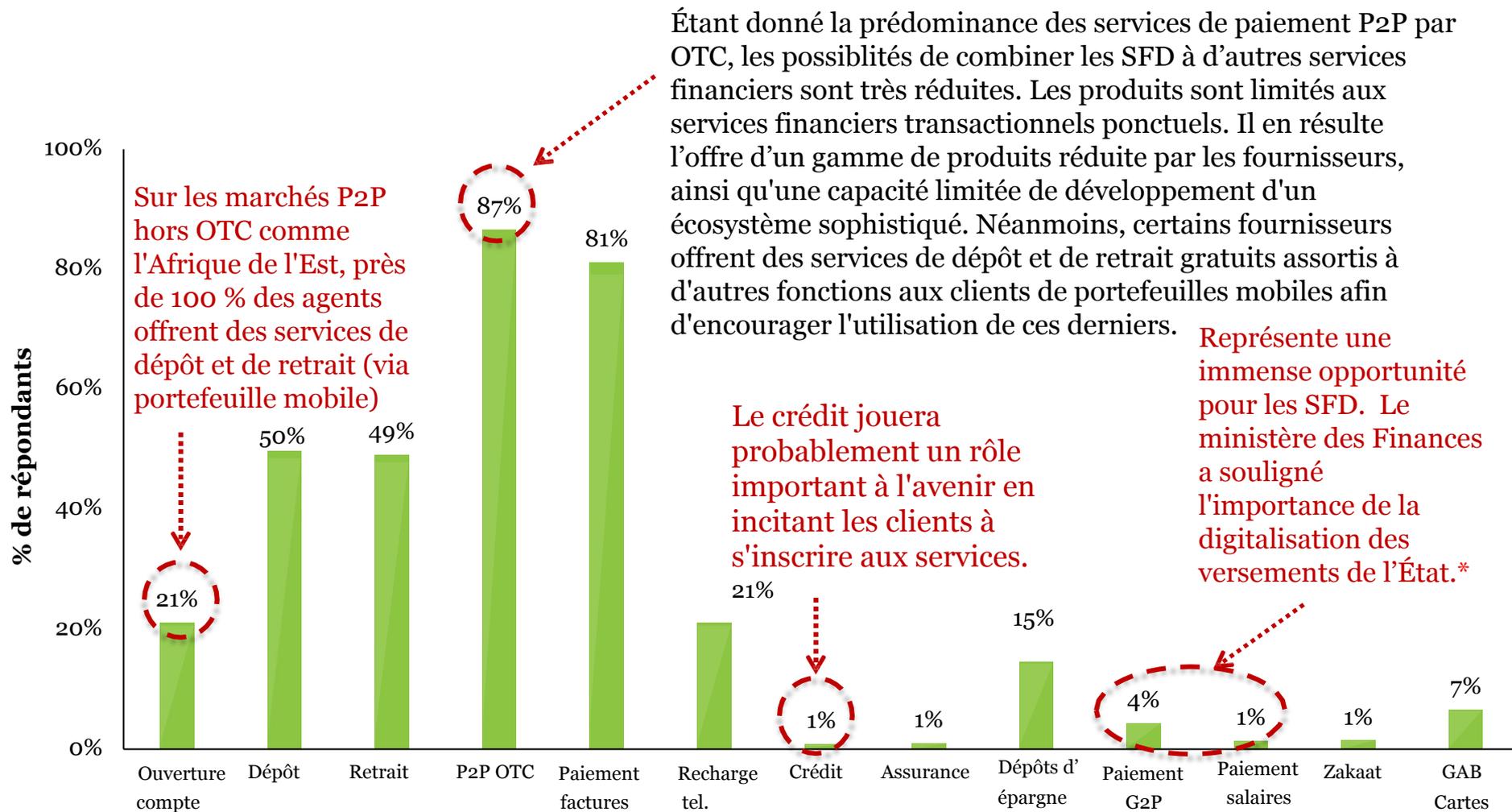
Intermedia montre que seulement 7 % des Pakistanais ont déjà utilisé des SFD.



Note : 12 % des agents ont déclaré ne pas être confrontés à des obstacles.

* 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.

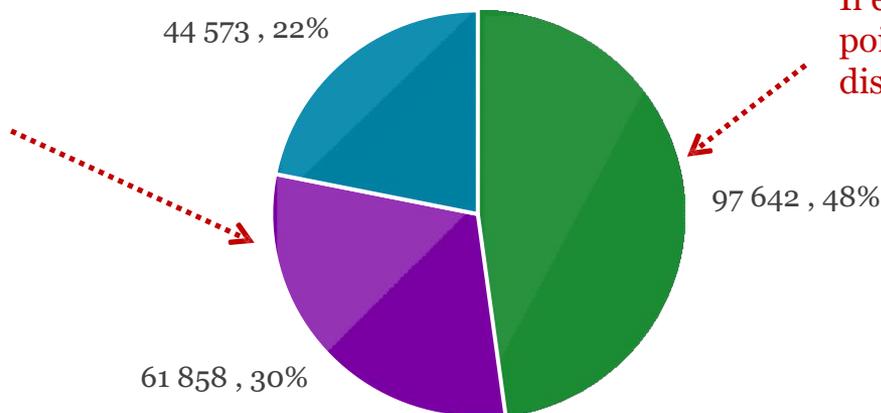
L'offre limitée indique un potentiel d'innovation produit important



Le Pakistan a besoin de services plus diversifiés sur un périmètre élargi

Points de service d'agents actifs

Ces caisses se trouvent dans des points de service d'agents qui ont déjà une caisse offrant les mêmes services de base via un autre fournisseur et sont donc redondantes.



Il existe moins de 100 000 points de service d'agents actifs distincts au Pakistan.

- Points de service actifs
- Caisses actives redondantes
- Caisses dormantes

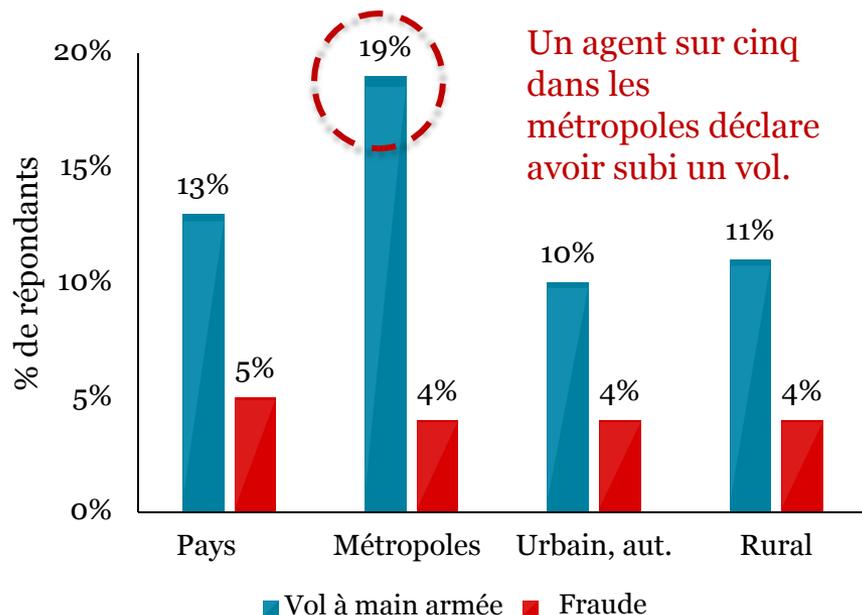
En décembre 2014, le Bulletin de la SBP recensait 204 073 agents, mais si l'on tient compte des 44 573 caisses inactives et des 61 858 caisses de points de vente qui en comptent déjà une, on estime à 97 642 seulement le nombre de points de service actifs au Pakistan.

Chaque point de service offre les mêmes services de base pour différents fournisseurs qui ont chacun mis en place des systèmes redondants de formation, de supervision et de gestion des liquidités pour les appuyer.

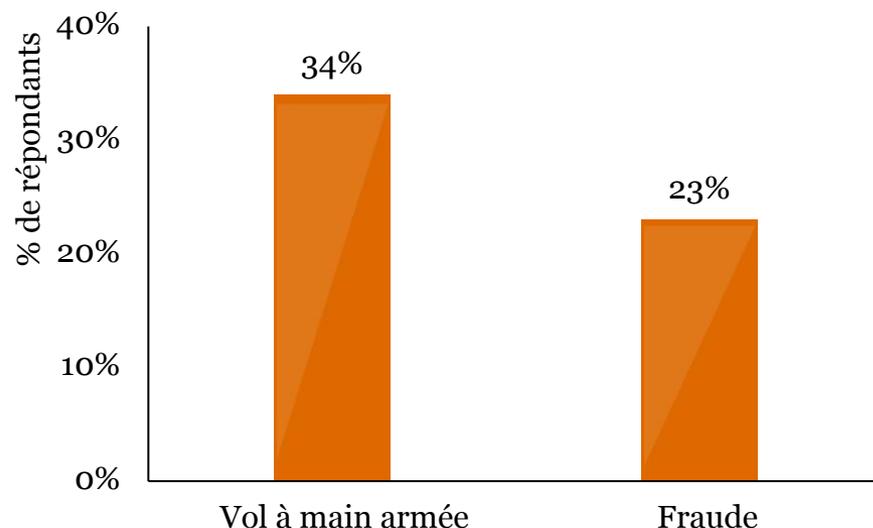
*La définition des agents actifs par la SBP est basée sur 90 jours, tandis qu'Helix utilise pour calculer le nombre de caisses redondantes une définition basée sur 30 jours. Les points de service actifs représentent le nombre d'emplacements physiques distincts offrant des services, et les caisses actives redondantes sont les caisses supplémentaires situées dans ces points de service.

Risques de vol et de fraude

Actes de vol/fraude



Agents ayant fixé des plafonds en raison d'incidents



56 % des agents qui ont été victimes d'un vol l'ont signalé aux fournisseurs et 82 % ont trouvé que le fournisseur n'était "pas du tout utile". À la suite d'un vol, 34 % des agents ont fixé un plafond sur le montant détenu en espèces.

64 % des agents qui ont été victimes de fraude l'ont signalé aux fournisseurs et 72 % d'entre eux les ont trouvés "pas du tout utiles". À la suite d'une fraude, 23 % des agents ont fixé un plafond sur le montant détenu en espèces.

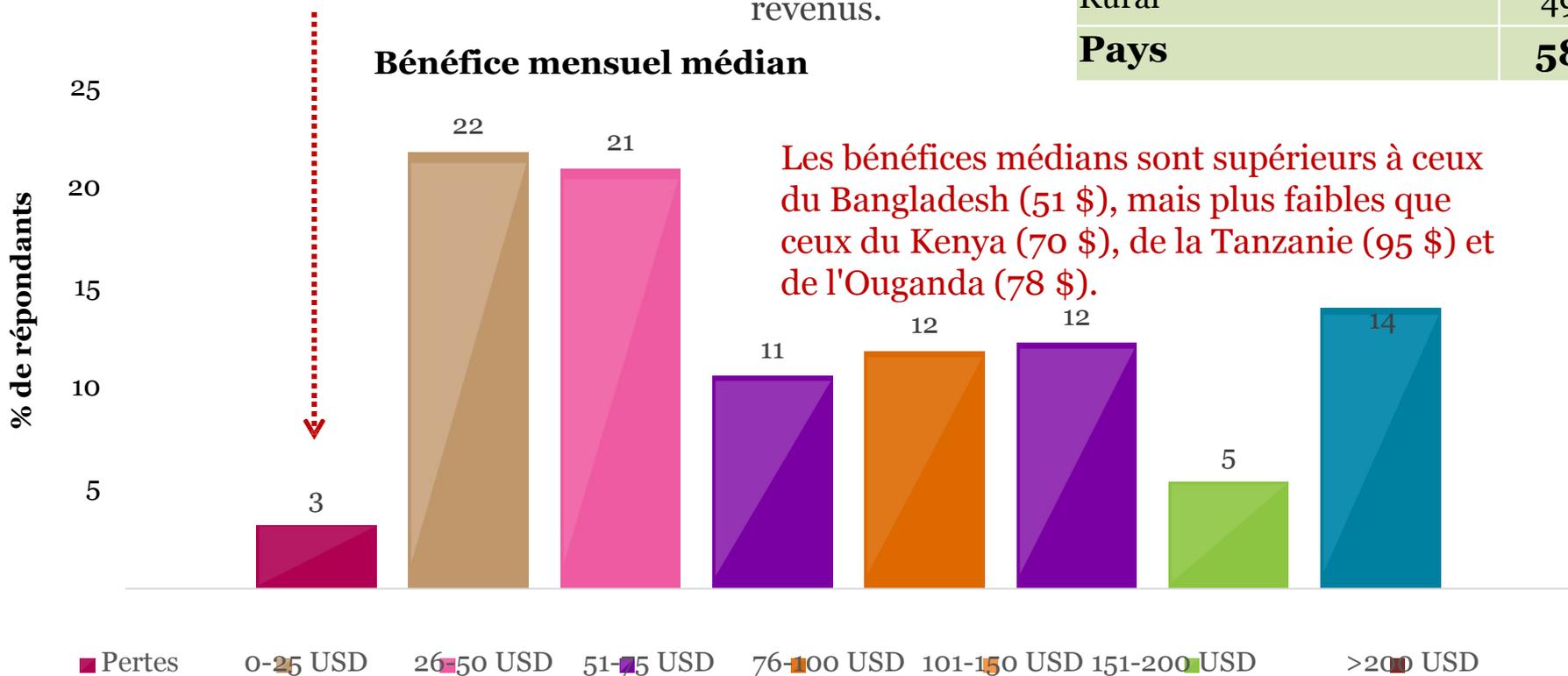
Viabilité du modèle d'affaires

Les bénéfices médians sont inférieurs à ceux des autres pays de l'étude *

Globalement, plus faible pourcentage d'agents non rentables par rapport aux pays de l'étude ANA (Bangladesh 4%, Kenya 17%, Ouganda 14%, et Tanzanie 5%).

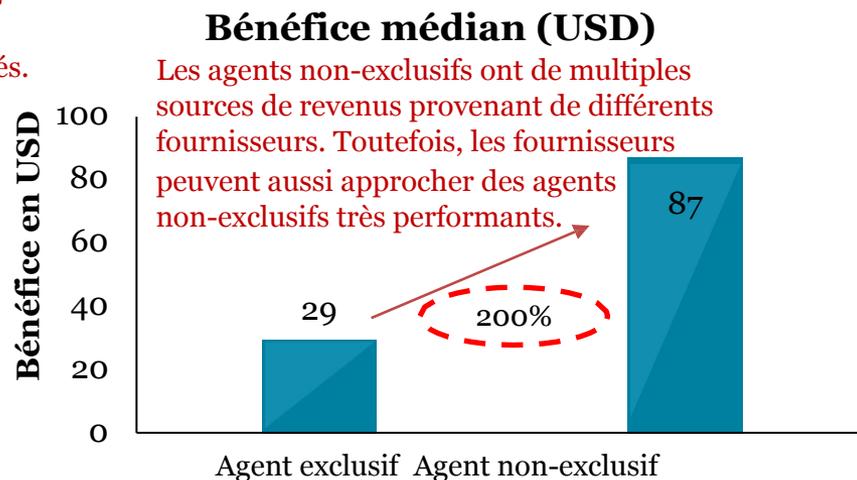
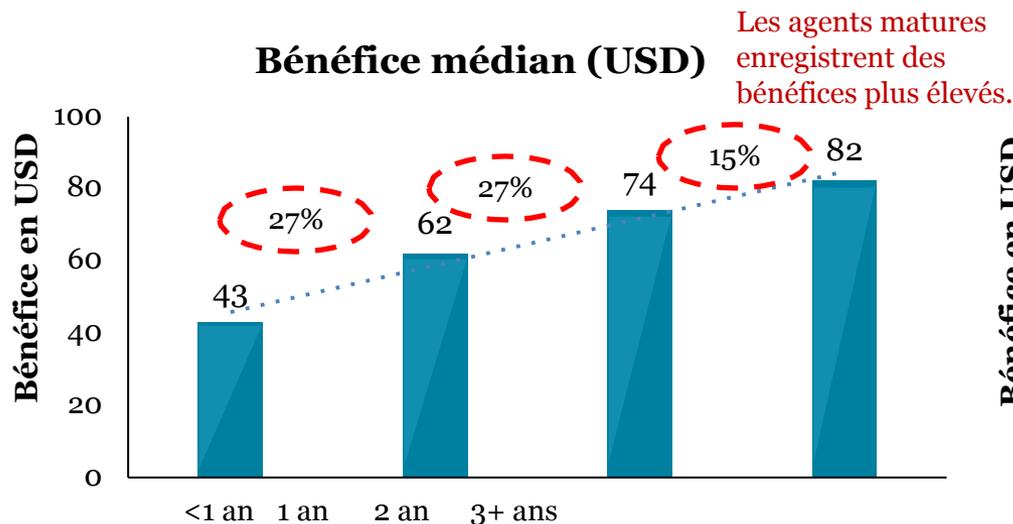
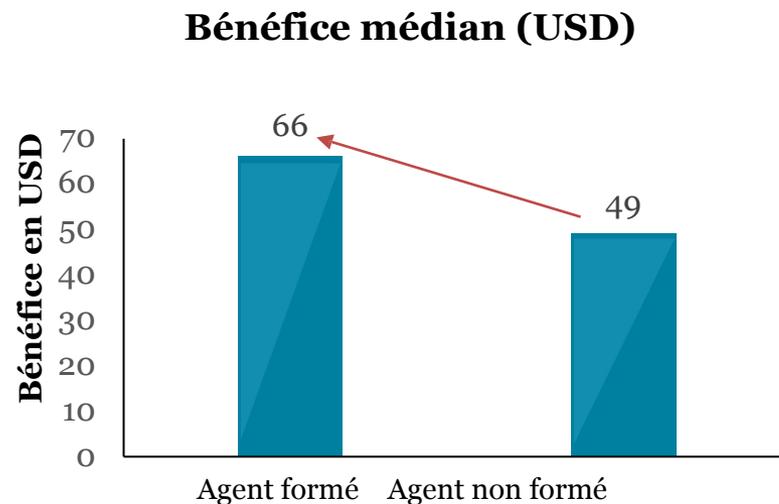
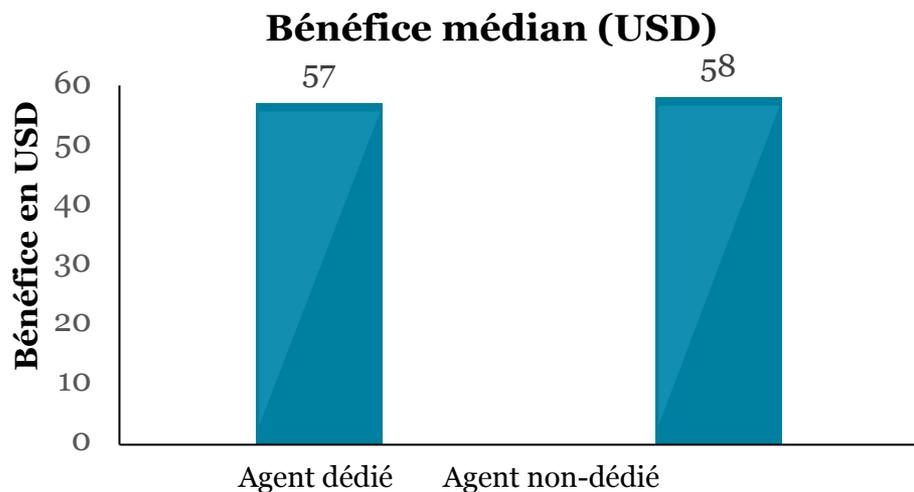
69 % des agents gagnent moins de 100 USD par mois ; toutefois, 77 % des agents ne sont pas dédiés, ce qui indique d'autres sources de revenus.

Bénéfice mensuel médian (USD) 2014	
Métropoles	66
Urbain, autres	74
Rural	49
Pays	58



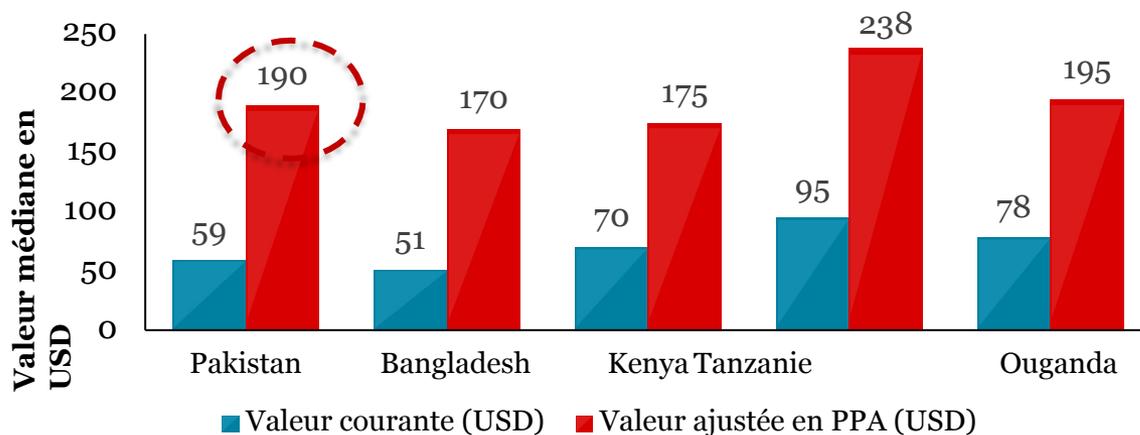
* Le bénéfice est calculé en soustrayant les dépenses du revenu total, tous fournisseurs confondus. Seuls les agents qui ont déclaré à la fois des revenus et des dépenses sont inclus ici. L'échantillon compte 905 agents.

Comparaison des bénéfices médians* selon les catégories



* Le bénéfice est calculé en soustrayant les dépenses du revenu total, tous fournisseurs confondus. Seuls les agents qui ont déclaré à la fois des revenus et des dépenses sont inclus ici.

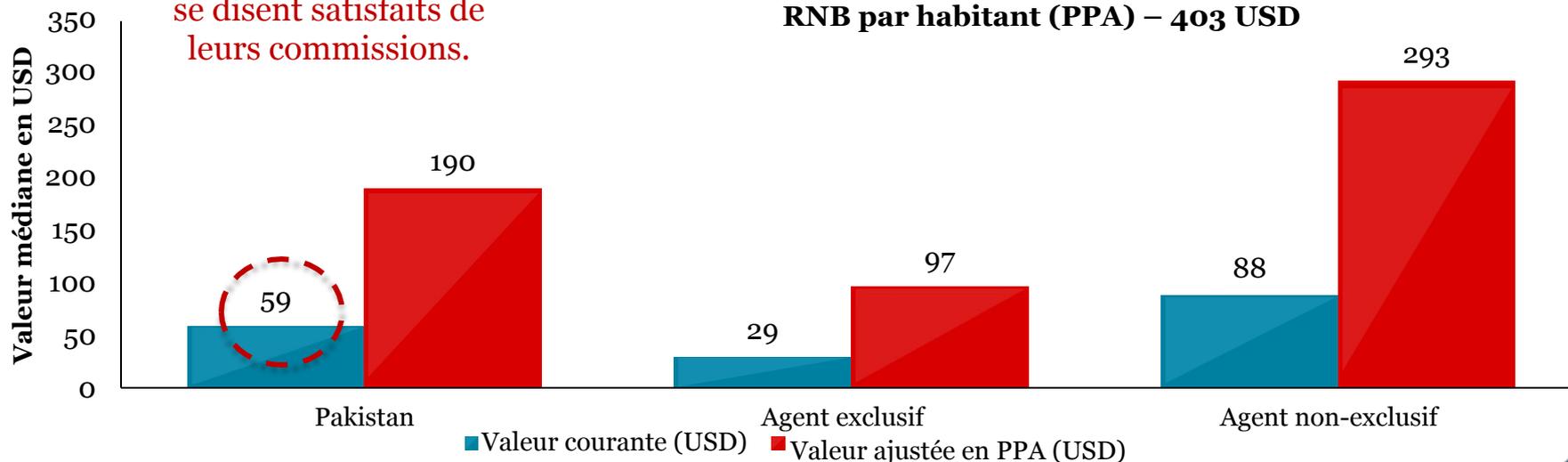
Dans un marché OTC concurrentiel, les revenus des agents sont élevés



Revenu médian mensuel tous fournisseurs confondus (en valeur courante en USD)

Métropoles	64
Urbain, autres	74
Rural	49
Pays	59

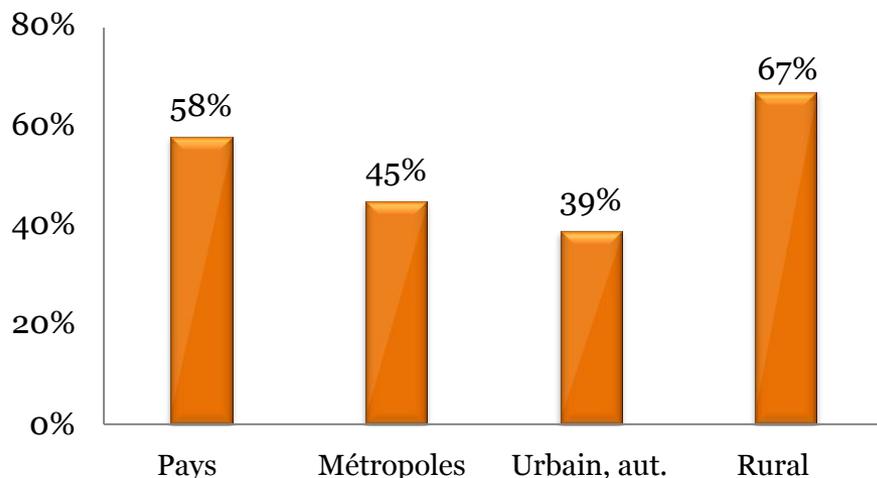
Plus de 90 % des agents se disent satisfaits de leurs commissions.



Note : La valeur du revenu national brut (RNB) provient des Indicateurs du développement mondial de la Banque mondiale.

Servir plusieurs fournisseurs contribue significativement aux revenus mensuels

Part du revenu issu d'un seul fournisseur dans le revenu total mensuel



Zone	Revenu médian tous fournisseurs par mois (USD)	Revenu médian issu d'un seul fournisseur par mois (USD)
Métropoles	64	29
Urbain, autres	74	29
Rural	49	34
Pays	59	34

Le nombre moyen de fournisseurs servis par des agents non-exclusifs est de 4 dans les autres zones urbaines et de 3 dans les métropoles et zones rurales.

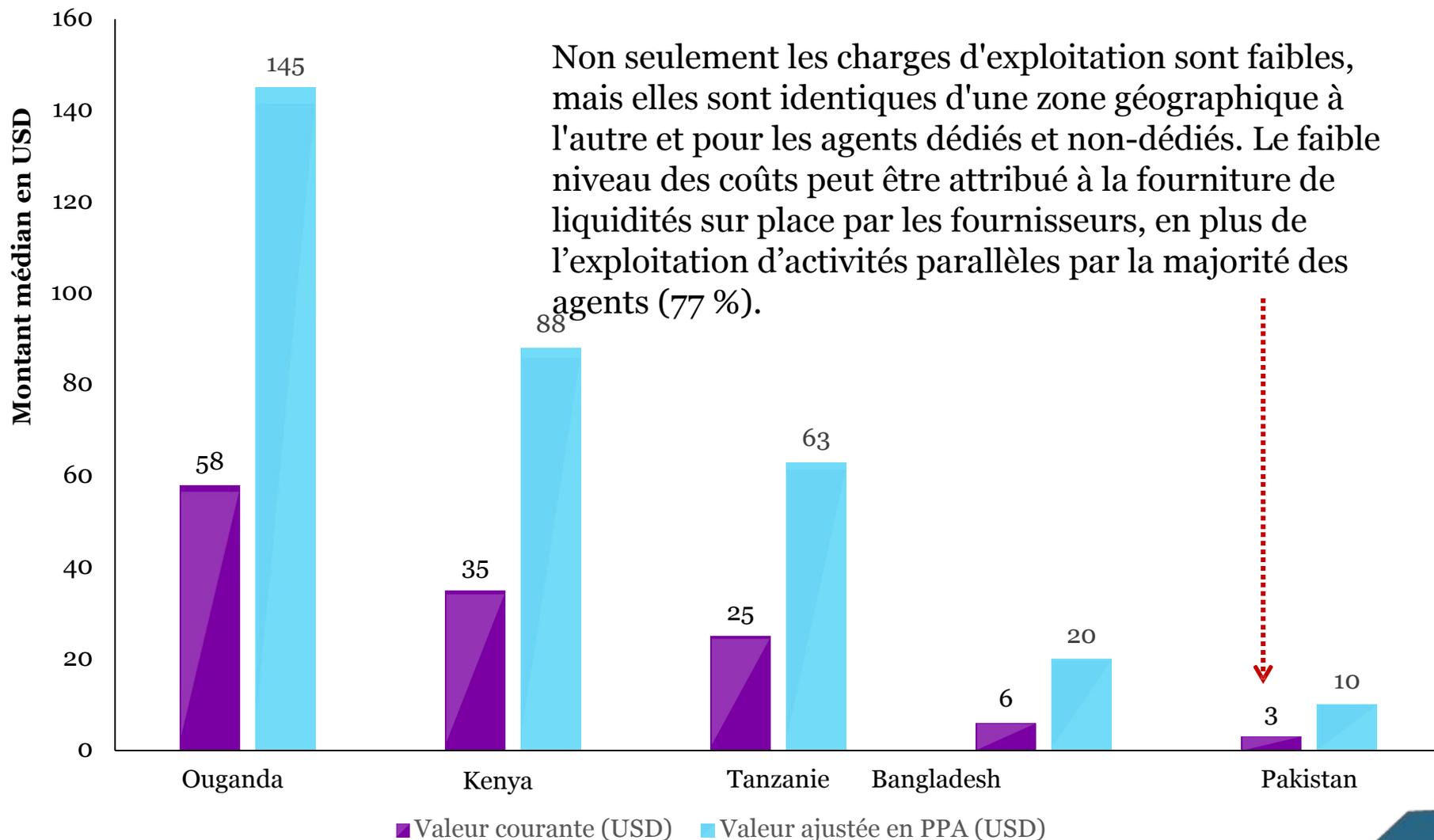
55 % des agents exclusifs sont situés en milieu rural.

Au niveau du pays, la part des commissions issue d'un fournisseur unique est de 58 %.

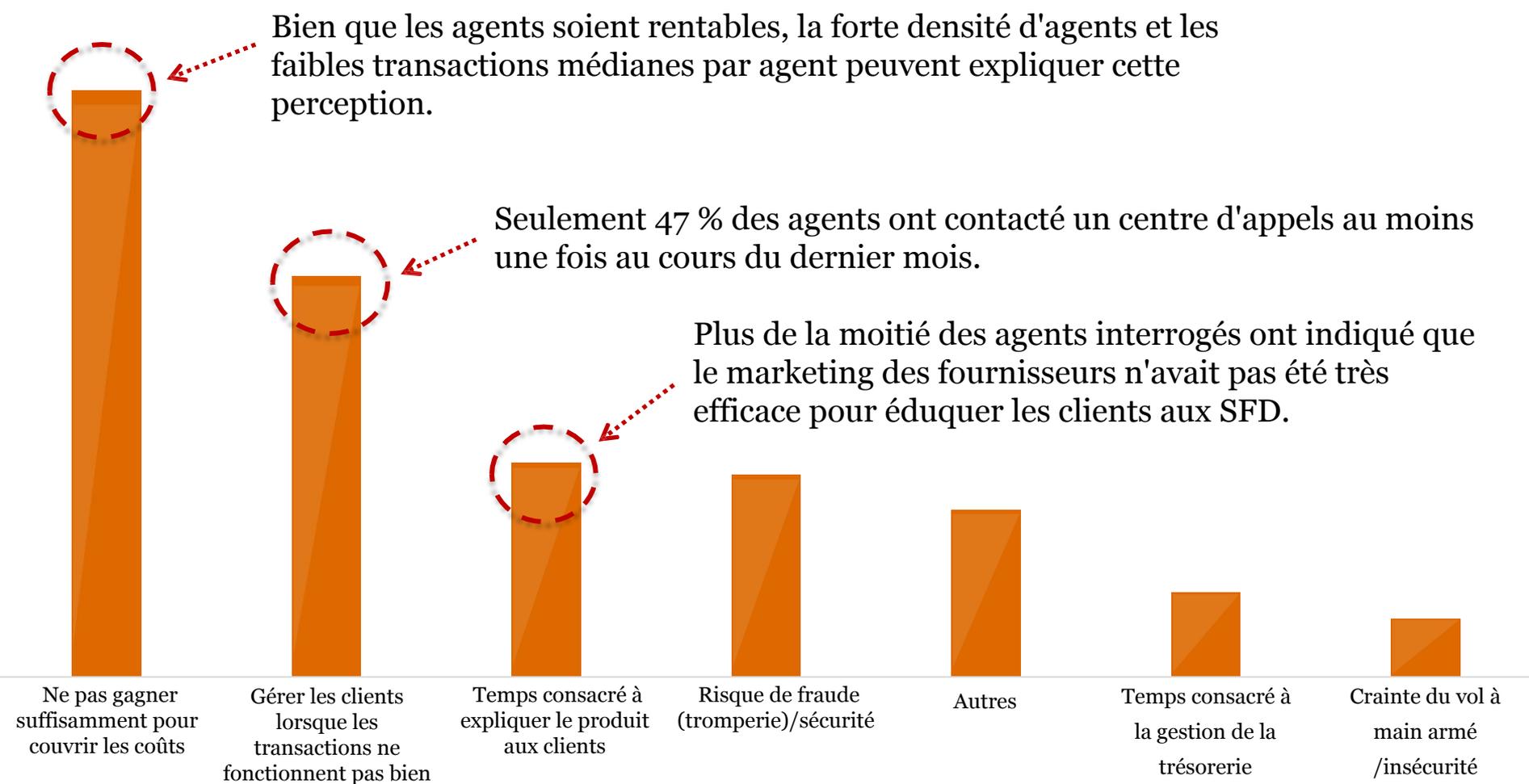
La dépendance à l'égard d'un seul fournisseur est accentuée dans les zones rurales.

Dans les zones urbaines, les revenus sont en majorité issus de la non-exclusivité.

Charges d'exploitation beaucoup moins élevées que dans les autres pays de l'étude



Principaux défis rencontrés par les agents*



Bien que les agents soient rentables, la forte densité d'agents et les faibles transactions médianes par agent peuvent expliquer cette perception.

Seulement 47 % des agents ont contacté un centre d'appels au moins une fois au cours du dernier mois.

Plus de la moitié des agents interrogés ont indiqué que le marketing des fournisseurs n'avait pas été très efficace pour éduquer les clients aux SFD.

* 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. Parmi les autres défis cités figurent la faiblesse du marketing, l'insuffisance des liquidités et le faible nombre de clients.

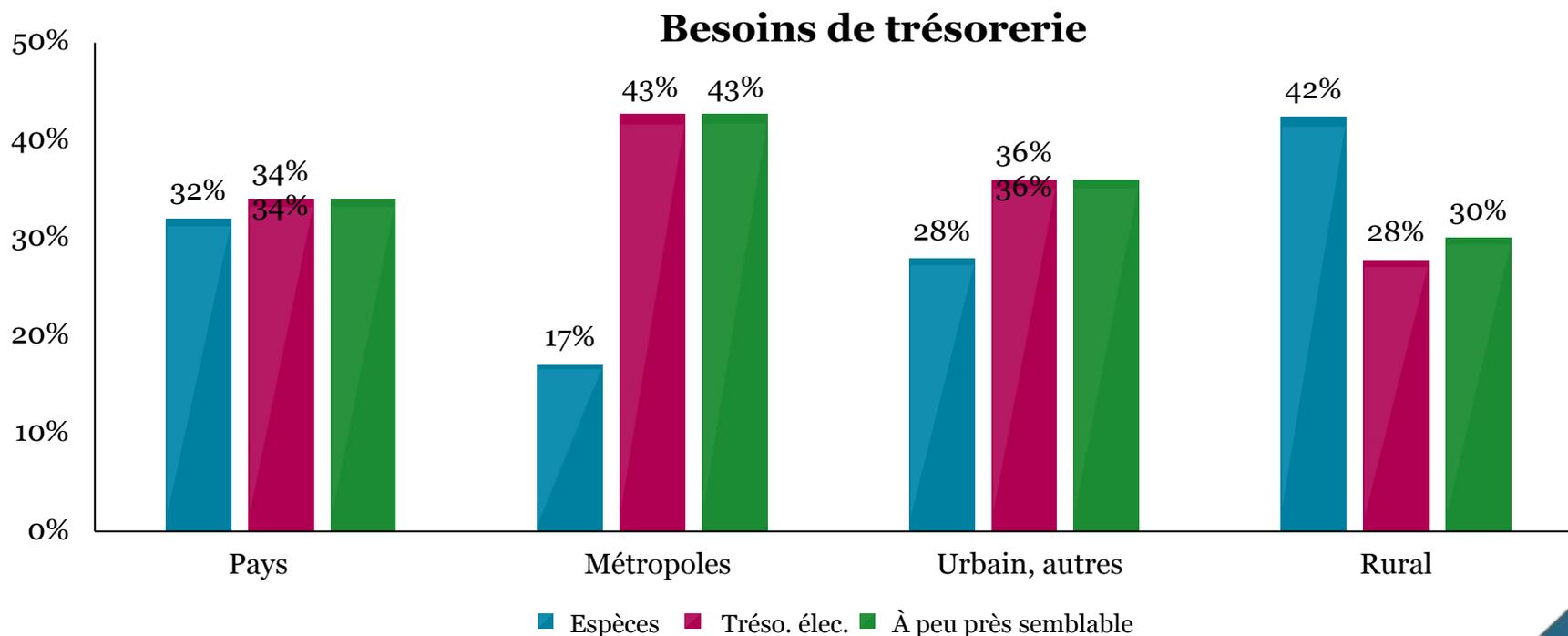
17 % des agents ont déclaré ne pas rencontrer de difficultés.

Gestion des liquidités

Des besoins en trésorerie électronique plus élevés que les besoins en espèces

Les agents ont besoin de plus d'espèces dans les zones rurales et de plus de trésorerie électronique dans les zones urbaines : ceci traduit un flux de transferts d'argent des zones urbaines vers les zones rurales et peut aussi être révélateurs de paiements G2P dans les zones rurales.

Même si les retraits sont plus fréquents que les dépôts, les besoins en trésorerie électronique sont légèrement plus élevés. Les métropoles et autres zones urbaines sont à l'origine de ce besoin ; de plus, les agents peuvent avoir établi des systèmes de gestion de trésorerie par le biais de services de paiement de factures ou de leurs activités parallèles pour les agents non-dédiés.



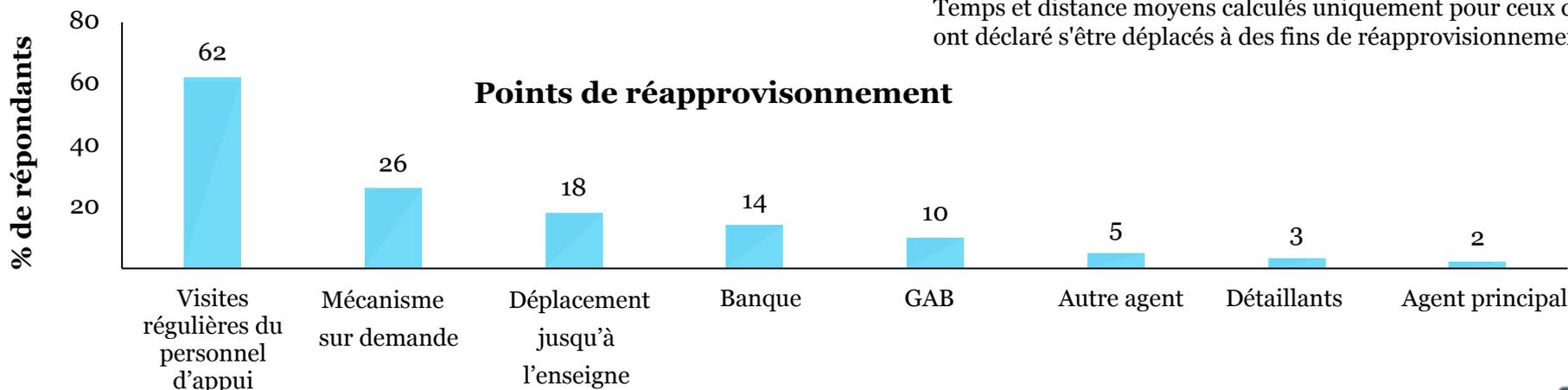
62 % des agents sont fournis en liquidités sur place

Seulement 24 % des agents doivent se déplacer pour réapprovisionner leur trésorerie. Ceux qui se font livrer des liquidités reçoivent deux visites par semaine en moyenne.

La plupart des agents ne refusent pas de transactions en raison de problèmes de liquidité. Dans un environnement concurrentiel non-exclusif, les agents peuvent utiliser la plateforme d'un concurrent pour effectuer des transactions OTC.

Points de réapprovisionnement	
% d'agents qui se déplacent toujours	24 %
Temps de transport moyen pour se réapprovisionner*	20 min
Distance moyenne parcourue pour se réapprovisionner*	6 km
Fréquence d'achat de trésorerie électronique par mois*	10
Fréquence de vente de trésorerie électro. par mois*	10

Temps et distance moyens calculés uniquement pour ceux qui ont déclaré s'être déplacés à des fins de réapprovisionnement.

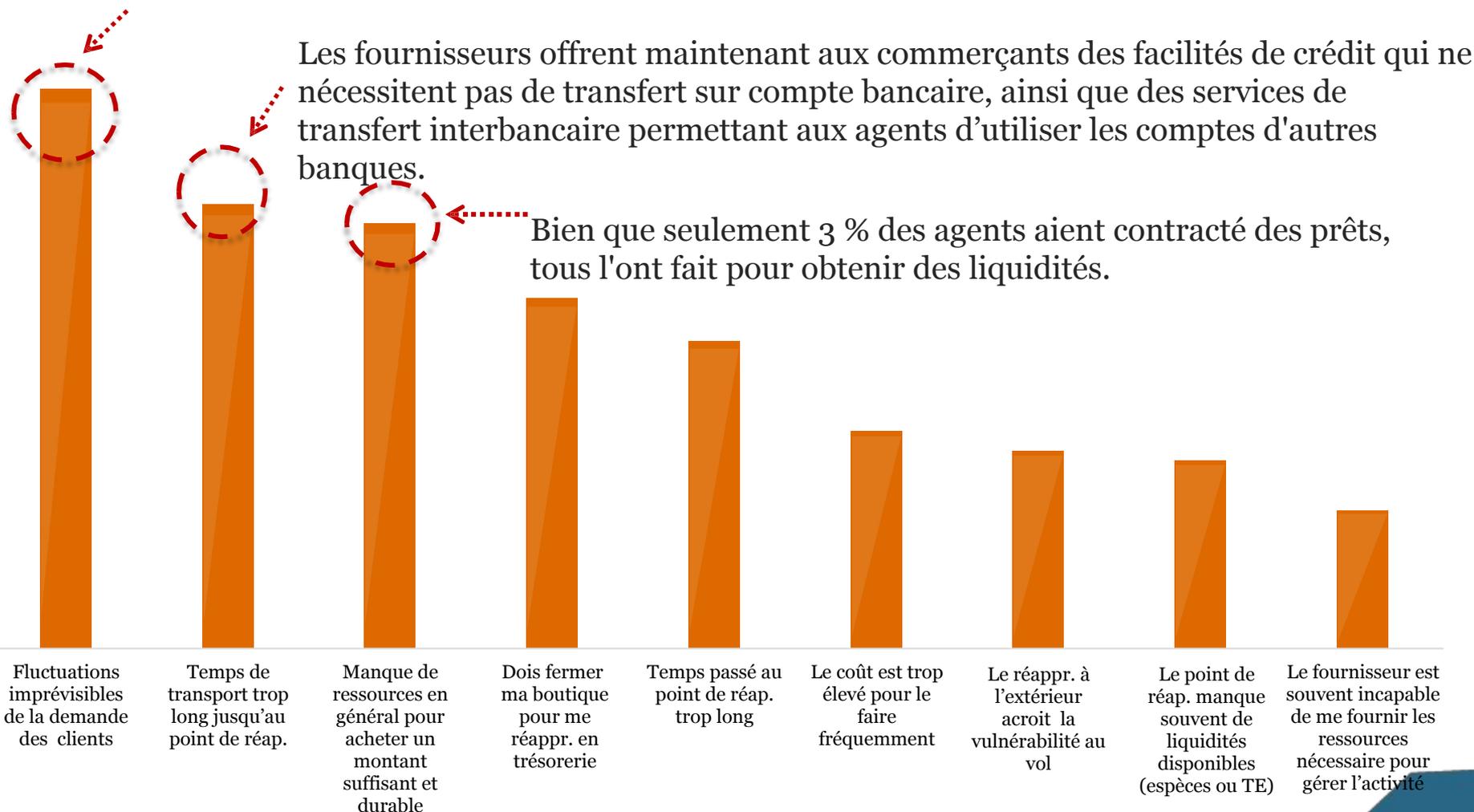


Les réponses multiples étaient permises ; les agents pouvaient choisir plusieurs points de réapprovisionnement.

* Ces valeurs sont des moyennes pondérées des différentes méthodes déclarées par les participants (par exemple, agence bancaire, GAB, autres agents)

Principaux obstacles à la gestion des liquidités

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



Qualité du support du fournisseur

La qualité de l'appui aux agents est bonne, mais quelques domaines ciblés sont à améliorer

Formation :

62 % des agents ont **reçu une formation** d'une durée moyenne de **deux heures**. Ce pourcentage est **le plus faible** parmi ceux des pays de l'étude ANA – Bangladesh (68 %), Kenya (92 %), Tanzanie (79 %), Ouganda (94 %).



- ▶ Presque tous les agents ont reçu une formation de leur fournisseur. Au Pakistan, des agents de développement commercial (ADC) - des représentants d'ORM et de banques - sont responsables de la formation d'un agent et **81 % des agents reçoivent la visite d'un ADC**.
- ▶ Parmi ceux qui ont été formés, seuls **21 % des agents ont bénéficié d'une mise à jour de leur formation**.



Support opérationnel :

76 % des agents reçoivent des visites, dont **25 % tous les jours**, **65 %** au moins **une fois par semaine** et **19 %** tous les **mois**, ce qui témoigne d'un bon modèle de suivi.

Néanmoins, le fait qu'un grand nombre d'agents ne bénéficient pas de mise à jour de leur formation peut conduire à un manque de compréhension des produits, des processus et des systèmes. De plus, avec des agents non formés, il sera plus difficile pour les fournisseurs d'offrir une gamme de produits sophistiqués, car ces produits ont généralement besoin d'être expliqués par un agent pour être compris.

Gestion des réseaux d'agents : principales caractéristiques

-  Les revenus des agents au niveau des points de service sont comparables à ceux des autres pays de l'étude (en PPA), et presque tous les agents sont rentables.
-  Les liquidités sont fournies sur place à la plupart des agents, de sorte que les agents se réapprovisionnent souvent et ne refusent généralement pas de transactions en raison du manque de liquidités.
-  Environ la moitié des agents se trouve dans les zones rurales, ce qui témoigne de la portée remarquable des réseaux.
-  Les agents ne sont pas préoccupés par la fraude au Pakistan par rapport aux autres pays étudiés.
-  Bien que la plupart des agents soient en activité depuis un an ou moins, ils sont optimistes : 88 % d'entre eux prévoient d'être toujours en activité dans un an.



Possibilités d'amélioration

- ▶ **Les réseaux doivent être plus segmentés** - certains fournisseurs voudront se consacrer à défendre leurs meilleurs agents contre la concurrence, d'autres se concentreront sur l'identification des meilleurs agents pour l'ouverture de comptes mobiles ou l'offre de produits plus complexes.
- ▶ Les **relations avec les agents doivent être approfondies** afin de ne pas avoir à lutter chaque jour pour leur loyauté. Les programmes de fidélisation, la propriété des points de service par les agents et l'octroi de crédit aux agents peuvent être utilisés à cette fin.
- ▶ Il faut **réduire les redondances**. Les agents offrent les mêmes produits dans les mêmes points de service pour de multiples fournisseurs, avec pour chacun des systèmes distincts de formation, de suivi et de gestion des liquidités. La consolidation, les partenariats et la spécialisation par niche doivent être développés.
- ▶ **Lorsque le marché évoluera vers des services sur comptes mobiles** au détriment des services OTC, il faudra probablement des profils d'agents différents pour l'ouverture des comptes, des produits plus attractifs et des agents mieux formés pour vendre des produits plus complexes et aider à servir les clients.



Annexe

Annexe : définitions

Définitions		
Zones géographiques	Métropoles	Le Bureau des statistiques pakistanais les qualifie de « villes autoreprésentatives ». Il s'agit de villes de plus de 500 000 habitants, parmi lesquelles : Karachi, Lahore, Rawalpindi, Faisalabad, Peshawar, Multan, Sialkot, Sardoga, Gujrawala, Multan, Bhawalpur, Sukkur, Hyderabad et Quetta.
	Urbain, autres	Villes de moins de 500 000 habitants.
Exclusivité	Agents exclusifs	Agents ne travaillant que pour un seul fournisseur.
	Agents non-exclusifs	Agents travaillant pour plusieurs fournisseurs.
Dédiés/ Non-dédiés	Agents dédiés	Agents dont l'activité de SFD constitue la seule source de revenu.
	Agents non-dédiés	Agents ayant d'autres sources de revenus que les services financiers digitaux.
OTC (Over the Counter)	P2P OTC	Service de transaction opéré par des agents portant sur le transfert d'argent de personne à personne (P2P).
	Paiement de factures	Service de transaction opéré par des agents portant sur le paiement de factures.
Caisse		Dispositif utilisé par un agent pour réaliser des transactions, soit à l'aide d'un téléphone mobile, soit à l'aide d'un terminal électronique.

Merci pour votre attention

www.helix-institute.com

info@helix-institute.com



Helix Institute of Digital Finance



Helix Institute