

# Réaliser le potentiel de la banque à distance : les défis à venir

L'utilisation de moyens de paiement pratiques et sûrs est un geste quotidien essentiel de la vie et du commerce modernes. Elle garantit les moyens d'existence et soutient de nombreux liens sociaux (transferts d'argent des travailleurs à des parents et amis géographiquement éloignés), actions communautaires (par exemple achats groupés de denrées) et programmes de protection sociale (paiements aux familles démunies). Pourtant, la plupart des particuliers et des microentreprises des pays en développement doivent encore recourir à la remise physique d'espèces ou de biens pour effectuer leurs paiements. Les coûts et les risques pour les personnes exclues des réseaux de paiement modernes sont considérables.

Ceux qui ont la chance, en revanche, d'accéder à ces réseaux, disposent de multiples moyens d'échange efficaces : chèques, mandats, transferts bancaires directs, cartes de crédit, cartes de débit, etc. Ces moyens de paiement réduisent pour les consommateurs le volume d'espèces à transporter, ce qui renforce leur sécurité et celle de leur argent. Même la gestion et l'échange d'espèces sont grandement facilités : grâce à leurs cartes de débit et à un réseau dense de guichets automatiques, les consommateurs peuvent à tout moment échanger de la valeur électronique contre des espèces.

Les personnes aisées accèdent à ces instruments de paiement par le biais du système bancaire. L'accès à des réseaux de paiement de détail doit-il rester un privilège, ou devons-nous commencer à le concevoir comme un service public, au même titre que l'accès à l'eau potable, à l'électricité ou au réseau téléphonique ? Comment offrir à chaque personne dans le monde la possibilité de participer aux réseaux de paiement modernes, c'est-à-dire de posséder un compte lui permettant d'effectuer des transactions depuis son domicile, ou tout du moins depuis des

points de service spécifiques à proximité de chez elle, à un coût abordable ?

**L'accès aux dispositifs de paiement est un facteur essentiel de l'accès universel à la finance. Dès lors qu'un individu a la possibilité d'échanger librement et facilement des paiements avec n'importe qui, sa marge de manœuvre financière s'accroît.**

L'accès aux dispositifs de paiement est un facteur essentiel de l'accès universel à la finance. Dès lors qu'un individu a la possibilité d'échanger librement et facilement des paiements avec n'importe qui, sa marge de manœuvre financière s'accroît. Il peut recourir à cette possibilité pour déposer de l'argent sur un compte d'épargne. Il peut percevoir le décaissement d'un prêt et le rembourser en toute commodité. Il peut payer ses primes mensuelles d'assurance. En revanche, s'il n'a pas accès au « service public de paiement », toutes ces opérations sont complexes à gérer pour lui, et probablement trop coûteuses pour une banque ou tout autre prestataire<sup>1</sup>.

Dès lors qu'il est connecté au service public de paiement, il devient un client potentiellement intéressant pour une multiplicité d'institutions financières – et plus seulement pour l'unique banque ou institution de microfinance (IMF) qui a ouvert une agence à quelques heures de bus de son domicile. L'offre de services financiers est alors plus facilement décorrélée de l'implantation géographique des agences physiques, ce qui permet de mettre en avant d'autres avantages compétitifs, tels que la gamme et la qualité des produits, ainsi que la confiance dans la marque.

Dans le présent document, nous poursuivrons le développement d'une vision globale de l'inclusion financière esquissée dans Mas (2008), impliquant la

<sup>1</sup> Dans le présent document, le terme de « service public » (*utility* en anglais) a un double sens : sur le versant de l'offre (prestataires), il désigne le modèle standard d'offre de services universelle par les entreprises gérant de grands réseaux de distribution (d'eau, par exemple), et sur le versant de la demande, il souligne la valeur (au sens d'utilité publique) des paiements et de l'épargne pour les populations actuellement non bancarisées.

possibilité pour tous d'effectuer aisément des paiements par le biais d'un réseau électronique. Si nous pouvons nous permettre aujourd'hui cette vision d'un service public de paiement, c'est que nous disposons des technologies nécessaires pour supprimer les distances, combler les lacunes d'information, limiter les risques de règlement et, plus généralement, réduire les coûts de transaction. Les aspects technologiques ne devraient donc pas poser problème. Le défi consiste à présent à développer des services capables d'attirer des clients, et des modèles commerciaux permettant à des institutions décentralisées, principalement privées, de mettre en place ce service public de paiement.

Dans la section suivante, nous allons tout d'abord décrire les besoins financiers élémentaires qui peuvent être satisfaits par un service public de paiement, et nous en déduisons les principales caractéristiques à intégrer à ce service. Nous examinerons ensuite les mécanismes de base de la banque à distance. Enfin, nous évoquerons les principaux défis à relever pour un déploiement de masse des canaux de banque à distance. La dernière partie du document sera consacrée à l'analyse détaillée de ces défis.

## La vision d'un réseau de paiement en tant que service public

### Les besoins

La finance peut être définie comme un ensemble de moyens permettant de transférer de la valeur :

- **Transferts entre des personnes** (physiques ou morales) = paiements (pour des biens ou des services achetés ou vendus) ou transferts d'argent à des proches. L'objectif du client est de s'acquitter de ses obligations commerciales ou sociales.
- **Transferts dans l'espace** = gestion des espèces. L'objectif visé par le client est en premier lieu la

sécurité et la commodité. Il peut réduire la quantité d'argent liquide qu'il doit emporter avec lui et a la possibilité de convertir de la valeur électronique contre des espèces (ou inversement) à tout moment et en tout lieu, en fonction de ses besoins.

- **Transferts dans le temps** = épargne (transfert de valeur dans le futur) ou crédit (emprunt sur une valeur future). L'objectif du client est de séparer dans le temps les flux entrants et les dépenses.
- **Transferts entre des situations futures** = assurance. L'objectif du client est d'altérer la nature des risques auxquels il est exposé en payant des contributions dans les bons jours et en percevant des compensations dans les périodes difficiles.

Le premier type de transaction correspond à une opération au comptant, qui a lieu dans l'instant présent, tandis que les autres consistent en une opération au comptant forfaitaire (le dépôt d'épargne, l'encaissement du montant du prêt) en contrepartie de la promesse de transactions compensatoires futures. Tout produit ou service financier peut être décomposé en une série de transactions entre les parties dans le temps. Cet échelonnement dans le temps qui caractérise tous les produits financiers (au-delà des paiements et des transferts) place la confiance au cœur de toute prestation de services financiers.

L'accès à la finance présuppose l'accès à des infrastructures juridiques, institutionnelles et physiques élémentaires permettant un transfert souple de valeur dans le présent et dans le futur. En principe, au moins quatre éléments de base doivent être en place pour garantir une souplesse maximale :

- **Un réseau de paiement** qui i) permet à la valeur de circuler entre tous les participants « raccordés » et ii) offre des points d'accès universels où les usagers peuvent convertir des espèces en valeur électronique (et inversement).
- **Un ensemble de prestataires** (banques ou autres institutions financières) qui développent et

commercialisent une gamme de produits financiers (d'épargne, de crédit ou d'assurance) répondant aux besoins des clients. Les clients doivent avoir suffisamment confiance dans la combinaison prestataire/produit pour l'accepter sur le marché. L'image de marque du prestataire repose donc sur une confiance et des produits adéquats.

- Un **compte** de base ou **de transaction** pour chaque individu, qui peut être utilisé pour collecter et transférer de la valeur par voie électronique. C'est le point de raccordement fixe de l'individu au réseau de paiement.
- Un **cadre juridique** contraignant qui spécifie les droits et les obligations de chacun des acteurs du système. Ce cadre favorise la confiance dans l'exécution des contrats et assure la protection des consommateurs.

Ce sont là les composantes de base d'un réseau de paiement accessible à tous. En outre, pour que les individus l'utilisent, il doit présenter d'autres caractéristiques essentielles : il doit être pratique, fiable et sûr, largement accessible, abordable et utile.

- **Pratique** – Un compte de transaction ainsi qu'un moyen simple de communication des instructions pour les transactions.
- **Fiable et sûr** – Faible probabilité de perte de valeur, faible risque de rejet des transactions en raison du manque de liquidités (le point de remise d'espèces doit disposer des liquidités nécessaires), certitude raisonnable quant à l'exécution effective des transactions.
- **Largement accessible** – Possibilité de transférer de l'argent à n'importe qui, et ubiquité des points d'encaissement et de décaissement.
- **Abordable** – Coût global faible par rapport aux moyens des clients, structure de coûts compatible avec la valeur perçue du service.
- **Utile** – En particulier pour les personnes pauvres jusqu'à présent exclues des services financiers formels. Les services offerts par le réseau doivent permettre aux pauvres de gérer plus facilement leurs opérations financières quotidiennes, et notamment

i) de lisser leur consommation en cas de revenus saisonniers ou irréguliers, ii) de faire face aux grands événements de l'existence et d'absorber les chocs imprévisibles et iii) d'appuyer leurs activités micro-entrepreneuriales et de subsistance.

Un réseau de paiement de détail présentant toutes ces caractéristiques s'apparente en tout point à un service public (voir tableau 1). Le robinet de la cuisine offre un accès pratique, fiable et abordable à un bien standard (l'eau), que l'utilisateur utilise dans toute une gamme d'activités essentielles (boisson, cuisine, vaisselle, etc.). La prise électrique fournit également un accès pratique, fiable et abordable à un bien standard (l'électricité), auquel l'utilisateur connecte toute une gamme d'appareils (lampe, grille-pain, aspirateur). De la même façon, l'accès au réseau de paiement offre à l'individu un accès à un service de base (envoyer/recevoir de la valeur monétaire) lui permettant de répondre à des besoins multiples (épargne, emprunt, assurance ou envoi d'argent à n'importe qui).

Pourtant, l'accès au système de paiement n'a jamais été considéré comme un service essentiel pour les particuliers ou les microentreprises. Le temps est peut-être venu de concevoir le système de paiement de détail comme un service public. Le terme « public » ne renvoie pas nécessairement à une fourniture par l'État, mais plutôt à la mise en place d'un cadre politique fournissant des incitations adéquates pour encourager les investissements en infrastructures, promouvoir le déploiement universel de l'accès et garantir une protection minimale des consommateurs.

Bien entendu, les pouvoirs publics ont toujours été très impliqués dans les systèmes de paiement, au moins de quatre façons. Un État doit procéder à de nombreux paiements (prestations sociales, retraites, salaires des fonctionnaires) et collecter des recettes fiscales en tout point du territoire. C'est pourquoi de nombreux pays se sont dotés d'une banque publique, disposant d'un réseau étendu d'agences (parfois

Tableau 1. Comparaison des systèmes de paiement de détail avec d'autres services publics

Service public	Principal apport pour l'utilisateur	Gestion du réseau	Gamme de services fournis
Eau	Santé et assainissement	Entreprises publiques ou monopoles réglementés	Chez l'utilisateur : boisson, cuisine, toilette, lessive et vaisselle, irrigation
Électricité	Énergie	Entreprises publiques ou monopoles réglementés	Gamme d'applications électriques : chauffage/réfrigération, moteurs, etc.
Télécommunications	Communications et information	Opérateurs agréés ; oligopoles pour l'accès local	Communications personnelles, radio et télédiffusion, Internet
Paiements	Transferts de valeur	Entités publiques ou associations d'institutions agréées ou autorisées	Épargne, paiement de primes d'assurance, encaissement de prêts, paiement de biens, etc.

couplées avec les bureaux de poste) couvrant l'ensemble du territoire national. De nombreux États ont également utilisé les infrastructures postales étendues pour créer un service basique de banque postale, de façon à desservir les populations des régions isolées<sup>2</sup>. Cependant, les banques publiques souffrent souvent d'un sous-investissement en technologie, du manque de formation et de motivation d'un personnel parfois résistant au changement, de la faiblesse des incitations à la qualité des prestations, et du manque de concurrence. Beaucoup d'entre elles subissent actuellement des pressions croissantes pour améliorer leur autosuffisance financière, et certaines ont déjà été privatisées, ce qui a généralement induit une réduction de leur couverture.

Plus en amont, les banques centrales garantissent traditionnellement les paiements de détail élémentaires par l'émission de monnaie, le maintien d'une stabilité financière relative et l'injection de liquidités dans l'ensemble du territoire par le transport d'espèces dans ses bureaux décentralisés. Par ailleurs, elles ont souvent appuyé ou même initié la mise en place de systèmes interbancaires de compensation et de règlement.

Cependant, malgré ces interventions publiques, de nombreux segments de population restent exclus des

réseaux de paiement électroniques. Des systèmes privés se sont mis en place pour combler le vide existant entre les systèmes interbancaires de paiements électroniques et le « tout espèces ». La société Western Union a sans doute été la principale pionnière dans ce domaine. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, elle a utilisé le réseau télégraphique pour exécuter des transferts d'argent de particulier à particulier. Les réseaux de cartes de paiement, qui ont vu le jour dans les années 1950, ont aujourd'hui élargi leurs activités initiales de paiement de biens et de services pour inclure les transferts d'argent et les services de dépôt et de retrait. Leurs membres ont accès à une large gamme de services, mais se recrutent principalement dans les classes moyennes et aisées, à l'exclusion des populations pauvres. Avec la prolifération des cartes de débit et des guichets automatiques dans les années 1980, nous pouvons à présent réellement parler d'un réseau de paiement de détail – pour ceux qui peuvent se permettre d'avoir un compte en banque.

## État des lieux

Le fait que les institutions financières fonctionnent grâce à un réseau d'agences physiques de portée limitée rend difficile et coûteux pour les populations des zones rurales ou des régions pauvres d'accéder à leurs services. Cela pose également un problème à

<sup>2</sup> La Banque mondiale (2006) a publié une étude complète portant sur les réseaux postaux de 55 pays. En 2004, ces réseaux postaux géraient 390 millions de comptes et une épargne de 94 milliards de dollars, et exécutaient 3,3 milliards de transactions par an. Détail intéressant : dans les pays en développement, on dénombrait 490 000 bureaux de poste contre 275 000 agences bancaires.

l'État, qui doit distribuer les salaires des fonctionnaires, les retraites et les prestations sociales à une population dispersée. Trois grandes innovations permettraient de transformer les bases économiques de la prestation de services financiers sur le versant du consommateur (voir illustration 1) :

**1. Utiliser des points de vente de détail existants.**

Dans pratiquement chaque zone d'un territoire, même isolée ou pauvre, on trouve un certain nombre de magasins de détail vendant divers produits – mais pas de services financiers. Les institutions financières ne pourraient-elles pas utiliser ces magasins plutôt que d'établir leurs propres agences ? Si l'on trouvait un moyen pour que les boutiques de village puissent proposer des services financiers, cela présenterait trois principaux avantages économiques pour les banques : i) les banques et autres prestataires pourraient accroître leur présence physique dans une région, pour un coût d'installation extrêmement faible ; ii) les coûts de service à la clientèle deviendraient des coûts variables, car les magasins seraient rémunérés à la transaction ; iii) cela créerait un environnement de service familier pour les populations pauvres et de faible niveau d'éducation, qui peuvent être intimidées par le style du service dans les agences bancaires traditionnelles.

**2. Créer de la confiance par la technologie.** Dès lors que l'on transfère l'interface banque-client dans un environnement de détail tiers, il est essentiel de créer de la confiance – le produit fondamental que « vendent » les banques. Les processus assistés par la technologie peuvent être utilisés comme substituts à des moyens plus traditionnels pour créer cette confiance, indispensable pour que les clients (et les banques) confient l'exécution de leurs transactions à un détaillant non bancaire. Comme il est décrit en détail dans Mas et Siedek (2008) et reflété dans la colonne centrale de l'illustration 1, une

infrastructure de confiance doit comporter quatre éléments clés : i) un mécanisme pour **identifier et authentifier** le client (et le détaillant), par exemple en utilisant une carte ; ii) un terminal de paiement électronique (TPE) dans le magasin, géré à distance par la banque, à laquelle il est directement relié par une ligne de télécommunication, de façon à ce que la banque puisse **autoriser et enregistrer les transactions** en temps réel ; iii) un fonctionnement garantissant que toutes les transactions des clients sont **immédiatement compensées par une écriture de contrepartie dans le compte bancaire transactionnel du magasin** et sont conditionnées par la disponibilité de fonds au magasin, afin qu'aucun risque de crédit ne naisse au point de transaction ; et iv) la **capacité pour le détaillant d'émettre un reçu**, afin que le client ait un recours si la transaction n'est pas correctement enregistrée.

**3. Utiliser les téléphones mobiles existants.** Les coûts d'installation peuvent être encore réduits par l'intégration dans la plateforme technologique de téléphones mobiles existants, pour les clients comme pour les commerçants, comme il est décrit en détail dans Mas et Kumar (2008). Les clients pourraient utiliser leurs téléphones mobiles pour s'authentifier et identifier leur numéro de compte. En fait, les téléphones mobiles contiennent déjà une carte à puce (carte SIM), et cette carte, ou le téléphone mobile lui-même, peut aisément intégrer une carte bancaire « virtuelle ». Les clients utiliseraient directement l'appareil mobile (plutôt que le terminal TPE du magasin) pour entrer leur numéro d'identification personnel (PIN) et transmettre leur numéro de compte. Le commerçant pourrait également utiliser son téléphone mobile comme un terminal TPE. Le téléphone mobile comprend des fonctionnalités techniques similaires à celles d'un TPE : un écran, un clavier numérique et une ligne de

communication sécurisée. Nous obtenons ainsi un service de mobile à mobile. Une solution reposant sur les téléphones mobiles pourrait donc réduire substantiellement le coût du déploiement de services financiers dans des environnements de détail multiples, au moins dans les régions où la pénétration du téléphone mobile est relativement élevée. (Le reçu prendrait alors la forme d'un SMS ; ou encore, une imprimante portable pourrait être raccordée au téléphone mobile du commerçant).

Les deux premières étapes décrites ci-dessus sont l'essence du modèle de détaillants bancaires qui connaît actuellement un succès considérable au Brésil. L'extension du modèle par l'utilisation des téléphones mobiles a également été un succès commercial aux Philippines, au Kenya et en Afrique du Sud.

Cette évolution de la prestation de services bancaires, d'une prestation en agence à une prestation via des canaux à distance (tout d'abord par le biais des guichets automatiques, puis des systèmes TPE et enfin des plateformes de paiement par téléphone mobile), permet aux banques de réduire les coûts unitaires des services transactionnels élémentaires. En revanche, les banques ne sont plus en mesure d'offrir la même gamme de prestations (par exemple l'ouverture de compte, le conseil financier, la vente croisée de services financiers), ni la même expérience pour le client. Avec le guichet automatique, le client perd l'interaction humaine ; lorsqu'il a affaire à un détaillant en boutique, il ne peut pas s'enquérir auprès du commerçant de l'état

de son compte comme il le ferait au guichet d'une banque ; avec les paiements par mobile, il doit maîtriser l'interface utilisateur du téléphone et interagir par le biais d'un écran et d'un clavier de très petite taille. C'est le principal arbitrage auquel les banques doivent procéder lorsqu'elles établissent un point de vente : des coûts d'installation plus faibles contre une expérience moins satisfaisante pour le client. Un bon compromis consisterait pour une banque à adopter une stratégie de canaux mixtes, intégrant deux ou trois des options de l'illustration 1. Il n'existe pas de bonne ou mauvaise solution : la banque doit simplement chercher à répondre aux besoins des segments de clientèle spécifiques en tenant compte de leur disposition à payer pour le service.

Dans de nombreux pays en développement, les banques se concentrent actuellement sur le développement de leur réseau de guichets automatiques. Ces dispositifs constituent une alternative moins coûteuse à l'aménagement de nouveaux guichets d'agence, grâce à l'automatisation de l'interaction banque-client. On peut y voir un paradoxe : le coût de la main d'œuvre est-il réellement la principale préoccupation des banques dans les pays en développement ? Non, le problème réside dans i) le coût de la formation d'agents de guichet fiables et ii) le manque de flexibilité des contrats de travail. Dans les dispositifs de vente de détail discutés ici, le client conserve l'interaction humaine au point d'accès, et l'infrastructure technologique renforce la confiance. Ainsi, l'interaction humaine peut être externalisée, et

**Illustration 1. Options pour réduire le coût des infrastructures bancaires de détail**



pratiquement n'importe quel commerçant peut devenir détaillant de services bancaires.

Ces solutions permettent d'imaginer un monde où les clients pourraient se rendre dans une multitude de points de service de dépôt/retrait à proximité de chez eux pour effectuer de petits dépôts sur leur compte bancaire. Le dépôt/retrait d'espèces d'un compte serait simplement un produit supplémentaire proposé par la boutique locale, entre le dentifrice et les cartes de téléphone mobile prépayées. Les magasins de détail pourraient même envisager de travailler pour toutes les banques, sans que les déposants ni leur banque en à accorder au magasin davantage de confiance que lorsqu'ils achètent un tube de dentifrice ou une carte de téléphone mobile. De plus, la banque mobile permet d'opérer des transactions sans numéraire à domicile, ce qui nous rapproche encore de la vision de « service public » avec un réseau desservant chaque foyer, comme les réseaux de distribution d'eau ou d'électricité. Les banques, comme la plupart des prestataires de services, peuvent alors se concentrer sur la qualité de leurs produits et le marketing, c'est-à-dire sur leur stratégie de marque, et confier les opérations de détail aux magasins locaux.

## Les défis à relever

À ce stade, nous avons esquissé le schéma délibérément utopique d'un système de paiement de détail dans les pays en développement permettant un accès universel à la finance : nous l'appellerons vision théorique. Cependant, nous sommes encore loin de pouvoir réaliser cette vision. Malgré l'attention, et même l'engouement, dont bénéficie la banque à distance dans certains milieux économiques et dans les médias, la réalité est en retard sur certaines perceptions. Certains obstacles fondamentaux restent à franchir pour faire de la banque à distance une proposition séduisante pour

les institutions financières. Les principaux défis sont les suivants :

- **Comprendre les moteurs de la demande**, soit ce qui incite les clients à utiliser et à acheter une gamme de services financiers et de paiement. Pour stimuler la demande, il est essentiel de comprendre la psychologie des clients et de concevoir des services adéquats. Comment l'offre de transactions financières électroniques influence-t-elle sur les choix financiers des clients ?
- **Rendre le système rentable pour les détaillants**. En bref : les commerçants sont habitués à percevoir un certain niveau de commission sur la vente d'une bouteille de soda, d'une carte de téléphone mobile prépayée, d'une savonnette, etc. Pourquoi accepteraient-ils d'offrir des services de dépôt/retrait, impliquant des risques de sécurité accrus et des déplacements supplémentaires à la banque, pour une commission beaucoup plus basse ? Dans la plupart des cas, la mobilisation de la microépargne ne permettra pas d'offrir des commissions comparables aux marges habituelles des détaillants.
- **Offrir des comptes de transaction pour tous**. Le point de raccordement fixe du client au réseau de paiement est son compte de transaction. Les individus doivent pouvoir ouvrir ces comptes facilement, et les prestataires doivent voir un avantage économique à proposer ces comptes à un large public. Plus particulièrement, les obligations en termes de connaissance des clients (KYC) doivent être réalistes et proportionnelles aux risques inhérents, et les prestataires de services financiers ciblant les pauvres doivent disposer d'une infrastructure administrative moins lourde, plus efficiente, à même de gérer des comptes de faible solde.
- **Identifier des modèles sectoriels et commerciaux partagés** offrant le niveau de coopération et de concurrence adéquat entre les acteurs participant au réseau de paiement. Les opérateurs de

téléphonie mobile, les grandes banques, les IMF et les autres intermédiaires traditionnels ont chacun un rôle à jouer dans la commercialisation et la prestation de la gamme de services à la population. Bien entendu, la mise en place des normes d'interopérabilité nécessaires, l'alignement des intérêts particuliers et le développement des infrastructures partagées prennent du temps.

Tout réside dans la structure incitative mise en place : le client doit voir un intérêt à utiliser le service, le détaillant doit percevoir une rétribution adaptée, les institutions financières doivent tirer un bénéfice de la commercialisation et de la vente de services à des populations pauvres, et les divers acteurs de la chaîne de distribution doivent être disposés à partager les infrastructures et à collaborer pour minimiser les coûts globaux.

Dans les sections suivantes, nous allons examiner chacun de ces points tour à tour. Mais, pris ensemble, ils soulèvent une question plus vaste sur le rôle des pouvoirs public dans l'initialisation, la promotion et la réglementation du déploiement d'un nouveau réseau de paiement universel. Les réglementations prudentielles et les règles de conduite sur le marché devront être adaptées pour permettre le traitement de transactions bancaires dans des lieux non bancaires et par des distributeurs non bancaires. Des questions intéressantes vont émerger en matière de politique de promotion de la concurrence, autour du thème des rôles convergents des télécommunications et des intermédiaires financiers, ainsi que sur le développement de normes d'interopérabilité et de plateformes partagées. Des réglementations en matière de protection des consommateurs et des programmes d'éducation des consommateurs vont devoir être mis en place pour que les clients n'ayant pas d'expérience préalable des services financiers ne subissent pas les effets de la désinformation et soient éclairés dans leurs décisions. Tous ces aspects

devront être abordés parallèlement aux aspects commerciaux et économiques, sur lesquels nous allons à présent nous concentrer.

## Défi n° 1 : comprendre les moteurs de la demande

Jusqu'à présent, nous avons parlé de la partie offre de l'équation : les infrastructures qui permettraient à chaque citoyen d'avoir accès à la finance. Mais il faut se poser une question, commune à la plupart des projets d'orientation technologique : si nous créons ce système, les clients l'utiliseront-ils ? Référons-nous à l'exemple d'un autre service public : l'accès généralisé à l'électricité a induit une demande en éclairage et en chauffage, mais ce résultat ne semblait pas forcément évident lorsque quelqu'un a eu pour la première fois l'idée de raccorder chaque foyer d'un pays à un réseau électrique.

Que faudrait-il pour traduire la vision d'une connexion universelle à un service public de paiement en une proposition convaincante pour des populations pauvres dont les activités économiques sont largement informelles, limitées à de petites communautés de fournisseurs et de clients locaux, et assez sporadiques ? Cette question en comporte en réalité deux :

- Dans quelle mesure des personnes actuellement non bancarisées saisiraient-elles l'offre d'accès, en souscrivant un compte de transaction associé à une carte ou à un téléphone mobile, permettant de réaliser des transferts électroniques depuis leur domicile ou depuis une boutique locale ?
- Ensuite, combien de services financiers utiliseraient-elles par ce biais, à quelle fréquence, et quel prix seraient-elles disposées à payer ? Le potentiel d'utilisation extensive du réseau (pour transmettre des transactions) est ce qui conditionne son financement et la volonté des différents acteurs de coopérer pour le mettre en place.



Il importe de distinguer l'accès et les services, au moins sur le plan conceptuel, car les facteurs d'acceptation pour ces deux composantes diffèrent. Pour la première, l'acceptation dépend de l'attitude du client à l'égard de la plateforme technologique (une carte ou un téléphone mobile) : il doit se sentir à l'aise avec son utilisation et être convaincu de sa sécurité, de sa confidentialité, de sa fiabilité et de sa commodité. Pour la seconde, l'acceptation dépend de la pertinence et de la tarification de chaque service. Dans la pratique, cependant, dès lors que nous cibons des clients auparavant non bancarisés, nous ne pouvons séparer les deux composantes. Nous ne pouvons qu'observer la réaction des clients à une offre *groupée* accès+services. Si les clients rejettent une offre de banque à distance, est-ce parce qu'ils ne sont pas attirés par la gamme de services proposés, ou est-ce parce qu'ils ne sont pas à l'aise avec la technologie par laquelle s'opèrent les transactions ?

Il est difficile de répondre à ces questions sur la base de nos connaissances actuelles. Parmi les premières expériences de banque à distance, certaines ont enregistré des résultats encourageants en termes d'acceptation par les clients. Au Brésil, ces réactions positives des clients ont incité les banques à déployer des détaillants dans toutes les municipalités. Aux Philippines, Smart Communications et Globe Telecom totalisent ensemble plus de 2,5 millions d'utilisateurs actifs des services de transfert d'argent par téléphone mobile (respectivement Smart Money et G-Cash). Safaricom au Kenya a réussi à attirer 3,6 millions de clients vers son service de transfert d'argent par téléphone mobile (M-PESA) en seulement un an et demi. Ce sont là des succès significatifs.

Mais le bilan est moins positif si l'on examine en détail l'éventail des services utilisés et la fréquence des transactions (Ivatury et Mas 2008, et Porteous 2007). On observe notamment que, si les pauvres semblent disposés à utiliser des services de paiement lorsqu'ils

sont proposés sous forme de solutions pratiques et bon marché, cela n'a pas d'impact sur leur propension à épargner. Dans leur grande majorité, les clients pauvres retirent immédiatement l'argent en totalité dès qu'il arrive sur leur compte. Et ce, en dépit de la demande latente en produits d'épargne adaptés dans de nombreux pays (voir par exemple Deshpande 2006).

Pourquoi l'utilisation reste-telle limitée à quelques services de paiement, au lieu de s'étendre à l'ensemble des opérations financières effectuées par les individus et les ménages ? Pourquoi ce mode d'utilisation des services de paiement ne « déteint-il » pas sur une gamme plus vaste de services financiers, en particulier sur l'épargne ? Une partie de l'explication se trouve certainement du côté de l'offre. Dans les faits, les prestataires de services de banque à distance ont commercialisé ces services comme des solutions de paiement, et pas réellement comme des solutions monétiques complètes : ils prennent davantage exemple sur un modèle de type Western Union que sur une banque. C'est notamment le cas des projets en partenariat avec des opérateurs de téléphonie mobile, car ces derniers souhaitent éviter d'être perçus comme des prestataires de services bancaires, ce qui les placerait sous le coup de la réglementation. Mais du côté des clients, quelles sont les perceptions qui induisent ce comportement ? Nous devons nous demander pourquoi les canaux de banque à distance sont plus utilisés pour les paiements que pour l'épargne en nous penchant sur trois aspects de la prise de décision d'achat de services financiers :

- **Perception de la proposition de valeur.** Les clients peuvent-ils facilement évaluer et valider la proposition de valeur des services de paiement et d'épargne électroniques, par rapport aux options qu'ils utilisent actuellement ?
- **Discipline et engagement.** Quel est le degré d'engagement personnel nécessaire pour effectuer des paiements, par rapport à l'épargne ?

- **Structure de prix.** Les charges facturées par le prestataire sont-elles compatibles avec la disposition à payer pour des services de paiement électroniques, par rapport à des services d'épargne ?

## Évaluation de la proposition de valeur relative

Lorsqu'ils sont confrontés à une nouvelle façon de faire les choses (en l'occurrence, lorsqu'il s'agit de passer de méthodes traditionnelles de paiement ou d'épargne à des modes électroniques), les clients doivent comprendre le bénéfice que leur apporte la nouvelle méthode : ils doivent soupeser les avantages et les inconvénients du nouveau système par rapport à l'ancien. Les clients sont plus enclins à changer leurs habitudes s'ils peuvent i) évaluer facilement, *a priori*, les bénéfices nets supplémentaires et ii) valider rapidement leur perception des bénéfices et coûts supplémentaires en testant la nouvelle méthode. Nous allons donc procéder à une comparaison selon ces deux critères entre les services de paiement et les services d'épargne *via* des canaux de banque à distance.

Les paiements électroniques entendent remplacer des méthodes de paiement traditionnelles, consistant par exemple à remettre des espèces au conducteur du bus ou à un ami qui se rend dans un village éloigné pour l'apporter à des parents, à recourir à des réseaux de confiance informels comme les *hawala*, ou à se rendre dans la ville voisine et à faire la queue pour payer une facture d'électricité. Ce que les clients recherchent dans ces méthodes est selon toute vraisemblance la certitude de la remise du paiement, la commodité et le coût. Cela place le transfert de valeur électronique en bonne position par rapport aux mécanismes de paiement plus traditionnels et informels. Les clients potentiels peuvent mesurer assez directement le bénéfice en termes de temps gagné pour effectuer la transaction, la rapidité du transfert d'argent et le coût prélevé sur le montant

au cours du processus. De plus, le concept du service est facile à comprendre, si bien que les prestataires peuvent concentrer leur communication sur les avantages<sup>3</sup>. Une fois que le client a testé le service pour envoyer de l'argent à un parent, il peut l'appeler immédiatement pour vérifier que l'argent est bien arrivé à destination. Chaque transaction fournit une confirmation empirique immédiate des avantages du nouveau système, ce qui conforte le client dans son choix.

Qu'en est-il à présent de l'épargne ? Considérons deux attributs clés : la préservation de la valeur (probabilité que la valeur, nette de coûts, sera maintenue ou augmentée dans le temps) et la liquidité (fiabilité, commodité et coût de la conversion en espèces). Il est beaucoup plus difficile de comparer les bénéfices et les coûts des programmes d'épargne adossés à la technologie avec ceux d'institutions d'épargne plus classiques dotées d'agences physiques (pour les personnes déjà bancarisées) ou de formes informelles ou physiques d'épargne (pour la majorité des personnes qui ne le sont pas).

Tout d'abord, l'expérimentation peut s'avérer coûteuse si elle implique des frais d'ouverture ou de gestion de compte. Ensuite, il faut attendre un certain temps avant de pouvoir évaluer la préservation de la valeur. Combien de temps le client a-t-il besoin de poursuivre son « expérience » avant de pouvoir valider la nouvelle méthode électronique, c'est-à-dire avant d'obtenir la confirmation qu'elle est plus « sûre » que l'institution d'épargne de la ville voisine ou que le matelas sous lequel il cache son argent ? La confiance est plus difficile à établir car les inquiétudes peuvent perdurer un certain temps.

En termes de liquidité, la banque à distance présuppose que le dispositif de paiement du client (téléphone mobile ou carte) soit accepté dans un réseau de commerces locaux jouant le rôle de

<sup>3</sup> La publicité de Safaricom pour son service M-PESA montre un flot de dollars qui s'envole littéralement du téléphone mobile de l'expéditeur pour être « capturé » par le téléphone du destinataire. Cette publicité a obtenu un prix.

détaillants de services bancaires. De plus, les clients savent que le montant d'espèces détenu par le commerçant du quartier sera probablement insuffisant pour liquider la totalité de leur épargne, ce qui peut réduire leur confiance dans le système. Notons que cette limitation des liquidités disponibles aux points de dépôt/retrait peut également poser problème pour les transferts ou paiements importants, au même titre que pour l'épargne, mais le client n'évaluera pas la gravité du problème de la même façon. Lorsqu'il confie un paiement à un système, le client doit simplement être convaincu que les détaillants locaux disposent d'un montant d'espèces suffisant pour honorer son transfert ; dans le cas de l'épargne, les clients auront tendance à évaluer la valeur de l'encaisse des détaillants par rapport à la valeur cumulée de l'épargne de tous les habitants du village (une catastrophe naturelle ou des troubles politiques, par exemple, pourraient inciter tous les habitants à liquider leur épargne en même temps).

En résumé, il est difficile de vendre des services d'épargne électroniques à des populations pauvres parce qu'il leur est impossible de tester rapidement la fonctionnalité et la sécurité du service. Les bénéfices peuvent être moins apparents que les risques.

## Discipline et engagement

Le fait que les paiements électroniques soient plus demandés que les services d'épargne dans les systèmes de banque électronique s'explique aussi par la force relative de l'engagement du client à l'égard du service. Dans le cas du paiement d'une facture d'électricité, par exemple, la menace d'une coupure de courant constitue un dispositif externe de dissuasion qui génère de la discipline. Les transferts d'argent à la famille sont également soumis à une pression sociale qui crée de l'engagement, et sont effectués selon un calendrier régulier qui génère de la discipline par la répétition. En revanche, l'épargne est plus difficile à discipliner, car elle peut toujours être

reportée à demain, à la semaine prochaine ou à une date indéterminée.

Comment acquiert-on la discipline nécessaire pour épargner ? Un moyen simple (encore que coûteux) est l'*emprunt*. On commence par « investir » l'argent (par exemple pour acquérir un actif), après quoi on honore une série de remboursements. Ces paiements ne peuvent être reportés : l'obligation (contractuelle) envers un tiers crée un engagement et établit un calendrier contraignant pour l'épargne (*a posteriori*). La constitution d'actifs par le prêt offre des liquidités dans le présent et une promesse de discipline dans le futur. Le succès du microcrédit est dû en grande partie au fait que la demande des gens en épargne est tellement forte qu'ils sont disposés à épargner à un taux d'intérêt nettement négatif (le taux de crédit) dès lors que le dispositif crée de l'engagement. L'alternative, l'épargne « *a priori* » pour reprendre la terminologie de Rutherford (2001), est plus difficile à réaliser car les conséquences d'un report de paiement sont moins immédiates.

Comment les modes de paiement électroniques peuvent-ils changer cette situation ? En offrant des services d'épargne par le biais d'un réseau universel de détaillants, on multiplie les occasions d'épargner : les clients peuvent effectuer un dépôt n'importe quand, en n'importe quel lieu du réseau. La démarche requiert moins de discipline dès lors qu'elle est plus pratique, lorsque le client a le choix entre divers points de service à proximité de ses lieux de vie et de travail. D'un autre côté, on peut aussi se demander si cela ne risque pas au contraire d'affaiblir la discipline, en rendant l'action du dépôt très facile à reporter et en réduisant le nombre d'événements hebdomadaires (par exemple, le trajet jusqu'à la grande ville la plus proche) qui déclenchaient auparavant la décision explicite d'effectuer un dépôt. La nature de l'impact dépendra de facteurs culturels.

Il existe une tension inévitable entre deux des facteurs de motivation que nous avons évoqués : les

clients souhaitent s'engager dans un programme d'épargne pour l'avenir, mais ils souhaitent aussi conserver des liquidités pour le présent – quitte à choisir de ne pas effectuer de dépôt, voire de prélever des liquidités sur leur épargne à l'occasion. Une piste à explorer consisterait à combiner de façon plus efficace les fonctions transactionnelles et les fonctions de communication du téléphone mobile pour créer un système de rappels et d'incitations.

## Volonté de payer

Il y a peut-être une troisième explication au succès des paiements électroniques par rapport à l'épargne électronique : l'acceptation par les clients de la *structure* (et pas uniquement du *niveau*) des frais facturés par le prestataire.

Les clients sont satisfaits lorsque la structure de facturation du prestataire est conforme à leur propre perception de la valeur, ce qui est plus facile à réaliser pour les paiements que pour l'épargne. Les clients perçoivent les paiements comme des transactions ponctuelles, chacune étant conclue en une période relativement courte : la facturation à l'unité leur semble donc aller de soi.

L'épargne, en revanche, suppose une série de transactions qui n'est pas limitée dans le temps : le calendrier des dépôts et des retraits n'est pas défini *a priori*. Dans ces circonstances, à quel moment la facturation des frais est-elle appropriée ? Nous savons que les clients n'aiment pas les frais d'ouverture de compte (je dois payer pour avoir le droit de participer à votre programme ?), ni les frais mensuels fixes (même si je n'effectue aucune opération ?), ni les frais de dépôts (je dois payer pour vous donner de l'argent ?), ni les frais de retrait (je dois vous payer pour récupérer ce qui m'appartient ?). Comme nous ne pouvons pas corrélérer individuellement le bénéfice de l'épargne avec un événement motivant pour

chaque client, tout modèle de facturation semble arbitraire, voire hostile, aux clients<sup>4</sup>.

Dans les faits, la collecte de dépôts au porte-à-porte fonctionne sur certains marchés. Par exemple, les collecteurs *susu* au Ghana collectent un montant prédéfini auprès du client chaque jour et lui rapportent les montants collectés à la fin de chaque mois, minorés du montant d'un dépôt journalier. Les clients supportent donc un intérêt négatif d'environ 7 %, payable chaque mois<sup>5</sup>.

Peut-être les clients acceptent-ils de payer ces frais extrêmement élevés parce qu'ils ne sont pas réellement visibles à un moment précis : ils sont déduits à un moment indéfini entre le moment où le client verse ses contributions quotidiennes et le moment où la somme lui est restituée à la fin du mois. Peut-être l'inconvénient des formes d'épargne électronique tient-il au fait que les frais sont facturés globalement à un moment donné : ils apparaissent alors comme une ligne du relevé de compte et sont plus visibles pour le client.

En d'autres termes, si l'on envisageait de mettre en place un système de collecte *susu* en ligne, dans lequel le client pourrait contrôler son solde d'épargne quotidiennement, faudrait-il déduire une petite partie des frais sur chaque dépôt (le client paierait 1, mais seulement 0,93 apparaîtrait sur son compte), ou facturer l'ensemble des frais à la fin du mois (le client disposerait le dernier jour de 7 % de moins que ce qui apparaissait sur son compte la veille au soir) ? Quelle serait la réaction du client dans chacun de ces cas ?

## Défi n° 2 : rendre le système rentable pour les détaillants

Les propositions de banque à distance doivent satisfaire les besoins des détaillants autant que ceux des clients. Les détaillants sont le trait d'union entre

<sup>4</sup> En principe, les riches n'aiment pas plus les frais que les pauvres. Même les personnes aisées sont souvent irritées par les frais relativement faibles des retraits aux guichets automatiques. Mais le problème paraît généralement plus immédiat pour les personnes disposant d'une épargne modeste, car les charges représentent un pourcentage plus important de leur solde.

<sup>5</sup> Voici un rapide calcul : supposons que les collectes journalières sont de 1, et qu'un mois compte 30 jours. Les frais prélevés par le collecteur sont donc de 1, et le solde d'épargne mensuel moyen est de 15 ;  $1/15^{\circ}$  correspond à environ 7 %. Si un client utilise ce service pendant un an, les frais prélevés par le collecteur sont de 12 et le solde d'épargne mensuel moyen reste de 15 ;  $12/15^{\circ}$  correspondent à environ 80 %.

l' « ancienne » économie basée sur l'argent liquide et le « nouveau » service public de paiement électronique. Sans une gamme d'options fonctionnelles permettant aux clients de déposer et de retirer des espèces, ces derniers ne trouveront qu'un avantage limité dans les instruments monétiques, et ces instruments ne seront pas suffisamment acceptés en tant que monnaie d'échange.

Dans les modèles standards de banque à distance, les détaillants sont des points de vente de détail classiques : revendeurs de temps de communication, bureaux de poste, guichets de loterie, pharmacies, et jusqu'aux petites boutiques de quartier. Ils dégagent des marges faibles sur les biens et services vendus, et ils choisissent de placer en priorité sur leurs rayons les produits qui se vendront en volume suffisant par rapport à la marge qu'ils génèrent. Si nous voulons recruter davantage de commerçants pour assumer le rôle de détaillants de services bancaires, nous devons faire en sorte qu'ils reçoivent des incitations suffisantes pour promouvoir le service de dépôt/retrait. Par rapport aux autres produits vendus dans le magasin, les services bancaires offrent l'avantage de ne pas nécessiter de manutention physique et de ne pas occuper d'espace en rayon ou en réserve. En revanche, ils font peser sur le magasin une charge importante (souvent disproportionnée) de gestion de trésorerie (avec les frais inhérents aux trajets plus fréquents à la banque et au besoin accru de sécurité).

Dans les faits, la rentabilité pour les détaillants reste incertaine dans de nombreux environnements de banque à distance, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, le volume de transactions est relativement faible, généralement de 15 à 30 par jour. Cela est dû au faible nombre de transactions par client, ainsi qu'à la nécessité, pour le prestataire financier, de répartir le volume de transactions global sur un réseau suffisamment dense de détaillants pour

s'assurer une bonne implantation et offrir aux clients la commodité recherchée. Ensuite, les commerçants de détail sont habitués à réaliser des marges proches de 10 %, voire plus, et il est difficile d'offrir des marges de ce niveau sur des transactions financières de base, telles que les dépôts ou les paiements de particulier à particulier. Les clients ne veulent pas payer des frais excédant 1 %<sup>6</sup>, et, pour la banque, ces clients ne sont pas suffisamment rentables pour justifier l'octroi aux détaillants de commissions sensiblement supérieures à ce taux. Dans ce cas, ces services génèrent-ils suffisamment de valeur ajoutée pour le détaillant ?

Pour rendre ces services rentables pour le détaillant, il existe trois solutions que nous allons examiner tour à tour :

- accroître substantiellement les volumes de transactions ;
- libérer le consommateur de la prise en charge des coûts de transaction par un subventionnement croisé ;
- abaisser les coûts de prestation des services pour le détaillant.

### Accroître substantiellement les volumes de transactions

En définitive, le succès du réseau de paiement sera déterminé par le nombre de transactions transitant par le réseau. L'accroissement du volume de transactions permettra de réduire les coûts unitaires, incitera les détaillants à participer au réseau de points de dépôt/retrait sur tout le territoire et motivera différents types de prestataires de services à rejoindre le système. L'existence de canaux de transaction de banque à distance n'aura peut-être pas pour effet (tout du moins dans un premier temps) d'inciter les clients à effectuer globalement plus de transactions, et nous devons donc plutôt chercher à capter les

<sup>6</sup> Pour référence, 1 % est ce que les services Smart Money et G-Cash aux Philippines, ainsi que MTN Banking et WIZZIT en Afrique du Sud facturent à leurs clients pour le dépôt d'espèces. La plupart des banques brésiliennes, colombiennes et péruviennes proposant des services de banque à distance facturent des frais fixes par opération de dépôt plutôt que des frais variables. Notons qu'il s'agit de la commission facturée à l'utilisateur, qui doit être ensuite répartie entre la banque ou l'opérateur et le détaillant.

transactions existantes dans le nouveau système de paiement électronique. À cet égard, nous proposons les quelques réflexions suivantes.

Dans un premier temps, les prestataires de services de banque à distance doivent trouver une façon d'alimenter automatiquement le portefeuille de leurs clients, par le dépôt direct sur leur compte des salaires, du produit de la vente de biens et de services, des prestations sociales et des retraites, ou des transferts d'argent domestiques. Si ces paiements sont effectués en espèces, les bénéficiaires seront moins enclins à déposer les espèces sur leur compte de transaction pour financer leur épargne ou leurs transactions futures.

Plus généralement, les paiements électroniques doivent être particulièrement bien adaptés aux transactions entre les personnes à faibles revenus et les tiers (grands employeurs, État pour les prestations sociales, services publics pour le paiement des factures, parents et amis géographiquement éloignés pour les transferts, institutions de crédit pour les remboursements de prêts). Les prestataires de services doivent adopter une vision de type écosystème et attirer tous ces acteurs distants qui souhaitent échanger des transactions avec leurs clients. Ils se situent sur un marché double : le marché des utilisateurs finaux (clients) et le marché des tiers souhaitant échanger des transactions avec ces clients (émetteurs de paiements, émetteurs de factures et autres prestataires de services financiers).

La possibilité d'effectuer des paiements à distance à destination de tiers est particulièrement appréciable pour les utilisateurs, mais ne suffit pas en soi à générer un volume significatif de transactions (tout au plus une transaction par semaine et par utilisateur). Pour que les volumes de transactions se développent, il faut que les clients utilisent les paiements électroniques dans leur vie quotidienne, au sein des

communautés où ils vivent, pour payer des travailleurs journaliers, acheter des biens dans les commerces, payer les charges locales, transférer de l'argent entre les membres de la famille, etc.

Toutefois, à l'heure actuelle, on constate un peu partout que les solutions de banque à distance ne sont pas encore beaucoup utilisées pour les transactions intracommunautaires<sup>7</sup>. De nombreux produits innovants de type porte-monnaie électronique ont été testés dans les pays développés, mais ils n'ont rencontré qu'un succès très mitigé, ce qui semble indiquer qu'il est très difficile de supplanter l'argent liquide pour les petits paiements au comptant dans les commerces. Le principal facteur motivant l'abandon de l'argent liquide est probablement la sécurité, et les produits de paiement par téléphone mobile devraient donc être particulièrement appréciés comme alternative aux espèces dans les zones de criminalité élevée ou de conflit.

À terme, les frais de transaction doivent être encore considérablement abaissés si l'on veut amener les gens à utiliser les paiements électroniques à l'intérieur de leur communauté et dans leur vie financière quotidienne. Le système doit pouvoir fonctionner pour des transactions de seulement 2 dollars (ce qui correspond au revenu journalier de nombreux individus dans le monde) avec des commissions de 2 % au maximum pour le détaillant. Les frais de transaction supportés par les clients doivent donc se situer dans une fourchette de 2 à 4 cents (soit 1 à 2 % d'une transaction de 2 dollars<sup>8</sup>) pour que la taille des transactions électroniques soit en adéquation avec les flux de trésorerie journaliers des personnes pauvres.

Enfin, un autre élément pourrait contribuer à accroître le volume de transactions par détaillant : le partage des détaillants entre tous les prestataires financiers

<sup>7</sup> L'univers de la téléphonie mobile est leader dans ce domaine, avec des produits permettant d'offrir du temps de communication à des parents ou amis.

<sup>8</sup> Les transactions de particulier à particulier transitant par les systèmes Smart Money et G-Cash aux Philippines se situent dans cette fourchette : elles coûtent de 2 à 5 cents. À comparer avec les charges facturées pour ces mêmes transactions par M-PESA au Kenya (46 cents), et par MTN Banking et WIZZIT en Afrique du Sud (39 cents).

(comme les guichets automatiques partagés dans de nombreux pays). De cette façon, les détaillants pourraient vendre des prestations bancaires à l'ensemble de leur clientèle régulière, quelle que soit la banque de chaque client. Il convient également d'éviter les duplications inutiles de détaillants (chacun servant une niche de clientèle de services bancaires) afin que le même nombre de transactions soit réparti sur un plus petit nombre de distributeurs.

### Trouver des clients autres que les utilisateurs finaux disposés à payer les commissions pour les services

Ivatury et Mas (2008) ont noté que l'utilisation d'un système de banque à distance est dominée par un ou deux services de paiement d'« ancrage », qui constituent les principaux facteurs incitant les clients à utiliser la plateforme et représentent le gros des transactions. Il s'agit par exemple du paiement des factures de services publics au Brésil ; dans les systèmes centrés sur un opérateur de téléphonie mobile, comme ceux existant aux Philippines et au Kenya, il s'agit de la revente de temps de communication et de la réception de transferts d'argent. Ces trois systèmes ont en commun le fait que les prestataires de services de banque à distance parviennent à tirer parti d'une disposition à payer plus élevée de la part d'acteurs autres que les clients bénéficiaires :

- Les entreprises de services publics supportent en général des coûts de perception élevés et sont de ce fait souvent disposées à prendre en charge une partie des frais des nouveaux dispositifs de paiement électronique des factures. En transférant les coûts de transaction du payeur (le client) au payé (l'émetteur de la facture), les banques proposant des services à distance peuvent tirer parti d'une disposition à payer plus élevée. Les banques ont donc une incitation à promouvoir les services de paiement électronique des factures, et

les clients trouvent les tarifs très intéressants par rapport aux autres options dont ils disposent.

- On estime à 2,5 millions les utilisateurs actifs de services de paiement par téléphone mobile aux Philippines, dont 1 million sont des revendeurs de temps de communication. Dans les faits, la plupart d'entre eux utilisent la plateforme de banque mobile uniquement pour convertir de la monnaie électronique en temps de communication prépayé. En effet, les opérateurs de téléphonie mobile sont en mesure de fournir aux revendeurs des commissions bien plus élevées sur la vente de temps de communication, généralement d'environ 10 %, qu'ils financent par les marges élevées qu'ils réalisent sur leurs produits. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des détaillants mettent en avant le produit de temps de communication (qui leur rapporte une commission de 10 %) plutôt que le produit de dépôt/retrait (qui leur rapporte moins de 1 %).
- De même, les transferts d'argent internationaux des migrants restent un segment très rentable, avec des commissions allant généralement de 7 à 10 %. Le succès des réseaux internationaux de transfert d'argent est en partie conditionné par la densité des points de distribution dans les différents pays. Ces prestataires sont donc généralement disposés à payer une commission substantielle sur la distribution finale pour rétribuer la participation des détaillants à leur réseau.

En nous référant aux expériences très encourageantes de ces services, nous devons trouver davantage d'acteurs, autres que les utilisateurs finaux à faibles revenus, disposés à payer les commissions pour les transactions effectuées au « bas de la pyramide ». Ce sont ces transactions qui doivent générer le gros des commissions, permettant de réduire les commissions marginales payées par les utilisateurs sur les paiements de particulier à particulier et les microdépôts.

À cet égard, nous voyons des possibilités de développement dans le domaine des paiements d'entreprises à particuliers (salaires), d'État à particuliers (retraites et prestations sociales) et de particuliers à État (impôts et taxes). Les entreprises, qu'elles soient formelles ou informelles, ont beaucoup à gagner à distribuer les paiements à leurs employés et fournisseurs par voie électronique. Cela leur permet de réduire leurs coûts de gestion de trésorerie tout en renforçant leur contrôle sur les dépenses. De même, les pouvoirs publics paient souvent un prix élevé pour distribuer des paiements en espèces (prestations sociales et retraites) aux populations rurales excentrées. Les prestataires de banque à distance doivent développer de solides propositions de services de paiement pour les entreprises et les administrations, à un prix plus favorable que les alternatives dont elles disposent actuellement, mais permettant de dégager des commissions substantielles pour les détaillants.

On peut également envisager de relier plus étroitement les plateformes de services bancaires électroniques aux offres de commerce électronique. La revente de temps de communication par SMART ou Globe est un bon exemple : les clients utilisent la plateforme de paiement par téléphone mobile pour acheter du temps de communication, et les revendeurs utilisent la même plateforme pour compenser leurs règlements avec l'opérateur de téléphonie mobile. En reliant le paiement à la vente d'un produit, on peut accroître les commissions des détaillants.

### **Abaisser les coûts de prestation du service pour le détaillant**

Les coûts supportés par les magasins offrant des services bancaires se répartissent en deux catégories principales : i) les coûts de gestion des liquidités (fonds de roulement, trajets à la banque, risque de perte ou de vol) et ii) l'utilisation des ressources du magasin, notamment l'espace de vente et la main-

d'œuvre. Ces deux composantes comportent des possibilités d'économies de coûts substantielles.

Les coûts de gestion des liquidités dépendent directement du calendrier et du volume des dépôts et retraits demandés au magasin. Si les dépôts et retraits étaient parfaitement équilibrés (le dépôt d'un client étant immédiatement compensé par un retrait de montant égal), le coût de la prestation du service pour le magasin tendrait vers zéro (si l'on excepte le coût de la main-d'œuvre), et serait donc en adéquation avec la marge très faible de ces services par rapport aux autres produits vendus (qui requièrent un financement et un entreposage).

Par le recours au marketing ou à la diversification de l'offre, les prestataires de services financiers pourraient s'efforcer d'équilibrer les dépôts et les retraits au niveau de la communauté, de façon à ce que la gestion des liquidités implique pour les détaillants moins de trajets à la banque (voire aucun). La réduction de la charge induite pour les magasins par la fonction de dépôt/retrait pourrait alors justifier une baisse des commissions pour les détaillants tout en garantissant un degré de liquidité plus fiable pour les clients. À cette fin, les prestataires de services financiers devraient analyser soigneusement les flux de liquidités nets dans chaque communauté et imaginer des façons de stimuler l'utilisation des services d'encaissement ou de décaissement selon le cas. Par exemple, un manque local de liquidités pourrait être compensé par de nouveaux produits d'épargne attrayants ou en amenant davantage d'employeurs à verser les salaires sur les comptes. Les surplus locaux de liquidités pourraient quant à eux être compensés en augmentant l'éventail des factures qui peuvent être réglées par l'intermédiaire du détaillant ou en proposant des prêts plus importants dans le bon segment.

Concernant l'autre composante de coût, l'utilisation des ressources du magasin (temps de travail du



personnel, espace de vente), il convient de se demander si les détaillants doivent *nécessairement* être des magasins. En élargissant le recrutement des détaillants au-delà des magasins bien établis, supportant des frais généraux élevés et habitués à des marges importantes sur la vente de produits, il devrait être possible de réduire le coût des dépôts et retraits dans les communautés pauvres, tout en créant une nouvelle activité de subsistance. Nous pourrions alors faire de l'accès au système de paiement une nouvelle opportunité d'activité économique pour les populations, et ajouter aux aspects de commodité et de coût un facteur supplémentaire d'acceptation.

Il existe un précédent notable : parmi le million de revendeurs de temps de communication des plateformes Smart Money et G-Cash aux Philippines, outre de nombreuses minuscules boutiques « sari-sari », on trouve de nombreux jeunes agissant comme revendeurs indépendants à l'intérieur de leur cercle relationnel. Nous pourrions même concevoir un nouveau type de collecteur *susu*, qui utiliserait les technologies de banque à distance pour garantir un meilleur niveau de service et de fiabilité à ses clients. Le paiement des factures est un autre domaine prometteur : on pourrait imaginer des payeurs de factures ambulants, qui utiliseraient leur téléphone mobile pour effectuer des paiements pour le compte de leurs clients, contre rémunération. Cette idée ne fonctionnerait sans doute pas partout, mais vaut la peine d'être examinée.

### Défi n° 3 : offrir des comptes de transaction pour tous

L'accès universel présuppose un ensemble d'institutions financières qui commercialisent et vendent ensemble leurs services à tous les segments de la population. Les institutions financières doivent développer des modèles commerciaux à même de rendre tous les segments rentables.

En d'autres termes, du point de vue du client : nous avons jusqu'ici discuté de l'utilisation (élargir la gamme de services et accroître le nombre de transactions), mais qu'en est-il de l'accès ? Si nous définissons l'accès comme le fait de posséder un compte de transaction (un point de raccordement fixe au réseau de paiement électronique), plusieurs obstacles restent à franchir pour pouvoir offrir un compte à chaque individu :

- **Base de coûts.** Une condition est qu'il existe une classe de prestataires de services financiers disposant d'une plateforme bancaire aux coûts suffisamment bas (le système qui assure la gestion des comptes des clients) pour être en mesure d'offrir des comptes pour tous de manière rentable.
- **Modèle de facturation.** Conscients du fait que les personnes pauvres ont des besoins transactionnels mais présentent généralement des soldes d'épargne relativement faibles, les prestataires de services financiers ciblant les segments à faibles revenus doivent passer d'un modèle de facturation proportionnel au solde à un modèle fondé sur les coûts unitaires par transaction.
- **Aspects liés à l'information.** Tous les clients doivent pouvoir fournir les informations nécessaires pour ouvrir un compte.

### Services bancaires à faibles coûts

Pour tirer pleinement avantage du réseau de paiement, en particulier des services d'épargne, le client doit disposer d'un compte de transaction. Qui peut lui en fournir un ? La réponse n'est pas évidente lorsqu'il s'agit de personnes pauvres qui n'ont pas de sources de revenus régulières, présentent une faible épargne financière, et ont besoin d'effectuer de petites transactions. Pour de nombreuses banques, il n'est tout simplement pas rentable de raccorder les pauvres à leur plateforme bancaire.

La complexité et les coûts des systèmes bancaires traditionnels sont dûs aux exigences élevées en

termes de fiabilité, d'exactitude et de sécurité des plateformes, au besoin de disposer d'une vue d'ensemble consolidée du client sur différents produits, et aux exigences réglementaires en matière de *reporting*. Les exigences des systèmes bancaires sont généralement formulées pour répondre aux besoins de clients plus sophistiqués, et potentiellement plus rentables. Les instances réglementaires imposent elles aussi des normes minimales généralement coûteuses, par exemple en termes de maintenance des livres comptables. Tout cela porte le coût comptable fixe par client à un niveau qui compromet la rentabilité économique d'un service à une clientèle pauvre.

Les IMF peuvent développer des systèmes bancaires moins coûteux, mieux adaptés aux besoins des personnes pauvres. Cependant, elles sont souvent confrontées à un problème d'échelle, car elles doivent amortir (et donc abaisser en montant absolu) les coûts systémiques fixes sur une base d'actifs beaucoup plus réduite.

On peut donc difficilement espérer de progrès rapide dans la prestation de services bancaires aux personnes très pauvres ou démunies, tout du moins sur une base purement commerciale. Les acteurs du marché des services ciblant les pauvres peuvent envisager deux approches pour résoudre ce problème. L'une consiste pour les IMF à partager leur système de *back-office*. Le système bancaire partagé serait alors développé, géré et hébergé par un fournisseur d'applications hébergées (ou *application service provider*, ASP). L'ASP pourrait proposer un système bancaire plus léger, mieux adapté aux besoins élémentaires des clients des IMF, et répartir les coûts sur une base de clientèle plus large. Cependant, les IMF participantes devraient alors respecter certaines exigences en matière de connectivité des données pour pouvoir accéder à distance à l'application bancaire.

La seconde approche consisterait à dédier une plateforme bancaire à la gestion d'un seul produit : les comptes de transaction. Par cette spécialisation, le système bancaire perdrait nettement en complexité, et le résultat final serait alors comparable aux plateformes de prépaiement utilisées par les opérateurs de téléphonie mobile pour gérer les soldes de temps de communication de leurs clients. Cette approche peut avoir un impact notable si les institutions financières non bancaires (y compris les opérateurs de téléphonie mobile eux-mêmes) sont autorisées à émettre des cartes prépayées ou d'autres formes de monnaie électronique. Si des acteurs mieux implantés sur le marché de masse par leur marque et leurs mesures promotionnelles étaient autorisés à offrir des services limités d'épargne et de transaction, les clients aujourd'hui non bancarisés disposeraient d'une voie alternative pour accéder au réseau de paiement, et cela stimulerait la concurrence des services financiers sur un segment jusque-là négligé, en bas de la pyramide. Bien entendu, ces acteurs devraient obtenir un agrément en bonne et due forme pour pouvoir gérer l'argent du public.

Si le marché ne parvient pas à lui seul à générer une inclusion suffisamment large en dépit de ces alternatives à faibles coûts, les pouvoirs publics disposent d'options plus interventionnistes. La première consiste à imposer l'accès universel pour un type de compte de base défini (à un niveau de prix défini pour les clients), en exigeant des banques qu'elles compensent les pertes réalisées sur certains clients en répartissant les coûts sur l'ensemble de leur base de clientèle. Il s'agit là d'une pratique répandue dans les secteurs de services publics, où les frais facturés aux clients sont géographiquement lissés (le client paie le même prix pour une ligne de téléphone rurale ou urbaine, alors que les coûts réels sont très différents). Dans le cas des services bancaires, cette solution risque de ne pas s'avérer efficace : les banques intégreront les produits à bas prix obligatoires dans leur portefeuille, mais ne se

donneront pas la peine de les promouvoir efficacement. Une autre option pour les pouvoirs publics consisterait à offrir des subventions pour rendre les clients pauvres ou ruraux artificiellement rentables pour les banques. Toutefois, les connaissances sur l'impact économique de l'inclusion financière universelle sont encore insuffisantes pour justifier une telle action politique.

### Modèles de facturation non traditionnels

La mise en place d'une plateforme à bas prix par les banques ne suffit pas à garantir l'inclusion ou l'orientation sur les pauvres. Étant donné la faiblesse des soldes d'épargne des personnes pauvres, les banques doivent également modifier leur modèle de facturation habituel, proportionnel au solde, pour adopter une facturation à la transaction. Elles doivent aussi trouver des moyens pour réaliser des ventes croisées (des paiements à l'épargne puis à l'assurance, par exemple) pour renforcer la rentabilité par client.

### Connaissance des clients

Admettons qu'un réseau de paiement à bas prix soit accessible dans un village (par téléphone mobile, dans des magasins de détail). N'importe quel client peut-il y accéder et l'utiliser comme il le souhaite ? Malheureusement, les prestataires de services devront ou voudront obtenir certaines informations sur le client, sans quoi ils lui refuseront l'accès au service. Pour garantir un accès universel, certaines sources d'information doivent être intégrées au réseau de paiement à bas prix décrit plus haut.

Le premier aspect, et le plus important, concerne la connaissance de l'*identité* des clients, une exigence légale imposée par les réglementations en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et contre

le financement du terrorisme (LBC/FT). Chaque citoyen doit être en mesure de présenter une preuve valable de son identité. L'État peut fournir certains moyens pour satisfaire à cette obligation : mettre en place un système de carte unique ou une combinaison de cartes certifiées, couvrant individuellement ou collectivement l'ensemble de la population ; fournir un accès électronique à des bases de données d'identité pour que les prestataires de services puissent vérifier la validité des cartes d'identité qui leur sont présentées ; et permettre à des tiers autorisés de contrôler physiquement les cartes d'identité (photo et signature) au nom des prestataires de services, dans une certaine limite de risque. Certains clients présentant des risques très faibles, parce qu'ils ne disposent que de soldes très limités et n'effectuent que de petites transactions, pourraient également être exemptés de l'obligation de prouver leur identité.

L'autre aspect lié à l'information concerne la capacité des clients à emprunter. L'accès à des services de crédit abordables peut constituer un facteur d'incitation important pour l'utilisation des services de banque à distance. Or, le crédit implique des asymétries d'information bien connues : le client connaît sa solvabilité, sait ce qu'il fera de l'argent quand il le recevra, connaît la qualité du projet qu'il souhaite financer, sait quels efforts il est prêt à consentir s'il reçoit le prêt, mais la banque ne peut avoir aucune certitude sur tous ces points. Si l'on ne fait rien pour remédier à ces asymétries d'information, elles peuvent entraîner un rationnement du crédit (une offre de crédit insuffisante). Le crédit est rationné, car, si la banque réagissait à un risque de crédit subjectif plus élevé en augmentant son taux d'intérêt au-delà d'un certain seuil, les emprunteurs « sûrs » seraient découragés par le niveau de taux, laissant la demande de crédit aux seuls emprunteurs « à risque » qui, eux, se soucient peu du taux d'intérêt (parce qu'ils savent

d'emblée qu'ils ne pourront probablement pas rembourser leur crédit).

Certains éléments des infrastructures de marché permettent de remédier à ces asymétries d'information. Les centrales de risques peuvent fournir un historique de crédit de l'emprunteur, ce qui renseigne sur son « caractère » ou sur sa propension à rembourser. Les registres de garanties permettent de vérifier l'authenticité d'un titre de propriété gagé en garantie. Si les prestataires de services ont accès à ces informations sur les clients et leurs actifs, ils seront en mesure de tarifier leurs services plus précisément. Cela peut contribuer à accroître l'utilisation des services financiers dans les canaux de banque à distance. La banque à distance peut également attirer les clients vers les produits d'épargne qui, en leur permettant d'acquérir un profil financier positif, joue alors le rôle d'une passerelle vers le crédit et d'autres produits.

#### **Défi n° 4 : identifier des modèles économiques interexploitables**

Dans la discussion précédente, le thème du partage est revenu à plusieurs reprises : les détaillants peuvent être partagés (tout comme certains guichets automatiques qu'ils remplacent fonctionnellement), la plateforme de téléphonie mobile peut être partagée, la centrale de risques est partagée par définition, et même le système bancaire peut être partagé dans le cadre d'un modèle ASP. Au lieu de concevoir leurs propres canaux ou systèmes, les prestataires de services peuvent opter pour le partage pour des raisons parfaitement pragmatiques : pour réduire les coûts, accélérer leur pénétration du marché et accroître leur portée au-delà de ce qu'ils auraient pu réaliser seuls. Plus un prestataire partage d'éléments avec d'autres prestataires, plus il peut se concentrer sur ce qui lui importe réellement, qu'il s'agisse de mobiliser des compétences clés spécifiques ou de cibler des marchés particuliers. Il peut ainsi bénéficier

d'économies d'échelle à l'intérieur de son champ d'activité, tout en élargissant la gamme des services offerts à ses clients.

L'interopérabilité (la base du partage) est l'une des principales préoccupations de toute entreprise en réseau, et les réseaux de paiement n'échappent pas à cette règle. Revenons au client : une fois qu'il a un compte, il va vouloir l'utiliser pour plusieurs types de paiements différents. En fait, la valeur de l'accès au réseau pour le client dépend du nombre d'amis, de partenaires commerciaux, de services publics, d'institutions financières, de détaillants, etc., qui sont connectés à ce même réseau. Si toutes les institutions gérant des comptes étaient en mesure de se connecter au même réseau de paiement national, le client pourrait se rendre chez n'importe quel détaillant pour procéder à des dépôts/retraits et effectuer des paiements sans contraintes (de tout expéditeur à tout destinataire). La valeur pour tous les clients serait alors en principe maximisée.

Cependant, sur le versant de l'offre, la situation est plus complexe. Comme les prestataires cherchent à accroître leur base de clientèle, les grandes institutions choisissent parfois de conserver leurs clients dans un réseau fermé (et donc de ne pas partager d'infrastructures avec d'autres prestataires) afin de faire de leur taille un avantage concurrentiel. Le partage des clients et des plateformes est surtout à l'avantage des petits prestataires. En fait, l'interopérabilité produit une « égalisation ». À tel point que, si l'interopérabilité est imposée à un stade trop précoce du développement d'un réseau, elle risque de tuer toute innovation et volonté de croissance. Pourquoi investir pour créer et développer un réseau si c'est pour l'ouvrir ensuite à d'autres prestataires qui tireront pleinement parti du réseau sans avoir investi dans son développement ?

En fait, les autorités de réglementation hésitent à intervenir de façon contraignante dans ce domaine,

et leur prudence est justifiée. En général, il vaut mieux laisser les marchés déterminer le moment et les tarifs interopérateurs optimaux pour créer une solution interexploitable viable, et identifier les contributions et bénéfices relatifs de chaque participant. L'interopérabilité n'est pas synonyme de « gratuité », mais, d'un autre côté, si les prix de compensation entre les acteurs sont excessifs et sont répercutés sur les clients, ces derniers se détourneront de ces services, et les avantages théoriques de l'interopérabilité ne seront pas effectifs. Les autorités de réglementation doivent surveiller de près les dynamiques compétitives dans le réseau de paiement, mais doivent éviter d'intervenir avec trop d'empressement ou de façon trop dogmatique.

Il s'agit en fait de savoir gérer la « coopération » : travailler en *coopération* avec d'autres prestataires pour établir les bases d'un réseau interexploitable à l'intérieur duquel chaque prestataire peut proposer ses services de façon *compétitive* à un plus grand nombre de clients.

La réalisation du scénario de réseau de détaillants entièrement partagé et de paiements « universels » présuppose une interopérabilité à plusieurs niveaux :

- **Équipement en terminaux.** Les terminaux TPE avec lesquels les clients et les commerçants effectuent les transactions doivent accepter les instruments de paiement de toutes les banques participantes, sans quoi les commerçants seraient obligés d'aménager des infrastructures spécifiques pour chaque banque, ce qui s'avérerait compliqué et coûteux pour eux et limiterait le nombre de banques partenaires.
- **Échange de transactions.** Les instructions du client (pour un retrait d'espèces, un dépôt ou un transfert de compte à compte) doivent être transférées en temps réel entre les différentes institutions financières impliquées aux deux extrémités de la

transaction, afin que la demande du client soit entièrement et instantanément satisfaite au guichet automatique ou dans la boutique du détaillant (retrait d'espèces, reçu de dépôt, confirmation de transfert). Du point de vue du client, la transaction est alors perçue comme finie, même si elle a en fait eu lieu sur le compte d'une autre banque et que les banques n'ont pas encore procédé aux compensations.

- **Compensation interbancaire.** Les transactions entre les comptes clients détenus auprès de plusieurs banques différentes doivent être enregistrées afin que les banques concernées tiennent le compte des sommes qu'elles se doivent les unes aux autres. Les transactions de faible montant sont enregistrées et compensées périodiquement entre les banques. Une fonction de compensation permet également aux gros émetteurs de factures, comme les entreprises de services publics, de requérir les instructions de paiement de leurs clients auprès de plusieurs banques.
- **Règlement interbancaire.** Les montants que les banques se doivent les unes aux autres doivent être réglés régulièrement (l'argent doit réellement passer d'une banque à l'autre). Ce règlement s'opère par un transfert d'argent entre les comptes que chaque banque possède auprès de la banque de compensation dont elles ont convenu. Il s'agit généralement de la banque centrale.

Les banques peuvent garantir l'interopérabilité à chacun de ces niveaux par des accords bilatéraux. Toutefois, il est beaucoup plus courant de faire appel à des institutions spécialisées pour prendre en charge chacune de ces fonctions : un dispositif de commutation pour les opérations aux guichets automatiques / transferts de fonds électroniques / paiements par TPE ou par carte ; une chambre de compensation automatisée ; et un système de règlement brut en temps réel. Les deux premiers dispositifs appartiennent généralement à un

*consortium* de banques, et le troisième est généralement la propriété de la banque centrale. Il peut y avoir plusieurs commutateurs ou chambres de compensation automatisées en compétition, mais ceux-ci peuvent également être interconnectés pour constituer un réseau homogène du point de vue des clients.

Un système interexploitable de ce type offre en principe un niveau d'efficacité élevé grâce à l'agrégation des transactions, mais ces gains d'efficacité peuvent ne pas se réaliser si la coopération débouche sur des décisions d'investissement en infrastructures sous-optimales. Même lorsque les gains d'efficacité sont effectifs, ils ne se traduiront pas nécessairement par une baisse des coûts des services pour les utilisateurs finaux si les opérateurs des infrastructures partagées, qui contrôlent l'ensemble de la chaîne de traitement des transactions, s'approprient les bénéfices.

## Résumé

Dans l'environnement bancaire traditionnel, avec ses canaux de distribution propriétaires et ses systèmes de *back-office* coûteux, les coûts directs et indirects répercutés sur les clients limitent considérablement la pénétration des comptes courants dans la population. De nombreux individus pauvres vivant en milieu rural gèrent leur vie quotidienne sans faire appel aux services du système bancaire formel. Pour certains, l'accès est tout simplement impossible parce qu'aucune agence bancaire n'est implantée près de chez eux, parce qu'ils ne possèdent pas de documents d'identité valables ou parce que les coûts des services proposés sont prohibitifs. Pour d'autres, la proposition de valeur est perçue comme trop faible ou trop vague par rapport à leurs modes actuels de gestion de l'épargne et des paiements (épargne à la maison, placement dans des biens physiques ou du bétail, etc.). Dans certains cas, ce sont des perceptions d'ordre général combinées à une

connaissance insuffisante de l'offre des banques qui les empêchent de changer leurs habitudes et de tester un nouveau système. Quelle qu'en soit la raison, l'offre des institutions financières formelles n'est pas suffisamment attrayante pour ces clients potentiels.

Parfois, les clients qui ouvrent un compte d'épargne pour la première fois viennent vers ce service pour pouvoir accéder à autre chose : obtenir un prêt de la banque ou de l'IMF, percevoir un salaire, recevoir des transferts d'argent de parents et amis ou percevoir des prestations sociales. Le produit d'épargne est imposé par le prestataire plutôt que choisi par le client. Ce n'est pas un problème en soi, puisque l'utilisation de certains services financiers présuppose l'accès préalable au réseau de paiement. Mais cela n'est peut-être que la toute première étape de l'inclusion financière.

La banque à distance offre une possibilité de réduire considérablement les frais de transaction et d'étendre la couverture géographique des services financiers formels. Pour stimuler la demande pour ces nouveaux canaux, il est essentiel de concevoir des produits pertinents et attrayants. Toutefois, la réalisation de ce potentiel soulève également diverses questions en matière de politiques : quel est le rôle de l'État dans le déploiement sur l'ensemble du territoire d'infrastructures de paiement et de services bancaires de détail à bas prix ? Dans cette entreprise, quel est l'équilibre idéal des priorités entre l'appui à l'innovation technologique et la garantie de la stabilité du système ; entre la stimulation de la concurrence et la recherche de l'interopérabilité ; entre la création de choix financiers pour les clients et la protection des consommateurs ?

Les obstacles à l'acceptation par les consommateurs tiennent moins à une attitude envers la technologie (peur du changement, mauvaise maîtrise des interfaces, inquiétude quant à la sécurité, etc.) qu'à

la communication précise des avantages pour les clients et aux incitations financières (étude de rentabilité) pour les prestataires. Considérons le million de minuscules boutiques « sari-sari » et de revendeurs aux Philippines (sur une population totale de quelque 17 millions de ménages) qui utilisent les plateformes de paiement par téléphone mobile des opérateurs pour recharger le temps de communication de leurs clients : ils prouvent qu'un système électronique de transfert de valeur peut devenir un marché de masse dès lors que les utilisateurs voient un réel avantage à son utilisation. Un ménage philippin sur 17 en a même fait une activité lucrative secondaire.

## Bibliographie

Deshpande, Rani. 2006. « Offrir aux pauvres des services d'épargne sûrs et accessibles dans le système financier formel ». *Note Focus 37*. Washington, D.C. : CGAP, septembre.

Goldfinch, Peter. 2006. "Can Developing Countries Afford a Developed World Payments System?" *The Goldfinch Report, Issue 10*. Auckland, N.Z. : GFG Group, novembre.

Ivatury, Gautam, et Mas, Ignacio. 2008. "The Early Experience with Branchless Banking". *Note Focus 46*. Washington, D.C. : CGAP, avril.

Ivatury, Gautam, et Pickens, Mark. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers: Evidence from South Africa". Washington, D.C. : CGAP et Fondation des Nations unies.

Lyman, Tim, Pickens, Mark, et Porteous, David. 2008. « Réguler la banque à distance transformationnelle : Comment la téléphonie mobile et d'autres innovations technologiques facilitent l'accès aux services financiers. » *Note Focus 43*. Washington, D.C. : CGAP, février.

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

Mas, Ignacio, et Siedek, Hannah. 2008. "Banking through Networks of Retail Agents". *Note Focus 47*. Washington, D.C. : CGAP, mai.

Mas, Ignacio, et Kumar, Kabir. 2008. "Banking on Mobiles: Why? How? For Whom?" *Note Focus 48*. Washington, D.C. : CGAP, juin.

Porteous, David. 2007. "Just how Transformational is M-Banking?" *FinMark Trust*. Disponible en ligne sur [www.finmarktrust.org.za](http://www.finmarktrust.org.za).

Rutherford, Stuart. 2002. « Comment les pauvres gèrent leur argent ». Paris : Gret, Karthala, mars.

Banque mondiale. 2006. "The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services". Document de travail. Global Information and Communication Technologies Department. Washington, D.C. : Banque mondiale.

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 web [www.cgap.org](http://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](mailto:cgap@worldbank.org)

© CGAP, 2008

Cette *Note Focus* a été rédigée par Ignacio Mas, conseiller auprès du Programme technologique du CGAP. L'auteur souhaite remercier Gautam Ivatury, Kate McKee, David Porteous, Rich Rosenberg, Hannah Siedek et

Jeanette Thomas pour leurs précieux commentaires lors de la première phase de rédaction.

Les documents du CGAP sont fréquemment cités dans d'autres travaux. Recommandation pour la citation du présent document :  
Mas, Ignacio. 2008. « Réaliser le potentiel de la banque à distance : Les défis à venir ». *Note Focus* 50. Washington, D.C. : CGAP, août.

