

Les premières expériences de banque à distance

La banque à distance représente une formidable opportunité d'étendre les services financiers aux pauvres qui n'ont pas accès aux réseaux d'agences des banques traditionnelles. Elle abaisse les coûts de transaction, en particulier le coût de mise en place et de maintien d'un réseau de distribution pour les banques ; et pour les clients, elle diminue le coût d'accès aux services (par exemple, les temps de déplacement ou d'attente¹).

Au Brésil, les clients ouvrent des comptes bancaires, effectuent des dépôts et paient leurs factures dans des centres de loterie ou dans de petits magasins de détail. Aux Philippines, les migrants urbains envoient de l'argent à leurs familles restées à la campagne grâce à leurs téléphones portables. Ces deux cas peuvent être décrits comme des services bancaires à distance. La banque à distance implique essentiellement les éléments suivants :

- l'utilisation de la technologie, comme des cartes de paiement ou des téléphones portables, afin d'identifier les clients et d'enregistrer électroniquement les opérations et, dans certains cas, de permettre aux clients de gérer des opérations à distance ;
- l'utilisation de points de vente tiers (exclusifs ou non), comme des bureaux de poste et de petits commerçants, qui servent de détaillants pour les prestataires de services financiers et qui permettent aux clients d'effectuer des opérations nécessitant leur présence physique, comme les opérations en espèces et la vérification des données du client préalable à l'ouverture d'un compte² ;
- la possibilité, au minimum, d'effectuer des dépôts et retraits d'espèces de base, en plus des services de transactions ou de paiement ;

- l'appui d'une institution collectant l'épargne et reconnue par le gouvernement, par exemple une banque formellement agréée ;
- la structuration de ces différents éléments afin que les clients puissent utiliser ces services bancaires de façon régulière (disponibles pendant les heures normales de bureau) et sans devoir se rendre dans des agences bancaires, si tel est leur choix.

Ce document passe en revue sept grandes observations que le CGAP a pu tirer de ses travaux de conseil et de recherche sur la banque à distance, en particulier de son soutien à des projets de banque à distance dans le monde lors de l'année écoulée³. Il prend en compte chaque élément et acteur de la chaîne de prestation de services bancaires à distance, y compris les clients, les prestataires de services financiers, les détaillants, les produits et les plateformes technologiques. La plupart des observations s'appliquent également à l'utilisation de téléphones portables pour effectuer des opérations à distance (autrement dit, la banque mobile) et aux réseaux de services bancaires à distance par cartes. Nous insisterons cependant sur les leçons tirées de la banque mobile, en raison de sa nouveauté par rapport aux réseaux utilisant des cartes.

La banque à distance n'a pas encore fait la preuve d'un impact favorable sur les pauvres et sur le développement des ménages, des communautés et des économies nationales.

Sachant que nous en sommes au début du développement des solutions de banque à distance, ces observations sont proposées comme une tentative d'état des lieux. Nous présenterons également quatre

¹ Pour obtenir une présentation des principales questions et d'exemples de banque à distance par pays, voir Ivatury (2006) ; Lyman, Ivatury et Staschen (2006) ; et Lyman, Porteous et Pickens (2008).

² Parmi initiatives répertoriées en annexe et auxquelles il est fait référence dans le texte, les seules qui ne font pas appel à des détaillants sont MTN Banking en Afrique du Sud, ainsi que le petit nombre de sociétés qui exploitent plus de 100 000 terminaux de paiement acceptant les espèces des clients pour les paiements, en Russie.

³ Plusieurs exemples dans ce document, dans des pays comme la Colombie, les Philippines, le Kenya, le Pakistan et les Maldives, renvoient à des projets que le CGAP soutient par l'intermédiaire de son Programme technologie. Pour plus de détails sur ces travaux, voir le site <http://technology.cgap.org>.

grandes incertitudes – ainsi que des questions encore non résolues susceptibles d’affecter de façon significative le rythme du développement et le degré d’acceptation par les clients des offres de banque à distance. Pour finir, nous proposerons quatre prévisions qui paraissent découler des principaux points identifiés.

Sur la base des premières expériences menées, la banque à distance peut contribuer fortement à construire un secteur financier plus inclusif dans les pays en voie de développement. Les responsables politiques et les autorités de réglementation font preuve d’un réel intérêt à ce sujet, et ce bien que dans la plupart des pays la réglementation continue d’être un frein à l’émergence de la banque à distance. Lorsque la réglementation le permet, de nouvelles initiatives originales de banque à distance sont développées par une pléthore d’acteurs du marché (voir en annexe une liste d’initiatives intéressantes dans les pays sélectionnés).

Mais le fait est que la banque à distance n’a pas encore fait la preuve d’un impact favorable sur les pauvres et sur le développement des ménages, des communautés et des économies nationales. Outre la question de l’autorisation purement juridique, il existe encore des obstacles importants à son adoption généralisée.

Observations

1. La banque à distance peut réduire de façon importante le coût de la prestation de services financiers aux pauvres.

Nous estimons que la banque à distance peut proposer aux clients des services bancaires de base à un coût réduit d’au moins 50 % par rapport aux circuits

traditionnels. La banque à distance permet de traiter deux des problèmes les plus importants de l’accès aux services financiers : le coût de la mise en œuvre (présence physique) et le coût de transaction pour les faibles montants. Elle y parvient en utilisant des réseaux existants de détaillants tiers pour les opérations en espèces et l’ouverture des comptes, et en gérant toutes les opérations en ligne. Cette réduction drastique des coûts crée l’opportunité d’une augmentation significative de la part de la population ayant accès à la finance formelle, en particulier dans les régions rurales où vivent de nombreux pauvres.

Les économies de coût les plus importantes sont réalisées sur les opérations qui peuvent être complètement effectuées de façon électronique par l’intermédiaire de la banque mobile. Aux Philippines, une opération typique dans une agence bancaire coûte 2,50 dollars ; elle ne coûterait que 0,50 dollar si elle était automatisée en utilisant un téléphone portable (Asian Banker, 2007).

La réduction des coûts résultant de l’utilisation de détaillants plutôt que de banques, pour les opérations en espèces à distance, est également impressionnante. La Banco de Credito au Pérou estime qu’une opération en espèces dans une agence bancaire coûte environ 0,85 dollar, alors que la même opération chez un détaillant ne coûterait que 0,32 dollar⁴. La Tameer Bank au Pakistan estime que, dans le bidonville Orangi de Karachi, le coût de l’établissement d’une agence bancaire est 30 fois celui d’un détaillant, ce qui représente environ 1 400 dollars. Les coûts mensuels d’exploitation d’une agence s’élèvent en moyenne à 28 000 dollars, à comparer à 300 dollars pour un détaillant ; de plus, les coûts mensuels d’exploitation comportent une part variable bien plus importante pour un détaillant que pour une agence⁵.

⁴ Présentation de Luis Almandoz, directeur de Agente BCP channel à Bogota, Colombie, le 30 novembre 2006.

⁵ Calculs fournis par la Tameer Bank, 15 janvier 2008.

2. Les canaux de banque à distance sont utilisés principalement pour les paiements, et non pour l'épargne ou le crédit.

Les clients effectuent principalement des paiements et des virements par l'intermédiaire des canaux de banque à distance, même quand ces canaux proposent un éventail plus large de services, dont l'ouverture d'un compte, les dépôts et retraits d'espèces. La plupart des clients font coïncider leurs dépôts avec le paiement de factures ou des retraits d'espèces, et ils laissent ainsi un solde presque nul sur leurs comptes, ou bien ils n'ouvrent pas de compte d'épargne du tout. Les expériences suivantes en témoignent :

- Au Brésil, le règlement des factures et le versement des prestations sociales publiques aux particuliers représentent 78 % des 1,53 milliard d'opérations traitées en 2006 par les 95 000 détaillants du pays⁶.

Les recherches du CGAP au Brésil ont montré que, parmi les 750 personnes qui avaient répondu à un questionnaire dans l'État de Pernambuco, 90 % ont affirmé faire appel à des détaillants bancaires pour payer les factures de services publics et autres factures, mais seulement 5 % ont indiqué avoir ouvert un compte bancaire chez le détaillant ; moins de 5 % ont déclaré avoir effectué un dépôt d'espèces sur leur compte bancaire par l'intermédiaire d'un agent⁷. En fait, 87 % des personnes ayant ouvert un compte ont indiqué l'avoir fait uniquement pour recevoir le paiement des aides sociales ou des salaires ;

- En Russie, plus de 100 000 terminaux de paiement automatisés sont récemment apparus dans les grandes villes. Un prestataire, CyberPlat, affirme avoir traité, grâce à ses 70 000 points d' « acceptation d'espèces », 1,2 milliard d'opérations pour une valeur de 4,7 milliards de dollars lors des trois premiers trimestres de 2007, principalement pour des

Tableau 1 : Comment les usagers de WIZZIT gèrent leurs opérations bancaires et de paiement, par mois

	Total	Achat de temps	Consultation du solde du compte	Retrait d'espèces	Dépôt d'espèces	Transferts monétaires	Paiement de l'électricité	Minirelevé de compte	Paiement des comptes en magasin	Transfert bancaire électronique	Établissement d'un ordre de débit	Établissement d'un ordre de suspension	Remise de chèques
Toutes les opérations bancaires	12.8	3.7	2.7	1.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.5	0.4	0.4	0.2	0.1
Opérations utilisant WIZZIT (tous canaux)	9.3	2.6	1.9	1.3	0.7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.1	0.1
Opérations utilisant WIZZIT (téléphone portable)	6.6	2.6	1.9	0.1	0.1	0.5	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2	0.1	0

Remarque : chiffres basés sur le nombre moyen d'opérations de chaque type effectuées tous les mois, pondérés par le nombre d'utilisateurs déclarant les avoir réalisées. Tous les utilisateurs n'effectuent pas tous les types d'opérations. Le « panier moyen » doit être considéré comme l'utilisation moyenne parmi les utilisateurs étudiés, plutôt que le profil d'un utilisateur typique de WIZZIT. La deuxième ligne présente toutes les opérations par l'intermédiaire des canaux WIZZIT, y compris le téléphone portable, les GAB et les agences de banques partenaires. La troisième ligne ne présente que les opérations WIZZIT effectuées par l'intermédiaire d'un téléphone portable. Source : Ivatury et Pickens (2006).

⁶ Ces deux produits constituent environ 55 % du total des 104 milliards de dollars de transactions de l'année. Voir Marques et Sobrinho (2007).

⁷ Étude CGAP 2006 sur la banque à distance à Pernambuco, Brésil. Un récapitulatif des conclusions se trouve sur <http://cgap.org/portal/site/Technology/research/technology/agents/>. Il faut noter que la zone géographique concernée par l'étude est couverte dans une proportion significative par des agents au service de la Lemon Bank, qui ne propose pas de produits d'épargne.

recharges téléphoniques, la télévision, Internet et d'autres services publics (CGAP, à paraître) ;

- Comme l'indique le tableau 1, le client moyen de la banque mobile de WIZZIT (un opérateur de téléphonie mobile offrant des services bancaires en Afrique du Sud) a acheté chaque mois des minutes de téléphonie à WIZZIT deux fois plus souvent (2,6 fois), pour retirer des fonds à une agence ou à un GAB (1,3 fois) et cinq fois plus souvent pour effectuer un transfert monétaire (Ivatury et Pickens, 2006).

Les clients utilisent les paiements et les virements plutôt que les services bancaires, en partie parce que les prestataires concentrent leurs efforts de marketing sur les paiements et les virements. La publicité de M-Pesa vante ses services comme « un moyen économique, rapide, pratique et sûr de transfert d'argent par SMS n'importe où au Kenya⁸ » et le slogan de WIZZIT est « Un moyen de paiement facile ». Les opérateurs mobiles, en particulier, préfèrent vendre des services de paiement plutôt que la possibilité de stocker de la valeur, car les services de paiement correspondent mieux à leur modèle traditionnel de revenu (par exemple, à la minute ou au SMS). Certains opérateurs mobiles font valoir que s'ils faisaient de la publicité pour la possibilité d'effectuer des dépôts grâce à leurs services bancaires, ils se mettraient en porte-à-faux avec les accords passés avec les instances de régulation bancaire⁹.

La prédominance des services de paiement sur ceux d'épargne reflète aussi probablement la valeur relative perçue que chaque service apporte à la vie économique des pauvres. L'utilisation de détaillants bancaires et de paiements électroniques pour les factures de services publics prend moins de temps que de se déplacer et de faire la queue auprès de différents bureaux publics, ce qui présente des avantages très tangibles. De la même façon, la perception d'une retraite, un reçu pour un transfert

d'argent ou le paiement de prestations sociales ou d'un salaire constituent une forte motivation d'ouverture de compte.

D'un autre côté, l'offre d'épargner de l'argent, en particulier sous forme électronique, paraît moins attractive. L'ancien directeur de Banco Postal au Brésil a indiqué que, dans les régions rurales particulièrement, son équipe avait consacré des efforts considérables à expliquer aux clients pourquoi ils devaient avoir un compte en banque¹⁰. Bien que la banque à distance ait permis de rapprocher physiquement les services bancaires pour de nombreuses personnes qui n'y avaient pas accès, cela n'a sans doute pas modifié leur perception de l'offre d'épargner dans des institutions financières formelles. Quand elles reçoivent un paiement ou un transfert, une écrasante majorité des personnes se rendent chez le détaillant pour retirer le montant total reçu.

Nous estimons qu'avec le temps, quand les clients augmenteront leur utilisation des canaux à distance pour effectuer un éventail plus large de paiements, ils commenceront à trouver plus intéressant de maintenir sur leur compte un solde d'épargne ou un montant disponible pour des transactions. D'ici là, d'autres études doivent être menées pour comprendre la façon dont les clients perçoivent l'épargne en général, les avantages des dépôts d'épargne en banque, et les canaux bancaires disponibles – en agence bancaire ou à distance.

La réussite des agents au Brésil – avec 100 % des municipalités couvertes – est due en grande partie au fait que le paiement des factures de services publics est considéré comme un service bancaire, et ne peut pas être effectué auprès d'établissements non bancaires. Cela a créé un marché captif naturel des opérations pour les nouveaux correspondants qui s'établissaient dans des villes sans présence bancaire, où les résidents n'avaient auparavant pas d'autre

⁸ Site internet Safaricom, www.safaricom.co.ke, 25 décembre 2007.

⁹ Entretien avec Rizza Maniego-Eala, P-DG de GXI Inc., août 2007. Au Kenya et aux Philippines, il a été permis à des établissements non bancaires de proposer des transferts monétaires par téléphone portable, voire des porte-monnaie mobiles, à une échelle limitée. Safaricom et GXI Inc. outrepasseraient sans doute leurs prérogatives s'ils vendaient leurs services comme un « lieu sûr pour garder son argent ».

¹⁰ Entretien avec André Cano, mai 2005.

choix que de se déplacer vers les villages voisins pour payer leurs factures de services publics. Dans d'autres pays, comme la Colombie, des magasins locaux peuvent avoir des contrats de recouvrement avec les services publics et il s'est révélé beaucoup plus difficile aux correspondants de se saisir de l'activité de paiement des factures de services publics lors de leur entrée sur le marché.

3. Peu de pauvres et de personnes non bancarisées ont commencé à utiliser la banque à distance pour des services financiers.

Si l'on observe plusieurs initiatives de banque à distance dans le monde, il apparaît que moins de 10 % de tous les clients des banques à distance sont des pauvres et de nouveaux utilisateurs des services bancaires et qu'ils utilisent ces canaux pour des services financiers (ou des activités autres que le paiement des factures, l'achat de minutes de téléphonie ou le retrait des prestations sociales gouvernementales en espèces). Lors d'une étude à Pernambuco (un État particulièrement pauvre du Brésil), le CGAP a réalisé que seul 5 % de ceux qui utilisaient un agent bancaire au moins une fois par mois dans un autre but que le paiement des factures ou la réception des versements du gouvernement étaient auparavant sans compte bancaire et considérés comme pauvres selon les critères brésiliens¹¹. De la même manière, parmi le million de clients de la banque mobile en Afrique du Sud, le CGAP estime que moins de 100 000 sont en dessous du seuil de pauvreté, n'avaient auparavant pas de compte bancaire et utilisent maintenant la banque mobile pour d'autres usages que les paiements ou les transferts. De plus, en Colombie, les opérations typiques en espèces par l'intermédiaire de détaillants vont de 100 à 200 dollars, ce qui suggère qu'elles ne sont pas effectuées par les plus pauvres.

Même s'il est décevant pour les organisations qui visent à développer l'accès aux services financiers, ce constat semble relativement naturel aux tout premiers stades de développement d'un marché, après une innovation majeure. Les prestataires expérimentant une nouvelle technologie ou un nouveau modèle économique cherchent généralement à réduire le risque en se concentrant sur des marchés connus (pour éviter le « double pari » d'un nouveau modèle économique et de nouveaux segments de clientèle) et, dans ces marchés, sur les sous-segments d'« adoptants précoces » probables (c'est-à-dire les personnes naturellement plus prédisposées à essayer la nouvelle offre).

En effet, un prestataire qui, pour la banque à distance, se concentre sur les segments de clientèle qu'il comprend déjà et qu'il sait comment approcher aura plus de facilité à tester des services, évaluer la rentabilité des clients et des services, et adapter ses propositions et ses messages de communication au marché. Par exemple, aux Philippines, SMART et Globe Telecom ont d'abord fait la publicité de leurs services bancaires mobiles principalement auprès de consommateurs du marché haut de gamme. SMART a combiné son compte mobile prépayé à une carte de débit Maestro qui pouvait être utilisée dans n'importe quel magasin acceptant une carte traditionnelle de débit ou de crédit. À la fin de l'année 2006, la base de la clientèle de SMART comprenait principalement des segments qu'elle connaissait bien : quatre millions d'abonnés avaient souscrit à Smart Money et, parmi les 900 000 usagers actifs, presque la totalité était des entreprises distribuant des minutes prépayées de téléphonie SMART¹².

GXI Inc. de Globe Telecom, qui propose le service de porte-monnaie mobile G-Cash, estime que presque la totalité de ses 500 000 usagers actifs sont des abonnés individuels des zones urbaines¹³. Dans les

¹¹ Ils figurent dans une des trois classes les plus basses des sept classes socio-économiques brésiliennes, ou *critério de classificação econômica*, qui mesurent la richesse en fonction du revenu et des actifs.

¹² Présentation par la Banco de Oro, 2006.

¹³ Fournis par Rizza Maniello-Eaga, P-DG de GXchange Inc., 3 novembre 2007.

faits, l'entreprise a attendu jusqu'à début 2007 pour aller au-delà de la phase pilote d'enregistrement des détaillants et accepter ou distribuer G-Cash dans les zones rurales. À ce jour, à peine plus de 100 agents sont enregistrés dans les provinces rurales, par rapport aux 3 000 revendeurs de minutes de téléphonie que Globe Telecom a enregistrés directement dans le pays, et aux 700 000 revendeurs qui achètent et revendent des minutes de téléphonie Globe.

La plupart des clients n'en sont encore qu'à tester le service. En 2006, le CGAP a mené une étude sur 515 personnes dans les régions desservies par WIZZIT. Même dans les marchés le plus directement faciles à cibler – parmi les personnes qui disposent d'un téléphone portable et d'un compte bancaire –, l'étude a révélé sans surprise que ceux qui avaient adopté les services bancaires mobiles de WIZZIT avaient en moyenne des niveaux supérieurs de revenus et d'éducation, qu'ils avaient le plus souvent un emploi formel, étaient citadins et plus âgés. Les premiers inscrits étaient en général des clients avec des exigences bancaires plus élaborées.

Le fait que les pauvres ne soient généralement pas des utilisateurs précoces de technologie s'explique par leur vécu personnel (ils sont probablement moins exposés à la technologie et ont un accès moins aisé à l'information sur de nouvelles offres), mais aussi par le fait qu'ils sont une clientèle moins attractive aux yeux des prestataires.

Cela complique beaucoup la tâche des gouvernements et des donateurs qui visent à offrir des services financiers aux pauvres. Des programmes gouvernementaux en Inde, en Russie, au Malawi, en Afrique du Sud et au Brésil distribuent les paiements de protection sociale aux clients par l'intermédiaire des canaux de la banque à distance. Dans certains cas, ils

ont permis l'ouverture de comptes bancaires à des millions de clients pauvres (notamment au Brésil), mais sans obtenir cependant une utilisation régulière de ces comptes par les clients pour répartir les dépenses dans le temps – le solde a tendance à être intégralement retiré dès que les versements sont reçus. D'autres études sont nécessaires pour comprendre comment les pauvres et les clients exclus perçoivent leurs relations avec les agents bancaires, et dans quelle mesure ils acceptent de faire confiance aux prestataires.

4. Les prestataires de services financiers considèrent les réseaux de détaillants comme un moyen de mener à bien leur stratégie commerciale.

La plupart des prestataires de services financiers considèrent comme une stratégie concurrentielle clé leurs partenariats avec des entreprises disposant d'une solide présence en points de détail, au niveau local. Ils tentent de mettre en place aussi vite que possible leurs réseaux, afin de développer une réserve de clients potentiels d'et obtenir une présence locale de la marque. Le rythme de recrutement de détaillants est le plus spectaculaire au Brésil, où 95 000 agents ont commencé leur activité, ne laissant aucune municipalité sans établissement bancaire de détail. Ce réseau de détaillants a directement entraîné l'ouverture de plus de 13 millions de comptes bancaires ces cinq dernières années¹⁴.

Selon la réglementation en vigueur, il est parfois possible de faire appel à des agents pour ouvrir de nouveaux comptes (inscription et information des clients) ou pour effectuer des opérations en espèces (dépôt ou retrait sur un compte, ou pour effectuer ou recevoir des versements). Étant donné que la plupart des clients de la banque à distance ne constituent pas de soldes importants d'épargne (selon l'observation 3, ci-dessus), la plupart des opérations de clientèle impliquent une opération au comptant.

¹⁴ Source : Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Dados do Setor Bancário, 2006.

Afin de pouvoir démarrer leur réseau de détaillants, de nombreuses banques qui veulent se lancer dans la banque à distance ont établi des partenariats avec des entreprises qui disposent de nombreux détaillants locaux, dont les opérateurs de téléphonie mobile, les bureaux de poste et les principales chaînes de vente au détail :

- **Opérateurs de téléphonie mobile.** Les opérateurs de téléphonie mobile exploitent certains des plus grands réseaux nationaux de distribution au détail qui permettent de prendre en charge la vente de cartes prépayées. Cela les place dans une position privilégiée pour mener ou participer aux projets de banque mobile. Par exemple, cinq banques ont établi des partenariats avec SMART Communications aux Philippines, et la Standard Bank in South Africa s'est associée à l'opérateur de téléphonie mobile MTN en Afrique du Sud.
- **Bureaux de poste.** La Banco Bradesco du Brésil a acheté le droit d'utiliser le réseau national des bureaux de poste comme réseau de détaillants bancaires. Bradesco a créé la filiale Banco Postal afin de profiter de la confiance que la population brésilienne accorde au service postal, et pour se démarquer du nom Bradesco – qui est une des premières banques privées du pays. En mai 2007, Banco Postal disposait d'un réseau d'environ 5 600 agents, dont les deux tiers étaient des bureaux de poste. Ses autres agents étaient des détaillants connus sous le nom de points « Bradesco Expresso¹⁵ ».
- **Grandes chaînes de détaillants.** Equity Bank au Kenya a signé un contrat à la mi-2007 afin d'utiliser les magasins de détail de la chaîne Nakumatt comme agents bancaires ; WIZZIT a obtenu d'utiliser 400 magasins de vêtements de la chaîne Dunn comme lieux d'ouvertures de comptes bancaires, dans de petites villes d'Afrique du Sud.

Quand les banques ne sont pas en mesure d'établir un partenariat avec de grandes chaînes de vente au détail, ou dans les régions rurales où ces chaînes ont

une présence limitée, voire nulle, les banques délèguent souvent l'élaboration et la gestion de chaînes de détaillants à des sociétés externes de gestion de détaillants. La Banco Popular du Brésil (la marque bancaire correspondante de la Banco do Brasil) fait appel à des sociétés comme NetCash dans l'État de Sao Paulo, et Brasilia Federal District et PagFacil à Pernambuco afin de recruter, équiper, former et entretenir des agents pour son compte. La Lemon Bank ne possède aucune agence et repose sur 16 sociétés de gestion de détaillants (y compris les trois qu'elle a achetées) afin de gérer la majorité de ses 5 750 agents¹⁶.

La capacité d'une banque à recruter des agents dans des lieux divers dépend des règles et des pratiques du système national de paiement. Pour revenir au cas de la réussite brésilienne, une deuxième disposition légale a stimulé la couverture géographique dans une proportion étonnante : un agent est juridiquement capable de déposer son excédent de trésorerie sur son compte auprès de sa banque mandataire par l'intermédiaire d'une agence de n'importe quelle banque, sans frais supplémentaires et sans avoir à ouvrir un compte à cette banque. Cette situation est très différente de celle de la Colombie, par exemple, où la banque disposant du plus grand réseau d'agences rurales, la banque publique Banco Agrario, facture des frais de gestion de trésorerie si élevés aux autres banques que celles-ci ne peuvent pas mettre en place de détaillants de façon rentable dans des municipalités éloignées. Alors que les frais élevés de gestion de trésorerie de la Banco Agrario peuvent être justifiés par le coût élevé d'une activité dans des sites si éloignés, le résultat est que les autres banques ne sont pas en mesure d'utiliser des agents si elles n'établissent pas leurs propres agences à proximité.

Sur la base de nos observations, il apparaît qu'être un précurseur dans la création d'un réseau de détaillants confère trois avantages concurrentiels clés :

15 Présentation par Gerson Gomez da Costa, Banco Postal, Bogota Colombie, octobre 2006.

16 Présentation par Gilberto Salomão, directeur général de la Lemon Bank, Sao Paulo, mai 2007.

- Les précurseurs peuvent établir des partenariats exclusifs avec les entreprises qui disposent du plus grand nombre de détaillants locaux, et donc constituer assez rapidement un réseau de détaillants de bonne taille. Les entrants ultérieurs sur le marché risquent de rencontrer plus de difficultés pour assembler leur propre réseau de détaillants, tout particulièrement dans les régions avec peu de commerces de détail. Le nombre de détaillants ou d'implantations physiques permet à la marque de se différencier facilement, ce qui devient donc un avantage durable pour les précurseurs.
- Les précurseurs disposant d'importants réseaux de détaillants peuvent négocier des contrats plus favorables avec les sociétés de services publics et avec les différentes agences gouvernementales pour la distribution ou le recouvrement de paiements pour leur compte. Comme indiqué plus haut, la plupart des banques savent que les paiements (des clients aux sociétés de services publics et aux prêteurs, et des gouvernements aux bénéficiaires de prestations sociales ou de retraites) constituent le premier produit susceptible de transiter par ce canal.
- Une banque qui est la première à proposer des services bancaires dans une région donnée obtiendra probablement la part de marché la plus importante dans la population locale. Le directeur général de la Banco Popular au Brésil expliquait que l'introduction de détaillants dans les quartiers non desservis avait donné à la banque une présence et permis d'initier une relation avec les clients locaux. Quand ces communautés se développeront et seront davantage bancarisées, la Banco Popular sera la banque dont elles auront le mieux mémorisé le nom¹⁷.

5. La plupart des projets de banque mobile visant à élargir le marché ont été menés par des opérateurs de téléphonie mobile.

Qui prend l'avantage sur le marché, entre les sociétés du secteur bancaire et celles des télécommunications ? Il apparaît que si de nombreuses banques déploient des capacités de services bancaires mobiles pour faciliter les

services offerts à leurs clients actuels, les initiatives qui ont tenté d'atteindre des segments de clientèle nouveaux – non encore bancarisés – ont généralement été menées en partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile, si ce n'est sous sa direction.

En fait, des premiers projets de banque à distance utilisant la téléphonie mobile, aucun n'a été mené à l'initiative d'une banque. SMART Communications aux Philippines et MTN en Afrique du Sud ont tous les deux élaboré une proposition de banque à distance utilisant des banques pour tenir les comptes des clients. GXI aux Philippines et Safaricom au Kenya ont conçu des initiatives de banque mobile sans même la participation d'une banque. Dans le cas de WIZZIT en Afrique du Sud, un prestataire indépendant a proposé un service de banque à distance via le réseau mobile en utilisant la South African Bank of Athens pour la tenue des comptes des clients – un projet qui n'a été mené ni par un opérateur de téléphonie mobile ni par une banque.

Examinons le cas de M-Pesa, qui est sur le point d'enregistrer son deux millionième utilisateur un an après son lancement à l'échelle nationale. Cela représente une base de clientèle de presque la moitié de la totalité du secteur bancaire de détail du Kenya. M-Pesa a réussi en partie grâce à l'élaboration d'un réseau de 850 sites de détaillants, réseau plus important que toutes les agences bancaires (550) du pays. Mais cette croissance rapide résulte également de l'avance dont jouit Safaricom sur le marché de masse. Dans les pays en développement, notamment au Kenya, les opérateurs de téléphonie mobile cherchent généralement à obtenir une couverture rapide des zones les plus peuplées du pays et considèrent le marché de masse des clients à forfaits prépayés comme leur gagne-pain. Ainsi, un grand nombre de pauvres et de personnes non bancarisées sont déjà leurs clients. D'un autre côté, les banques dans les pays en voie de développement se concentrent généralement sur les 10-20 % de la population le plus aisés.

¹⁷ Entretien avec Antonio Valdir Oliveira Filho, directeur de la division Produits, Banco Popular, mai 2006.

Cette situation peut changer à l'avenir si les banques considèrent le potentiel de la banque mobile comme un outil de développement de la banque à distance pour élargir leur marché. Equity Bank au Kenya, la Tameer Bank au Pakistan et la XacBank en Mongolie commencent maintenant à investir dans la banque mobile dans ce but. La question demeure cependant : pourquoi est-ce que les projets de banque mobile, favorables à l'expansion du marché, ont tendance à être gérés par des opérateurs de téléphonie mobile plutôt que par des banques ? Plusieurs raisons peuvent expliquer cela.

Premièrement, parce que les opérateurs de téléphonie mobile exploitent généralement une infrastructure nationale, ils doivent se commercialiser de façon très large et éviter les stratégies de niches, aussi lucratives qu'elles puissent paraître. Les opérateurs de téléphonie mobile peuvent donc être mieux prédisposés au concept de banque à distance, qui est un moyen d'obtenir une adoption de masse des services financiers (utilisant les communications). Les banques, en revanche, sont davantage motivées par l'analyse de la rentabilité des clients et des segments de marché, au sein de zones géographiques définies ; elles ont donc tendance à considérer la banque à distance comme un complément pour les segments clés, plutôt qu'un moyen d'atteindre de nouveaux segments. Plus généralement, les opérateurs de téléphonie mobile fonctionnent dans un secteur largement plus concurrentiel que les banques dans la plupart des pays en voie de développement.

Deuxièmement, les opérateurs de téléphonie mobile ont une plus grande expérience de la gestion de réseaux de détaillants tiers (revendeurs de temps d'utilisation des réseaux). En fait, les opérateurs de téléphonie mobile peuvent gérer quelques-unes des plus grandes franchises du pays. Ce réseau d'agents déjà constitués offre aux opérateurs de téléphonie mobile une position solide à partir de laquelle entamer

des opérations de banque à distance, ou négocier au moins des accords de partenariat avec les banques.

Troisièmement, les opérateurs de téléphonie mobile ont l'habitude de gérer des moteurs de transactions à grand volume et de faible valeur, sous la forme de plateformes prépayées. Toutefois, les plateformes prépayées existantes des opérateurs de téléphonie mobile ont montré qu'elles ne pouvaient pas prendre en charge les comptes bancaires multiservices à distance, en raison des volumes de transactions plus importants et des exigences comptables de tels comptes. Ils bénéficiaient pourtant de relations préalables avec les fournisseurs et des compétences internes nécessaires à la mise à niveau de leurs plateformes.

Quatrièmement, les opérateurs mobiles contrôlent l'interface des opérations bancaires sur téléphone mobile (par l'intermédiaire du téléphone lui-même et de la carte SIM) ; pour cette raison, ils peuvent offrir une expérience client plus sûre et plus attractive. La carte SIM contient les codes de sécurité propres à l'opérateur, ce qui le place dans la meilleure position pour authentifier le client. La carte SIM peut stocker les codes de sécurité d'autres prestataires, notamment des banques, mais cela doit être réalisé avec le consentement de l'opérateur de téléphonie mobile. La carte SIM peut également loger une application d'outils SIM qui peut être utilisée pour étendre le menu standard du téléphone et inclure l'application de banque mobile, ce qui en facilite l'utilisation pour le client. La mémoire de la carte SIM étant contrôlée par l'opérateur, cette application doit être délivrée à la carte SIM par l'opérateur (soit préchargée, soit par téléphonie). De ce fait, sans collaboration de la part de l'opérateur de téléphonie mobile, un prestataire de services bancaires par téléphone mobile devra s'appuyer sur des interfaces utilisateur moins conviviales, comme les SMS de base, ou avec lesquelles les utilisateurs sont moins familiers, comme la navigation WAP.

Tableau 2 : Pénétration des téléphones mobiles et des comptes bancaires dans les pays sélectionnés

	Revenu national brut par habitant (US \$)	Pénétration des mobiles (%)	Personnes bancarisées (%)
Mexique	7 310	54.71	25
Afrique du Sud	4 960	77.06	46
Brésil	3 460	56.03	42
Algérie	2 730	65.95	31
Chine	1 740	34.71	42
Philippines	1 300	49.18	26
Égypte	1 250	27.35	41
Nicaragua	910	32.62	5
Inde	720	14.76	48
Pakistan	690	32.64	12
Kenya	530	19.92	10
Bangladesh	470	15.03	32

Source : GSMA (cadre réglementaire pour la banque mobile). RNB par habitant : Banque mondiale (2006). Pénétration des mobiles : base de données Wireless Intelligence de GSMA. Population bancarisée : Honohan (2007). Seules la Chine et l'Inde affichent une pénétration plus élevée en comptes bancaires qu'en téléphones mobiles. La croissance rapide de la pénétration des téléphones mobiles dans les deux pays indique qu'ils ne tarderont probablement pas à rejoindre la tendance d'ensemble.

D'un autre côté, d'un point de vue commercial, une étude CGAP en Afrique du Sud a montré qu'un nombre moins important de personnes ferait confiance à un service de banque mobile s'il était appuyé par un opérateur de téléphonie mobile plutôt que par une banque, mais la différence était assez faible¹⁸.

La principale implication est que très peu d'opérations de banque à distance ont pu garantir une interopérabilité parmi les réseaux mobiles, puisque les opérateurs de téléphonie mobile ont contrôlé toute la connexion au client de banque mobile. Seul WIZZIT, parmi les principales initiatives de banques à distance activées par téléphonie mobile, fonctionne avec tous les réseaux du pays. Mais pour normaliser ce service parmi les opérateurs, il a dû forcer les clients à mémoriser un ensemble standard de codes courts

pour lancer un menu WIZZIT standard, au lieu d'offrir un menu WIZZIT personnalisé fourni par chaque opérateur.

Si cette tendance se poursuit, les autorités feront face à d'importants problèmes de concurrence. L'industrie de la téléphonie mobile est un oligopole, particulièrement dans les pays en voie de développement, où la plus faible taille de marché peut justifier qu'il n'y ait que deux ou trois concurrents. Le fait que ces acteurs dominent le marché de la banque à distance peut ne pas être une option acceptable pour les instances de réglementation bancaire, ni pour les autorités de suivi de la concurrence.

D'un autre côté, plusieurs pays ont essayé d'établir des normes de téléphonie mobile partagées. La plateforme

¹⁸ Voir Ivatury et Pickens (2006). La perception qu'ont les clients de la banque, par rapport aux marques d'opérateurs de téléphonie mobile fournissant un service de banque mobile, a été identique pour la plupart des sous-groupes testés : clients de WIZZIT ou non, propriétaires d'un téléphone mobile ou non, titulaires de compte bancaire ou non.

mobile établie par Redeban en Colombie est un projet digne d'intérêt, car il regroupe à ce jour deux banques et trois opérateurs, même si la plateforme n'est pas encore entièrement opérationnelle. De la même manière, l'Autorité monétaire des Maldives élabore une plateforme partagée de paiement par téléphone mobile, qui sera exploitable par tous les opérateurs et banques du pays.

6. Les prestataires de banque mobile ont préféré la facilité de mise en œuvre et d'adoption à la richesse des fonctionnalités, ce qui limite l'expérience client.

Les communications tant bancaires que mobiles traitent fondamentalement des informations. Il est pourtant largement reconnu que l'alliance des deux est riche de défis et de risques, tant pour les prestataires et les clients que pour les autorités de réglementation.

La banque mobile doit simplifier ses plateformes techniques d'opérations et ses interfaces utilisateurs pour travailler pour les pauvres et les exclus du système financier. De nombreux projets de banque mobile ont aujourd'hui été établis comme un système bancaire parallèle, offrant des comptes prépayés à usage déterminé ou des « porte-monnaie mobiles » présentant une fonctionnalité bancaire limitée pour l'utilisateur du téléphone mobile, plutôt que comme un nouveau canal vers les comptes bancaires existants. Outre une plus grande simplicité technique, cette conception facilite également la vie des clients plus pauvres qui n'ont pas à ouvrir un compte bancaire à l'avance.

Aux Philippines, SMART a suivi cette approche : son service Smart Money repose sur des comptes prépayés fonctionnant sur une plateforme exploitée par SMART mais détenue par cinq banques commerciales, notamment Banco de Oro. Ces comptes peuvent être associés à des comptes courants normaux ouverts dans l'une des banques

partenaires, mais toutes les opérations sur téléphone mobile se font par le compte prépayé. Par exemple, les clients qui souhaitent effectuer un paiement par téléphone mobile à partir de fonds présents sur leur compte courant normal doivent d'abord les transférer sur leur compte prépayé, avant de les envoyer au destinataire depuis le compte prépayé. Cela ajoute un niveau de complexité pour les clients qui peuvent avoir à gérer plusieurs comptes, mais c'est plus facile pour les utilisateurs de base qui n'ont pas besoin de comptes bancaires réguliers, et cela facilite grandement la mise en place par les banques.

Lorsqu'il s'agit des interfaces, les prestataires souhaitent réduire les barrières potentielles à l'adoption en utilisant des canaux plus répandus. SMART Communications, par exemple, utilise les SMS pour transférer les messages Smart Money entre le téléphone mobile et sa propre plateforme. Son application bancaire par téléphone mobile est intégrée dans chaque carte SIM afin que chaque abonné SMART puisse voir l'offre de banque mobile comme une extension du menu principal du téléphone. Une autre façon d'établir et d'utiliser la banque mobile serait différente pour chaque combiné, imposant à SMART d'éduquer ses clients sur la manière de lancer l'application.

Les applications mobiles de banque à distance ont adopté une approche à faible risque et très pragmatique. Mais ces choix contraignent l'expérience client et donc l'application potentielle.

7. Les institutions de microfinance¹⁹ (IMF) restent largement en dehors de la banque à distance.

La plupart des initiatives de banque à distance conduites par des IMF ont été de petits pilotes ou n'ont rencontré qu'un succès limité. Même si les IMF possèdent une forte connaissance locale, un sens du développement des produits et la capacité de gérer de petits prêts, elles ne disposent pas pour la plupart

¹⁹ Les termes « institution de microfinance », tels qu'utilisés dans la présente *Note Focus*, englobent les organisations non gouvernementales, les banques et les institutions non bancaires agréées qui se concentrent sur la fourniture de services financiers aux microentrepreneurs et autres clients à faibles revenus, en employant généralement de nouvelles techniques de prêt qui ont été développées au cours des 30 dernières années.

des systèmes bancaires stratégiques établis et des compétences techniques spécialisées nécessaires pour mettre en place des modèles de banque à distance ou pour accéder aux plateformes existantes.

Aux Philippines, une initiative permettant aux clients des banques rurales d'utiliser G-Cash au lieu d'espèces, pour effectuer des dépôts et des remboursements, a été freinée en partie par la mauvaise qualité des systèmes bancaires stratégiques. Sur la base d'entretiens avec des experts du secteur, et d'observations tirées de nos propres visites, le CGAP estime que la grande majorité des 750 banques rurales nécessitera une refonte ou une mise à jour importante du système informatique pour participer. Au Kenya, une IMF qui substituait des remboursements de prêts de groupes en espèces par des remboursements *via* M-Pesa s'est trouvée confrontée à un problème différent. Les emprunteurs de prêts de groupes effectuaient moins de remboursements à l'échéance dans le cadre du nouveau système. Les clients ne participaient plus aux réunions de groupe qui avaient permis de maintenir la pression sur les remboursements.

D'autre part, les quelques IMF qui disposaient des ressources financières et des compétences pour déployer des services de banque à distance ont fait partie des premiers entrants sur ce marché. Les banques de microfinance, notamment Tameer Bank au Pakistan et XacBank en Mongolie, développent leurs propres réseaux bancaires sur téléphone mobile et créent des partenariats avec des opérateurs de téléphonie mobile pour réduire les coûts de livraison et pour atteindre des zones rurales et urbaines non desservies.

Une autre manière pour les IMF de s'impliquer est de devenir partenaire de banques cherchant à

s'implanter chez les personnes non bancarisées. SKS Microfinance, en Inde, a développé une initiative bancaire par téléphone mobile en partenariat avec Andhra Bank : les clients utilisent des agences bancaires SKS déterminées pour déposer l'argent sur des comptes bancaires Andhra Bank, et utilisent un téléphone mobile pour rembourser des microcrédits SKS²⁰. Les petites IMF et les organisations communautaires locales peuvent également se trouver de l'autre côté de la barrière en qualité de correspondants d'autres grandes banques. Cela leur garantit un flux de revenus stable dans une relation de synergie avec la plus grande banque, tant qu'elles ciblent des segments de population différents. Un cas intéressant concerne l'intention du gouvernement de l'État d'Andhra Pradesh, en Inde, d'utiliser jusqu'à 30 000 *organisations villageoises* (fédérations locales de groupes d'entraide [SHG, pour *self-help groups*]), pour agir en qualité d'agences de paiement en espèces des services sociaux pour les membres des SHG sous leur égide, comme pour les banques locales.

Enfin, les IMF abordent également la banque à distance en s'associant pour surmonter leurs limites individuelles. En Équateur, par exemple, l'association Red Financiera Rural, composée d'IMF et de coopératives, prévoit de faire appel à un prestataire technologique pour construire et entretenir des systèmes bancaires stratégiques et des réseaux de banque à distance au nom du groupe, afin de réduire les coûts initiaux et l'expertise requise au sein de chaque organisation membre. Ce partage des coûts de la technologie et de l'expertise représente peut-être la meilleure chance de transformer des IMF en réseaux de paiement, et de leur permettre de tirer profit de la banque mobile et d'autres canaux de distribution de produits financiers, qu'elles ne pourraient mettre en place seules.

²⁰ Dans son offre de banque à distance aux clients, SKS intègre la vente de téléphones mobiles à bas prix et offre à ses clients un prêt pour financer cet achat.

Principales incertitudes relatives à la banque à distance

1. La banque à distance, et plus particulièrement la banque mobile, peut-elle remplacer le contact humain ?

Les agents de crédit des IMF qui redent visite aux clients périodiquement, de même que les caissiers et les responsables d'agence bancaire, sont susceptibles d'offrir un service personnel plus important que la banque à distance *via* un agent ou un téléphone mobile. Les prestataires de services financiers informels que de nombreux pauvres utilisent se fondent également dans une large mesure sur l'interaction humaine et les relations personnelles ou communautaires.

Dans une étude du CGAP réalisée en Afrique du Sud, près de la moitié des personnes interrogées ont indiqué qu'elles préféreraient avoir une relation « *de visu* » avec une personne plutôt que par le biais d'un appareil électronique, même s'il est plus rapide. Il est intéressant de noter que les réponses étaient similaires entre les clients WIZZIT et les détenteurs d'un téléphone mobile qui ne l'utilisent pas pour effectuer des opérations.

Même en étant satisfaits du service bancaire par téléphone mobile, les utilisateurs regrettent toujours le contact humain. Les études sur la clientèle réalisées en Afrique du Sud ont souligné une explication plausible : devoir traiter avec des interfaces électroniques ébranle le sens du contrôle du processus par les personnes. En fait, une proportion plus importante de clients WIZZIT que de clients bancaires sans activation sur téléphone mobile a ressenti avoir un contrôle insuffisant sur ses finances. De la même manière, selon une anecdote citée en Afrique du Sud, les clients utilisant des guichets automatiques bancaires (GAB) pour la première fois

vérifiaient leur solde si fréquemment qu'ils l'ont épuisé en frais de GAB.

La même étude en Afrique du Sud a également souligné le besoin d'améliorer la sensibilisation des clients à la banque à distance et de les éduquer sur son fonctionnement et son coût. L'absence de compréhension de la technologie est la raison la plus fréquente donnée par les clients WIZZIT qui ont arrêté d'utiliser le service. Les non-utilisateurs pensaient que le coût du service était en moyenne 14 fois supérieur à la réalité.

Ces résultats démontrent l'importance du marketing et de l'équilibre entre technologie et interface humaine, tant pour améliorer la sensibilisation et la compréhension que pour améliorer la perception du service. Y parvenir par un modèle de banque à distance relève du défi.

2. Les prestataires peuvent-ils faire le grand écart entre fiabilité et confort pour le client ?

La banque mobile soulève des problèmes de sécurité. En principe, les questions de sécurité bancaire par téléphone mobile sont plus faciles à gérer que celles de la banque par Internet, car elles surviennent sur un réseau plus sécurisé ou du moins plus sérieusement contrôlé. D'autre part, les problèmes de sécurité bancaire par téléphone mobile sont plus importants que pour les GAB ou les terminaux de paiement électronique (TPE) traditionnels, qui sont plus directement identifiés et contrôlés par le prestataire.

Nous ne connaissons toujours pas le seuil de tolérance pour les erreurs et les fraudes, tant des utilisateurs que des prestataires, dans le contexte de la banque mobile. Les services de banque mobile étant intangibles, il est probable que les clients réagiront négativement et plus rapidement aux

risques de sécurité (réels ou perçus) de la banque mobile qu'aux risques de perte ou de vol d'argent en espèces. Nous pouvons supposer que les clients ne seront pas très tolérants vis-à-vis des défaillances de sécurité ; de ce fait, les dossiers de suivi de sécurité doivent être impeccables.

La sécurité peut toujours être renforcée, mais cela occasionne souvent des demandes plus contraignantes pour l'utilisateur (procédures de mots de passe plus complexes) ou une expérience client moins favorable (réintroduction du code PIN, échange de carte SIM). Nous ne savons pas dans quelle mesure les avantages de la banque mobile seront suffisamment attrayants pour que les clients supportent des mesures de sécurité de plus en plus frustrantes, ou développent en réalité une tolérance accrue aux erreurs ou aux fraudes. Le secteur devra trouver le moyen d'offrir une sécurité suffisante pour gérer le risque de fraude ou de violation de la vie privée, sans transformer une expérience client déjà fragile (du fait des capacités d'interface très limitées des téléphones mobiles) en expérience désespérément frustrante.

3. Les gouvernements développeront-ils des approches pragmatiques tenant compte du risque, pour les procédures KYC ?

Les exigences KYC sur les institutions financières ont reçu une attention croissante des gouvernements dans leurs initiatives de lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement des activités terroristes (AML/CFT). Les réglementations AML/CFT introduisent des obligations spécifiques à l'ouverture d'un compte, comme, au strict minimum, la vérification de l'identité du client. Cela pose un problème particulier à la banque à distance pour deux raisons. Premièrement, l'absence d'agences signifie que les banques doivent trouver des alternatives pour réaliser des vérifications d'identité

ou des entretiens directs, lorsqu'ils sont nécessaires. Les règlements peuvent permettre aux banques de « sous-traiter » cette fonction à des tiers (peut-être des agents d'encaissement/décaissement), mais il demeure de la responsabilité de la banque de s'assurer que les procédures KYC sont réalisées de manière appropriée. Aux Philippines, la croissance des réseaux d'agences rurales a été limitée, car tous les agents doivent suivre une formation supervisée par la Banque centrale à Manille avant d'être autorisés à entrer en fonction. De nombreux agents trouvent cette formation obligatoire dérangeante et trop chère. Deuxièmement, dans la mesure où la banque à distance cible les clients les plus pauvres et les plus éloignés, il peut être plus difficile pour ces clients de prouver leur identité.

D'autre part, les risques AML/CFT associés aux initiatives de banque à distance peuvent être réduits en plafonnant la taille des comptes, la fonctionnalité des comptes et les volumes de transactions. Alors que les gouvernements s'intéressent davantage à développer l'accès aux services financiers, ils deviennent de plus en plus pragmatiques quant aux exigences KYC, autorisant des procédures simplifiées quand le risque est limité. En Afrique du Sud, la Reserve Bank permet une ouverture de compte à distance pour certains types de comptes ; cela a permis à WIZZIT d'assumer les procédures KYC par le biais d'un réseau de « jeunes WIZZ », souvent des jeunes précédemment au chômage.

Pour que la banque à distance se développe, les gouvernements doivent continuer de travailler avec les prestataires pour trouver des solutions flexibles qui répondent aux exigences réglementaires et commerciales. Il est peu probable que l'on trouve à ce problème une solution unique. Les gouvernements devront plutôt être réceptifs aux propositions des prestataires, et évaluer ces propositions en tenant compte des risques encourus²².

²² Pour une analyse plus détaillée de ce point, voir Lyman, Ivatury et Staschen (2006).

4. L'interopérabilité va-t-elle améliorer l'adoption de la banque à distance ?

En principe, chacun s'attendrait à ce que des plateformes de paiement ouvertes et inter-exploitable soient plus faciles à commercialiser et rencontrent plus de succès que des plateformes fermées. Quelques initiatives précoces ont essayé de travailler très progressivement avec des systèmes existants, en offrant des cartes bancaires associées à la téléphonie mobile (Smart Money, WIZZIT).

Pourtant, d'autres initiatives ont impliqué des systèmes fermés par lesquels les utilisateurs peuvent transférer des fonds uniquement à d'autres membres du « club » (G-Cash, M-Pesa). Les promoteurs de systèmes fermés ont un avantage en termes de temps gagné, puisqu'ils n'ont pas besoin de s'engager dans de longues négociations avec des partenaires. En particulier, dans un contexte dans lequel de nombreux clients ne font pas toujours confiance aux institutions financières, la création d'un modèle verticalement intégré de bout en bout peut le révéler être une stratégie raisonnable de pénétration du marché, plutôt que de sous-traiter les fonctions clés comme la gestion des espèces ou la vente et le marketing à de tiers agents, voire à de grandes chaînes de distribution.

Mais quelles que soient les stratégies de pénétration de marché utilisées, à long terme les clients en profiteront plus et paieront moins si des réseaux inter-exploitable leur permettent d'effectuer des opérations avec n'importe qui, et à tout moment.

Prévisions

1. Les plus démunis utiliseront davantage la banque mobile que les riches.

Dans les pays développés, les clients bancaires ont accès à plusieurs canaux, chacun adossé à une

gamme de services. Les cartes bancaires offrent des retraits d'espèces faciles quand le réseau des GAB est étendu. Internet offre un accès pratique pour des services plus complexes de paiement de factures ou de transferts d'argent. Les chèques peuvent être déposés par courrier. La banque par téléphone offre un accès instantané aux soldes de compte et aux dernières opérations effectuées. Les clients peuvent également faire tout cela avec un service plus personnel, un contact plus direct, dans une agence. De ce fait, la banque mobile lutte pour être perçue comme pertinente par les clients, au-delà des simples services d'information (demande de solde, par exemple), notifications (alertes SMS) et, lorsque les téléphones ont des capacités de carte « sans contact », des micropaiements pour les transports publics ou les distributeurs automatiques²³.

La situation est, *a priori*, très différente dans les pays en voie de développement où les infrastructures sont moins déployées (moins d'agences, GAB généralement co-implantés pour réduire les agences, faible pénétration à large bande). Pour de nombreux clients dans ces pays, le réseau mobile avec des agents bancaires pourrait en principe offrir un avantage bien plus évident par rapport à d'autres possibilités (déplacement et files d'attente dans les agences ou les caisses d'épargne). Il existe donc plus de raisons de croire que la banque mobile trouvera plus qu'une application de marché de niche et deviendra en fait le principal réseau bancaire pour de grands segments de la population. Pour y parvenir, certaines des principales incertitudes mentionnées précédemment devront d'abord être résolues.

2. Les prestataires géreront les risques opérationnels liés à l'utilisation de détaillants, et les clients toléreront les insuffisances de liquidités.

Deux problèmes épineux pour les banquiers et les autorités de réglementation vis-à-vis de la banque à

²³ Les cartes sans contact emploient une technologie de communication à courte portée qui leur permet d'être lues par un lecteur de carte à distance. Pour être lues, il suffit de les tenir à proximité ou en contact avec le lecteur ; les cartes n'ont pas à être glissées dans le lecteur. Cette technologie peut être intégrée à un téléphone mobile pour que, par exemple, en approchant le téléphone d'une borne, le bon montant du « porte-monnaie » soit déduit et affiché sur le téléphone.

distance concernent la garantie que les clients ne seront pas lésés par les agents, et que les agents auront suffisamment d'espèces disponibles quand les clients voudront effectuer des retraits. Le problème est que les clients se méfieront de l'institution financière – et perdront même confiance dans le système bancaire – s'ils sont victimes de fraude ou s'ils ne peuvent retirer d'argent auprès du détaillant.

Mais une recherche ethnographique préliminaire non publiée, réalisée au Kenya auprès de M-Pesa, suggère que les clients ne feront aucun des deux : dans plusieurs cas, les clients M-Pesa ont continué d'utiliser les détaillants pour les retraits d'espèces qui n'avaient précédemment pas assez d'argent à distribuer. Des cas concrets suggèrent que la confiance des clients de Safaricom, l'entité qui détient au final les fonds des clients, est ce qui les conduit à continuer d'utiliser ces détaillants.

Même si l'on a peu d'éléments sur la façon dont les clients réagissent à un manque de liquidité des détaillants, les clients semblent en général être conscients que l'on ne peut pas garantir la disponibilité des espèces. Le rôle clé du détaillant est moins de conserver des soldes élevés en espèces pour répondre à toute éventualité que de se déplacer à la banque au nom des clients quand les liquidités manquent. Les clients comprendront que quand les détaillants manquent de liquidités, tout ce qu'ils doivent faire est d'aller à la banque pour en obtenir. Aujourd'hui, une seule personne a besoin d'effectuer ce déplacement à la banque – et non plus chaque client. Reste à savoir combien de déplacements seront nécessaires, et si les détaillants seront suffisamment rémunérés sous forme de commissions pour effectuer ces déplacements. De plus, comment gérer les liquidités pour réduire le temps entre ces déplacements dans des endroits très éloignés des agences bancaires ? Finalement, la banque à distance utilisant des détaillants peut ne pas être une solution pour les endroits éloignés, tant que l'argent liquide

n'est pas remplacé de manière prédominante par des moyens électroniques de paiement et des virements.

Nous cherchons toujours à savoir quel est le niveau d'économies réalisées par les clients quand ils effectuent des opérations bancaires à distance. Mais globalement, les clients pauvres et non bancarisés, en particulier, ont pris l'habitude de s'arrêter de travailler et de voyager pendant des heures pour ouvrir un compte bancaire ou effectuer un retrait – recevant un service exécrable de la part de nombreuses institutions financières formelles utilisées par les populations pauvres. Dans ce contexte, les détaillants bancaires locaux sont des membres bien connus de la communauté offrant des services à bas prix, jusqu'ici indisponibles dans des endroits où aucun service – public, de téléphonie mobile, gouvernemental – ne fonctionne de manière fiable.

3. Les réseaux de détaillants partagés seront essentiels pour développer massivement l'accès aux services financiers par la banque à distance.

Deux facteurs limitent l'opportunité que représente la banque à distance d'élargir l'accès des populations aux services bancaires. Premièrement, monter un réseau exclusif de détaillants prend du temps, et impose aux prestataires de services financiers des risques opérationnels liés au système de détaillants, qu'ils peuvent juger difficiles à gérer. Deuxièmement, du fait que les clients sont capables de convertir leur épargne en espèces ou à partir d'espèces uniquement chez des détaillants désignés, les prestataires de services financiers sont généralement tenus d'assurer la trésorerie de leurs détaillants, ce qui les expose à des risques de crédit supplémentaires. Les réseaux de détaillants exclusifs continuent d'être une contrainte importante pour les banques qui souhaitent développer leurs services.

L'alternative consiste à développer des modèles de banque à distance sur la base de réseaux de

détaillants partagés. Cela permettrait aux prestataires de services financiers d'être « libérés » des contraintes géographiques et de pouvoir chercher des clients ailleurs, uniquement sur la base de la conception des produits, du marketing et de la marque. Plutôt que de se fier à des détaillants exclusifs pour gérer les besoins en liquidités des clients, les liquidités seraient regroupées chez tous les détaillants d'un lieu donné pour servir les clients, et pourraient être utilisées plus efficacement et avec un appui en crédit minime.

Si ces avantages supplémentaires ne viennent pas à l'appui du modèle de banque à distance, les prestataires ne devraient pas trouver la banque à distance fiable, notamment dans les zones rurales où les détaillants sont peu nombreux et où le transport de l'argent coûte cher.

Rendre cela possible imposera de modifier la réglementation bancaire, les modèles économiques du secteur, ainsi que les stratégies commerciales des prestataires individuels de services financiers²⁴.

4. La banque mobile sera utilisée par un grand nombre de personnes pauvres actuellement non desservies, à échéance d'environ trois ans, du fait d'une concurrence accrue.

Les premiers entrants sur un marché, dont le modèle économique dérange la concurrence, peuvent se permettre d'être difficiles sur les segments qu'ils ciblent. Renforcés par un avantage considérable en termes de coûts sur les acteurs établis, ils peuvent se concentrer sur les segments de clientèle les plus

attractifs. Tant que ces segments constituent un réservoir de clients suffisamment large pour répondre à leurs ambitions de croissance, ils seront peu enclins à aller vers d'autres segments. Ils se concentreront sur la mise en place de barrières défensives par l'échelle (en adoptant une croissance rapide) et par la profondeur de leur réseau de distribution, plutôt qu'en recherchant de nouveaux segments ou de nouvelles offres de services. Comme expliqué ci-dessus, il est clair que les premiers projets de banque à distance n'ont pas ciblé les populations actuellement non desservies.

Toutefois, cet avantage en termes de coûts s'érodera au fil du temps, et en parallèle leur succès favorisera l'arrivée de nouveaux entrants ou l'adaptation d'acteurs existants vers une nouvelle structure de coûts. Dans un contexte de concurrence accrue, les nouveaux entrants viseront à étendre le marché afin d'éviter une bataille frontale pour les parts de marché avec les précurseurs, qui auront entre-temps sécurisé leur position grâce aux économies d'échelle. On peut donc espérer que le ciblage des clients actuellement non desservis, qui n'aura pas lieu dans la phase d'innovation, viendra dans la phase de concurrence de la banque à distance.

Il ne faut pas sous-estimer le potentiel de transformation du marché, par un modèle qui réduit d'au moins 50 % le coût de prestation du service financier. Il est moins facile d'estimer combien de temps sera nécessaire à la dynamique concurrentielle, avant qu'elle ne profite aux populations encore non desservies.

²⁴ Les réseaux de détaillants partagés et les défis qu'ils posent sont abordés dans Mas (2008).

ANNEXE: Exemples de projets de banque à distance

À l'échelle nationale	Prestataire	Modèle*
Afghanistan	Roshan (opérateur de téléphonie mobile)	Banque mobile
Brésil	Caixa Economica Federal (banque) Banco Bradesco (banque)	Cartes Cartes
Chili	Banco Estado (banque)	Cartes
Colombie	Banco Caja Social (banque)	Cartes
République démocratique du Congo	Celpay (banque)	Banque mobile
Inde	SKS Microfinance (MFI) State Bank of India (banque)	Banque mobile Banque mobile
Kenya	Safaricom (opérateur de téléphonie mobile) Equity Bank (banque)	Banque mobile Banque mobile
Malawi	Opportunity International (banque) First Merchant Bank (banque)	Cartes Cartes
Mexique	Banamex (banque)	Cartes
Mongolie	XacBank (banque)	Banque mobile
Pakistan	Tameer Bank (banque)	Banque mobile
Pérou	Banco de Crédito (banque)	Cartes
Philippines	SMART (opérateur de téléphonie mobile) GXI (opérateur de téléphonie mobile)	Banque mobile Banque mobile
Russie	Tavrishesky Bank (banque)	Banque mobile
Sénégal	Ferlo (tiers)	Cartes
Afrique du Sud	MTN Banking (coentreprise banque/opérateur de téléphonie mobile) WIZZIT (tiers)	Banque mobile Banque mobile
Tanzanie	Vodacom (opérateur de téléphonie mobile)	Banque mobile
Ouganda	Uganda Microfinance Ltd. (MFI)	Cartes

* De nombreuses initiatives de banque mobile impliquent également l'émission de cartes aux clients. Dans ce tableau, elles sont simplement référencées en tant que « banque mobile ». Les initiatives qui offrent des cartes mais pas d'accès à la téléphonie mobile sont référencées en tant que « cartes ».

Bibliographie

Asian Banker, 2007, "Upwardly Mobile", 13 août.

CGAP, 2006, "Survey of Branchless Banking in Pernambuco, Brésil", <http://cgap.org/portal/site/Technology/research/technology/agents/>

CGAP (à paraître), "Notes on Regulation of Branchless Banking in Russia", Washington, D.C.

GSM Association, 2007, "Regulatory Framework for Mobile Banking". Note non publiée.

Honohan, P., 2007, "Cross-country Variation in Household Access to Financial Services", Washington, D.C., Banque mondiale, Trinity College Dublin et CEPR, février.

Ivatury, Gautam, 2006, "Using Technology to Build Inclusive Financial Systems", *Note Focus 32*, Washington, D.C. : CGAP (existe en français sous le titre « La technologie au service de systèmes financiers inclusifs »).

Ivatury, Gautam et Mark Pickens, 2006, "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers", Washington, D.C. : CGAP, Vodafone Group Foundation, et United Nations Foundation (en collaboration avec le FinMark Trust).

Lyman, Timothy, David Porteous et Mark Pickens, 2008, "Regulating Transformational Branchless

Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance", *Note Focus 43*, Washington, D.C. : CGAP (existe en français sous le titre « Réguler la banque à distance transformationnelle : Comment la téléphonie mobile et d'autres innovations technologiques facilitent l'accès aux services financiers »).

Lyman, Timothy, Gautam Ivatury et Stefan Staschen, 2006, "Use of Agents in Branchless Banking for the Poor: Rewards, Risks, and Regulation", *Note Focus 38*, Washington, D.C. : CGAP (existe en français sous le titre « Utilisation de détaillants pour offrir aux pauvres des services bancaires "à distance : avantages, risques et réglementation »).

Marques, Marden S. et Abelardo D. de M. Sobrinho, 2007, *Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*, Brasília : BCB.

Mas, Ignacio, 2008, "Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere". *Note Focus 45*, Washington, D.C. : CGAP.

Mas, Ignacio et Hannah Siedek (à paraître), "Banking Through Networks of Agents", *Note Focus 47*, Washington, D.C. : CGAP.

Pickens, Mark, (à paraître) "Technology, Social Protection and Access to Finance", CGAP Brief, Washington, D.C. : CGAP.

Merci de partager cette *Note Focus* avec vos collègues, ou de demander des exemplaires supplémentaires de ce document ou d'autres documents de cette série.

Vos commentaires au CGAP sur ce document sont les bienvenus.

Toutes les publications CGAP sont disponibles sur le site : www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 USA

Tél. : 202-473-9594
Fax : 202-522-3744

E-mail : cgap@worldbank.org

© CGAP, 2010

Les auteurs de la présente *Note Focus* sont Gautam Ivatury, directeur du Programme technologie, et Ignacio Mas, conseiller du Programme technologie au CGAP. Les auteurs souhaitent remercier Mark Pickens, Kabir Kumar, et Hannah Siedek, de CGAP, dont les suggestions et les données sources ont été très utiles.

Les documents CGAP sont fréquemment cités dans d'autres travaux. Voici une suggestion pour citer cette *Note Focus* :
Ivatury, Gautam et Ignacio Mas. 2010. "The Early Experience with Branchless Banking". *Note Focus* 46, Washington, D.C. : CGAP.

