

Banque à distance : permettre les petits dépôts et retraits dans des points de vente locaux

Ce document présente, et s'efforce de concrétiser, une vision : celle d'un système qui permettrait aux gens de faire des petits dépôts sur leur compte bancaire à travers une série de points de vente existant dans leur quartier. En effet, l'achat et la vente de dépôts (c'est-à-dire le retrait et le dépôt d'argent sur un compte bancaire) est un service qu'une boutique ou un supermarché peut offrir au même titre que la vente de pâte dentifrice ou de cartes de téléphone prépayées¹.

Les points de vente « bancaires » seraient utilisables par les clients de toutes les banques. Les clients utiliseraient ces relais en fonction de la qualité et de la fiabilité de leur service de dépôt et retrait, des frais prélevés et éventuellement des produits pouvant être achetés en même temps (pain, lait). La confiance des déposants et des banques vis-à-vis de ces détaillants ne serait pas nécessairement supérieure à celle requise pour acheter de la pâte dentifrice ou une carte prépayée de téléphone portable. Comme Colgate pour sa pâte dentifrice, les banques pourraient se concentrer sur la qualité du produit et le marketing (stratégie de marque) et laisser les opérations de vente au détail à des tiers. Les banques détenant ces dépôts n'auraient pas besoin d'entretenir des relations contractuelles avec les points de vente.

On constate aujourd'hui un intérêt croissant pour ce que l'on appelle « la banque à distance ». Les banques étant peu susceptibles d'atteindre l'ubiquité et de déployer des agences partout, elles doivent tirer profit des réseaux existants du commerce de détail. Il existe partout une activité commerciale, un magasin, un étal. Comment les banques peuvent-elles les utiliser pour faire parvenir leurs produits à leurs clients, quels que soient les circonstances et l'endroit où ils se trouvent ?

Les organismes de réglementation s'inquiètent à juste titre de la fiabilité du commerce qui fait l'interface : que se passe-t-il, par exemple, si le client dépose de l'argent liquide dans un point de vente mais que ce dernier ne crédite pas son compte ? Le CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres) a participé activement à la mise en place d'un cadre réglementaire adéquat pour ces activités ; nous ne minimisons pas ces problèmes, mais tentons d'y remédier (Lyman, Pickens, et Porteous 2008).

Les banques étant peu susceptibles d'atteindre l'ubiquité et de déployer des agences partout, elles doivent tirer profit des réseaux existants du commerce de détail.

Les approches actuelles de la banque à distance, ce que nous appelons la « version 1.0 », se fondent sur des contrats passés entre les banques de dépôt et des tiers qui leur servent de canaux de vente au détail. Mais même dans les pays où ce modèle a été le plus développé – d'abord le Brésil, puis les Philippines, le Pérou, la Colombie et, prochainement, la Bolivie, le Mexique, l'Inde et le Pakistan –, les réglementations bancaires exigent que les banques soient financièrement et juridiquement responsables des actions de tous leurs détaillants. Les banques peuvent sous-traiter leurs opérations, mais elles ne sont pas autorisées à déléguer leurs responsabilités. Dans la plupart de ces pays, les réglementations exigent même que les banques concluent des contrats d'exclusivité avec les franchisés, lesquels doivent souvent être agréés par l'autorité de réglementation bancaire.

Ces contraintes tendent naturellement à diminuer la volonté des banques à s'engager dans de tels accords

1. Dans ce document traduit de l'anglais, le terme « détaillant » a été privilégié pour désigner les points de vente ou de service au détail (petits commerçants, guichets de poste, etc.) offrant des services « bancaires » de base (dépôts, retraits, paiements...) sans avoir nécessairement de lien contractuel avec une banque. Le lecteur pourra trouver ailleurs le terme « agent » dans la même acception. [N.d.T.]

et fragmentent le réseau de détaillants en sous-ensembles de franchises exclusives. S'ils permettent aux banques de réduire leurs coûts, ces contrats ne transforment pas la nature du problème. Il reste difficile et coûteux pour les banques de faire des affaires lorsque le volume des dépôts est relativement faible, que ce soit en raison de la faible densité de population ou du faible niveau des revenus.

Cette *Note Focus* présente une autre solution : une approche *systémique* de la banque à distance, une « version 2.0 ». Selon cette approche, une banque n'est pas contrainte d'entretenir des relations contractuelles avec les centaines ou milliers de points de vente au détail par l'intermédiaire desquels elle collecte des dépôts ou satisfait aux besoins en liquidités de ses clients. Tout se passe dans un écosystème plus fragmenté au sein duquel chaque acteur joue un rôle plus spécialisé, adapté à ses avantages comparatifs commerciaux, mais où les acteurs tous ensemble sont capables de gérer les risques de transaction de manière plus efficace. Avec un mélange adéquat de technologies, de processus commerciaux, de comportements stratégiques et de règles de protection des consommateurs, les banques et les déposants n'ont pas forcément besoin d'accorder une confiance aveugle aux détaillants. Le résultat final est que les banques peuvent créer des stratégies de vente au détail nettement plus souples.

La condition pour que cette version 2.0 soit réalisable est que chaque point de vente au détail dispose d'un compte bancaire à partir duquel toutes les transactions du client peuvent être compensées en temps réel. Nous appelons la banque du point de vente la « banque acquéreur », laquelle peut être ou non la même que la banque (émettrice) des clients. Un point de vente au détail qui reçoit un dépôt en espèces voit son compte simultanément débité du même montant par la banque acquéreur. De même, un point de vente au détail réglant un retrait en espèces à un client voit

son compte automatiquement crédité du même montant par la banque acquéreur. De cette manière, la position financière du détaillant par rapport au client et à sa banque émettrice est immédiatement prise en charge par la banque acquéreur du détaillant. Le client et sa banque émettrice sont ainsi isolés du risque de crédit du détaillant. Il s'agit désormais d'une transaction interbancaire normale relevant du système bancaire réglementé.

D'un point de vue technique, la version 2.0 requiert que le point de vente au détail et sa banque acquéreur possèdent un système de traitement des transactions en temps réel sécurisé qui fonctionne soit en ligne avec Internet ou une connexion sans fil, soit hors connexion Internet avec des cartes à puce capables de mettre à jour les soldes et d'enregistrer les transactions. Il est également nécessaire de disposer d'un réseau de paiement permettant à la banque acquéreur du point de vente au détail de rendre compte et de régler les transactions réalisées avec toutes les banques émettrices participantes. Des technologies sécurisées avérées existent pour ces deux aspects.

D'un point de vue réglementaire, la version 2.0 requiert que les banques soient capables d'opérer à travers des réseaux partagés de détaillants tiers disposant des garde-fous nécessaires en termes de technologie et de protection du consommateur pour minimiser l'exposition des clients de la banque aux risques du détaillant. En outre, le gouvernement peut créer un réseau parallèle de détaillants de confiance (composé de bureaux municipaux, d'écoles, de centres médicaux, etc.) réalisant l'obligation de vérification des références des clients au nom de toutes les banques, dans des zones éloignées où il serait trop coûteux pour elles d'installer leur propre infrastructure. Une nouvelle attention devrait être accordée aux réglementations bancaires se concentrant sur la préservation de la valeur des avoirs

en compte des clients tout en assouplissant les réglementations relatives aux interfaces clients.

D'un point de vue commercial, les banques devront réévaluer les opportunités que leur apportent les nouvelles technologies pour exploiter tout le potentiel de la banque à distance et ainsi permettre à tous d'accéder à des services financiers de base abordables. Associés à une bonne conception des produits, à des campagnes de marketing efficaces et à des plateformes de traitement des transactions à faible coût, les réseaux de détaillants partagés peuvent engendrer des solutions viables permettant de cibler des populations à faibles revenus. Mais pour que les banques acceptent de partager leurs réseaux de détaillants, elles devront comprendre que bénéficier d'une portée accrue est plus intéressant qu'avoir le contrôle opérationnel d'un nombre restreint de détaillants et devront intégrer la nécessité de se concurrencer sur la base de produits et services de qualité, plutôt que d'essayer d'obtenir des zones géographiques exclusives protégées par des barrières à l'entrée élevées.

Le système présenté dans ce document n'a pas fait ses preuves : il n'existe actuellement aucun exemple de banque à distance version 2.0 dans le monde. Cependant, la plupart des éléments sont déjà en place. Visa et MasterCard sont des exemples de réseaux de paiement par cartes qui séparent le rôle des banques de celui des points de vente au détail. Le succès des cartes et des réseaux de guichets automatiques bancaires (GAB) démontre la puissance des infrastructures partagées qui permettent le retrait d'argent depuis un compte ou le paiement de marchandises *n'importe où*. Parvenir à ceci pour les dépôts est moins simple, car les versements effectués dans les points de vente au détail exposent les clients et leurs banques au risque de crédit du détaillant. C'est le problème spécifique que traite la solution proposée.

Les principaux défis pour concrétiser cette vision seront : a) de mettre en œuvre un cadre réglementaire adéquat qui permette de tester de nouveaux modèles de distribution bancaire adaptés aux populations rurales et à faibles revenus, tout en assurant la protection des consommateurs et en préservant la confiance vis-à-vis du système bancaire, b) de convaincre les banques des avantages de partager leurs réseaux de détaillants dans les zones rurales abritant des populations à faibles revenus et, par conséquent, de rivaliser sur la qualité des services et des produits plutôt que sur la domination d'une zone géographique, et c) de développer un modèle d'affaires qui profite à tous les acteurs tout en proposant aux segments cibles des solutions à bas coût pour des produits de transaction et d'épargne de faible valeur. Pendant que ces questions restent soumises à discussion, les dirigeants politiques devraient prendre des mesures pragmatiques permettant de tester les diverses approches de la banque à distance. La vision exposée ici pourrait davantage être un *aboutissement* qu'une solution immédiate.

Portée et approche

Seul un tiers environ des personnes vivant dans les pays en développement dispose d'une forme quelconque d'épargne auprès d'institutions formelles. Dans de nombreux pays, ce chiffre reste à un niveau nettement inférieur à celui des autres indicateurs socio-économiques de développement : accès à l'éducation, programmes de vaccination, systèmes d'égouts, eau potable, etc.

Ce document s'intéresse à ceux qui ne peuvent pas profiter des services des institutions financières formelles en raison des « contraintes du côté de l'offre » : éloignement des agences de banques, incommodité (longues files d'attente, sentiment

d'intimidation, par exemple) ou frais élevés. Nous utilisons le terme « banque » au sens le plus large : toute institution qui est autorisée formellement à accepter des dépôts du public. Ce document se concentre principalement sur les comptes courants ou comptes « de transactions », qui ont trois caractéristiques fondamentales :

- Ils sont préfinancés (il ne s'agit donc pas de comptes de crédit).
- Les soldes sont disponibles sur demande.
- Ils sont principalement réservés aux paiements électroniques.

Par conséquent, dans leur forme la plus simple, ces comptes n'ont ni facilité de découvert ni droit d'émettre des chèques et peuvent être vendus comme des « comptes bancaires » ou des comptes « prépayés ». Leurs détenteurs peuvent accumuler des soldes dont ils peuvent disposer librement à tout moment (jusqu'à une certaine limite en fonction du niveau de vigilance à l'égard de la clientèle), ainsi que recevoir et envoyer des paiements électroniques. Ce document ne traite pas des produits d'épargne, de crédit ou d'assurance plus sophistiqués, qui nécessitent de connaître davantage les caractéristiques du client et qui soulèvent un large éventail de problèmes au niveau de la protection du consommateur. Néanmoins, les comptes courants évoqués ci-dessus peuvent servir de « produits passerelles » : ils permettent alors la fourniture de ces autres produits en étant reliés électroniquement à eux. Un dépôt à terme, un compte à terme ou un prêt peuvent être financés ou remboursés, et leurs soldes consultés, par le biais d'un compte courant.

Le terme « dépôt » signifie dans ce document l'acte de laisser des espèces dans un point de vente bancaire dans le but de constituer de la valeur (épargne) ou de transférer de la valeur à un tiers (transaction). Ces deux opérations transitent par le

compte courant du client et sont donc analogues au niveau de leur traitement technique.

Ce document se concentre sur les canaux de la banque de détail : les points à travers lesquels les clients interagissent avec leur banque. Dans la chaîne de prestation bancaire, ce maillon introduit les rigidités opérationnelles et les coûts de transaction élevés qui donnent naissance à la plupart des « barrières du côté de l'offre » évoquées plus haut, telles que l'absence totale de points de service dans de nombreuses zones où vivent des personnes pauvres. Le véritable problème de la banque de détail à l'origine de ces problèmes est la *confiance*, et non le besoin d'une infrastructure locale. Au fur et à mesure que nous développerons une nouvelle approche pour les opérations de banque de détail, nous analyserons tous les éléments qui peuvent engendrer des problèmes au niveau d'une transaction au détail et entraîner ainsi une rupture de la confiance par omission ou par nature. Nous expliquerons ensuite comment ces problèmes peuvent être résolus de manière directe et sans représenter un coût élevé, par l'utilisation des technologies appropriées.

Dans notre étude des autres approches réglementaires et commerciales pour les activités de détail des banques, nous faisons appel à plusieurs analogies. Ainsi, nous utilisons l'exemple de Coca-Cola et des cartes de téléphone portable prépayées pour illustrer la puissance des réseaux de distribution au détail. Nous nous intéressons également à la façon dont les autorités de réglementation des télécoms utilisent la notion de « dégroupage de réseau » pour cibler la réglementation autant que possible sur les seules activités donnant lieu à des problèmes réglementaires identifiés.

Toutes ces analogies portent sur la spécialisation : répartir les fonctions de distribution au détail de manière souple entre les différents acteurs tout en

circonscrivant les réglementations aussi précisément que possible sur les domaines où les risques prudentiels et relatifs au comportement du marché apparaissent. Ceci permet la réorganisation des fonctions bancaires entre les différents acteurs qui peuvent, ensemble, grâce à l'interaction normale des forces du marché, offrir une gamme d'options plus importante à un plus grand nombre de clients.

La partie suivante de ce document présente notre vision des réseaux partagés de points de vente au détail bancaires et les implications importantes de ce système sur toutes les parties d'une transaction bancaire. Nous analysons ensuite les approches actuelles de la banque à distance et les barrières qui nous empêchent d'atteindre notre vision. Puis, nous présentons en détail une solution pour surmonter ces barrières. Enfin, la dernière partie traite des implications au niveau de la réglementation bancaire.

La puissance des réseaux décentralisés de vente au détail par des tiers

La plupart des entreprises dans le monde ne disposent pas de leurs propres magasins de distribution. Au contraire, elles choisissent généralement de distribuer leurs marchandises à travers des points de vente appartenant à des tiers afin de tirer profit des installations et des relations existantes avec les clients. Au lieu d'être étouffés par les coûts fixes élevés d'une infrastructure de magasin propre, leurs frais de vente (commissions) sont alors uniquement fonction des ventes réalisées. Ainsi, la plupart des entreprises sont des « grossistes » ; disposer d'un magasin de vente au détail est une exception².

Voici deux exemples montrant à quel point les modèles de distribution indirecte peuvent propulser une entreprise et transformer les marchés.

Coca-Cola

Pourquoi Coca-Cola, une société internationale au chiffre d'affaires annuel de 40 milliards de dollars, a-t-elle pris la décision de mettre cannettes et bouteilles de Coca-Cola à la disposition de tous, partout sur la planète ? Pourquoi des institutions financières telles que Barclays et Wells Fargo, aux revenus similaires, ne penseraient-elles jamais à fournir ce niveau de service au niveau mondial ? Abstraction faite des crédits, des chèques et de toutes les questions de remboursement associées, pourquoi des banques aussi solides ne se battent-elles pas pour capter le marché mondial de l'épargne courante, justement là où la concurrence est faible ?

Les grandes banques (qu'elles soient nationales ou internationales) semblent avoir choisi de ne pas être présentes sur de nombreux marchés locaux, laissant la voie libre à un grand nombre de petits acteurs. Pourquoi ? Ce marché doit-il fonctionner de cette manière ? L'analogie avec Coca-Cola est ici intéressante à utiliser. The Coca-Cola Company n'exclut pas les gens pauvres, où qu'ils soient, qui pourraient être intéressés par l'une de ses boissons. Alors pourquoi les grandes banques semblent-elles refuser ces derniers en tant que clients ?

Il est généralement admis que les marges sur les dépôts sont trop faibles pour attirer les acteurs formels établis. Là encore, pourquoi doit-il en être ainsi ? Il existe quatre raisons pour lesquelles la fourniture de produits d'épargne devrait être au

2. Même les entreprises disposant de leurs magasins les utilisent souvent comme des vitrines de marketing soutenant leurs ventes via d'autres enseignes. De nombreux fabricants de vêtements installent un magasin luxueux dans une rue principale, mais s'attendent à réaliser la plupart de leurs ventes à travers d'autres canaux de distribution tels que les grandes surfaces.

moins aussi rentable, voire davantage, que la vente de Coca-Cola aux gens pauvres.

Tout d'abord, la valeur d'une transaction serait, dans la plupart des cas, plus faible pour une boisson que pour un dépôt³. Par conséquent, les coûts de transaction doivent être plus réduits encore pour Coca-Cola lorsqu'il vend une boisson que pour une banque s'efforçant de capter ce dépôt supplémentaire.

Deuxièmement, les produits Coca-Cola représentent un volume physique très important, contrairement aux produits d'épargne qui ne sont que des informations, l'équivalent de reconnaissances de dette de la banque, qui peuvent être consignées sur papier (reçu ou livret de dépôts) ou par simple voie électronique. Proposer des produits d'épargne exige certes d'accepter des liquidités, coûteuses à conserver et à déplacer. Néanmoins, acheter une cannette de Coca-Cola entraîne exactement les mêmes exigences en termes de gestion d'espèces pour les commerçants.

Troisièmement, le modèle de vente de Coca-Cola est très transactionnel. La société gagne la confiance du client et la répétition des achats à travers un fort positionnement de la marque et des efforts de différenciation du produit. L'activité bancaire, elle, est basée sur le relationnel : le client est fortement susceptible de confier son épargne aujourd'hui à l'institution à laquelle il l'avait déjà confiée hier. Il ne questionne pas sa loyauté vis-à-vis de sa banque à chaque fois qu'il effectue un dépôt, comme cela peut arriver lorsqu'il achète un rafraîchissement dans un magasin. Leur activité étant fondée sur le relationnel, les banques devraient avoir plus de facilités à obtenir une bonne rentabilité client sur de petites transactions.

Enfin, on peut considérer que l'épargne remplit un besoin essentiel et, par conséquent, que les clients devraient être davantage disposés à payer pour ce

service ou à tolérer certaines inconvénients pour l'obtenir⁴.

Alors qu'est-ce qui empêche la « Cocalisation » des services bancaires ? Une des réponses possibles est que l'absence d'offre bancaire est due à la faiblesse de la demande⁵. Mais quelle en est la raison ? Nous ne voulons pas nous enliser dans l'analogie Coca-Cola, mais l'expression « Cocalisation du système bancaire » n'est pas aussi frivole qu'elle en a l'air. Par « Cocalisation », nous entendons un modèle d'affaires reproductible à grande échelle pouvant offrir le faible niveau de coût et la densité de distribution nécessaires. Il s'agit fondamentalement d'un modèle de distribution pleinement développé, basé sur un réseau de distributeurs (multi-produits). Ce dernier repose à son tour sur une chaîne de valeur très structurée délimitant clairement la façon dont la valeur est distribuée entre le propriétaire de la marque, l'embouteilleur, le distributeur et le commerçant local⁶. Tout ceci se fait de manière décentralisée, sans contrats directs entre Coca-Cola et les points de vente au détail.

Cartes prépayées pour téléphone portable

La technologie mobile a été adoptée par la population à une vitesse et à un niveau sans précédent. Avec un léger décalage, ce processus survient avec la même dynamique dans les pays en développement. Cette acceptation extraordinaire prouve les bénéfices que la technologie mobile apporte aux consommateurs.

Les cartes prépayées pour téléphone portable ont initialement été conçues comme une forme différente de paiement. Mais elles ont fini par représenter bien plus que cela : le service est devenu un véritable produit susceptible d'être distribué par des canaux de vente au détail normaux (un produit avec un prix fixe

3. Voici un calcul rapide. Prenons l'exemple d'une famille vivant avec 2 dollars par jour et par personne, un niveau de revenus faible mais pas le plus dénué. Si la moitié de la famille travaille (c'est-à-dire sans compter les membres les plus jeunes ou les plus âgés), le salaire moyen par jour est de 4 dollars. Un Coca coûte, disons, 50 centimes de dollar. Par conséquent, acheter une cannette de Coca-Cola équivaut à effectuer un dépôt de 12,5 % du salaire journalier, ce qui n'est pas déraisonnable (sachant que cette comparaison entre un Coca et une transaction d'épargne présuppose le dépôt *quotidien* du salaire gagné).

4. Il ne s'agit pas ici d'émettre un jugement *moral* sur la valeur relative de la consommation de Coca par rapport à l'achat de produits d'épargne. Mais si, comme nous, vous croyez que l'accès au système financier est une voie de développement personnel et économique, c'est que vous estimez les gens susceptibles d'adhérer à la finance au moins autant qu'au Coca à condition que la possibilité leur en soit donnée. Les clients comprennent immédiatement la proposition de valeur. Néanmoins, s'il y a un événement qui a permis une telle accélération du mouvement, c'est bien l'essor des cartes prépayées.

5. Un grand nombre de personnes cite des causes immédiates pour expliquer le manque d'accès aux produits d'épargne : « les agences de banques sont trop éloignées, les files d'attente sont trop longues, je ne me sens pas à ma place, je ne leur fais pas confiance, etc. » Mais il s'agit là de circonstances endogènes. En réalité, si les banques cherchaient à capter de manière active ces clients, elles auraient trouvé des façons de surmonter ces réticences.

6. Outre ses réseaux locaux de distribution très puissants, Coca-Cola dispose d'une stratégie de différenciation des produits visant à satisfaire les besoins des différents segments et, de plus en plus, à s'adapter aux goûts locaux (en modifiant la composition des produits de base ou en achetant ou développant des produits et marques locaux).

présentable sur n'importe quel rayon⁷). Libérés des contrats, les opérateurs n'avaient plus à faire confiance aux distributeurs pour la collecte des informations nécessaires sur les clients, la vérification de la solvabilité et les démarches administratives. Quant aux clients, ils étaient tout à fait prêts à payer un surplus pour cette prestation (relative aux contrats « postpayés »).

Dès lors que ce nouveau service doté d'une proposition de valeur importante s'est étendu aux canaux de vente au détail, les ventes et la pénétration du marché ont décollé. Deux exigences ont été éliminées : l'engagement contractuel du consommateur (qui nécessitait un modèle de vente plus intensif) et la vérification de la solvabilité par l'opérateur (pour la participation au paiement des terminaux généralement associée à la vente contractuelle). Les cartes prépayées ont ainsi permis au produit de ne plus dépendre des canaux de distribution de l'opérateur. Acheter est devenu plus facile, les consommateurs se sont sentis davantage maîtres de leurs acquisitions.

La banque à distance : un domaine encore largement inexploré

Les banques ne réalisent pas leurs ventes au détail de cette manière. Elles possèdent leurs réseaux de distribution (agences) ou partagent des terminaux de paiement électronique physiques ou virtuels pour réaliser une gamme limitée de transactions (paiement de marchandises, retraits en espèces). Elles vendent uniquement leurs propres produits à travers ces réseaux de distribution. Cette approche n'est pas reproductible à grande échelle, dans la mesure où cela implique de se trouver à 15 minutes de chaque individu dans le monde. Une kyrielle de petites institutions locales (institutions de microfinance, coopératives de crédit, prêteurs) peuvent alors s'engouffrer, ou non, dans cette brèche. Pourquoi les

banques ne perçoivent-elles pas cette opportunité ou pourquoi ne tentent-elle pas de la saisir ?

Une des raisons pour lesquelles les banques n'utilisent pas les points de vente au détail réside dans les questions réglementaires liées à la protection des clients. Que vous achetiez un Coca-Cola ou une carte prépayée dans un magasin ou un autre ne fait aucune différence sur le plaisir que vous en retirez. En revanche, si vous achetez un produit d'épargne dans un magasin, vous allez sûrement demander quelle est la banque garantissant le produit et si le magasin opère sous le contrôle direct de cette dernière⁸. Le système bancaire n'est pas comparable à Coca-Cola et les organismes de régulation ne permettent pas une organisation aussi libre de la distribution. Puisqu'elles ne disposent pas d'un modèle de distribution souple, les banques choisissent leur emplacement avec soin ; au-delà, elles évitent simplement de distribuer.

En effet, lorsqu'elles vendent des dépôts, les banques vendent de la confiance, la promesse de fournir des liquidités à l'avenir. Les banques étant des institutions complexes et peu transparentes, les déposants ne sont pas en bonne position pour vérifier leur fiabilité. Les organismes de réglementation permettent de s'assurer que les établissements de dépôt disposent des moyens nécessaires pour tenir leurs promesses. Ils essayent de faire respecter les engagements des banquiers vis-à-vis des clients en imposant des conditions de fonds propres minimums proportionnelles aux risques. Par ailleurs, ils tiennent les banques pour responsables de tous les risques opérationnels au niveau de l'interface client au moment où les liquidités sont déposées, et ces promesses sont consignées jusqu'à leur extinction. Les règles applicables aux agences peuvent être extrêmement nombreuses.

La collecte de dépôts, en particulier, crée le principal problème de confiance entre les banques et les clients. À cet égard, il est intéressant de noter qu'une

7. Les opérateurs de téléphonie mobile utilisent les cartes prépayées non seulement comme un moyen de paiement et une stratégie de distribution, mais également comme un dispositif de segmentation. En particulier, ces produits sont généralement ciblés vers les consommateurs jeunes et moins riches, pour qui la liberté financière qu'ils offrent et leur facilité d'achat sont particulièrement attractifs.

8. Une autre différence entre payer en liquide à un magasin pour acheter un Coca-Cola et y déposer de l'argent est que, dans le premier cas, l'échange est physique dans les deux sens : des espèces contre un produit. Les clients savent instinctivement quand ils doivent donner leur argent : lorsque le Coca-Cola est sur le comptoir, prêt à être mis dans un sac. Un dépôt, en revanche, n'a pas de contrepartie physique. Par conséquent les clients peuvent être déconcertés (ou induits en erreur) sur le moment de verser les liquidités ; ils peuvent, par exemple, le faire sans obtenir une preuve de dépôt. Nous reviendrons sur ce sujet dans la suite de ce document.

grande partie du secteur de la microfinance a développé le microcrédit plutôt que la microépargne. Dans les deux cas, il s'agit de clients effectuant de nombreux petits paiements en échange de la mise à disposition d'une somme plus élevée ; seule la répartition dans le temps diffère.

À première vue, ce choix peut paraître contraire à la logique : si proposer de petites transactions aux personnes les plus défavorisées est déjà coûteux, pourquoi les intermédiaires financiers assumeraient-ils en plus un risque de crédit ? Pourquoi ne pas compter sur la confiance du client (en lui demandant de déposer des liquidités avant de réaliser des retraits) plutôt que de devoir lui faire confiance (en lui versant immédiatement de l'argent en échange de remboursements futurs) ?

Cette situation est en partie issue de l'idée que les personnes les plus pauvres ne disposent pas des ressources nécessaires pour épargner. De même, le crédit est considéré comme plus rentable car donnant lieu à des commissions plus élevées. Mais elle est également due au fait que les dépôts posent des défis importants en termes de gestion des liquidités : les remboursements de prêts sont planifiés alors que les dépôts peuvent, en principe, être réalisés à tout moment. En l'absence de points de versement souples et omniprésents, les institutions de microfinance ont préféré établir des mécanismes de collecte des liquidités adossés à des paiements programmés (remboursements des crédits) afin de minimiser les frais de gestion des liquidités.

Un système bancaire à distance véritablement systémique ne peut voir le jour que si les points de dépôt et de retrait d'espèces sont gérés comme des entités autonomes, sans devoir servir exclusivement les banques individuelles avec lesquelles ils ont une relation contractuelle directe. C'est à ce niveau qu'une série d'acteurs spécialisés de la chaîne de valeur interviennent indépendamment les uns des autres pour satisfaire,

ensemble, tous les besoins bancaires de la communauté qu'ils desservent. Grâce à la technologie, il est possible d'éliminer le problème de la confiance au niveau des points de vente au détail afin que chacun puisse effectuer un dépôt sur son compte bancaire à travers ces derniers, sans que le client ou la banque aient à certifier ou à contrôler le point de vente au détail.

En appuyant l'initiative de banque à distance, l'objectif du CGAP est de tirer profit d'une gamme de solutions qui, ensemble, permettent au client d'interagir avec les banques sans que ces dernières aient à déployer une infrastructure physique supplémentaire⁹. Mais dans quelle mesure les pratiques actuelles de la banque à distance reflètent-elles ces exemples ?

Banque à distance v1.0 : externaliser les opérations de détail

Les banques ont adopté d'importantes innovations au niveau des canaux de distribution. La plupart de ces innovations ont été possibles grâce aux progrès technologiques. En voici une liste, classée approximativement suivant leur ordre d'apparition :

- **GAB – l'agence bancaire concentrée dans une machine.** Vous pouvez effectuer avec cette machine toutes les transactions de base qu'il est possible de réaliser auprès d'une agence.
- **Banques fourgonnettes – une agence sur roues**¹⁰. Des fourgonnettes (ou, dans certains pays, des bateaux) équipées de technologies de l'information (TI), de systèmes de communication et du personnel nécessaires peuvent desservir une vaste zone en se déplaçant dans plusieurs villes. Ce moyen est utilisé dans les environnements à faible densité de population où il est trop coûteux de maintenir une infrastructure bancaire permanente.
- **Terminaux de paiement électronique dans des boutiques – paiements sans numéraire.** Il est utilisé pour payer immédiatement les achats physiques et, plus récemment, pour retirer de

9. Pour un aperçu des principales difficultés liées à la banque à distance et des exemples dans différents pays, voir Ivatury (2006) et Lyman, Ivatury, et Staschen (2006).

10. On qualifie généralement ce système de « banque mobile ». Afin d'éviter toute confusion, dans ce document nous réservons ce terme aux opérations bancaires réalisées à travers les téléphones portables.

l'argent liquide d'un compte bancaire.

- **Banque par Internet – points de vente virtuels.** Ils permettent de réaliser des transactions et des achats de marchandises à distance (avec livraison en ligne immédiate ou livraison physique postérieure) sans utilisation de liquidités.
- **Détaillants bancaires – agences externalisées.** Les banques créent des relations contractuelles avec des établissements de détail franchisés établis ou des points de vente spécifiques, au sein desquels elles déploient des TPE. Les clients peuvent faire des dépôts en plus des paiements et retraits d'argent qu'ils pourraient effectuer dans un point de vente classique.
- **Transactions par téléphone portable – un TPE dans votre poche.** Ceux-ci permettent de réaliser la même gamme de transactions qu'avec la banque par Internet. Mais la mobilité qu'offre le téléphone portable permet de réaliser une transaction à partir d'un magasin. Il peut donc être une excellente solution de remplacement de TPE dans un magasin.

Utilisés à différents degrés, ces différents canaux ont fait leurs preuves sur le marché. Dans certains cas, ils ont entraîné une substitution de canal : des transactions qui auraient autrement été réalisées par le biais d'une agence sont effectuées via un autre système en raison d'une plus grande commodité ou du coût plus faible pour l'utilisateur. Comme indiqué précédemment, les systèmes traditionnels de TPE n'acceptent pas les dépôts ; à eux seuls, les canaux mobiles ou utilisant Internet ne peuvent pas réaliser de transactions en numéraire ; et les fourgonnettes bancaires ne viennent pas suffisamment souvent pour satisfaire les besoins de certains consommateurs. Par conséquent, ces canaux ne peuvent pas remplacer individuellement les canaux traditionnels.

En fait, ces canaux sont plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés ensemble pour atteindre de nouveaux clients (au niveau géographique ou par segment socio-économique). Aujourd'hui, nous observons ce qui suit :

(1) un téléphone portable permettant des transactions à distance (2) qui est utilisé comme un TPE dans un magasin par les commerçants (3) et relié à un réseau de détaillants qui traitent les transactions en liquide de leurs clients.

C'est ce que l'opérateur de téléphonie mobile Smart Communications a mis en œuvre aux Philippines depuis 2001 : une combinaison carte/téléphone portable qui permet de réaliser des transactions depuis/vers une série de banques, d'accéder à n'importe quel point de vente MasterCard et de retirer/déposer des liquidités auprès d'un réseau de détaillants locaux agréés par Smart – le tout à partir d'un compte prépayé. En Afrique du Sud, WIZZIT propose un service similaire, également en association avec un opérateur de téléphonie mobile, mais avec une seule banque et quelques détaillants non bancaires. D'autres opérateurs mobiles, tels que Globe Telecom aux Philippines (GCash) et Safaricom au Kenya (M-PESA), ont mis en œuvre des solutions reposant uniquement sur les téléphones portables.

On peut considérer que ces solutions remplacent les fonctions d'une agence bancaire par tout un écosystème d'acteurs comprenant des banques, des opérateurs mobiles, des commerçants et des détaillants. Elles sont difficiles à mettre en œuvre car elles demandent une solide organisation multipartite, couvrant en principe plusieurs domaines réglementaires, et leur efficacité est grandement remise en cause si un seul élément ne fonctionne pas correctement. En effet, ce sont les accords commerciaux passés entre les parties qui assurent la cohésion du système.

De surcroît, les services de paiement mobile offerts par Globe, Smart, Safaricom et WIZZIT sont compliqués par la nature de plateforme du service :

- Ils opèrent sur un marché à deux facettes. Au tout début, ils peuvent s'enliser dans un cercle vicieux entre recrutement de détaillants et recrutement de

clients : les clients ne sont pas intéressés lorsque les options de transactions en liquidités ou via des TPE sont peu nombreuses, et les détaillants ne s'engagent pas si le nombre de clients n'est pas suffisant. D'autre part, l'augmentation des commissions des détaillants afin d'encourager leur inscription peut décourager les clients car elle provoque une augmentation du prix du service.

- Ils sont soumis à des économies de réseau. La valeur pour un client donné dépend du nombre de clients au sein du réseau auxquels des paiements peuvent être effectués (à nombre constant de détaillants). De nombreux clients potentiels peuvent donc adopter une attitude attentiste et s'inscrire uniquement lorsque le système est « suffisamment important ».

Pour ces raisons, ces systèmes de paiement au détail peuvent être difficiles à mettre en œuvre au cours de la phase initiale. Mais une fois qu'un système a atteint une certaine dimension, il peut y avoir un tournant à partir duquel le système prend un contrôle quasi total du marché, créant alors des pratiques anticoncurrentielles problématiques pour les autorités.

La banque à distance version 1.0 requiert d'« externaliser » certaines fonctions à des acteurs spécialisés, mais toujours dans le contexte d'un acteur à la fois « leader » et, au final, responsable financièrement et juridiquement de nombreuses actions sous-traitées aux partenaires.

Ce système doit-il être aussi complexe ? Les différents acteurs pourraient-ils interagir sur le marché de manière normale, guidés par une main invisible plutôt que par une lourde organisation orchestrée par un leader ? Autrement dit, peut-on concevoir une « déstratification » du processus bancaire, un scénario dans lequel plusieurs acteurs spécialisés collaborent naturellement sans nécessairement être liés par des contrats de bout en

bout mais par pur intérêt personnel ?

Banque à distance v2.0 : création d'un marché pour les opérations de détail

Voici une vision spécifique d'un environnement bancaire transformé qui fonctionne pour les pauvres et le rôle que la technologie peut jouer pour le mettre en œuvre.

Considérons les scénarios ci-dessous. Dans chaque cas, nous présentons notre vision, puis nous indiquons (en italique) des exemples réels relatifs à cette vision :

1. En rentrant à la maison après avoir passé une journée à vendre ses produits sur le marché, une villageoise s'arrête à un magasin local afin de déposer sur son compte 20 pesos qu'elle a gagnés ce jour-là. Chaque fois qu'elle gagne de l'argent, elle en met immédiatement 10 % de côté sur son compte bancaire. Elle réalise ses opérations bancaires dans différents magasins et à différentes heures. Les propriétaires de magasins étant connus pour leurs commérages, elle préfère ne pas ébruiter sa situation financière.

Au Ghana, le système de collecte susu permet aux villageois de confier un montant fixe par jour à un « collecteur » qui leur rend visite à domicile ou sur leur lieu de travail¹¹. Mais ce système de collecte de dépôts reste informel et la tenue des comptes s'effectue uniquement sur papier. Par conséquent, le client est contraint de faire totalement confiance au collecteur¹².

2. Le propriétaire du magasin apprécie que la villageoise vienne quotidiennement effectuer son dépôt. Ceci représente une commission supplémentaire et augmente la circulation des clients dans son magasin. En outre, lorsque les gens reviennent retirer de l'argent sur leur épargne, il peut ainsi se délester de l'excès de liquidités qu'il a amassé au cours de sa journée de travail, ce qui est plus sûr pour lui.

11. Dans le système d'épargne traditionnel susu, le collecteur parcourt le village pour collecter un montant fixe quotidien auprès de chaque client pendant 31 jours. À la fin du mois, il restitue les sommes recueillies moins le montant d'une journée en tant que paiement pour ses services.

12. Une organisation informelle basée sur le papier est nettement plus vulnérable aux abus que ne peuvent l'être les systèmes basés sur la technologie. D'après les statistiques, 40 % des épargnants du Ghana ont été dépossédés de leur argent par des collecteurs malhonnêtes. Voir Aryeetey et Gockel (1991).

Au Brésil, quelque 90 000 points de vente au détail ont passé des accords avec des banques afin de devenir leurs points de dépôt/de retrait en espèces. Cependant, ces détaillants peuvent uniquement servir les clients de banques avec lesquelles ils ont une relation contractuelle directe. Au Kenya, Safaricom utilise son réseau de distributeurs de cartes prépayées en tant que détaillants. Aux Philippines, les opérateurs de paiement mobile Smart et Globe ont développé leur propre réseau de détaillants.

3. Le banquier du propriétaire du magasin axe son activité sur les PME. Il privilégie les magasins de vente au détail et les franchises en raison des crédits fournisseurs qu'ils contractent et du volume considérable de transactions qu'ils génèrent. La banque a passé un accord avec le magasin pour qu'il joue un rôle de « guichet » (la banque en assumant la gestion), permettant ainsi à ce magasin d'être un point de dépôt et de retrait d'espèces pour les clients de toutes les banques du pays (ces transactions en numéraire transitent par le compte bancaire du magasin). Le client, satisfait, est fidélisé. Quant au banquier, il obtient une part des commissions sur les transactions perçues par le magasin. Pour la banque acquéreur, ces comptes représentent un moteur transactionnel : importants flux d'espèces entrants et sortants, tous préfinancés ; pas de crédits ; aucune décision difficile à prendre au niveau du client.

Visa et MasterCard exploitent leurs réseaux de manière analogue. La banque acquéreur (côté marchand) et la banque émettrice (côté client) n'ont pas de relations directes entre elles. Mais comme elles font toutes deux parties du réseau Visa ou MasterCard, elles peuvent chacune servir les clients de l'autre.

4. Un autre directeur de banque décide de lancer une campagne agressive de recrutement de clients dans

une zone périurbaine pauvre. Il offre un compte d'épargne courant à tous ; les clients doivent seulement prouver leur identité. Aucun solde minimum, pas de vérification de solvabilité, pas de frais d'ouverture de compte et aucun droit de timbre sur les transactions : c'est simple pour le client. Ce compte est totalement financé par le client. Pas de chèques, pas de découverts, pas de relevés mensuels : c'est facile pour la banque. La banque organise une campagne publicitaire importante pour ce produit ; les clients ont plus d'informations et finissent par s'inscrire en appelant le centre de contact de la banque. (Comme nous l'expliquons ultérieurement dans ce document, les procédures de vigilance à l'égard de la clientèle peuvent être réalisées par un réseau de détaillants agréés sous contrôle du gouvernement et partagé par toutes les banques.) La banque contrôle ensuite les dépôts quotidiens et hebdomadaires, sans devoir participer au processus d'encaissement des liquidités. Tout est réalisé par le biais des magasins locaux avec lesquels la banque n'a pas de relation contractuelle directe. Le directeur de la banque n'a pas besoin de savoir si les 10 derniers dollars encaissés appartiennent à un client plus riche ou à 10 clients différents. Un dollar est toujours un dollar.

De tels comptes ont été introduits au Brésil¹³ (comptes simplifiés) et en Afrique du Sud¹⁴ (comptes Mzansi) en tant qu'outil principal d'adoption des services bancaires. Ils ont été associés à la plupart des systèmes bancaires mobiles (par exemple, M-PESA, GCash, SmartMoney, WIZZIT), sous le nom de « comptes prépayés » afin d'éviter les limites réglementaires et les complexités opérationnelles des comptes bancaires normaux.

5. Une institution de microcrédit veut prêter de l'argent à une villageoise pour sa microentreprise. Des vérifications de solvabilité sont réalisées et le prêt est approuvé. La villageoise reçoit l'argent sur son compte bancaire et effectue les remboursements de son compte vers celui de l'institution de microcrédit par le

13. Les comptes simplifiés ont été introduits au Brésil en 2003. Les retraits ne pouvant être réalisés qu'avec une carte (auprès d'un détaillant mais non d'une agence) ont permis de réduire les coûts. Les transactions sont gratuites jusqu'à une certaine limite. Les soldes sont limités à 1 000 réals et les conditions d'ouverture d'un compte bancaire sont simplifiées (nul besoin de présenter une preuve de revenus).

14. Les comptes Mzansi ont été introduits en novembre 2004. Fin 2006, le nombre de nouveaux comptes ouverts atteignait 3,6 millions. Selon Finscope, il n'y aurait que quelque 2 millions d'utilisateurs (sans compter les comptes inactifs ou doubles), dont 1,2 million étaient précédemment exclus du système bancaire. Voir Porteous (2007).

biais de son magasin local. L'agent de crédit n'a pas besoin de toucher l'argent. Dans ce cas, le compte courant est le point d'accès à une gamme de produits financiers plus importante. Les clients peuvent ouvrir des comptes d'épargne à terme ou programmée, et obtenir des prêts ou des lignes de crédit de la même institution financière ou d'une autre. Il s'agit de comptes totalement séparés : ils peuvent ne pas être aussi liquides (comptes d'épargne à plus haut rendement) et ils peuvent ne pas être préfinancés (crédit). Par conséquent, l'ouverture de ces comptes peut s'accompagner d'exigences supplémentaires. Mais une fois qu'ils sont ouverts, ils peuvent être financés directement à partir du compte d'épargne courant.

Globe, la société qui a créé le portefeuille mobile GCash aux Philippines, s'associe actuellement à des banques rurales pour que toutes leurs gammes de produits prennent en charge la fonctionnalité GCash.

Les principaux avantages de la banque à distance v1.0 pour tous les acteurs sont présentés sur la figure 1 et peuvent être résumés de la manière suivante :

- Les clients pourront réaliser leurs transactions bancaires avec un nombre accru de points de vente au détail, ce qui améliore l'aspect pratique et atténue les problèmes de confidentialité.
- Les points de vente au détail bénéficient de meilleures économies car ils peuvent servir (ou se disputer) les clients de n'importe quelle banque.
- Le regroupement des liquidités au niveau des points de vente au détail réduit le risque que les clients ne soient pas en mesure d'effectuer leurs transactions en espèces (dépôt, retrait ou paiement).
- Les banques peuvent se concurrencer efficacement dans les zones éloignées ou marginales sans devoir investir dans des infrastructures locales importantes. En outre, elles ne pourront pas s'assurer de « monopoles locaux » si elles sont les seules présentes ; par conséquent, elles seront encouragées

à concentrer leurs efforts sur la différenciation concurrentielle de leurs produits et de leur marque¹⁵.

Ce modèle devient particulièrement puissant si les banques l'utilisent en conjonction avec les plateformes de paiements mobiles. Dans ce cas, les clients ont un accès total aux services d'épargne et de paiement à distance, sans devoir se rendre auprès des points de vente au détail. En effet, le canal mobile permet aux clients de réaliser des transactions directement avec les systèmes du siège. Les clients peuvent effectuer des retraits et des dépôts, mais aussi des transferts vers d'autres utilisateurs ou d'autres comptes, payer des factures, consulter leurs relevés bancaires, etc. La banque à distance devient une réalité.

Questions stratégiques pour les banques

Les banques devront évaluer les opportunités issues de la vision que nous venons d'exposer par rapport aux trois questions stratégiques suivantes : a) l'intérêt d'utiliser des réseaux partagés de vente au détail plutôt que des réseaux de détaillants propriétaires moins étendus mais dotés d'une image de marque plus forte, b) les modifications organisationnelles et opérationnelles requises pour tirer profit de ces opportunités et c) la rentabilité financière du canal de vente au détail par des tiers.

La décision d'une banque de partager des réseaux de vente au détail se base sur deux considérations essentielles :

- *Différenciation concurrentielle.* Le partage de réseaux de vente au détail avec d'autres banques érode la valeur de la présence géographique comme stratégie de différenciation. Par ailleurs, il peut être plus difficile pour la banque d'avoir une politique clientèle uniforme sur l'ensemble de ses points de vente. Les banques devraient par conséquent entrer en concurrence sur d'autres

15. Cette évolution reflète celle du secteur de la téléphonie mobile. Au début de la construction du réseau, la concurrence se faisait presque exclusivement sur la couverture physique. À partir du moment où tous les réseaux ont atteint une quasi-omniprésence, la concurrence s'est orientée sur la différenciation du produit, la qualité du service à la clientèle et la fidélisation. Ainsi, les besoins étendus du consommateur sont mieux satisfaits et le produit est mieux ciblé sur la base de stratégies de segmentation des clients. Telle est la démarche que les banques devront adopter si elles veulent se livrer une concurrence efficace sur les segments inférieurs du marché.

caractéristiques clés, telles que la qualité des produits ou des services.

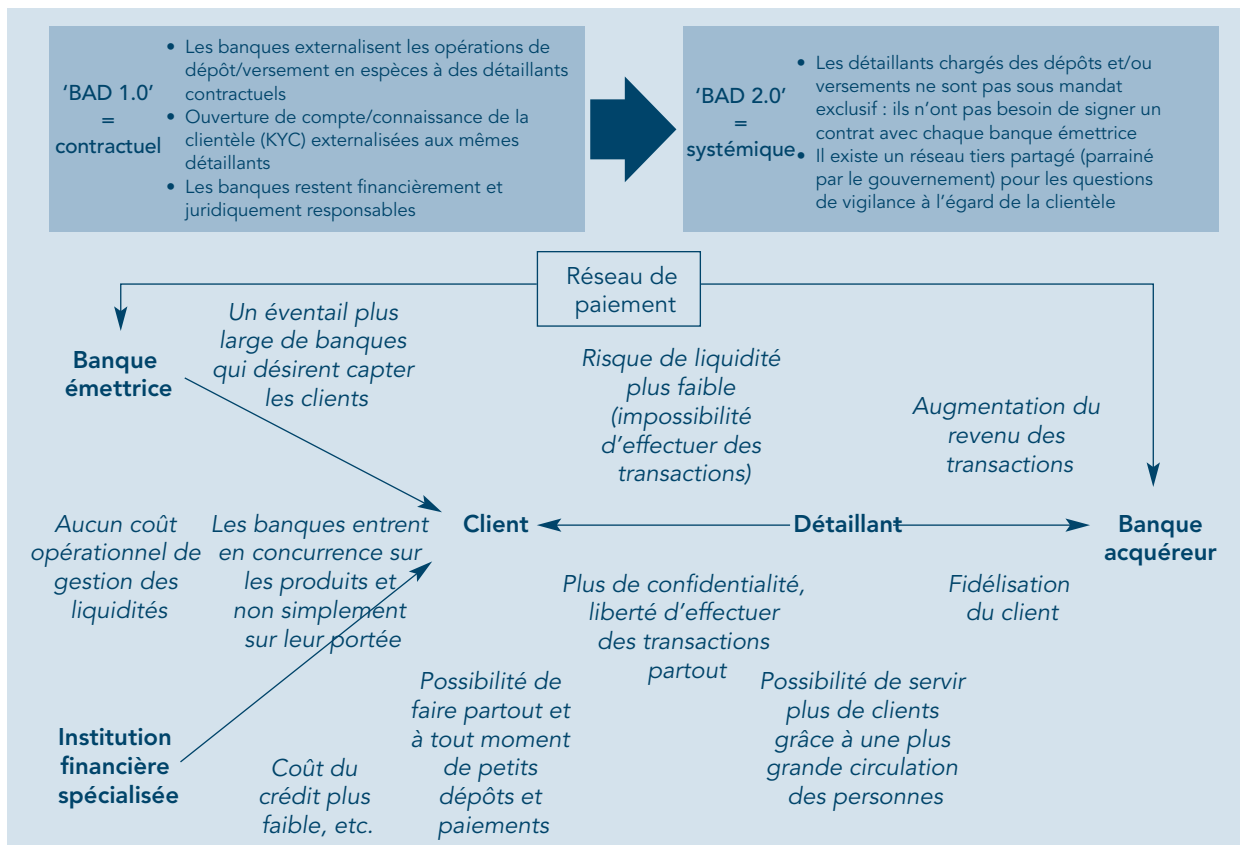
- Taille du marché potentiel. Le partage des réseaux de vente au détail permettrait à chaque banque participante de développer un marché beaucoup plus large que celui qu'elle pourrait obtenir par elle-même.

Les réseaux partagés auront probablement plus de succès auprès des banques orientées croissance dont les activités sont résolument axées sur les produits et les segments. De même, la vitesse d'adoption des réseaux partagés par les banques est susceptible d'être sujette aux forts effets du réseau : tant que peu de points de vente sont partagés, les banques n'ont aucune raison d'« abandonner » leurs détaillants, car

le gain potentiel résultant de l'augmentation de la taille du marché ne compense pas la perte éventuelle liée à la différenciation concurrentielle. Mais une fois que le réseau partagé est important, seul un petit nombre de banques est en mesure de continuer une stratégie de différenciation basée sur des points géographiques exclusifs. Les gouvernements ont alors la possibilité de faire émerger des réseaux partagés de détaillants de banque en mettant à disposition les chaînes de vente au détail contrôlées par l'État, comme les bureaux de poste.

L'approche transactionnelle de la banque à distance version 2.0 accentue en outre le rôle de la stratégie de marque. La marque d'une banque doit réellement être synonyme de confiance : elle doit m'assurer que la

Figure 1: AVANTAGES DE LA BANQUE À DISTANCE POUR LES DIFFÉRENTS ACTEURS DU SYSTÈME



valeur de mon épargne perdurera et que je pourrai avoir accès à cette dernière grâce à un réseau de points de vente au détail important.

Quels rôles joueront les marques pour les points de vente au détail ? Les points de vente au détail n'ont pas besoin de vendre de la confiance aux clients. Ils peuvent donc se concentrer sur les aspects traditionnels de la vente au détail tels que la commodité (service aimable, aucune file d'attente, longues heures d'ouverture) et l'emplacement. Une marque de banque peut être installée près d'une marque du type Western Union, les deux s'aidant mutuellement, toutes deux au service du client. C'est un système de marque et de service plus complet.

Les réseaux partagés de détaillants proposeront particulièrement des services liés aux liquidités pour les clients des banques. Mais ces services (dépôt/retrait) ne constituent qu'un des éléments de la proposition offerte aux clients. Pour tirer pleinement profit du système sans agence, les banques devront repenser en parallèle certains processus et services, y compris les suivants :

- Développer des produits adaptés aux clients ruraux et à faibles revenus qui seront ciblés à travers ce canal de proximité
- Déployer un canal d'acquisition de nouveaux clients, parallèlement au canal transactionnel établi à travers les points de vente partagés
- Investir dans des plateformes de traitement des transactions capables de traiter de gros volumes à faible coût pour assurer une structure des coûts de back-office en adéquation avec celle du front-office sans agence

Une banque qui n'est pas disposée à effectuer les investissements nécessaires dans les systèmes de marketing, de vente, et de back-office tirera peu de profits du développement d'un canal de vente au

détail par des tiers.

En principe, les réseaux partagés offrent le potentiel de baisser le coût total du service aux populations rurales et à faibles revenus pour les trois raisons suivantes : a) l'infrastructure de détail serait beaucoup mieux rentabilisée, b) il y aurait une meilleure spécialisation des différents rôles de la chaîne de valeur et chacun aurait donc plus de potentiel d'évolution et c) la capacité des banques à rivaliser pour les clients augmenterait.

Cependant, toute baisse réelle des frais pour les clients dépend du résultat des négociations commerciales entre les différents acteurs participant à la fourniture des transactions : le point de vente au détail, la banque acquéreur, l'opérateur du réseau de paiement et la banque émettrice. Si l'une de ces parties dispose d'une position dominante sur le marché, elle peut s'approprier les avantages économiques du programme au détriment des clients et des autres acteurs. Cette situation peut se présenter, par exemple, lorsqu'une banque dispose d'un réseau d'agences beaucoup plus étendu que les autres lui permettant de s'approprier le marché, ou encore lorsque l'opérateur du réseau de paiement souhaite tirer avantage de sa marque auprès des clients et des points de vente au détail. Par conséquent, dans la plupart des pays, il n'est pas certain que des modèles d'affaire viables puissent voir le jour.

La solution proposée

Dans la partie précédente, nous avons exposé deux transitions. La banque à distance version 1.0 offre une infrastructure et une prestation de services à plus faible coût au niveau de l'interface client dans la mesure où il n'exige pas la présence d'un réseau spécialisé de points de distribution spécialisés. Cette transition a déjà lieu dans plusieurs pays. La banque à distance version 2.0 utilise l'infrastructure de vente au détail existante de manière plus efficace et, par conséquent,

permet de créer un réseau très étendu de « collecteurs de dépôts ». Mais il s’agit d’une vision théorique qui n’a pas encore vu le jour. (Voir figure 2.)

Nous allons à présent décrire le système qui permettrait de réaliser cette vision. Notre approche consiste à « dégroupier » les activités de l’agence bancaire en vue d’identifier, dans chaque cas, les problèmes de réglementation associés ainsi que la manière de les supprimer ou de les rendre plus contrôlables. L’objectif est de déterminer la souplesse dont les banques pourraient disposer pour concevoir leur stratégie de vente au détail. Peut-on supprimer les agences bancaires et utiliser autant que possible des canaux ordinaires de distribution au détail ? Cette partie porte sur chacune des activités menées par les agences de banques, à savoir :

- réaliser des opérations de retrait et de dépôt, et gérer les paiements ;
- promouvoir et vendre des comptes, et mettre en œuvre les mesures de vigilance à l’égard de la clientèle ;
- répondre aux demandes du client et lui offrir des conseils financiers.

Les points de vente au détail pour les opérations de dépôt et de retrait

Le problème de confiance des points de vente

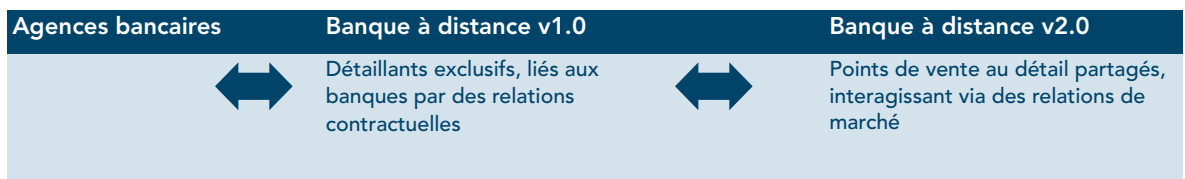
Lorsqu’un client entre dans sa banque (« la banque émettrice ») pour effectuer un dépôt sur son compte bancaire, il s’agit à première vue d’une démarche très

simple. Elle est représentée par la flèche supérieure de la figure 3 qui va directement du client à la banque. Le client doit avoir confiance en la banque, mais en personne d’autre dans la mesure où il n’existe pas « d’intermédiaire » dans cette transaction. Mais l’opération cache toute une infrastructure de « confiance » dans laquelle la banque a investi : un garde de sécurité et un coffre-fort pour se protéger contre les vols ; un système de comptabilité sophistiqué afin d’éviter les erreurs ; des protocoles de niveaux d’autorisation et de contreseings pour prévenir toute fraude des employés ; et des manuels afin de s’assurer que le personnel respecte toutes les réglementations bancaires.

En réalité, la plupart de ces éléments sont exigés par la réglementation. Néanmoins, la banque peut choisir d’aller au-delà de ce qui est strictement requis : elle sait qu’en cas de hold-up, d’erreur, de fraude ou de manquement aux réglementations, elle sera tenue pour responsable financièrement et légalement. Le client ne perçoit pas forcément ces éléments de confiance, mais la banque fera tout le nécessaire pour qu’il puisse les mesurer : l’aspect luxueux des bureaux, l’apparence sérieuse du directeur, la marque qui met en valeur le confort et la confiance, etc. Souvenez-vous que le produit vendu par la banque en échange du dépôt en espèces du client est la confiance (confiance dans la récupération ultime de ces espèces).

Le système peut-il fonctionner différemment ? La distribution (les opérations de paiement et de collecte d’argent liquide associées aux besoins de transaction des clients et l’épargne de faible montant) peut-elle

Figure 2. Transition des agences bancaires à la banque à distance version 1.0, puis à la banque à distance version 2.0



être sous-traitée à des tiers ? Bien entendu ! Mais peut-elle être réalisée de manière à ce que la banque garde un contrôle total sur le respect de sa proposition de confiance envers le client ? Si la banque devait développer ou garantir la confiance dans chaque point de vente au détail qui entre dans son réseau de distribution (à la manière de la banque à distance v1.0), ce serait presque comme si elle ouvrait directement une nouvelle agence, abstraction faite de quelques économies de coûts. Mais est-ce que la banque peut maintenir une relation distante avec ses points de distribution au détail sans pour autant remettre en cause l'élément de confiance ?

La partie inférieure de la figure 3 montre comment se présenterait un réseau de distribution au détail non exclusif. Le client traite uniquement avec un point de vente au détail, tel qu'un commerce de proximité. Ce magasin peut n'avoir aucune relation contractuelle avec la banque émettrice (banque du client). En fait, il a une relation avec une autre banque (la banque « acquéreur »). La banque émettrice et la banque acquéreur sont toutes deux membres du système national de paiement et échangent de l'argent à

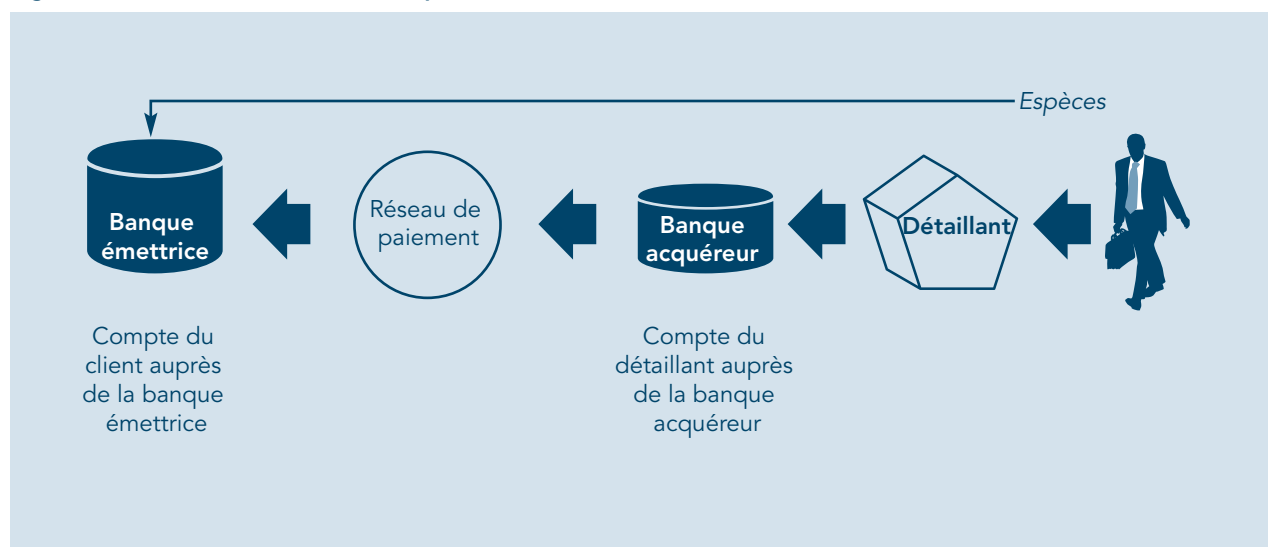
travers un réseau de paiement. Ce dernier est géré par un acteur distinct qui peut être la propriété d'un consortium de banques (incluant éventuellement la banque acquéreur et la banque émettrice), du gouvernement ou d'un tiers agréé.

Analyse du risque de transaction : est-ce que le risque d'erreur ou de fraude du point de vente au détail peut être éliminé ?

Considérons le scénario suivant. Le client veut réaliser un dépôt de 10 dollars sur le compte bancaire qu'il a auprès de la banque émettrice. Il rentre dans le point de vente au détail (détaillant) et remet la somme en question. La banque acquéreur est informée de la transaction et prélève instantanément et automatiquement 10 dollars sur le compte qu'elle détient au nom du détaillant. Les comptes du détaillant sont alors équilibrés : il a échangé 10 dollars de son compte bancaire contre 10 dollars de sa caisse.

La banque acquéreur notifie immédiatement la banque émettrice des 10 dollars qu'elle doit au nom de son client ; les comptes sont ajustés en temps réel, bien que

Figure 3. Flux des transactions de dépôt



l'argent puisse être échangé ultérieurement dans le cadre des procédures de règlement interbancaire convenues. Du point de vue de la banque acquéreur, ses livres comptables sont équilibrés : elle a prélevé 10 dollars du compte du détaillant et reversé 10 dollars à la banque émettrice. Dès réception des fonds, la banque émettrice prend les 10 dollars qu'elle a reçus sur son compte à la banque de compensation du réseau de paiement et les transfère sur le compte de son client. Ainsi, le dépôt de 10 dollars en espèces que le client a effectué auprès du détaillant est compensé par une augmentation de 10 dollars sur son compte bancaire¹⁶. L'opération est close.

Dans cette chaîne, quel est le niveau de confiance que le client (ou la banque émettrice car c'est elle qui est exposée lorsque la confiance du client est entamée) doit avoir dans le point de vente au détail pour accomplir la transaction de dépôt ? Est-ce que la banque émettrice (ou, en son nom, la banque acquéreur) doit remettre cet énorme manuel de procédures au détaillant ? Est-ce que l'une ou l'autre banque doit superviser l'activité du détaillant ?

Dans cet exemple, toutes les parties participant à la transaction sont notifiées en temps réel. Par conséquent, les banques peuvent autoriser les transactions en toute connaissance de cause et mettre à jour leurs comptes immédiatement. S'il existe toujours un risque de règlement, ce dernier ne survient qu'entre la banque acquéreur et la banque émettrice. Nous allons maintenant exposer des situations qui pourraient compromettre la conclusion ou l'intégrité des transactions, et présenter les moyens de lutter contre les risques.

Pour qu'un dépôt soit mené à bien, toutes les parties impliquées doivent disposer d'informations précises concernant la transaction. Cette condition n'est pas remplie lorsque, par exemple, le client verse 10 dollars en liquide au détaillant mais que ce dernier n'enregistre

pas correctement la transaction (que ce soit une erreur ou une fraude). Dans ce cas, ni la banque émettrice ni la banque acquéreur ne sauront jamais que le dépôt de 10 dollars a eu lieu et elles ne pourront pas réaliser les transferts requis. Le client lésé sera surpris lorsqu'il vérifiera son solde bancaire. Afin d'éviter ce risque, le client doit participer au processus d'enregistrement de la transaction et ne pas simplement faire confiance au détaillant. Le client peut interagir directement grâce à un terminal (par exemple, en appuyant sur « ok » concernant le montant déposé) ; le terminal communique alors automatiquement la transaction à la banque acquéreur et le client peut être certain que l'échange d'informations a eu lieu.

Un risque similaire survient en cas de retrait d'argent. L'employé du point de vente au détail peut avoir l'idée de créer des transactions fictives : il prétend qu'un client a retiré de l'argent (mais empoche la somme en question), puis traite la transaction en suivant la procédure habituelle. Le temps que le client réalise qu'il a été victime d'une fraude, l'employé peut s'être « envolé ». Cependant, comme dans le cas ci-dessus, valider physiquement la transaction en entrant un code d'identification personnel (PIN) dans un terminal sécurisé permettrait de protéger le client contre ce risque car la transaction serait alors correctement enregistrée.

Une variante de ce risque se présente lorsque le client remet l'argent liquide, que la transaction est ensuite refusée pour manque de fonds mais que le détaillant ne restitue pas la somme au client. Une telle situation peut être évitée si l'on exige que la transaction électronique soit réalisée avant la remise de l'argent liquide. L'utilisateur doit alors recevoir un message d'autorisation l'invitant à remettre à ce moment-là le montant en espèces convenu. Ensuite, il peut être judicieux de lui demander de confirmer l'opération via un accusé de réception une fois qu'il a remis l'argent. La transaction est alors conclue et un

¹⁶. Cet exemple suppose l'absence de commissions. En pratique, le dépôt de 10 dollars en liquide peut s'avérer inférieur sur le compte en raison des commissions perçues le long de la chaîne.

message de confirmation en informe le client.

Les messages de requête/autorisation destinés à l'utilisateur doivent lui être envoyés de manière sûre par la banque émettrice (la sienne) plutôt que par la banque acquéreur. Cette mesure permet d'éviter que le détaillant s'engage avec une société prétendant faussement être une banque agréée. La banque émettrice doit alors « reconnaître » la banque acquéreur et peut en vérifier la légitimité. Le client n'aura nullement besoin de savoir si un détaillant est lié à une banque acquéreur agréée, car le point de vente ne recevrait pas de message de transaction de la banque émettrice si celle-ci ne pouvait pas se mettre en lien avec une banque acquéreur reconnue.

Avec ce mécanisme, le client est automatiquement « assuré » contre tout risque de crédit du détaillant ; il n'a pas besoin de faire confiance à ce dernier. Par contre, le client peut être confronté à deux autres types de risques de transaction. Premièrement, le risque de liquidité du détaillant : si les fonds sont insuffisants pour couvrir la transaction, la banque acquéreur envoie une instruction au détaillant (et au client) refusant la transaction, et le client n'est pas autorisé à effectuer le dépôt. S'il peut causer quelques désagréments, ce risque n'engendre pas de perte financière en soi. Deuxièmement, le client sera exposé au risque de règlement de la banque acquéreur (car cette dernière détient désormais les fonds à envoyer sur le compte du client). La banque émettrice, le réseau de paiement ou un tiers peuvent assumer ce risque au nom de leur client ; dans tous les cas, puisqu'il s'agit d'un risque de crédit d'une institution réglementée, il peut être estimé comme acceptable.

S'il existe un tel dispositif de compensation automatique pour le compte du détaillant, et si la transaction et les envois de messages sont réalisés selon la séquence indiquée ci-dessus, ni la banque émettrice ni la banque acquéreur n'ont besoin de contrôler la caisse du détaillant. Imaginons que le

dépôt du client est correctement enregistré, mais que l'employé du point de vente au détail égare ou détourne l'argent, ou que le magasin est cambriolé. Dans tous les cas, la banque acquéreur aura prélevé 10 dollars sur le compte du détaillant. Ainsi, à ce stade, les liquidités qui ont été collectées par ce dernier lui appartiennent entièrement. Tout ce qu'il en advient par la suite ne concerne que le détaillant. Ce principe peut paraître injuste, mais la réalité est que le détaillant prend ce risque à chaque fois qu'il vend un produit. Une fois que l'argent liquide appartient au détaillant, il est sous sa responsabilité. Il en va de même lorsque le détaillant fait faillite après qu'un dépôt en espèces a été réalisé, mais avant que la transaction ne soit compensée. Étant donné que les 10 dollars auront déjà été retirés du compte bancaire du point de vente au détail, ce dernier ne devra plus d'argent sur ce compte.

Protection du consommateur

Les solutions technologiques, comme celle décrite dans ce document, ont la capacité d'améliorer l'efficacité mais aussi de limiter les abus. Le traitement des transactions en temps réel peut réduire les risques de crédit, tandis que la meilleure traçabilité des transactions accroît la transparence. Bien entendu, le revers de la médaille est l'absence d'anonymat et les risques qui en découlent en termes de confidentialité pour le consommateur¹⁷. Cependant, la technologie ne peut pas à elle seule assurer le juste traitement des utilisateurs par les banques ou les détaillants, il est par conséquent important de créer un cadre de protection et d'éducation des consommateurs qui gère ce type de relations.

Dans le cas de la banque à distance, les problèmes spécifiques de protection des consommateurs proviennent de l'« externalisation » des fonctions de distribution à des détaillants tiers et de l'utilisation de dispositifs électroniques à des fins de transaction – deux facteurs auxquels les gens ne sont pas habitués. Mais ces facteurs, et par conséquent leurs

17. Ces points sont explicités dans le détail dans Rosenberg (2006).

implications pour la protection des consommateurs, sont communs aux systèmes v1.0 et v2.0. La différence fondamentale entre les deux est que, dans le système v1.0, seules deux parties participent à la prestation de service au client (la banque et le détaillant) alors qu'il y en a au moins quatre dans le système v2.0 (le détaillant, la banque acquéreur, la banque émettrice du client et le réseau de paiement). Par conséquent, il devient important de spécifier qui est responsable de chaque aspect de la protection du consommateur.

Le cadre de protection des consommateurs sous-jacent au système v2.0 peut se composer des éléments suivants.

Sensibilisation du consommateur. Les consommateurs devront disposer d'un mécanisme leur indiquant les points de vente où ils peuvent exécuter en toute sécurité leurs transactions en espèces. Dans une situation où les points de vente sont partagés entre plusieurs banques, il peut s'avérer inefficace d'y afficher le logo de chacune d'entre elles. La meilleure façon de véhiculer l'information est de demander aux détaillants agréés d'afficher un logo spécial qui peut être détenu et émis par l'opérateur du réseau de paiement, un peu comme Visa ou MasterCard le font sur les réseaux de crédit. La banque acquéreur peut imposer l'utilisation adéquate du logo par les détaillants.

En outre, les clients devront être informés sur la manière de réaliser la transaction chez un détaillant et, en particulier, sur le moment où ils doivent remettre l'argent liquide. Toutes les banques émettrices devront faire passer constamment ces messages à leurs clients car, au final, ce sont elles qui ont le plus intérêt à ce que leurs clients ne soient ni frustrés ni escroqués. Mais le mécanisme le plus efficace reste probablement une signalisation adéquate au niveau du point de vente, la banque acquéreur étant la mieux placée pour s'en assurer.

Transparence des frais. Il est nécessaire que les frais

perçus ou non par le détaillant et/ou la banque acquéreur pour réaliser la transaction soient transparents. Ainsi, les détaillants devraient avoir l'obligation d'afficher leurs commissions standard de retrait et de dépôt d'espèces (le cas échéant). Les frais perçus par l'opérateur du réseau de paiement participant à l'opération doivent être transparents pour tous les acteurs. Les banques acquéreurs peuvent jouer un rôle pour obliger leurs détaillants à faire preuve de transparence au niveau des prix.

Gestion du risque résiduel. Toutes les parties devront savoir clairement qui assume le risque des opérations non autorisées, les procédures à suivre en cas de réclamations pour erreur, à quel moment les transactions sont considérées comme définitives et à quel moment elles peuvent être annulées. Concernant les éventuels rejets de débit (demandes de remboursement d'un montant contesté), il est nécessaire de clarifier les raisons pour lesquelles les utilisateurs peuvent demander l'annulation d'une transaction (par exemple, en cas de vol des pièces d'identité, de non-réception d'argent ou de marchandises, d'erreurs de facturation) ; devront aussi être clarifiées les normes définissant les fautes relevant de l'utilisateur (exigences en termes de vigilance à l'égard de la clientèle ou retards dans la notification d'une erreur ou d'un vol) ainsi que la charge de l'investigation et de la preuve reposant sur la banque acquéreur et le détaillant. Ces points sont tous inclus dans les règlements standard des réseaux de cartes de paiement, mais les autorités devront déterminer s'ils doivent être maintenus comme règles privées par ces réseaux ou s'ils doivent être inscrits dans la réglementation.

Plaintes. Les clients doivent pouvoir déposer rapidement et efficacement une plainte et corriger un processus s'ils se sentent lésés par une action du détaillant. De plus, ils doivent être informés de l'existence de ce processus et de la manière de le déclencher. Cette responsabilité incombe à la banque

émettrice (c'est-à-dire la banque avec laquelle le client a une relation directe et de confiance). Par exemple, si un client a un problème avec un détaillant, il doit le signaler à la banque émettrice qui en référera à la banque acquéreur concernée, laquelle devra, à son tour, chercher à résoudre le problème avec le détaillant.

Contrôle et signalement des transactions douteuses

Les règles de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme obligent les banques à contrôler et à signaler les transactions douteuses et à en conserver une trace pendant une période donnée. La banque émettrice ayant pleine connaissance de toutes les transactions demandées par ses clients, elle est en bonne position pour mettre en œuvre les systèmes informatiques nécessaires au contrôle et au stockage des données relatives aux transactions, même si celles-ci sont effectuées via des détaillants.

Cependant, la suspicion étant fondamentalement subjective, les systèmes informatiques ne peuvent pas remplacer l'élément humain au niveau de l'interface client. Il sera probablement nécessaire de sensibiliser ou de former le personnel des points de vente de détail, ce qui peut être réalisé par la banque acquéreur. Les détaillants indiqueront toute suspicion à la banque acquéreur qui, à son tour, pourra communiquer avec la banque émettrice pour résoudre la situation.

Réseau de paiement interbancaire

Il est peu probable que les différents types d'acteurs requis dans la banque à distance v2.0 (banques émettrices, banques acquéreurs, points de vente cherchant à se lancer dans cette activité, clients s'inscrivant pour obtenir des nouveaux comptes) surgiront de manière indépendante les uns des autres. Un ou plusieurs acteurs spécialisés devront donc jouer le rôle de moteur du marché sans pour autant gérer l'ensemble des propositions destinées aux clients ni contrôler de bout en bout la chaîne de

prestation de services.

À l'instar des réseaux de cartes de paiement, tels que Visa, ou des réseaux interbancaires, tels que Cirrus, un opérateur de réseau de paiement peut jouer dans le développement de ce marché notamment les rôles suivants :

- **Définition des règles et processus pour la réalisation des transactions.** Ce point recouvre le développement de spécifications pour s'assurer que les cartes fonctionnent dans les mêmes terminaux de paiement électronique (dimensions des cartes, numérotation uniforme des comptes), la mise au point d'une structure tarifaire acceptée par l'ensemble des acteurs de la chaîne ainsi que la définition de règles sur l'irrévocabilité et la réversibilité des transactions (rejets de débit).
- **Dispositifs interbancaires pour les règlements et les compensations.** Les tiers peuvent fournir la plateforme de messagerie en temps réel permettant à la banque acquéreur et à la banque émettrice de confirmer les transactions au niveau du point de vente.
- **Normes et procédures de sécurité technique servant de base à la plateforme TPE.** Le tiers peut fournir les spécifications techniques pour les plateformes de paiements mobiles ou de TPE, qui peuvent être utilisées par les banques émettrices ou acquéreurs afin de se connecter à leurs clients ou aux points de vente.
- **Garantie des compensations interbancaires.** Dans le flux de transactions présenté à la figure 3, nous avons substitué le risque de crédit des points de vente au risque de crédit des banques acquéreurs (les banques acquéreurs débitant instantanément le montant des dépôts du compte du détaillant). Cet argent doit encore être envoyé à la banque émettrice, ce qui engendre un risque de règlement interbancaire. Si un tiers pouvait garantir ces règlements interbancaires, le marché s'en porterait mieux. En effet, les banques n'auraient alors

nullement besoin de connaître l'identité du détaillant ou de l'acquéreur du détaillant (tant que ce dernier fait partie du système).

- **Stratégie de marque de la carte.** Une marque commune aide à faire accepter plus largement les cartes par les commerçants et à développer le réseau de commerçants.
 - **Inscription des détaillants sur liste noire.** Les détaillants peuvent passer outre les règlements de protection des consommateurs ou disposer d'un système de sécurité trop précaire. Un tiers peut gérer les plaintes des consommateurs et créer une liste noire partagée avec l'ensemble des acquéreurs potentiels de détaillants afin de les aider à éviter ceux qui sont irresponsables ou problématiques.
- Le tableau 1 résume les principales responsabilités

des trois acteurs clés du secteur bancaire participant à une transaction type : la banque émettrice, la banque acquéreur et le réseau de paiement via lequel elles interagissent. Dans le cadre de la banque à distance v1.0, ces responsabilités sont uniquement du ressort de la banque ; dans la version 2.0, elles sont divisées entre plusieurs acteurs, mais représentent ensemble le même niveau de protection pour les clients et les détaillants.

Liquidité du point de vente au détail

Nous avons vu qu'un client doit pouvoir réaliser un dépôt en espèces (ou un retrait d'argent) auprès d'un détaillant avec lequel ni lui ni sa banque n'ont de relation contractuelle directe, tant que a) ce client est

Tableau 1: Responsabilités respectives des banques acquéreurs et émettrices

DOMAINE DE RESPONSABILITÉ	BANQUE ÉMETTRICE	BANQUE ACQUÉREUR	OPÉRATEUR DU RÉSEAU DE PAIEMENT
Plateforme technique		Équipe, entretient et surveille les terminaux TPE des détaillants ainsi que la connectivité TPE avec le serveur de la banque.	Établit les exigences générales d'interopérabilité et de sécurité. Gère le réseau de messagerie interbancaire.
Identification de l'utilisateur	Vérifie l'identité du client.	Authentifie le TPE et l'opérateur du TPE au point de vente.	Définit les paramètres d'identification minimum.
Autorisations de transaction	Retraits à partir des comptes du client : le client dispose d'un solde suffisant.	Dépôts sur les comptes du client : le détaillant dispose d'un solde suffisant auprès de la banque pour compenser la transaction en espèces du client.	
Information du client	Responsabilité principale en tant qu'acteur clé de la relation avec le client.	Responsabilité secondaire, via la signalisation au niveau du point de vente.	Peut réaliser des campagnes d'information publique au nom de toutes les banques.
Information des clients sur les services, les commissions et les autres modalités	Droits et responsabilités au moins explicitement indiqués sur les contrats avec le client.	Réalise la signalisation adéquate du point de vente ; son contrat avec le détaillant doit spécifier l'obligation d'affichage.	
Plaintes des consommateurs	Toutes les plaintes des clients sont adressées à la banque émettrice. Celle-ci doit avoir un processus de gestion des plaintes clairement énoncé.	Doit coopérer avec la banque émettrice (et assurer la liaison avec les détaillants) afin de résoudre les problèmes du client.	Définit les rôles et responsabilités ; détermine les règles en matière de rejets de débit.

capable de confirmer la transaction par voie électronique avec sa banque émettrice au moyen d'un terminal de paiement électronique (TPE) et b) que la banque acquéreur peut débiter instantanément et automatiquement (dans le cas d'un dépôt, ou créditer dans le cas d'un retrait) le compte du détaillant du montant de la transaction. Si ces conditions sont respectées, le client n'a pas besoin de faire preuve d'une confiance spécifique vis-à-vis du détaillant afin de réaliser la transaction (en dehors de la sécurité physique). Cette solution permet une certaine libéralisation de la composante distribution d'espèces de l'activité bancaire (grâce à l'échange de soldes bancaires par des espèces ou vice versa).

En dehors des compétences traditionnelles liées au commerce de détail (souci de la qualité du service, faculté de gestion des installations, etc.), un commerçant souhaitant démarrer une activité de détaillant « bancaire » doit satisfaire au critère suivant : disposer d'une grande quantité d'argent liquide. Si vous êtes un commerçant au détail qui possédez des liquidités en caisse et sur compte bancaire, et si vous ne voyez pas d'inconvénients à transférer de l'argent de l'une à l'autre, vous pouvez gagner des commissions en satisfaisant les besoins de liquidité ou de dépôt des clients¹⁸.

La technologie qui sert de base à la résolution du problème posé par la confiance peut être mise en application. Mais est-ce qu'un réseau décentralisé de détaillants peut satisfaire les besoins en liquidité de la communauté qu'il dessert ? Les exigences de liquidités à partir de l'épargne peuvent être, d'autre part, très inégales et concentrées dans le temps par rapport aux flux de trésorerie normaux d'un commerce de détail¹⁹.

Il existe trois raisons fondamentales d'épargner :

- *Lissage de la consommation* – lorsque les rentrées d'argent sont inégales (en raison des salaires ou des transferts de revenus) ou imprévisibles (en raison du

caractère saisonnier des cultures agricoles) alors que la consommation journalière est plus régulière. Dans ces cas, les dépôts en espèces sont généralement plus inégaux que les retraits.

- *Augmentation du pouvoir d'achat* – lorsque les épargnants veulent épargner régulièrement de petites sommes d'argent afin de financer une dépense plus importante (que ce soit pour acheter un bien, payer les frais de scolarité ou réaliser un investissement productif)²⁰. Dans ces cas, les dépôts seront faibles et réguliers alors que les retraits auront tendance à être inégaux.
- *Auto-assurance* – lorsque l'épargne est constituée pour faire face à de futures situations d'urgence et que celles-ci sont liées à un événement affectant l'ensemble de la communauté (des vacances, la sécheresse). Il s'agit d'un cas similaire au précédent, si ce n'est que les besoins de retrait en espèces pour l'ensemble de la communauté peuvent être importants.

Par conséquent, comment s'assurer que ces besoins en liquidités seront satisfaits ? Il existe quatre éléments qui se renforcent mutuellement et qui, ensemble, peuvent créer les conditions nécessaires pour répondre aux besoins de la communauté.

Diversité des points de vente bancaires. Les points de vente bancaires disposant de la trésorerie nécessaire pour satisfaire les besoins de la communauté apparaîtront de manière naturelle. Par exemple, si la communauté requiert un retrait en espèces net ou si ses besoins de retrait en espèces sont très variables, les commerçants sont des points de vente bancaires idéaux. Ils accumulent des liquidités lorsqu'ils vendent leurs marchandises et peuvent ensuite compenser cette position de trésorerie en permettant aux déposants la réalisation de retraits en espèces. Dans les communautés où les besoins de dépôts en espèces sont importants ou inégaux, les commerces les plus aptes à tenir le rôle de points de vente bancaires sont ceux qui ont des flux de trésorerie moins récurrents (comme les points consacrés aux services plutôt qu'à

18. L'intermédiation financière repose totalement sur des acteurs spécialisés qui « louent » leur bilan afin de pouvoir accepter la contrepartie d'une transaction.

19. En cas de catastrophe, le fait de disposer d'un réseau de détaillants est un excellent moyen d'offrir à la communauté une assistance rapide et efficace en injectant des liquidités.

20. Il s'agit de la théorie, très bien explicitée par Rutherford (2001), selon laquelle les pauvres effectuent de fréquents petits dépôts d'argent en vue de se constituer une somme globale utile destinée à faire face aux événements de la vie ou à réaliser des investissements.

la vente de produits) ou ceux qui de toute manière doivent se rendre fréquemment dans les agences bancaires. Par conséquent, les points de vente bancaires s'imposant dans chaque communauté doivent, en principe, refléter largement les besoins en espèces de l'ensemble de la communauté.

Incitations pour les points de vente bancaires. Les points de vente bancaires doivent être récompensés pour les services en espèces qu'ils fournissent. Ils ont besoin d'une incitation pour renforcer les liquidités dans leur caisse et sur leur compte bancaire. La commission qu'ils perçoivent les rétribue pour les trois fonctions suivantes : a) offrir un service à la clientèle, comprenant du personnel dédié et l'utilisation des installations, b) assumer les risques de sécurité liés aux espèces détenues dans le magasin et c) se rendre à la banque à intervalles réguliers pour rééquilibrer la répartition de la trésorerie entre encaisse et avoirs en compte.

La troisième fonction est essentielle. Fondamentalement, la communauté délègue au(x) point(s) de vente bancaire(s) la mission de se rendre à la banque en son nom. Les déplacements à la banque ne sont pas totalement éliminés ; ils sont simplement « regroupés » sur un nombre réduit d'acteurs²¹. À situation égale, un détaillant qui n'est pas disposé à se rendre souvent à la banque sera plus souvent à court de liquidités et ne pourra pas maintenir un service de dépôt/retrait aussi fiable qu'un détaillant qui effectue régulièrement le déplacement. Le détaillant bancaire devra également évaluer les coûts liés à la sécurité (cambriolages et investissements destinés à les empêcher, etc.) par rapport à ceux liés aux déplacements pour se rendre à la banque plus souvent. Plus ces déplacements sont fréquents, moins le point de vente devra stocker de liquidités pour un niveau de service donné.

Les points de vente bancaires doivent être libres de fixer leurs commissions afin de pouvoir élaborer leurs propres stratégies concurrentielles. Ils doivent définir

leurs tarifs pour les services en espèces en fonction du volume de transactions qu'ils sont prêts à accepter, des autres points de vente dont dispose le client et du coût de gestion des liquidités (y compris le coût qu'implique le fait de se rendre à leur agence bancaire aussi fréquemment que nécessaire). Un point de vente peut prélever des frais très faibles et ne pas garder une grande quantité d'espèces en magasin ; un autre peut afficher des tarifs plus élevés, mais offrir une fiabilité nettement plus importante quant à la disponibilité des services en espèces. Toutes valables, ces stratégies doivent, en fin de compte, être fonction des préférences des clients que les points de vente ont l'intention de servir.

Densité des points de vente bancaires. Si un point de vente bancaire est à court d'espèces (ce qui ne lui permet pas d'honorer les demandes de retrait) ou de trésorerie à la banque (ce qui l'empêche d'accepter des dépôts), les clients peuvent se rendre dans un autre point de vente bancaire leur offrant la possibilité de réaliser des transactions. Pour disposer d'une densité de points de vente bancaires suffisante, il est important que ces derniers soient partagés entre les banques (et non exclusifs) afin que la trésorerie totale des points de vente bancaires au sein d'une communauté donnée puisse être optimisée et déployée le plus efficacement possible. Si le réseau de détaillants est fragmenté entre les banques, le niveau de trésorerie total nécessaire pour satisfaire les besoins en espèces de la communauté sera plus important que si les points de vente bancaires constituent une seule et unique réserve de liquidités.

Transactions en ligne. Les besoins de trésorerie totaux des détaillants seront moins élevés si le nombre de transactions électroniques (sans espèces) augmente. Si les salaires sont versés directement sur les comptes des personnes et si ces dernières achètent des marchandises au magasin et les règlent avec un moyen de paiement électronique, les dépôts et retraits en espèces seront moins nombreux et plus réguliers. La

21. Cette affirmation reprend l'argument selon lequel un service traditionnel de collecte des dépôts revient à désigner une personne pour effectuer une course pour l'ensemble de la communauté au lieu de demander à chacun d'effectuer cette course individuellement. Voir Wright (1997).

pression sur la trésorerie des points de vente bancaires diminuera²².

Selon nous, il existe plusieurs bonnes raisons de penser que le problème de liquidité des points de vente bancaires est en fait beaucoup plus facile à gérer si ces derniers travaillent avec toutes les banques et non exclusivement avec une seule. D'abord, en mettant en commun les liquidités de tous les points de vente au détail, le risque de pénurie de liquidités dans la communauté est fortement diminué. Ensuite, les solutions systémiques suscitent une adoption plus large et contribuent à augmenter le nombre de points de vente au détail. Un cercle vertueux se déclenche, avec davantage de dépôts directs et de paiements électroniques réalisés au sein de la communauté, ce qui réduira les besoins de trésorerie.

Marketing, vente et service à la clientèle

Jusqu'à présent, nous avons traité l'élément transactionnel de la banque de détail : la réalisation des transactions. Nous avons examiné comment construire un modèle de distribution reproductible à grande échelle pour ces services, permettant aux banques de tirer profit d'un réseau de détaillants tiers sans avoir besoin d'un cadre contractuel ni d'une infrastructure de surveillance. Nous allons maintenant analyser les activités liées à la vente ainsi qu'à l'ouverture et à la gestion des comptes, et étudier si ces fonctions peuvent être correctement prises en charge par des points de vente tiers.

Marketing et vente

En principe, ces fonctions peuvent être sous-traitées à des points de vente au détail. Mais en pratique, il est préférable d'éviter que ces derniers se lancent dans n'importe quel type d'activité de vente ou de marketing au nom des banques. Tout d'abord,

l'indépendance et l'intégrité des points de vente au détail peuvent être mises en cause s'ils reçoivent des commissions de certaines banques (et non d'autres banques) pour leurs activités de marketing. Ensuite, la vente de produits financiers donne lieu à des problèmes de protection des consommateurs plus complexes. Les points de vente au détail peuvent ne pas disposer de la formation nécessaire, ni même avoir conscience de ces questions. Ils peuvent être autorisés à distribuer des documents marketing de leurs banques tant qu'ils ne donnent pas de conseils d'achat aux clients. La principale responsabilité du marketing et des ventes reste alors entre les mains de la banque émettrice. Pour s'en acquitter, celle-ci peut combiner publicité, bureaux de vente et de services dédiés, publipostages directs, et campagnes via des centres d'appels ou des SMS. Ces bureaux n'auront pas besoin de gérer les liquidités du client.

Les banques offrent d'autres produits et services en dehors des comptes courants, par exemple des conseils financiers ou de placements ainsi que la vente croisée d'autres produits d'assurance, de crédit et d'épargne. Ces activités doivent être menées par du personnel bien informé et responsable. Il s'agit par conséquent d'activités bancaires centrales que la banque devra réaliser via des canaux adaptés. Les détaillants tiers (non liés par des relations contractuelles) ne devraient pas participer à la vente ou à la prestation de ces services.

Enregistrement du compte

En principe, la réalisation de la vente d'un compte est une activité mécanique, mais dans la pratique, elle peut-être très proche du marketing. Les points de vente au détail peuvent être autorisés à réaliser des procédures d'enregistrement pour les banques, tant qu'ils évitent de fournir des conseils d'achat ou financiers. Néanmoins, les banques peuvent aussi adopter une procédure d'enregistrement direct par téléphone portable (envoi d'un SMS ou appel du centre de contact de la banque), contournant ainsi le

22. Une question tarifaire qui doit être traitée concerne la relation entre les ristournes consenties par les commerçants sur les achats par voie électronique et les frais de retrait d'espèces. Un commerçant paye généralement une commission de gestion des cartes sur les achats électroniques. Par conséquent, les commerçants peuvent être paradoxalement encouragés à pousser leurs clients à utiliser leur carte pour effectuer un retrait et à payer les marchandises en espèces, s'attribuant ainsi une commission plutôt que de favoriser une ristourne.

besoin de disposer d'une agence physique.

Vigilance à l'égard de la clientèle

Les obligations de vigilance à l'égard de la clientèle (ou de connaissance du client [KYC]) constituent probablement l'aspect le plus complexe du marketing, de la vente et du service à la clientèle, car elles exigent confiance (vérification *bona fide* des données requises du client) et contact avec le client (par exemple, s'assurer que la signature et la carte d'identité sont celles du client). Les obligations KYC doivent être proportionnelles aux risques posés par le client ou le produit. Dans notre cas, le produit est un compte courant simple pour clientèle pauvre. S'il est soumis à des limites de transaction adéquates, le risque de blanchiment d'argent devrait être faible. Les autorités de réglementation pourront donc permettre aux banques d'appliquer des mesures de vigilance moins contraignantes vis-à-vis de ces produits.

En fin de compte, c'est la banque émettrice qui doit vérifier l'application des mesures de vigilance à l'égard des clients. Par conséquent, c'est elle qui doit s'assurer du respect des procédures associées. Par exemple, WIZZIT en Afrique du Sud, utilise une solution qui fait appel à des détaillants sans pour autant renoncer à la responsabilité de la banque : les détaillants utilisent leur téléphone portable pour photographier les documents d'identité du client, les photos sont ensuite envoyées à la banque pour vérification.

Il est également possible de collaborer avec les autorités financières compétentes afin de créer une catégorie de détaillants (qui peuvent être ou non des points de vente proposant des services de retrait et dépôt) habilités à mettre en œuvre les mesures de vigilance au sein des communautés. Cette fonction leur est déléguée par l'ensemble des banques, sous la supervision des autorités. Cette catégorie de détaillants peut inclure des bureaux municipaux, des notaires, des cabinets médicaux et autres. Par conséquent, les

banques travailleraient avec un réseau de détaillants agréés pour certaines activités (la vigilance à l'égard de la clientèle, par exemple) et un réseau différent de points de vente au détail non agréés pour d'autres activités (les transactions en espèces, par exemple).

Service à la clientèle

Une autre fonction clé d'une agence bancaire est généralement de répondre aux questions du client. Les employés des points de vente tiers ne doivent pas avoir accès aux données du client (notamment à ses soldes de comptes et historiques des transactions). En effet, la banque émettrice n'ayant aucun accord direct de confidentialité avec les points de vente, elle n'aurait aucun moyen de garantir l'utilisation adéquate des données par ces derniers. Le service à la clientèle doit rester la principale responsabilité des banques parce qu'elles sont les seules à avoir accès aux données nécessaires du client. En l'absence de réseau d'agences, les banques doivent développer une infrastructure de contact (ou Internet) appropriée en vue de satisfaire à cette exigence. Cependant, même si les points de vente au détail ne doivent pas être autorisés à répondre aux questions relatives aux aspects financiers, ils peuvent représenter un moyen puissant pour accroître, au niveau de la communauté, l'information du consommateur et le former au fonctionnement des canaux sans agence.

Que reste-t-il alors de l'agence bancaire ? Elle devient essentiellement un bureau en charge des ventes et du marketing. Les équipes de vente et de marketing opérant sur le terrain captent les affaires ; le réseau de points de vente et le back-office de la banque fournissent les services.

La puissance du « dégroupage » réglementaire

Les clients des banques ont besoin de protection dès qu'ils commencent une transaction bancaire (par exemple, un dépôt, un retrait ou un paiement). Mais

l'analyse ci-dessus suggère qu'il est préférable d'abandonner la réglementation des interfaces client à travers des normes bancaires spécifiques au profit de règles de protection des consommateurs plus larges. La réglementation bancaire doit concentrer ses efforts sur les problèmes réels de confiance et, si ces difficultés peuvent être réduites ou éliminées grâce à l'utilisation intelligente des technologies et de nouveaux processus commerciaux, la réglementation bancaire doit être assouplie en conséquence.

Cette partie commence par examiner la manière dont les autorités de réglementation des télécommunications ont utilisé les nouvelles technologies, tendances du marché et pratiques commerciales pour réduire graduellement l'ampleur de la réglementation. En se concentrant sur les éléments de service ou actifs spécifiques des réseaux qui donnent naissance au problème réglementaire, elles sont parvenues à stimuler la concurrence dans d'autres composantes du service d'une manière qui aurait été impensable il y a seulement quelques années. Nous étudierons ensuite l'applicabilité de ce modèle au système bancaire.

Déréglementation à la façon du secteur des télécommunications

Dans le système bancaire, la confiance et la stabilité du système sont les principales raisons d'instaurer une réglementation. Dans le cas des télécoms, en revanche, la réglementation se fonde traditionnellement sur des arguments monopolistiques naturels. Il y a 30 ans, les opérateurs de télécommunications étaient perçus comme des blocs uniques qui devaient être réglementés dans leur intégralité. Les progrès technologiques et la forte augmentation de la demande de services de télécommunication ont transformé la structure des coûts et affaibli le monopole naturel de nombreux éléments des réseaux et services de télécommunication. Les autorités de réglementation ont réagi en réduisant la quantité de normes. Elles l'ont

fait sans diminuer la qualité de la réglementation, mais en limitant sa portée au sein du réseau des télécommunications. Le processus s'est déroulé approximativement comme suit²³ :

- Le premier élément concerné a été l'équipement des abonnés, c'est-à-dire le téléphone au bout de la ligne, chez le client. Pourquoi ne pouvait-il pas être soumis à la concurrence ? À l'époque, un débat animé portait sur les risques que cela engendrerait pour le réseau si ce petit segment était « exposé ». Aujourd'hui, nous savons tous que le problème est simple à résoudre : il suffit que les types d'équipement disposent des habilitations appropriées. La réponse du marché a été immédiate : la télécopie, une innovation dont les opérateurs se méfiaient en raison de sa capacité à phagocytter leurs immenses recettes sur les services vocaux, s'est développée. À un moment donné, la possibilité de brancher un télécopieur a été le premier enjeu réglementaire !
- Ensuite, l'attention s'est portée sur les Pages Jaunes et l'annuaire téléphonique. Pourquoi ne pouvaient-ils pas, eux aussi, être soumis à la concurrence ? Ces éléments furent également déréglementés.
- Puis est venu le tour des réseaux centraux. L'augmentation du volume des appels a entraîné l'accroissement des exigences d'infrastructure au niveau des réseaux de commutation et de transmission, ce qui a permis de remettre en cause l'argument du monopole naturel. La prestation concurrentielle de services de commutation et de transmission est devenue possible grâce à des règles d'égalité d'accès (mais en utilisant toujours le réseau d'accès du titulaire, difficile à reproduire, pour relier les foyers²⁴).
- Dans les petits réseaux métropolitains, il a été estimé que le câblage pouvait être fourni de manière concurrentielle tant que le titulaire partageait avec les autres acteurs du secteur les conduites par lesquelles passaient les câbles. Ces conduites furent identifiées comme le goulot d'étranglement (car les autorités municipales

23. Il s'agit d'un enchaînement théorique, et tous les pays n'ont pas suivi la même trajectoire. Le processus s'est développé d'abord aux États-Unis, avec la scission d'AT&T, puis au Royaume-Uni, avec la privatisation de BT et la création d'OFTEL, une autorité indépendante de réglementation des télécommunications.

24. Cet accès est réalisé soit par sélection appel par appel à l'aide d'un préfixe, soit par présélection automatique d'un opérateur.

refusaient de creuser les rues à chaque fois qu'un nouveau concurrent pénétrait le marché). Ainsi, la réglementation de l'accès aux conduites a permis la déréglementation des câbles qui les traversent.

- L'étape suivante a été le réseau d'accès lui-même, le fameux « dernier kilomètre ». Avec le dégroupage de la boucle locale, les autorités de réglementation visaient la prestation concurrentielle des services Internet à haut débit (en utilisant les technologies xDSL) sur une petite partie de l'infrastructure encore réglementée (la paire de cuivre elle-même). Dans ce cas, le câble était réglementé, de sorte que les services passant par ce dernier pouvaient être déréglementés.

Le principe réglementaire qui a régi cette évolution a été le suivant : trouver des parties potentiellement concurrentielles sur le réseau et la chaîne de services et réglementer les interfaces entre ces derniers et le reste du réseau (c'est-à-dire « isoler » les parties non concurrentielles). Ce processus peut être considéré comme empiétant sur le domaine de l'opérateur historique (titulaire) : le réseau est « dégroupé » et des acteurs privés peuvent choisir de fournir certains éléments de la chaîne. Mais il s'agit en réalité de permettre aux acteurs les plus efficaces d'intervenir dans chaque segment, sans pour autant perdre de vue les goulots d'étranglement qui ont donné lieu aux questions de réglementation. À mesure que de nouvelles technologies voient le jour, elles tendent à restreindre davantage la portée des réglementations.

Implications pour la réglementation bancaire

Est-ce que cette notion peut être appliquée au secteur bancaire ? Est-il possible de ne pas considérer les banques comme des blocs monolithiques dont la conduite sur le marché doit être réglementée de bout en bout ? Pour « dégroupier » les banques, notamment au niveau des produits d'épargne et de transaction, il

est utile de prendre en compte deux niveaux : le siège de la banque et l'agence. Ce document s'est concentré sur la gamme d'activités des agences afin de comprendre comment minimiser et gérer le problème de confiance du client sans avoir recours à des réglementations bancaires lourdes de bout en bout. Existe-t-il une structure de vente au détail permettant de fournir ces éléments de service à un coût plus faible, sans compromettre de quelque manière que ce soit la confiance du public en ce qui concerne la sécurité des dépôts et la stabilité du système de paiement ?

Nous pensons que c'est possible. La portée des réglementations bancaires peut être réduite en toute sécurité au niveau des opérations de détail à condition que des mécanismes de transaction en temps réel soient mis en place entre la banque et son réseau de distribution. Certes, un vaste ensemble de fonctions bancaires clés, généralement effectuées par le siège, devront continuer d'être encadrées par des réglementations, dont les suivantes :

- l'actualisation du solde des comptes des clients en fonction des transactions réalisées ;
- le placement des soldes de comptes d'une manière qui protège la valeur de l'argent du client ;
- le maintien de la connexion avec les systèmes nationaux de paiement afin de pouvoir réaliser des virements vers d'autres banques et en recevoir ;
- la réalisation de certaines activités d'assistance à la clientèle (par des centres de contact ou par Internet) ;
- la conduite d'une série de tâches de communication et de surveillance obligatoires, y compris au niveau des transactions douteuses.

Ces éléments de service sont au centre de la confiance du client : « Si je dépose de l'argent, pourrai-je le récupérer par la suite ? Est-ce qu'il aura conservé sa valeur ? » Ce document considère qu'il est nécessaire de s'orienter vers une nouvelle réglementation bancaire dont l'objectif serait la préservation de la

valeur des comptes du client, tout en assouplissant les réglementations relatives aux interfaces client. Comme indiqué ci-dessus, les réglementations au niveau des agences peuvent être assouplies en toute sécurité grâce à une combinaison appropriée de programmes d'éducation et de règles de protection des consommateurs. Si cet aspect peut être sorti de l'équation réglementaire, les autorités de réglementation et superviseurs du secteur bancaire pourront concentrer leurs activités sur le domaine où elles sont le plus nécessaire, c'est-à-dire sur la préservation de la valeur des dépôts.

On pourrait argumenter que cette évolution est contraire à ce qui se produit actuellement dans de nombreux pays. Conscientes du problème d'accès, certaines autorités de réglementation approchent le marché par échelon en créant des environnements réglementaires et de supervision plus légers pour les petites institutions financières locales ayant une présence importante dans les communautés. D'autres, au vu du succès de certaines solutions de paiement par téléphone mobile lancées par des opérateurs de télécommunications, offrent à des établissements non bancaires (opérateurs de télécommunications) la possibilité d'émettre des instruments monétiques sur un marché moins réglementé ou déréglementé. Dans les deux cas, ces acteurs font l'objet d'une supervision réglementaire moins importante mais, de manière implicite, doivent faire des efforts au niveau de l'accessibilité. Des normes réglementaires moins strictes peuvent être justifiées pour les dépôts de faible valeur, ces derniers représentant un risque réduit pour l'intégrité du système national de paiement. Cependant, cette situation laisse les déposants face à un niveau de protection réglementaire plus faible.

Si toutefois nous parvenons à recentrer les réglementations sur les points de vente au détail, il y aura moins de raisons d'autoriser divers niveaux de protection réglementaire des dépôts par type

d'institution. Les établissements non bancaires pourraient alors jouer un rôle dans la chaîne de prestation de services, mais le principal service de confiance (l'émission de comptes de dépôt) devra rester entièrement entre les mains des institutions autorisées.

Les décideurs sont souvent tiraillés entre l'objectif de l'accès universel et celui de la stabilité du système. La banque à distance v2.0 offre un moyen de dépasser le nécessaire compromis entre accès et stabilité. Il propose en effet deux instruments pour remplir ces deux objectifs : l'accès peut être favorisé grâce à l'extension du réseau partagé (par le développement du système de paiement au détail, la promotion de l'activité ou des incitations financières pour les points de vente partagés) et la stabilité peut être encouragée en maintenant des normes de supervision très strictes sur les émetteurs.

Mise en œuvre de la politique : résumé des implications

La vision de déréglementation des agences bancaires développée dans ce document permet aux banques de construire des réseaux de distribution reproductibles à grande échelle, analogues à ceux de nombreux détaillants, sans pour autant compromettre la fiabilité de leurs produits. L'environnement politique qui permettrait la concrétisation de cette vision peut être résumé par les principes suivants :

(a) **Canal.** Les banques sont autorisées à collecter des dépôts et à distribuer des liquidités à leurs clients à travers des points de vente au détail appartenant à des tiers. N'importe quel commerce peut devenir un détaillant bancaire pour une ou plusieurs banques (émettrices), à condition de détenir un compte auprès d'une banque agréée (la banque acquéreur). Les détaillants doivent être équipés d'un terminal adéquat (un lecteur de cartes ou un téléphone portable), autorisé par la banque acquéreur et permettant de maintenir

une communication en temps réel avec la banque (mobile suffisant).

(b) **Processus de transaction.** Les clients ne doivent réaliser leurs transactions par l'intermédiaire d'un point de vente que s'ils peuvent confirmer électroniquement la transaction auprès de leur banque via le TPE ou leur propre téléphone portable. Ils ne doivent remettre des liquidités au détaillant que lorsque le terminal TPE leur en donne l'instruction. Le détaillant doit être formé ou sensibilisé au problème des transactions douteuses et au processus de signalement les concernant.

(c) **Protection du consommateur – détaillants.** Les détaillants doivent afficher leurs tarifs de façon lisible dans leurs locaux. Ils ne peuvent pas donner de conseils financiers, ni garantir des services ni avancer des fonds aux clients. Il leur est également interdit de vendre activement les services et de faire la promotion d'une banque donnée, ou de réaliser des ventes croisées avec d'autres services d'assurance, de crédit ou d'épargne. Les détaillants ne peuvent pas obtenir de commission des banques pour leurs activités de vente ou de marketing, mais peuvent distribuer les prospectus qui leur ont été fournis par les banques.

(d) **Protection du consommateur.** La réglementation sur les paiements doit indiquer clairement qui assume le risque des transactions non autorisées, les procédures à suivre en cas de réclamation pour erreur, à quel moment les transactions sont considérées comme définitives et à quel moment elles peuvent être annulées. Elle doit également promouvoir la transparence au niveau des coûts liés à l'utilisation des systèmes de paiement et des règles imposées par les réseaux de paiement privés aux participants.

(e) **Interopérabilité.** Les directives doivent appuyer le partage des points de vente entre les banques par le biais d'un réseau de paiement partagé et d'une

base de données reliant les téléphones portables aux comptes. La réglementation des systèmes de paiement doit spécifier les normes de prudence relatives à la compensation, à l'accès au système et aux processus opérationnels.

(f) **Vigilance à l'égard de la clientèle.** Les autorités de réglementation doivent être souples et permettre aux banques d'appliquer pour ces produits des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle moins strictes, en fonction du risque encouru. Il serait intéressant de créer une catégorie d'agents de confiance habilités à mettre en œuvre les mesures de vigilance au sein des communautés, au nom des banques et sous la supervision des autorités.

Outre ce cadre réglementaire, les gouvernements pourraient encourager le secteur bancaire à développer la banque à distance v2.0 grâce à des mesures non réglementaires telles que les suivantes :

(g) **Produit.** Encourager toutes les banques agréées à offrir des comptes d'épargne ou comptes courants basiques à la demande, sans droit d'émettre de chèques ni facilités de découvert et limités à un certain montant (en fonction du niveau de vigilance à l'égard de la clientèle). Ces comptes doivent être exonérés de droits de timbre, et des incitations doivent être créées pour que les banques n'appliquent pas de frais d'ouverture ni de frais récurrents. Ainsi, les banques pourront distribuer leurs produits aux segments cibles que le canal sans agence leur permet d'atteindre de manière rentable.

(h) **Réseau central de transactions au détail.** Les gouvernements peuvent jouer un rôle de catalyseur dans la création d'un réseau partagé de transactions au détail en mettant à contribution leurs propres réseaux de détail, comme le réseau postal. Celui-ci peut être fourni en gestion à la banque acquéreur à condition que

des transactions puissent y être effectuées au nom des clients de toutes les banques agréées souhaitant participer à ce système interopérable. Il pourrait en résulter des économies de réseau favorables qui encourageraient les banques à s'engager à un stade précoce dans ce système partagé.

(i) **Inscription des points de vente au détail sur liste noire.** Pour empêcher que les clients aient de mauvaises expériences avec les canaux partagés de transactions au détail, un processus doit être mis en place pour inscrire sur liste noire les points de vente qui génèrent le plus de problèmes. Les banques acquéreurs doivent être obligées de communiquer les incidents et les plaintes fondées des clients à un organisme de contrôle des détaillants, dans le respect de la confidentialité des données. Cette tâche peut être attribuée à l'opérateur du réseau de paiement. Le gouvernement peut également créer une agence indépendante ou utiliser des institutions de confiance existantes telles que les centrales de risque pour centraliser ces informations.

(j) **Garanties sur les transactions.** Dans la vision exposée ici, les participants au système restent sujets aux risques de règlement de la banque. Or ces risques peuvent être considérés comme trop élevés par certaines banques, du moins dans les phases initiales de mise en place du système. Cette perception du risque peut conduire les banques à percevoir des frais importants pour l'utilisation du système ou à ne pas y participer. Le gouvernement peut financer un mécanisme destiné à garantir le risque de règlement couvrant toutes les banques participant au système au détail interopérable. Au fil du temps, ce risque pourrait ensuite être garanti de manière commerciale.

Ce document indique comment, grâce à l'équilibre entre technologies, infrastructures de marché et protection du consommateur, il est possible d'aider les

gens pauvres à épargner et à réaliser des transactions. Ces personnes disposent ainsi d'outils de base qui leur permettront d'assurer plus efficacement leur bien-être en investissant dans leur avenir, en se protégeant contre les risques, et en gérant leur temps. Il est important de réitérer que les idées exprimées dans cette note constituent une vision qui n'a pas encore été testée sur le marché. Les dirigeants politiques qui aimeraient explorer cette possibilité doivent le faire avec précaution. Cependant, cette approche présente en principe d'importants avantages :

- *Une augmentation de l'accès aux services financiers* pour les personnes se trouvant en bas de la pyramide, ce qui a des effets directs et indirects sur l'égalité et la croissance. Ce résultat présuppose un plus large accès aux produits d'épargne qui peuvent être utilisés à leur tour pour construire des historiques de transactions plus complets grâce auxquels les clients peuvent avoir un meilleur accès aux produits de crédit.
- *Un accroissement (modeste) de l'épargne nationale*, porté par l'introduction de formes d'épargne pratiques^{25, 26}.
- *Une réduction de l'obligation de supervision* des autorités de réglementation, en éliminant la nécessité de réglementer les agences bancaires.
- *Une infrastructure financière plus sécurisée* car davantage de personnes feront partie du système financier formel, utilisant moins de liquidités et adoptant progressivement des modèles de transaction vérifiables et traçables.

Bibliographie

Aryeetey, E., et F. Gockel. 1991. "Mobilizing Domestic Resources for Capital Formation in Ghana: The Role of Informal Financial Sectors" African Economic Research Consortium Research Paper 3. Nairobi, Kenya: African Economic Research Consortium.

25. Des enquêtes faisant suite à l'introduction de services de collecte de l'épargne en porte à porte ont montré que, parmi ceux qui avaient utilisé ce service, l'épargne avait augmenté de 25 % sur une période de 15 mois. Malheureusement, l'augmentation de l'épargne n'avait pas perduré sur une longue période. Voir Ashraf, Karlan, et Yin (2005).

26. L'impact global sur l'épargne sera cependant relativement faible. D'après le résumé d'Honohan (2006) portant sur les données relatives à l'épargne de différents pays, l'épargne des populations les plus défavorisées représente en moyenne moins de 5 % de l'épargne totale des ménages du pays. Or les ménages représentent en général 60 à 70 % de l'épargne nationale. Par conséquent, dans cette hypothèse, l'augmentation nette totale de l'épargne ne peut pas être supérieure à 3 % même dans le scénario le plus optimiste.

- Ashraf, N., D. Karlan, et W. Yin. 2005. "Deposit Collectors" Yale University, Economic Growth Center Discussion Paper no. 930. New Haven, Conn.: Yale University, décembre.
- Honohan, P. 2006. "Household Financial Assets in the Process of Development" World Bank Policy Research Working Paper 3965. Washington, D.C.: Banque mondiale, juillet.
- Ivatury, G. 2006. "Using Technology to Build Inclusive Financial Systems" Focus Note 32. Washington, D.C.: CGAP, janvier. (Existe en français sous le titre « La technologie au service de systèmes financiers inclusifs ».)
- Lyman, T., G. Ivatury, et S. Staschen. 2006. "Use of Agents in Branchless Banking for the Poor: Rewards, Risks, and Regulation" Focus Note 38. Washington, D.C.: CGAP, 2006. (Existe en français sous le titre « Utilisation de détaillants pour offrir aux pauvres des services bancaires "à distance" : avantages, risques et réglementation ».)
- Lyman, T., M. Pickens, et D. Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance" Focus Note 43. Washington, D.C.: CGAP, février. (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 ».)
- Mas, I., et H. Siedek Forthcoming. "Banking through Networks of Retail Agents" Focus Note 47. Washington, D.C.: CGAP.
- Porteous, D. 2007. "Just How Transformational is M-Banking?" Afrique du Sud : FinMark Trust, février.
- Rosenberg, A. 2006. "Better than Cash? Global Proliferation of Payment Cards and Consumer Protection Policy" Columbia Journal of Transnational Law 44:520.
- Rutherford, S. 2001. *The Poor and Their Money*. Royaume-Uni : Oxford University Press. (Existe en français sous le titre « Comment les pauvres gèrent leur argent ».)
- Wright, G. 1997. "A Critical Review of Savings Services in Africa and Elsewhere" UNDP/DFID Initiative working paper. Londres : UNDP/DFID.

Nous vous encourageons à partager cette *Note Focus* avec vos collègues ou à nous contacter pour recevoir des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou d'autres numéros de la série.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur cet article.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son 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, 2008

Cette *Note Focus* a été rédigée par Ignacio Mas, conseiller auprès du programme du CGAP consacré aux technologies. L'auteur souhaite remercier tous les membres des programmes consacrés à la politique et aux technologies du CGAP pour leur apport lors de la préparation de ce document.

Les travaux du CGAP sont souvent cités dans d'autres documents. Nous suggérons la citation suivante pour cette *Note Focus* :

Mas, Ignacio. 2008. « Banque à distance : permettre les petits dépôts et retraits dans des points de vente locaux » *Focus Note 45*. Washington, D.C.: CGAP

