

Mahindra Finance

ConsULTats UlaVal

Esther Labalette

Sarah-Jeanne Lapointe

Amandine Martel

Nancy Tremblay

**La logique vous mènera du point A au point
B, l'imagination vous mènera partout**

Einstein

- Mandat
- Analyse
- Diagnostic
- Solution
- Implantation
- Conclusion

Mandat principal

Établir la *Stratégie 2020* de Mahindra Finance pour assurer sa croissance accélérée.

Objectifs secondaires :

- Définir les types de marchés (rurals et/ou urbains) et géographiques .
- Comment intégrer le modèle *payment bank* ?
- Comment saisir l'opportunité des nouvelles technologies ?
- Définir les capacités nécessaires a la croissance de l'entreprise ?

Fort potentiel dans les zones rurales

Politico-légal

- Gouvernement Indien favorable au secteur financier
- Investissements prévus dans les infrastructures immobilières et technologiques, rurales et urbaines
- Favorable aux payment banks

Économique

- PIB en croissance
- Taux de bancarisation = 53% de la population, notamment urbaine
- Tendance au marché de niche dans le secteur bancaire

Socio-économique

- Population jeune = potentiel de remboursement élevé
- Classe moyenne croissante
- 69% de la population est rurale
- Urbanisation croissante

Technologique

- Hausse pénétration et mobile

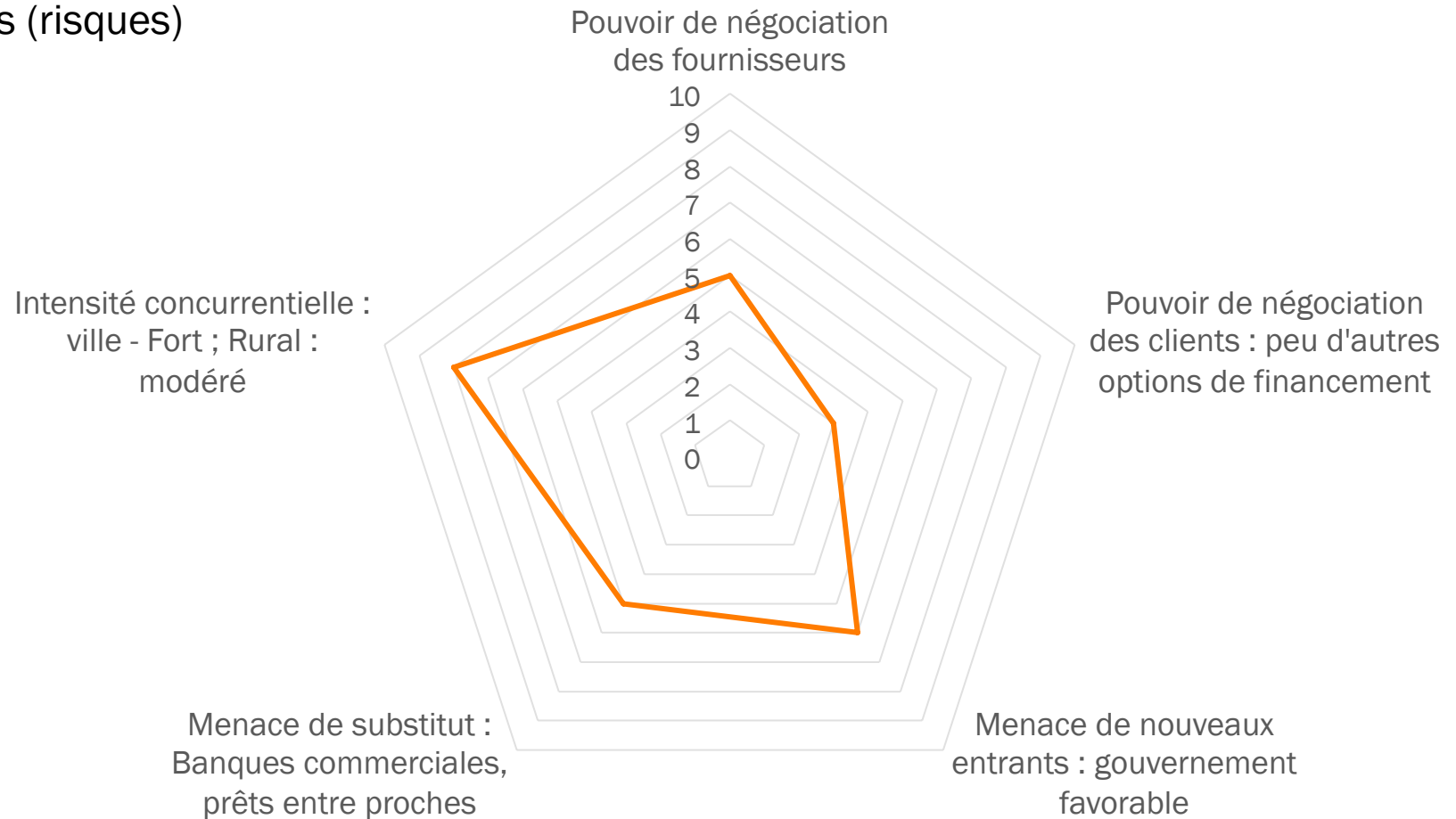
Environnemental

- Réchauffement climatique = agriculture plus risquée

Forte concurrence en zones urbaines

Facteurs clés de succès :

- Connaissance des clients (risques)
- Fiabilité
- Marque
- Accessibilité



De nombreuses forces adaptées au marché rural

RH : Agents locaux

Intrants

- Fonds à taux concurrentiel
- Clients de M&M

Production

- Financement automobile
- Hypothèque
- Prêts aux PME
- Prêts personnels
- Assurance

Distribution

- Porte à porte
- Succursale

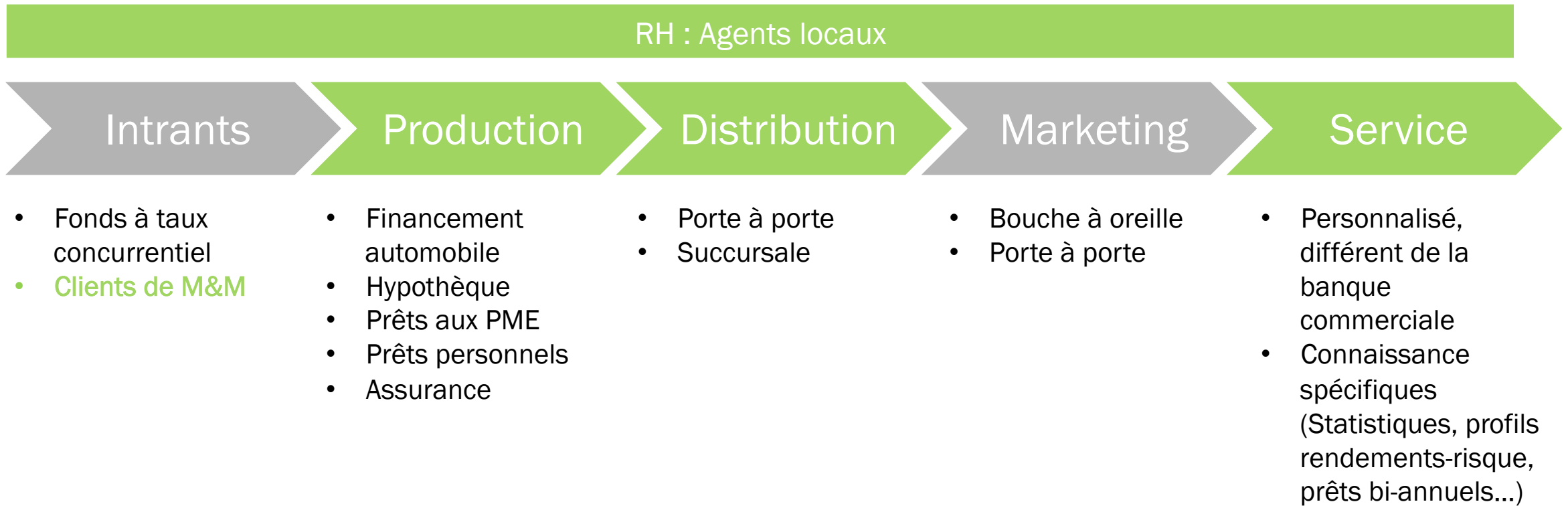
Marketing

- Bouche à oreille
- Porte à porte

Service

- Personnalisé, différent de la banque commerciale
- Connaissance spécifiques (Statistiques, profils rendements-risque, prêts bi-annuels...)

De nombreuses forces adaptées au marché rural



MAIS clients peu diversifiés

Conjoncture économique

Économie Indienne

- Croissance importante du PIB 7,8% pour la prochaine année
- Secteur rural 55,4% des Revenu national

Économie mondiale

- Ralentissement de la Chine
- Prix du baril de pétrole bas (bon pour l'Inde 50% importation pétrole)
- Taux d'intérêt bas

Concurrence

	Chiffre d'affaires	ROA	ROE	Nbr employées
Mahindra Finance	60609	2.50%	15.50%	14197
Bajaj Finance LTD	54182	3.30%	20.40%	5058
Sundaram Finance Ltd.	23690	2.40%	17.60%	3563
Shriram Transport Finance Co LTD.	86447	2.28%	14%	16061

Éléments clés:

- Bon ROE
- Grand nombre d'employés
- Chiffre d'affaires important

Analyse financière

	2015	2014	2013	2012	
Revenu d'exploitation	60211	52753	40950	28849	
Autres revenus	398	253	179	255	↑ 28%
Revenus totaux	60609	53006	41129	29104	
Frais personnel	5671	4945	3793	3127	
Coût de financement	26430	22810	16706	11298	
Dépréciation et amortissement	455	261	237	203	
Provisions et radiations	8491	5190	2881	1599	
Autres revenus	5563	5185	4291	3161	↑ 34%
Total des dépenses	46610	38391	27908	19388	
Bénéfice avant impôts	13999	14615	13221	9716	
Charges fiscales	4750	4967	4237	3168	
Bénéfices après impôts	9249	9648	8984	6548	
participation minoritaire	120	104	19	10	↑ 12%
Bénéfice net	9129	9544	8965	6538	

Conclusion:

- Grande croissance du chiffre d'affaires
- Diminution des marges

	2015	2014	2013	2012
Marge d'exploitation	23%	28%	32%	33%
Marge nette	15%	18%	22%	22%

OPPORTUNITÉS

- Forte population rurale, jeune
- Investissements en infrastructures et technologies
- Gouvernement favorable au développement bancaire rural
- Pénétration internet et mobile

MENACES

- Réchauffement climatique = précarité des agriculteurs
- Concurrents entrent dans le secteur du financement rural
- Urbanisation croissante

FORCES

- Produits adaptés à la clientèle rurale
- Connaissance clientèle rurale
- Force de vente
- Synergies avec M&M

Se concentrer sur la population rurale et urbaine en Inde

Se concentrer sur la population urbaine en Inde et à l'étranger

DÉFIS

- Manque de diversification = dépendant des agriculteurs
- Peu d'expérience urbaine

Se concentrer sur la population rurale en Inde et à l'étranger

Critères de sélection

ACCEPTABILITÉ	Gains potentiels Risques
FAISABILITÉ	Ressources humaines Ressources physiques Ressources financières
PERTINENCE	L'option permet-elle la croissance accélérée ?
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	Connaissance des clients (risques) Fiabilité Marque Accessibilité

Évaluation des options

	Se concentrer sur la population rurale et urbaine en Inde	Se concentrer sur la population urbaine en Inde et à l'étranger	Se concentrer sur la population rurale en Inde et à l'étranger
ACCEPTABILITÉ	Gains modérés Risques élevés		
FAISABILITÉ	Ressources financières présentes, expertise humaine à acquérir		
PERTINENCE	Permet la croissance		
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	Fiabilité Marque		

Évaluation des options

	Se concentrer sur la population rurale et urbaine en Inde	Se concentrer sur la population urbaine en Inde et à l'étranger	Se concentrer sur la population rurale en Inde et à l'étranger
ACCEPTABILITÉ	Gains modérés Risques élevés	Gains modérés Risques élevés	
FAISABILITÉ	Ressources financières présentes, expertise humaine à acquérir	Ressources financières présentes, expertise humaine à acquérir	
PERTINENCE	Permet la croissance	Permet la croissance	
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	Fiabilité Marque	Fiabilité	

Évaluation des options

	Se concentrer sur la population rurale et urbaine en Inde	Se concentrer sur la population urbaine en Inde et à l'étranger	Se concentrer sur la population rurale en Inde et à l'étranger
ACCEPTABILITÉ	Gains modérés Risques élevés	Gains modérés Risques élevés	Gains élevés Risques modérés
FAISABILITÉ	Ressources financières présentes, expertise humaine à acquérir	Ressources financières présentes, expertise humaine à acquérir	Ressources financières et humaines présentes
PERTINENCE	Permet la croissance	Permet la croissance	Permet la croissance
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	Fiabilité Marque	Fiabilité	Connaissance des clients (risques) Fiabilité Marque Accessibilité

Stratégie 2020 : être le leader du financement rural

****Miser sur les forces pour la croissance accélérée*

La solution dans le temps

Implantation

2016		2017		2018		2019		2020	
S1	s2	S1	s2	S1	s2	S1	s2	S1	s2

Phase I : Expansion rurale en Inde

- *Payment bank*
- Implantation du nouveau service

1

2

Phase II : Expansion rurale en Afrique du sud

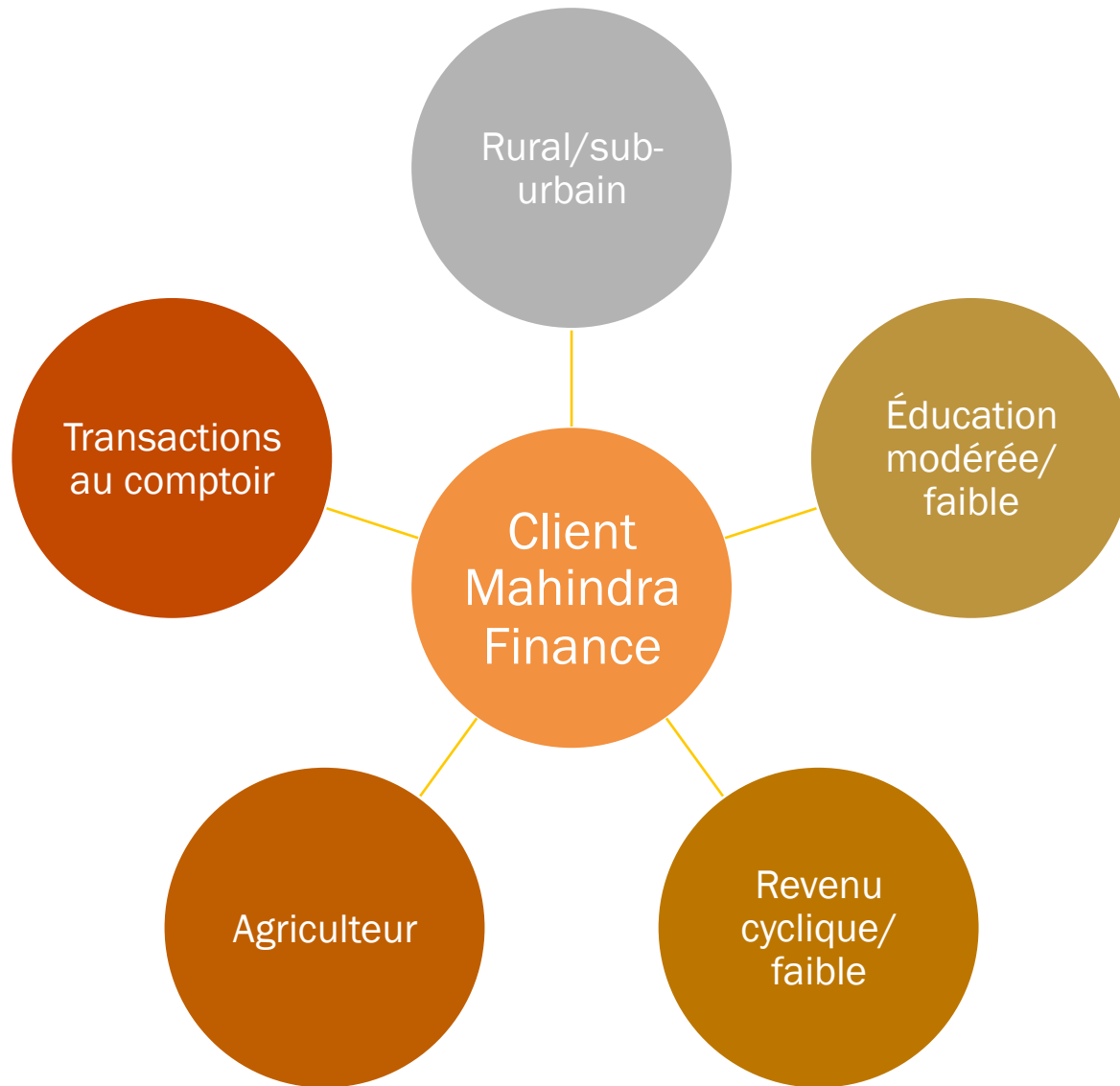
3

Phase III : Innovation et capacités nécessaires a l'expansion

4

Phase I : Expansion du marché rural indien

Le client Mahindra Finance



L'expertise Mahindra Finance :

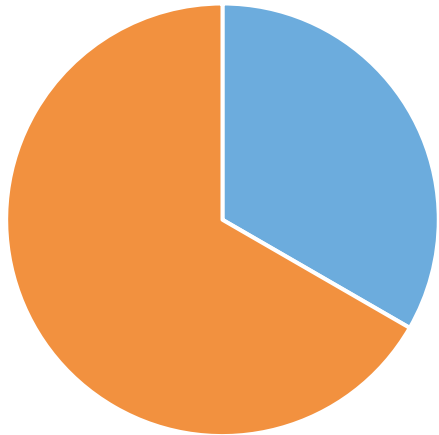
- ✓ Informer le client
- ✓ Personnaliser les services selon les besoins
- ✓ Se déplacer vers le clients

Phase I : Expansion du marché rural indien

Pourquoi et comment ?

Implantation

Villages non commercialisés



400 000 villages non commercialisés :
- 250 000 potentiels

**Gros potentiel de croissance

2 X le bilan

Plan stratégique national :

- 1) Profiter du modèle payment bank
- 2) Nouveau service au portefeuille

Phase I : Expansion du marché rural indien

Profiter du modèle *payment bank*

Implantation

Pourquoi ?

- Proximité avec les clients
- Synergies avec Mahindra Finance
- Profiter des incitatifs gouvernementaux

Comment ?

- Nouvelle filiale : Mahindra Payment Bank
- Localisations ciblées : proximité des marchés/moyen de transport, stations de gaz

Ressources

- 1 employé au comptoir
- Intégration graduelle des guichets : impartition
- Futur : mobile et web

Budget

- Subventions gouvernementales
- 5 M \$

Phase I : Expansion du marché rural indien

Synergies Mahindra Payment Bank et Mahindra Finance

Implantation



- Dépôt en espèce

- Ajout au compte du client

- Transfert du compte pour paiement des prêts

Création de valeur pour ...

Client

- Meilleure sécurité de son argent

Mahindra Payment Bank

- Fidélisation de la clientèle
- Bassin de clients assuré

Mahindra Finance

- Réduction du personnel en ressources humaines
- Relocalisation des agents locaux

Phase I : Expansion du marché rural indien

Nouveau service au portefeuille : financement location-vente

Implantation

Pourquoi ?

- 6 M de maisons en zones rurales



Possibilité de financement du gouvernement indien

Comment ?

- Synergies avec Mahindra Real Estate



Construction de maison + vente

Quoi ?

- Offrir aux clients un service de location des maisons



Adapté aux besoin des clients en zones rurales

Phase II : Expansion rurale en Afrique du Sud

Pénétrer le pays via un de nos partenaires - concessionnaires

Pourquoi ? (critères)

- Culture
- Présence de la maison-mère
- Volume
- Rural
- Saisonnalité
- Expertise
- Endettement ménage/PIB

Comment ?

- A) Partenaires concessionnaires
- B) Porte @ porte

Quoi ?

- Mahindra Finance
- A. Prêts automobiles
 - Prêts adaptés
- B. Prêts hypothécaires
- C. Assurances (pour avenir)

Phase III : Capacités nécessaires à l'expansion

Expansion Inde (terrain)

- Pas de recrutement
- Réorganisation interne

Payment bank

- Nouvelles infrastructures (impartition guichets)
- Réorganisation interne
- Recrutement personnel
- Formation d'agents locaux

Expansion Afrique du Sud

- Recrutement d'agents locaux formés par des agents indiens détachés
- 20 pour débiter augmentation aux besoins

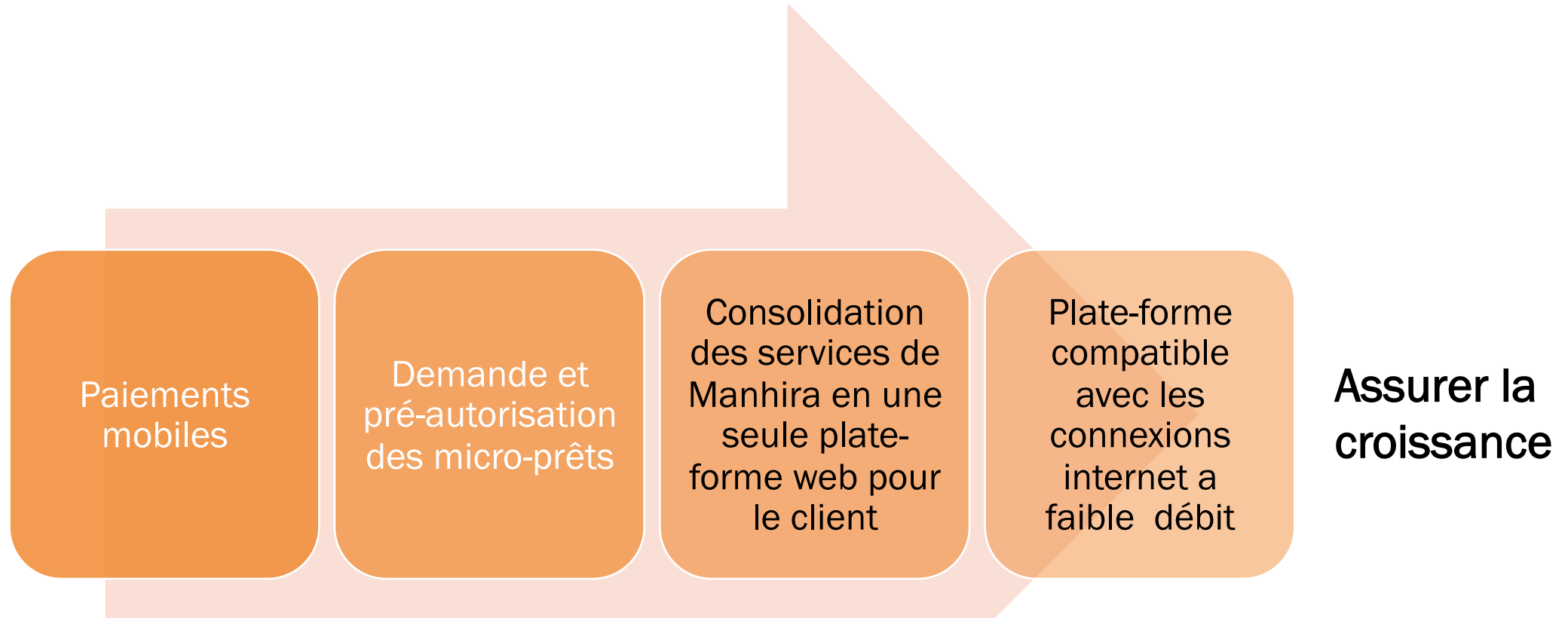
Technologie

- Ressources et expertise de Mahindra IT
- Mahindra IT pour les applications mobiles et site web

Phase III : Les technologies vers l'innovation

Utiliser les tendances de + en + grandes de l'utilisation du cellulaire et des applications mobiles pour utilisation fin 2017 – début 2018

Implantation



Financement

Implantation

Budget 5,55M\$

- Guichets 5M\$
- Développement des affaires 40,000\$
- RH 500,00\$
- Lobbying 10,000\$

Financement

Dépôts bancaires

Fonds propres

- Fonds d'investissements
- Marché des capitaux

Gouvernement

- subventions

États financier prévisionnels

Implantation

	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Revenu d'exploitation	60,211	75,264	94,080	117,600	147,000	183,749	229,687
Autres revenus	398	418	439	461	484	508	533
Revenus totaux	60,609	75,682	94,518	118,060	147,483	184,257	230,220
Frais personnel	5,671	5,813	5,958	6,107	6,260	6,416	6,577
Coût de financement	26,430	32,543	40,643	50,766	63,418	79,231	98,995
Dépréciation et amortissement	455	466	478	490	502	515	528
Provisions et radiations	8,491	18,920	23,630	29,515	36,871	46,064	57,555
Autres revenus	5,563	5,702	5,845	5,991	6,141	6,294	6,451
Total des dépenses	46,610	63,445	76,553	92,869	113,191	138,520	170,105
Bénéfice avant impôts	13,999	12,237	17,965	25,192	34,292	45,737	60,115
Charges fiscales	4,750	4,152	6,096	8,548	11,636	15,519	20,398
Bénéfices après impôts	9,249	8,085	11,869	16,644	22,657	30,218	39,717
participation minoritaire	120	123	126	129	132	136	139
Bénéfice net	9,129	7,962	11,743	16,515	22,524	30,082	39,578

CMPC 0.15

VAN \$71,606.71

Hypothèses;
 TX Croissance 25%
 Provision 25%
 TC 33%

Analyse de sensibilité

		CMPC		
		0,10	0,15	0,20
Taux de croissance des ventes	0,15	81 006	68 668	58 933
	0,20	84 557	71 132	60 593
	0,25	85 755	71 607	60 553
	0,30	83 747	69 410	58 259
	0,35	77 503	63 716	53 043

***Création de valeur selon chaque scénario
VAN si aucune croissance : 30,601 \$

Croissance :

- Nouveau segment
- Nouveau marché
- Réduction des dépenses (automatisation/personnel)
 - Augmentation des marges

Mesures de succès

Éléments à contrôler	Indicateurs
Expansion rurale en Inde	Qualité des créances Nombre de villages desservis Marges Ventes
Payment Banks	Nombre de guichets ouverts Marges
Location-vente	Croissance des prêts Marges
Expansion en Afrique du Sud	Qualité des créances Nombre de villages desservis Marges Ventes

Gestion des risques

Risques	Mesures de mitigation
Défauts des clients dans les nouveaux marchés	Assurance
Viabilité financière	Suivre les règlementation de Bâle III
Échec de la pénétration du marché africain	Chercher une banque locale pour co-entreprise
Sécurité, cyber-risques	Gestion des données en propres (Mahindra tech)
Incompréhension culturelle	Formation

Memo : D'ici à 2020, Mahindra Finance sera le leader du financement rural

- **Consolider le marché indien**
 - Focus sur les zones rurales
 - + 250 000 villages potentiels
 - Étendre les payment Banks et les rendre accessibles
 - Location-vente d'immobilier
- **Expansion géographique**
 - Afrique du Sud
- **Création de valeur pour les actionnaires = 71 M\$**

Mandat principal

Établir la *Stratégie 2020* de Mahindra Finance pour assurer sa croissance accélérée.

Objectifs secondaires :

- ✓ Définir les types de marchés (rurals et/ou urbains) et géographiques .
- ✓ Comment intégrer le modèle *payment bank* ?
- ✓ Comment saisir l'opportunité des nouvelles technologies ?
- ✓ Définir les capacités nécessaires a la croissance de l'entreprise ?

Pour aller plus loin

- Développement durable
- Chine
- Être une référence