

Recours envers les services financiers numériques : opportunités d'innovation

Ramkumar, un migrant du Bihar, travaille sur un chantier de construction de Delhi, en Inde. Il envoie régulièrement de l'argent à sa famille qui vit à plusieurs heures de là, à Deoghar (Jharkhand). Il doit pour cela se rendre à une succursale voisine de la State Bank of India (SBI), où il perd chaque fois une journée de salaire à cause des longues files d'attente. Sur les conseils de son ami Raj, il choisit un jour de recourir aux services d'un agent de services bancaires mobiles qui se trouve à cinq minutes de son travail. Il dépose 3 000 INR (50 dollars) à transférer sur son compte à la SBI. L'agent accepte l'argent, effectue la transaction sur son portable, et explique à Ramkumar qu'il recevra instamment un SMS de confirmation. Dix minutes plus tard, Ramkumar n'a toujours pas reçu de SMS et commence à s'inquiéter. C'est alors qu'il aperçoit sur une affiche le numéro sans frais du service à la clientèle. L'agent contacté grâce à ce numéro lui confirme que la transaction a bel et bien été effectuée, que le montant déposé a été crédité à son compte, et qu'il recevra bientôt un message de confirmation. Cinq minutes plus tard, il reçoit un SMS, et l'agent des services à la clientèle l'appelle pour confirmer. Ramkumar est enchanté de l'attention dont il a fait l'objet et décide que dorénavant, il aura toujours recours aux services d'un tel agent pour transférer des fonds.

L'exemple qui précède met en lumière l'importance d'un mécanisme efficace de recours pour les clients des services d'argent mobile¹. Ces mécanismes aident les clients à vaincre l'inquiétude que peut susciter chez eux l'adoption et l'utilisation de nouveaux services en réglant rapidement les difficultés initiales qu'ils peuvent rencontrer ; ils contribuent à instaurer la confiance dans les fournisseurs et leurs produits, et favorisent une plus grande utilisation des services et la rétention de la clientèle². Les mécanismes de recours — et l'application des principes clés de la sensibilisation, de l'accès, de la rapidité et de l'équité qui sous-tendent leur efficacité — prennent une importance encore plus considérable dans le cas des services financiers numériques (SFN)³, qui souffrent toujours d'un déficit de confiance chez certains groupes de consommateurs.

SFN et mécanismes de recours

Les services de téléphonie mobile et leurs agents favorisent la croissance des services financiers officiels en créant les conditions propices à l'élaboration de nouveaux modes de prestation et de nouveaux services axés sur les consommateurs situés au bas de la pyramide⁴ (BoP). Ces nouveaux points de service et types de transactions engendrent par ailleurs de nouveaux défis et de nouvelles opportunités en matière d'instruction et de résolution rapides et efficaces des plaintes. La présente note propose un tour d'horizon des enseignements tirés des études du CGAP sur les mécanismes de recours élaborés et mis en vigueur pour les SFN dans six marchés

utilisant un éventail de modèles d'entreprises et de produits différents. Trois aspects principaux peuvent influencer sensiblement sur l'efficacité des mécanismes de recours dans le domaine des SFN :

- 1. Nouveaux points de services et canaux de distribution.** Ces derniers multiplient les options de recours, mais peuvent aussi augmenter le risque que certaines plaintes soient laissées en plan à cause de la multiplication des niveaux d'interaction avec la clientèle.
- 2. Transactions effectuées par le client ou par un agent.** Le choix du point de départ de la transaction, qu'il s'agisse d'un agent ou du client lui-même utilisant son propre portefeuille mobile, influera sur la conception du système de recours et sur les canaux vraisemblables de résolution des plaintes.
- 3. Services avancés allant au-delà des simples opérations de paiement.** L'offre de produits plus complexes comme le crédit, l'épargne et l'assurance par le biais de ces canaux soulèvera de nouveaux enjeux, et les mécanismes de recours auprès des prestataires de SFN devront s'adapter à ces nouveaux produits.

La présente note a pour objet de renseigner les prestataires de SFN sur les moyens de renforcer leurs mécanismes de recours et de les adapter au fil du temps à mesure que leur offre de services et que leurs modèles d'entreprises évoluent. Les études effectuées comprennent environ 50 entretiens réalisés auprès de consommateurs, de gestionnaires, d'agents et de membres du personnel

1 Les mécanismes de recours permettent aux consommateurs de soulever des griefs et de les faire entendre et résoudre ou réparer. Ils permettent aux prestataires de services financiers de recevoir et d'instruire les demandes et les plaintes de leurs clients, et d'apporter les solutions appropriées.

2 Pour un examen plus détaillé des aspects fondamentaux des recours et des méthodes appropriées qui permettent d'en assurer l'efficacité dans le contexte de l'inclusion financière, voir Chapman et Mazer (2013).

3 Les SFN englobent un large éventail de produits (y compris les transferts, les paiements, le stockage, l'épargne, l'assurance, le crédit, etc. par voie électronique), de canaux (par exemple, téléphonie mobile et guichets automatiques) et de prestataires (y compris les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) les banques, les institutions financières non bancaires, les émetteurs de monnaie électronique, les points de vente au détail, les bureaux de poste, etc.).

4 L'expression « bas de la pyramide » (ou BoP) désigne un profil de consommateur caractérisé par un certain nombre de vulnérabilités potentielles qui sont liées entre elles et se chevauchent, notamment des revenus faibles ou variables, un niveau faible de culture et de capacité financières, et un accès ou une expérience limités en matière de services financiers formels.

de centres d'appel dans six marchés (Cambodge, Ghana, Inde, Kenya, Tanzanie et Ouganda) ainsi que des consultations menées auprès de consommateurs. Le CGAP a aussi réalisé des études plus approfondies de cartographie des comportements portant sur des systèmes de recours entiers — envers les prestataires de SFN ou de services financiers classiques — au Ghana et au Kenya pour chercher à mieux comprendre le comportement des consommateurs et la conception des systèmes de recours envers les prestataires de services⁵.

Nouveaux points de services et canaux de distribution

Voici quelques-uns des principaux enjeux qui ont été soulevés par les consommateurs pendant l'étude de cartographie des comportements menée par le CGAP sur la gestion des plaintes des usagers des canaux traditionnels de prestation de services comme les succursales bancaires :

- coûts liés au temps requis et à la distance à parcourir pour loger une plainte ;
- frustrations engendrées par l'éloignement des succursales bancaires, les longues files d'attente et la piètre gestion des plaintes — et même la négligence intentionnelle — de la part d'agents qui ne sont pas spécialisés dans l'instruction des plaintes ;
- absence de registres clairs des transactions, ou complexité des procédures d'accès à ces registres dans les succursales bancaires.

Un des principaux avantages des nouveaux canaux et services de financement numérique est leur aptitude à multiplier les options de recours des consommateurs et à en améliorer l'accessibilité. Par exemple, un opérateur de téléphonie mobile (OTM) du Ghana offre au moins sept canaux différents d'acheminement initial des plaintes des consommateurs, y compris un centre d'appels téléphoniques sans frais, des agents, des bureaux de ventes, et l'organisation régulière par le personnel de séances d'information itinérantes. Un OTM du Kenya emploie une équipe spéciale qui utilise les réseaux sociaux — par exemple, WhatsApp, Facebook et Twitter — pour résoudre les plaintes. Ces exemples montrent que les prestataires de SFN commencent à segmenter leurs marchés pour définir les enjeux qui les caractérisent et ainsi adapter leurs processus d'instruction des plaintes et en accroître l'efficacité pour répondre aux demandes des consommateurs d'un nombre croissant de lignes de produits et de points de vente.

Les prestataires de SFN peuvent et devraient accorder la priorité aux moyens de tirer parti des services mobiles et de leurs agents pour offrir des mécanismes de recours plus accessibles et plus conviviaux lorsqu'ils élaborent de nouveaux services. Nos recherches ont mis en lumière

trois aspects auxquels il convient de porter une attention spéciale.

Suivi des plaintes et délais de résolution. Le recours au téléphone mobile pour effectuer la plupart des transactions financières numériques facilite l'envoi d'un accusé de réception par SMS et l'attribution d'un numéro de suivi dès que la plainte est acheminée. L'étude du CGAP a révélé que les consommateurs n'ont pas une idée claire du délai de résolution des plaintes, en partie en raison du fait que les prestataires omettent de leur fournir un échéancier précis. L'envoi d'un accusé de réception par SMS dans lequel est en outre précisé le délai prévu de résolution a pour effet d'accroître la confiance des clients dans le système de recours.

Tri des plaintes. La disponibilité d'agents locaux peut atténuer les problèmes dus à la distance, souvent déplorés par les consommateurs à faible revenu ou ceux vivant en zones rurales qui ont des plaintes à formuler. Des agents convenablement formés peuvent aussi faire office de système de tri et limiter ainsi le nombre de demandes ou de questions simples acheminées par la ligne téléphonique réservée aux consommateurs.

Partenariats et résolution efficace des plaintes. À mesure que les prestataires de SFN élargissent leurs activités hors du cercle restreint des produits de paiements pour inclure les paiements mobiles entre les différents opérateurs de réseaux, le paiement des factures, les transferts de la banque au portefeuille mobile, l'épargne, le crédit et l'assurance, on assiste à une augmentation du nombre de parties engagées dans l'administration et la prestation de ces services, dont certaines sont de petites entreprises dépourvues d'infrastructures adéquates de gestion des plaintes. Les consommateurs risquent ainsi d'avoir du mal à déterminer à qui s'adresser en cas de problème. Même si le responsable du canal de distribution n'est pas le fournisseur ou l'administrateur du service, c'est d'ordinaire vers lui que se tournera le consommateur en difficulté. En conséquence, les partenaires engagés dans la prestation de SFN devraient élaborer des mécanismes de coordination en amont qui permettront au besoin de réacheminer les plaintes au point de contact adéquat. Par exemple, bien que le système tanzanien M-Pawa constitue un ensemble de produits de crédit et d'épargne offerts et financés par la Commercial Bank of Africa (CBA), la publicité et les systèmes de résolution des plaintes désignent l'OTM partenaire Vodacom comme partie responsable de la gestion des plaintes. Pour améliorer la qualité de ce service, la CBA s'occupe de la formation spécialisée des agents du centre d'appel de l'OTM chargés de gérer les appels concernant ces comptes de crédit et d'épargne. En Inde, Eko, un prestataire de SFN comptant de nombreuses banques partenaires, a créé des outils d'aide — par exemple, un guide de procédures — pour

⁵ Le CGAP a réalisé des projets de cartographie des comportements portant sur des systèmes de recours au Ghana (2013) et au Kenya (2014). Les études ont porté sur des tranches de consommateurs qui pouvaient ou non se prévaloir de mécanismes de recours en cas de problèmes ; elles se sont penchées sur la conception de canaux effectifs ou idéaux d'acheminement des plaintes, et ont inclus des consultations menées auprès des agents chargés d'instruire les plaintes chez les prestataires de services financiers.

Encadré 1. Conseils pour assurer l'efficacité des lignes d'appel de SFN

Même dans le cas des services mobiles ou de ceux utilisant des agents, la ligne d'appel demeure un moyen rapide et efficace d'instruction des plaintes. L'étude a mis en lumière quatre pratiques optimales :

1. **Appels sans frais.** Les agents et les consommateurs interviewés ont indiqué que l'absence d'une ligne d'appels sans frais constituait un obstacle à la transmission des plaintes.
2. **Ligne d'appel spécialisée pour les SFN, lorsque le prestataire offre d'autres services tels que les télécommunications.**
3. **Modalités pour le traitement des problèmes les plus courants** et le règlement rapide de ceux qui sont les plus graves. Certains prestataires de SFN se sont dotés d'équipes spécialisées qui s'occupent des problèmes plus complexes comme les renversements de paiements, la perte de la carte SIM, ou l'oubli du numéro d'identification personnel (NIP).
4. **Ligne d'appel spéciale** pour le traitement rapide de problèmes liés à un agent ou le traitement de plaintes urgentes.

permettre à chacun de ses partenaires de normaliser la gestion des plaintes logées par l'ensemble de ses clients.

Options de recours pour différents modèles de SFN : transactions au guichet et services mobiles

Les différences entre les transactions au guichet avec ou sans l'intervention d'un agent et celles utilisant un portefeuille mobile ont une incidence importante sur la conception des systèmes de recours, les rôles respectifs des consommateurs, des agents et des centres d'appel, et les défis et opportunités des efforts d'amélioration de ces systèmes pour les consommateurs du bas de la pyramide. La différence la plus importante du point de vue du recours est la mainmise exercée par le consommateur sur le processus de transaction. Dans un modèle fondé sur les portefeuilles mobiles, les consommateurs devront en règle générale se montrer capables de gérer eux-mêmes une part plus grande des étapes des transactions⁶, tandis que dans un modèle fondé sur les transactions au guichet, l'agent jouera un rôle de premier plan dans l'envoi, la réception ou le décaissement des sommes en utilisant son propre compte. Cette distinction se répercute sur les risques et le partage des responsabilités entre les consommateurs et les agents lorsque survient un problème.

Transactions au guichet et recours

Dans les modèles de transactions au guichet, les clients seront vraisemblablement plus enclins à se plaindre à l'agent plutôt que de s'adresser directement au prestataire du service. Or, cette situation risque de poser des difficultés. Les entrevues réalisées auprès de clients utilisant les guichets de divers prestataires de services révèlent que peu de clients sont conscients de l'existence d'une ligne d'appel. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils feraient en cas de problème, la plupart indiquent qu'ils s'adresseront à l'agent. Dans un cas particulier, un client qui s'était vu

imposer des frais excessifs par un agent a simplement cessé de recourir à ses services au lieu de se prévaloir des mécanismes de recours⁷.

Les prestataires peuvent prendre trois mesures pour encourager les utilisateurs de services au guichet à se plaindre plus efficacement :

1. Sensibilisation à l'existence d'une ligne d'appel grâce à des affiches visibles et stratégiquement placées.
2. Formation des agents à la prestation des services d'aide à la clientèle pour la résolution des problèmes liés aux SFN. Les agents d'un prestataire dont les services étaient majoritairement offerts au guichet ont laissé constater des différences sensibles dans l'attitude qu'ils manifestaient et les actions qu'ils prenaient pour venir en aide aux clients victimes de fraudes communes comme l'arnaque à la loterie. Certains agents ont déclaré qu'ils mettaient en garde leurs clients qui désiraient transférer des sommes anormalement grosses ou qui se montraient nerveux contre le caractère vraisemblablement frauduleux de leurs gains de loterie. En revanche, d'autres agents choisissaient de ne pas intervenir malgré leurs soupçons, estimant qu'il appartenait à leurs clients de se protéger contre la fraude. Bien que les différences de personnalité puissent servir à expliquer une part de cette variance, une amélioration de la formation des agents à la détection de la fraude, ou même l'instauration de mesures incitatives poussant les agents à dénoncer les cas de fraude pourraient s'avérer utiles.
3. Utilisation des données des centres d'appels pour aider à la détection des pratiques abusives dans le milieu des OTM. Par exemple, un prestataire de SFN d'Asie surveille les montants des transactions afin de détecter les cas d'imposition de frais abusifs, notant les cas où le montant envoyé est légèrement supérieur ou inférieur à un montant communément envoyé (par exemple, le client confie 100 dollars à l'agent, mais ce dernier envoie 99 dollars et garde la différence.) Les clients qui

6 Dans certains marchés, les consommateurs qui justifient d'une expérience limitée ou dont les connaissances techniques sont limitées auront peut-être recours à un agent ou à une tierce partie pour effectuer leur transaction, même s'ils utilisent pour ce faire leur propre portefeuille mobile ou leur propre téléphone portable. Dans ces cas, le consommateur pourrait avoir du mal à se prévaloir d'un recours ou des dispositifs de protection s'il rencontre des difficultés liées tant aux transactions au guichet qu'à celles effectuées à l'aide de services mobiles.

7 Les enquêtes sur l'inclusion financière (Financial Inclusion Insights – FI) réalisées en Tanzanie et en Ouganda ont laissé constater des comportements semblables chez les consommateurs floués qui changeaient d'agent ou signalaient le problème à un autre agent au lieu de loger une plainte formelle.

effectuent des transactions au guichet ne reçoivent pas toujours des accusés de réception par SMS, ce qui risque de compliquer la surveillance des frais abusifs. Ainsi, les données sur les transactions peuvent devenir un outil important qui s'ajoute aux plaintes des consommateurs pour dénoncer les comportements fautifs.

Services mobiles et recours

Contrairement aux consommateurs qui effectuent leurs transactions au guichet, ceux qui utilisent un portefeuille mobile risquent de perdre l'argent qu'ils y ont versé à la suite d'une action frauduleuse — par exemple, hameçonnage, clonage de la carte SIM⁸, et demandes de renversement factices⁹ — et n'ont pas toujours sous la main un agent capable de leur venir en aide. Les prestataires ont insisté sur l'importance d'un mécanisme de recours efficace et bien utilisé pour détecter ces types de fraude et en atténuer les conséquences. Il est particulièrement important à ce propos que les prestataires offrent de multiples moyens d'accès au système de recours pour les utilisateurs de portefeuilles mobiles, et communiquent activement les informations concernant ces outils pour aider les clients à éviter les risques liés aux transactions numériques comme la fraude.

Services plus avancés au-delà des simples opérations de paiements

L'ajout de produits de crédit, d'épargne et d'assurance au bouquet de services financiers numériques influe sur la conception et la mise en vigueur des systèmes de recours à cause des conditions plus complexes et plus variables qui s'y rattachent et de leur période d'application plus longue. Ces produits risquent par ailleurs de ne pas être aussi tributaires des réseaux d'agents, et d'être plutôt offerts par le biais d'une interface utilisateur plus complexe exigeant de multiples étapes. Les mécanismes de recours rattachés à ces produits plus avancés pourraient donc nécessiter de nouvelles approches et de nouvelles capacités.

Problèmes de recours liés à des produits particuliers de crédit mobile. Pour le produit d'épargne et de crédit mobiles M-Shwari, l'équipe du centre d'appel joue un rôle important en rappelant aux emprunteurs la date d'échéance de leurs prêts et en les encourageant à rembourser dans les délais prescrits. À la date d'échéance du prêt, l'équipe contacte les emprunteurs pour leur rappeler que le moment est venu de rembourser et pour les encourager à faire au moins un paiement partiel afin d'éviter de se retrouver en situation de défaut de paiement. Elle leur explique aussi les conséquences à plus long terme d'un défaut de paiement prolongé — par exemple, transmission du dossier au bureau

de crédit. Ces appels s'ajoutent aux messages SMS envoyés aux emprunteurs à l'approche de la date d'échéance de leur prêt, méthode qui pourrait s'avérer utile pour la gestion de prêts semblables basés sur le téléphone mobile. Un prix a en fait été décerné à l'équipe du centre d'appel M-Shwari six mois après sa mise sur pied pour le succès remporté dans la réduction du nombre de prêts improductifs. Pour une analyse plus approfondie des recours et d'autres aspects de la protection des consommateurs préconisés par M-Shwari, voir Cook et McKay (2015).

Problèmes de recours liés à des produits particuliers d'assurance. Un partenariat établi entre un OTM et un service de micro-assurance en Afrique occidentale a élaboré un service de proximité pour le traitement des plaintes des consommateurs qui est intégré à la gestion du service d'appel de ses produits d'assurance-maladie. Bien que les demandes d'indemnisation soient différentes des plaintes, elles exigent elles aussi au départ que le consommateur contacte le prestataire du service, ce qui nécessite souvent un suivi et un recours à la hiérarchie et peut conduire à une plainte si le consommateur est insatisfait de la décision prise. La démarche utilisée par l'assureur pour le traitement des réclamations peut donc fournir des enseignements utiles pour les systèmes de recours des SFN en général. Dans le cas qui nous intéresse, le prestataire de micro-assurance assure un suivi actif auprès du consommateur pour veiller à ce qu'il franchisse toutes les étapes du processus et l'aider à se procurer la documentation requise, y compris les documents fournis par des tiers — par exemple, une note rédigée par un doyen du village. Dans un marché d'Afrique occidentale où il évolue, ce prestataire doit appeler en moyenne chacun de ses clients plus de quatre fois pour conclure avec succès chaque dossier de réclamation. Bien que la distance et l'absence d'interactions directes puissent faire obstacle au traitement des réclamations, ce prestataire a réussi à mettre en place un système rentable de traitement à distance des réclamations qui tire parti de la téléphonie mobile pour augmenter ses chances de répondre adéquatement aux demandes de ses clients. Il serait peut-être possible de tirer des enseignements de cette expérience pour bâtir des systèmes efficaces de recours pour les SFN.

Conclusion

L'écosystème des SFN ne cesse de se diversifier et offre un éventail croissant de produits et circuits de distribution. Il offre par ailleurs un espace où des intervenants de plus petite envergure peuvent se joindre à de grandes banques et à des OTM pour la prestation de services financiers numériques. La multiplication des produits et le large éventail de types de prestataires de SFN peuvent engendrer

OVERSET

- 8 Dans ce type de fraude, le fraudeur copie sur une nouvelle carte SIM les informations qui se trouvent sur la carte SIM du consommateur, ce qui lui donne accès aux informations détaillées qui s'y trouvent, y compris celles concernant son compte d'argent mobile.
- 9 Dans ce type de fraude, le fraudeur transmet une fausse confirmation de transaction à un autre client et l'appelle ensuite pour lui demander de renverser la transaction sous prétexte qu'elle a été faite par erreur, ou il effectue un achat à l'aide d'argent mobile et appelle immédiatement après le service à la clientèle pour renverser la transaction, ce qui revient à annuler le paiement de l'article acheté.

AUTEURS :

Rafe Mazer et Nitin Garg

des problèmes de capacité pour les prestataires qui ont besoin de mettre en place des mécanismes de recours ou d'adapter les mécanismes conçus pour des lignes de produits plus matures — par exemple, services bancaires classiques ou services de télécommunications — afin de relever les nouveaux défis posés par les services financiers numériques et leurs circuits de distribution.

L'utilisation de circuits de distribution novateurs adaptés à des produits financiers plus complexes exige aussi une sophistication des services à la clientèle et des méthodes de traitement des demandes et des plaintes. Pour pouvoir tirer pleinement avantage de ces produits et services de valeur, les consommateurs ont besoin d'un service qui les aidera et qui permettra de résoudre rapidement les problèmes qui pourraient se poser, en particulier lorsqu'ils commencent à utiliser les SFN.

L'étude sur les nouveaux mécanismes de recours envers les services financiers numériques laisse deviner d'énormes possibilités d'innovation en cette matière pour adapter ces mécanismes aux nouveaux produits et en promouvoir l'utilisation par les consommateurs malgré les défis que cette utilisation risque de soulever au départ.

Un retour sur l'expérience vécue par Ramkumar, en Inde, montre comment un système de recours bien conçu peut encourager l'adoption et l'utilisation des

produits et services financiers numériques. Pour mettre en pratique efficacement les stratégies décrites dans la présente note, nous conseillons aux prestataires de SFN d'examiner leur système actuel, d'évaluer l'expérience des clients qui l'ont utilisé en portant notamment attention aux obstacles qui ont pu empêcher certains clients de loger des plaintes formelles lorsqu'ils ont rencontré des problèmes, et de déterminer les moyens de tirer parti de leurs nouveaux produits et circuits de distribution de SFN pour améliorer la qualité de leurs mécanismes de recours.

Références

Chapman, Megan et Rafe Mazer. 2013. « Les recours : comment en faire bénéficier les consommateurs de produits financiers au bas de la pyramide. » Note d'information n° 90, Washington, D.C. : CGAP, décembre. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Making-Recourse-Work-for-Base-of-the-Pyramid-Financial-Consumer-Dec-2013-French.pdf>

Cook, Tamara et Claudia McKay. 2015. « Le fonctionnement de M-Shwari : état des lieux. » Forum 10. Washington, D.C. : CGAP, avril. <https://www.cgap.org/sites/default/files/Forum-How-M-Shwari-Works-Apr-2015-FRENCH.pdf>