

Offrir des services bancaires à travers un réseau de détaillants

Dans les pays en développement, seul un quart des ménages environ dispose d'une forme quelconque d'épargne financière détenue auprès d'intermédiaires financiers formels - 10 % au Kenya, 20 % en Macédoine, 25 % au Mexique et 32 % au Bangladesh. Pourtant, l'accès aux services financiers, que ce soit sous forme d'épargne, de services de paiement, de crédit ou de produits d'assurance, est un outil fondamental dans la gestion du bien-être familial et des capacités de production ; il sert à lisser les dépenses lorsque les rentrées d'argent sont irrégulières (emplois ponctuels, caractère saisonnier des récoltes), pour augmenter le pouvoir d'achat lorsque les dépenses sont importantes et sporadiques (frais de scolarité, achat de semences), ou encore pour faire face aux urgences (catastrophes naturelles, décès dans la famille).

Cependant, comme l'accès à l'eau potable va au-delà de la capacité d'acheter une bouteille d'eau, l'accès aux services financiers nécessite plus que l'octroi d'un prêt ponctuel. En effet, il implique en réalité une connexion à un système national de paiement, tout comme c'est le cas avec le réseau électrique. Une fois que je possède un compte de transaction dans le « réseau de paiement », je peux recevoir et rembourser des prêts, économiser et faire des retraits à partir de mon compte d'épargne, et utiliser le solde de ce compte pour régler mes frais. Ce compte est une sorte de portail vers toute une gamme de services financiers ; il constitue pour moi un historique financier et c'est grâce à cela que je peux gérer ma vie financière. Il faut remarquer la différence fondamentale qui existe entre les services d'épargne, de paiement, de transfert et de crédit : bien que de nombreuses personnes, en particulier les personnes très pauvres, n'aient pas la capacité d'absorption suffisante pour emprunter et rembourser un prêt, une grande majorité

d'entre elles peut néanmoins tirer parti de services d'épargne, de paiement et de transfert qui tiennent compte des besoins de la clientèle.

Pourquoi existe-t-il si peu de personnes qui détiennent des comptes dans des institutions formelles agréées ? Pour les banques, l'obstacle le plus important est tout simplement les coûts inhérents à la construction et à l'entretien de réseaux d'agences qui desservent une population dispersée ou à faible revenu. Pour effectivement donner un accès universel, les banques devront adapter leurs systèmes à la gestion d'un très grand nombre de transactions de très faible solde ; elles devront également bâtir des réseaux de points de service de proximité plus souples, plus évolutifs, qui permettent facilement aux clients d'alimenter leurs comptes de transaction ou d'en retirer des espèces.

La technologie actuelle peut permettre aux banques et à leurs clients d'interagir à distance en toute confiance en ayant recours à des points de vente locaux existants. Ainsi, les clients peuvent recevoir des cartes bancaires assorties d'un numéro d'identification personnel (PIN) ou sécurisées par des données biométriques, tandis que la boutique locale – le « détaillant bancaire »¹ – peut être équipée d'un terminal de paiement électronique (TPE) qui fonctionne sous le contrôle de la banque et est connectée à elle par une ligne téléphonique, une infrastructure sans fil ou une connexion par satellite. On peut réduire davantage les contraintes d'infrastructure en utilisant des téléphones portables tant pour doter les clients de « cartes virtuelles » que pour disposer, dans le magasin, d'un TPE.²

Si un client souhaite faire un dépôt dans un magasin, il peut, simplement en passant une carte délivrée par une banque dans un lecteur, se mettre en

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...). Le lecteur pourra trouver ailleurs le terme « agent » dans la même acception. [N.d.T]

2 Dans la présente Note, il est question principalement des systèmes plus traditionnels de carte/TPE, mais nos remarques sont tout aussi valables pour les systèmes fonctionnant par téléphonie portable. L'annexe 1 comprend une liste détaillée de tous les choix disponibles en matière de technologie TPE.

communication directe avec cet établissement. La banque retire automatiquement la somme équivalente du compte bancaire du détaillant afin de créditer l'opération et émet un reçu au client au moyen du TPE. Le détaillant conserve les espèces en contrepartie de la somme qui a été retirée de son compte.

La technologie peut permettre aux banques et à leurs clients d'interagir à distance en toute confiance par l'intermédiaire de points de vente locaux déjà existants.

Si un client souhaite faire un retrait d'espèces, c'est le contraire qui se passe : le détaillant tire des espèces de sa caisse, mais il est compensé par une augmentation équivalente dans son compte en banque. Bien entendu, le gérant du magasin devra à un certain moment de la journée se déplacer pour aller à la banque et ajuster sa caisse. En réalité, les clients de la banque ont *délégué* au gérant du magasin la tâche encombrante (et parfois périlleuse) de se rendre à la banque pour équilibrer les besoins nets de trésorerie de la localité, et le responsable perçoit à ce titre une commission basée sur le nombre de transactions réalisées.

Pour la banque, la mise sur pied d'un réseau de détaillants est fondamentalement une stratégie technologique. En cela, il est semblable aux millions de commerçants qui acceptent les cartes de débit et les cartes Visa et Mastercard, à la différence toutefois que dans ce cas, les paiements par carte effectués dans les magasins règlent non seulement des achats de marchandises, mais aussi des opérations de retrait et de dépôt d'espèces au nom de la banque. Avec une technologie appropriée, les banques (et, par extension, les autorités de supervision bancaire) peuvent se reposer davantage sur une délégation des modalités de saisie des transactions avec la clientèle, comme elles

le font avec les commerçants qui acceptent aujourd'hui leurs cartes de paiement. Les banques peuvent diminuer les coûts inhérents à leurs services de distribution tout en gérant efficacement leurs risques.

C'est ce qui se produit actuellement, par exemple au Brésil où 95 000 détaillants ont été créés, la plupart ces cinq dernières années, ce qui a eu pour résultat que toutes les municipalités sont maintenant desservies par le système bancaire traditionnel. Aux Philippines et au Kenya, les services de paiement des opérateurs de téléphonie mobile s'appuient sur leurs vastes réseaux de distribution de cartes prépayées pour offrir autant de points de dépôt/retrait. Ce modèle a été adopté en Bolivie, en Colombie, en Inde, au Mexique, au Pakistan, au Pérou et en Afrique du Sud.³ Le tableau 1 présente la répartition actuelle des réseaux de détaillants au sein d'un panel de plusieurs pays.

Dans la présente Note, le terme « banque » correspond à toute catégorie d'institution agréée collectant des dépôts ; par conséquent, cette acception inclut en principe certaines formes d'établissements non bancaires, de coopératives et d'institutions de microfinance. Dans certains pays, on pourrait également y ajouter d'autres acteurs autorisés à stocker de la monnaie électronique sur des comptes, comme les opérateurs de téléphonie mobile. L'expression « détaillant bancaire » équivaut ici à un point de vente de détail qui effectue des transactions bancaires (par ex. retraits, dépôts et transferts) au nom de banques.

Pour développer un canal de distribution basé sur un réseau de détaillants, une banque doit relever toute une gamme de défis technologiques et opérationnels qui, pour ce genre d'établissement, sont peut-être nouveaux. Le principal défi, cependant, est de nature stratégique : il s'agit pour elle de comprendre

³ On a retenu dans la présente Note certains exemples de stratégies commerciales s'appuyant sur les détaillants bancaires principalement au Brésil, car c'est dans ce pays que les premiers détaillants ont vu le jour, et avec le plus fort taux de réussite. Pour une description détaillée de l'expérience brésilienne des détaillants bancaires, voir Kumar, Nair, Parsons et Urdapilleta (2006). Une analyse plus complète du bilan tiré de l'expérience avec les détaillants bancaires dans les pays en développement figure dans l'ouvrage d'Ivatury et Mas (2008).

Tableau 1. Réseaux de détaillants dans quelques pays^a

Pays ^b	Nombre de détaillants (connaissances/déconnaissances)	Banques dotées des plus grands réseaux de détaillants	Opérateurs de téléphonie mobile dotés des plus grands réseaux de détaillants ^c	Points de vente ou de service faisant office de détaillants
Brésil	95 000	Bradesco (Banco Postal), Banco Popular, Lemon Bank, Banco Nossa Caixa, Caixa Econômica Federal, ABN Amro, HSBC	—	Correios (poste), Lotéricas (loterie), Pague Menos (pharmacie)
Colombie	185 (+3 251 pour les retraits exclusivement) ^d	AV Villas, Banagrario, Bancolombia, Banco de Bogota, Banco de Occidente, Banco Popular, BBVA, BCSC, Citibank, HSBC	—	Baloto (loterie)
Équateur	63	Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, MM Jaramillo Arteaga	—	Servipagos (bureau de paiement de factures)
Inde	460	ICICI, SBI	—	India Post, Zero Mass Foundation, FINO Foundation ^e
Kenya	2 700	Equity Bank	Safaricom	G4S Security Services (messagerie, gardiennage, etc.), Nakumatt (grande surface), bureaux de poste
Pérou	2 303	Banco de Crédito de Perú, BBVA Banco Continental, Interbank, Scotiabank	—	Boticas y Salud (pharmacie), Boticas Felicidad (pharmacie)
Pakistan	30	Tameer Bank		
Philippines	6 500	—	Globe Telecom, Smart (avec Banco de Oro et 4 autres banques) rapide)	VideoCity, SM Department Stores, Jollibee (chaîne de restauration rapide)
Afrique du Sud	~5 000	Discovery Life, First National Bank, WIZZIT, South African Bank of Athens	MTN (avec Standard Bank), Smartcell/Vodacom	Pick'n'Pay (grand magasin), Shoprite (grande surface)

^a Pour en savoir plus sur le cadre réglementaire au Brésil, en Inde, au Kenya, au Pakistan et en Afrique du Sud, voir <http://cgap.org/portal/site/Technology/policy/diagnostics/>. Les rapports sur la Colombie, le Mexique, les Philippines et la Russie seront prochainement disponibles.

^b Les autorités boliviennes de réglementation ont autorisé l'utilisation de détaillants en 2007 mais, en février 2008, il n'y en avait aucun en fonctionnement.

^c Cette colonne présente les services bancaires ou de paiement qui sont gérés par des opérateurs de téléphonie mobile plutôt que par des banques. Bien que la présente Note ait été rédigée essentiellement selon une perspective bancaire, des problèmes similaires surgissent pour les opérateurs de télécommunications qui souhaitent offrir des services de portefeuille virtuel sur mobile.

^d La Citibank a établi son réseau Via dans 3 251 points de vente de billets de loterie Baloto, qui effectuent aujourd'hui uniquement des opérations de paiement de facture de services publics et de retrait d'espèces.

^e En Inde, la réglementation prévoit que Zero Mass Foundation et FINO Foundation opèrent en tant qu'agents commerciaux ; toutefois, ces établissements exploitent un réseau de points de service à la clientèle (dans la pratique des boutiques) pour offrir des services aux clients de banques en leur nom.

précisément comment ce nouveau canal s'intègre à sa segmentation de clientèle, aux services qu'elle offre et à ses objectifs de valorisation de marque. En outre, ce défi est particulièrement important pour des banques qui recherchent des détaillants pour offrir des services bancaires aux personnes qui n'ont encore jamais détenu de compte en banque. Les banques devront donc franchir les étapes suivantes :

- surmonter les obstacles essentiels que constitue le manque d'éducation financière de leurs clients potentiels ;
- développer des produits appropriés qui ciblent leurs besoins et qui sont en phase avec leurs moyens économiques ;
- trouver des manières efficaces de les atteindre avec des messages de marketing efficaces ;
- mettre en place un mécanisme qui leur permettra de contrôler l'identité de leurs clients (car nombre d'entre eux ne seront peut-être pas pourvus de papiers d'identité officiels).

Le détaillant ne peut pas, par lui-même, prendre en charge tous ces aspects, et il a besoin d'un soutien approprié de la banque pour ce faire. En cas contraire, la banque peut bien avoir ses propres agences, mais elle n'aura aucune portée.

Nous avons analysé la structure et la performance des réseaux de détaillants dans divers pays et les moyens par lesquels ils contribuent à atteindre les buts et objectifs des décideurs publics, des banques, des opérateurs de téléphonie mobile, et des acquéreurs spécialisés. La présente Note Focus décrit dans le détail comment fonctionne le modèle de détaillant bancaire et comment il peut aider les banques à approfondir et élargir leur portée auprès de populations mal desservies. Ainsi, nous passons du domaine conceptuel à celui de la pratique :

- Que sont les détaillants ? Quel est leur principal rôle économique ?

- Comment peuvent-ils soutenir les stratégies commerciales et de distribution des banques ?
- Comment établir et développer des réseaux de détaillants ?
- Quel est le modèle économique et le mode de rémunération des détaillants ?

Les détaillants bancaires, une infrastructure basée sur la confiance

Dans sa forme la plus simple, un point de vente de détail qui sert de détaillant pour une banque équivaut à un canal transactionnel qui permet aux clients de la banque de faire des dépôts et des retraits sur leur compte et de réaliser également toute une gamme de transactions électroniques, notamment la consultation du solde de leur compte, de disposer d'un relevé d'opérations ou encore d'effectuer des transferts entre comptes.

Le système de détaillants peut être conçu de sorte que ni le client ni la banque n'ait besoin de courir un risque de non-règlement ou de douter de la fiabilité du détaillant qui agit comme intermédiaire durant la transaction. Ainsi, la confiance entre la banque et le client peut s'instaurer au moyen du processus transactionnel suivant.

Enregistrement électronique de toutes les transactions. Toutes les transactions doivent passer par un terminal TPE qui est mis en service et géré par la banque, et qui est donc fiable à ses yeux. Toutes les transactions doivent être initiées par le client et sont automatiquement enregistrées par voie électronique par la banque, à travers le TPE, c'est-à-dire qu'il ne doit y avoir aucune transaction qui soit réalisée « au nom » d'un client ou « sous le comptoir du magasin » sans être enregistrée par un TPE. En général, le terminal est un appareil à usage exclusif qui est installé dans l'établissement de vente au détail

mais il pourrait aussi bien être intégré dans le téléphone portable du gérant du magasin.

Authentification de toutes les parties concernées.

Dans toute transaction, il y a trois parties : le client, le détaillant qui fait fonctionner le TPE et la banque. Chaque partie doit authentifier son identité avant d'initier toute transaction, préférablement avec deux éléments de sécurité (choisis parmi l'ensemble des spécificités propres à un individu : une chose lui appartenant, une chose connue de lui et une chose le concernant). Ainsi, le client et le détaillant (ou un de ses employés) ont chacun une carte personnelle (qui peut éventuellement être intégrée dans leur portable) et un PIN secret.⁴ Pour éviter toute fraude dans l'utilisation de terminaux TPE, une banque peut également communiquer à chacun de ses clients un code secret et unique au moyen duquel la banque s'identifie auprès de sa clientèle avant de réaliser toute transaction.⁵

Les transactions au comptant ont pour contrepartie le compte bancaire du détaillant. Toutes les transactions réalisées pour la clientèle ont pour contrepartie un compte détenu par le détaillant auprès de la banque. Ce compte peut être crédité à partir des propres ressources du détaillant ou en recourant à une ligne de crédit convenue d'avance (limitée) ou à une facilité de découvert octroyée par la banque. S'il s'agit d'un dépôt d'espèces réalisé par un client, la banque retire automatiquement la somme équivalente du compte du magasin pour créditer le dépôt, et le magasin garde l'argent en compensation du montant retiré de son compte en banque. Lorsqu'il s'agit d'un retrait d'espèces, il se produit le contraire : le magasin donne l'argent en le retirant de la caisse, mais il est compensé par une somme équivalente qui augmente le solde de son compte bancaire. Ainsi, le client supporte le risque de crédit de la banque, et non celui du détaillant.

Autorisation des transactions en temps réel. Avant d'autoriser toute transaction au comptant, la banque doit vérifier qu'il y a suffisamment de provisions dans le compte du détaillant (dépôt) ou du client (retrait). Cela doit être fait en temps réel pour éliminer les risques de crédit. Les systèmes fonctionnant par carte ou par TPE peuvent assurer cela de deux façons.

En mode connecté (en ligne), il s'établit un lien de communication direct (via une ligne téléphonique standard ou une connexion sans fil ou satellite) entre le TPE et la banque, de sorte que le terminal TPE puisse simplement demander l'autorisation de la banque. L'« intelligence » opère au niveau de la banque mais ce processus génère un surcoût de communication.

Autrement, lorsqu'il s'agit d'une transaction hors ligne, le terminal TPE et la carte bancaire conservent les informations sur les soldes bancaires (des comptes du détaillant comme du client) ; ainsi, le TPE même hors connexion détient suffisamment d'information pour autoriser la transaction sur place. Cette formule nécessite des cartes à puce (qui peuvent stocker de l'information de façon dynamique) et des terminaux TPE plus évolués, équipés d'une quantité de mémoire suffisante et d'une puissance de traitement adéquate. Régulièrement, le TPE devra communiquer avec la banque pour télécharger les transactions et permettre ainsi à la banque d'actualiser les soldes des comptes dans ses systèmes. L'annexe 1 explique de manière plus détaillée ce processus hors ligne.

Délivrance automatique de reçus. Le dernier élément constitutif de la chaîne de confiance est la délivrance automatique d'un reçu au client. Ce document doit, de préférence, être produit par une imprimante intégrée au terminal TPE, bien qu'il puisse aussi bien être un message texte transmis au portable du client et qui serait stockable en mémoire.

⁴ Dans plusieurs systèmes actifs, le détaillant ne possède pas de carte et entre simplement un identifiant et un mot de passe. L'accès de cette personne au terminal TPE tient donc lieu de deuxième élément d'authentification (le terminal TPE est « une chose lui appartenant »).

⁵ Cette capacité, dénommée « PIN inversé », a été introduite dans quelques applications bancaires sur Internet mais, à notre connaissance, elle est absente des systèmes de TPE. Les utilisateurs peuvent éprouver certaines difficultés à comprendre ce concept et les banques se heurtent à certaines complexités de déploiement. Cette méthode doit être rendue obligatoire uniquement dans les cas où il existe un risque de fraude élevé.

Le reçu doit être libellé au nom de la banque car il représente une base de réclamation probante en cas de litige sur la transaction.⁶ Le reçu est, pour le client, la meilleure des protections : une fois le reçu délivré, il est endroit de réclamer son dû auprès de la banque en se basant sur le libellé de cette pièce. Celle-ci traduit le bon dénouement de la transaction et constitue une preuve tangible qui permet au client de quitter le magasin en toute tranquillité.

Grâce à ce mécanisme, le détaillant bancaire devient un canal d'échange de liquidités et d'obligations bancaires entre le client et la banque. Ces transactions passent par le compte en banque du détaillant de telle sorte qu'elles compensent exactement les espèces collectées auprès du client ou remises à celui-ci.

La confiance dans les transactions effectuées par l'intermédiaire des détaillants est assurée principalement par la mise en service de technologies appropriées, qui s'appuient sur l'établissement d'un contrat entre le détaillant et sa banque et précise les modalités d'utilisation de ces technologies, ainsi que les rôles et responsabilités respectives. Toutefois, la banque doit appuyer ce processus sur quelques éléments supplémentaires :

- **Des notions financières de base.** La base de la confiance dévolue à la technologie qui a fait l'objet des considérations précédentes s'écroule si les clients de la banque n'engagent pas leur responsabilité personnelle à deux titres : la nécessité de ne pas prêter leur carte bancaire et de ne pas dévoiler leur PIN secret, et la vérification du reçu délivré par le TPE avant de quitter le magasin pour s'assurer de son exactitude. La banque doit veiller à ce que ses clients comprennent ces deux principes fondamentaux.
- **Transparence et divulgation d'information.** Le client doit connaître les responsabilités respectives du détaillant et de la banque, il doit savoir quels

sont les services financiers que le premier peut et ne peut fournir, le montant des commissions pour chaque transaction, et il doit également savoir si ces dernières doivent être versées au comptant au détaillant ou directement perçues par la banque, sans oublier la procédure de dépôt de plainte ou de réclamation. Le client doit également savoir que les transactions au comptant peuvent ne pas être réalisables à tout instant (par ex. lorsque le détaillant est à court de liquidités ou si son solde en banque est nul, si la connexion en temps réel avec la banque est en panne, ou si l'imprimante n'a plus de papier). Les banques doivent veiller à ce que leurs détaillants publient ces informations dans un langage facile à comprendre pour la clientèle, sur un écriteau placé bien en vue, à côté du terminal TPE.

- **Un mécanisme de saisie des plaintes et de réparation pour toutes réclamations.** Les clients persuadés que les services ne leur ont pas été fournis équitablement doivent pouvoir demander des éclaircissements, porter plainte ou demander réparation. En effet, ils ne doivent pas éprouver le sentiment d'être pris dans un étau technologique. Les réclamations doivent être déposées directement auprès de la banque au lieu de passer par le détaillant, et elles doivent transiter par un processus précis qui établit clairement les rôles et responsabilités respectives ainsi que les échéances.
- **Des contrôles internes adéquats.** La banque doit conserver les informations sur les incidents rapportés, survenus chez leurs détaillants, dans le but d'identifier des comportements suspects et de surveiller la qualité des services à partir de ces plaintes. La banque doit également maintenir une liste noire des détaillants radiés, qu'elle peut éventuellement communiquer à d'autres banques et aux autorités.

Les vols, erreurs et fraudes sont inévitables dans tout réseau de détaillants, comme il arrive parfois que les agences soient victimes de cambriolages, d'employés

⁶ Le récépissé devrait contenir tous les détails de la transaction : type et montant de la transaction, numéros des comptes de l'émetteur/du bénéficiaire. Il doit également identifier intégralement le processus transactionnel : date et heure, nom du détaillant et identifiant unique de l'appareil TPE qui a effectué la transaction.

malhonnêtes ou de fraudes par Internet. Dans chaque cas, il faut surtout comprendre la nature des risques, prendre des mesures pour les contenir à un niveau gérable, et établir des règles claires sur les plans juridique et contractuel concernant les parties qui devront assumer les pertes résiduelles lorsque ces risques se concrétisent. Le lecteur trouvera à l'annexe 2 une liste des principaux risques potentiels portant sur une transaction établie par l'intermédiaire d'un détaillant. Dans chaque cas, sont précisées la partie qui supporte le risque et les diverses mesures pouvant être prises pour atténuer le risque en exploitant convenablement la technologie, les processus bancaires et des mesures d'éducation financière à la clientèle.

La rôle économique des détaillants

Le rôle d'un détaillant peut se résumer à la prestation de trois catégories de services :

1. Le détaillant offre un service directement à la clientèle (notamment l'espace physique et le maniement du terminal TPE).
2. Le détaillant joue un rôle d'intermédiation bancaire aux travers des ses opérations rattachables à son bilan, en transformant l'argent en caisse en argent en banque, et vice-versa. En réalité, cette démarche ne diffère guère des activités normales d'un magasin : transformer l'inventaire en liquidités (ou en produits à recevoir) et l'inverse (c'est-à-dire qu'un magasin stocke des marchandises, ce qui bloque son fonds de roulement jusqu'à la vente des marchandises). Pour ce qui concerne le cas spécifique du mécanisme de détaillant dont il est ici question, le magasin bloque lui aussi son fonds de roulement, mais sous forme d'argent dans la caisse et de solde dans son compte en banque au lieu d'un stock de biens tangibles.
3. Le détaillant doit de temps à autre se rendre à la banque pour rétablir un équilibre entre l'argent en caisse et l'argent en banque. Il absorbe l'excès de liquidités de l'ensemble de la clientèle bancaire ou le lui fournit, et fait un dépôt à la banque ou en retire de l'argent pour le compte de cette clientèle. En réalité, la communauté délègue au détaillant la tâche encombrante qui consiste à se rendre à la banque. Cette délégation génère des économies car, en établissant la position nette de trésorerie globale de la communauté (en compensant les retraits et les dépôts), on réduit le montant total des liquidités qui doit être transporté à la banque ou qui doit en sortir. En outre, grâce au regroupement des besoins de trésorerie de tous les clients, le nombre de trajets à la banque nécessaires s'en trouve réduit. (Voir l'encadré 1).

Sous cet angle, le rôle essentiel du détaillant est de cumuler les besoins de trésorerie de la communauté locale. En effet, ce dernier est un service de mise à disposition et de transport d'espèces qui assume le risque fondamental de la manipulation d'argent liquide. Sur le plan économique, le détaillant doit bien apprécier la fréquence des trajets qu'il doit effectuer à la banque, et pour cela il faut arbitrer entre le montant requis du fonds de roulement et la sûreté des fonds conservés en magasin d'une part et le coût inhérent à des déplacements plus fréquents pour se rendre à la banque d'autre part. Cette décision doit être prise en considérant certaines contraintes (principalement le montant du solde du compte en banque, y compris tout découvert accordé par la banque). Pour un point de vente qui décide de faire office de détaillant, le plus grand risque de sécurité est compensé par un risque plus faible pour les clients de la banque qui, eux, n'ont plus besoin de se déplacer avec de l'argent jusqu'à la banque. De nombreuses localités contribueront activement à la protection de leur détaillant parce qu'elles apprécient la commodité ainsi offerte par un accès pratique aux services de paiement, d'épargne et de crédit.

Il ressort des observations ci-dessus que les activités d'un détaillant diffèrent de celles d'une agence bancaire à plusieurs titres, tous importants :

- Dans la caisse du détaillant, l'argent appartient toujours à ce dernier et de façon exclusive, même si cet argent provient de ses activités commerciales. Les responsables de la banque ne sont aucunement concernés par la façon dont le détaillant dépense ou garde cet argent. D'un autre côté, pour une agence bancaire, l'argent qui se trouve dans le coffre appartient à la banque et a pour contrepartie les dettes émises par la banque auprès de sa clientèle d'épargnants.⁷ Ainsi, un détaillant ne doit pas être assujéti à la réglementation sur la sécurité des liquidités.
- La confiance que placent les clients et la banque (et, par extension, l'autorité de supervision bancaire) en un détaillant est fondée principalement sur la solidité de la plateforme technologique offerte par la banque, et bien moins sur le fonctionnement du terminal TPE confié à un individu dans un point de vente de détail. D'un autre côté, dans une agence, la confiance est placée autant dans l'infrastructure que dans les caissiers qui se trouvent derrière le guichet (qui, après tout, gardent les dépôts d'argent dans leurs propres tiroirs même si cet argent ne leur appartient absolument pas). C'est la raison pour laquelle les caissiers de banque sont généralement des employés de la banque (ou des sous-traitants directs), mais il n'est pas indispensable que les manipulateurs du TPE d'un

Encadré 1. Une analyse des « *cajeros correspondientes* » du Pérou

Depuis décembre 2005, les banques péruviennes établissent des réseaux de détaillants bancaires, les *cajeros correspondientes*. Avec plus de 2 400 détaillants, le Pérou est au quatrième rang dans le monde derrière le Brésil, les Philippines et l'Afrique du Sud.

Au Pérou, la plupart des banques utilisent des détaillants principalement pour leur déléguer les transactions de faible montant et ainsi libérer leur réseau d'agences, plus coûteux, et aussi pour élargir la portée de leurs agences existantes. Ainsi, de nombreux détaillants sont installés à un pâté de maison ou deux de l'agence de la même banque. Les banques n'imposent à leur clientèle aucun frais pour utiliser le réseau de détaillants (et elles ne permettent pas non plus aux détaillants de faire payer les clients), ce qui fait que le canal des détaillants est le moins coûteux. Banco de Crédito del Perú (BCP) a lancé une initiative agressive par laquelle elle utilise des détaillants pour affermir sa présence aux côtés de son réseau de détail déjà en place. Elle a ainsi mis en place un département d'appui commercial aux détaillants, avec quelque 33 commerciaux dont la mission est de promouvoir et de vendre du crédit aux clients à l'intérieur de la zone d'intervention attribuée à chaque détaillant.

Étant donné que la clientèle des détaillants est principalement issue de l'agence bancaire, la

connaissance du réseau par les personnes qui ne sont pas clientes est faible. Les banques fournissent à leurs détaillants des écriteaux portant leur marque pour indiquer leur affiliation à l'établissement bancaire (par ex. Agente BCP, Interbank Direct, Agente Express [Banco Continental], et Cajero Express [Scotiabank]). Les différentes désignations génériques des détaillants employées par chaque banque limitent le niveau de connaissance du concept par le public. En effet, la plupart des gens semblent ignorer les services dont ils peuvent disposer auprès d'un détaillant.

Quels sont les endroits que choisissent les banques pour établir leurs détaillants ?^a Comme le montre le tableau 1-A, les réseaux de détaillants sont dominés par quatre grandes banques : 53 % des détaillants sont situés dans la zone métropolitaine de Lima et 31 % dans les 24 autres chefs-lieux de département. Si BCP atteint la plus grande part de la population au Pérou avec son réseau d'agences (48 %), il représente également le plus large réseau de par ses détaillants (64 %), ce qui représente une augmentation de 33 % de la couverture de la population par ce canal. En effet, 54 % de ses détaillants sont installés dans des districts où il n'existe pas d'agence du BCP. Les autres trois grandes banques péruviennes ont moins de détaillants dans les districts où ils n'ont pas d'agences (entre 35 % et 41 %).

^a L'analyse géographique de la présente section a été réalisée au niveau de district. Le Pérou compte 1 800 municipalités regroupées en 195 provinces qui, à leur tour, constituent 25 départements. Les données relatives aux agences bancaires et aux détaillants proviennent de *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*.

⁷ Toute ligne de crédit ou découvert octroyé par la banque au détaillant n'est pas spécifiquement garanti par les espèces qu'il détient en caisse ; par conséquent, ces facilités constituent une obligation (générale) à part entière du détaillant envers la banque.

Tableau 1-A. Nombre d'agences et de détaillants, par banque

	BCP	BBVA	Interbank	Scotiabank	TRBJO	Mibanco	Total
Agences bancaires							
Total	261	198	156	144	96	82	937
Zone métropolitaine de Lima	150	129	105	104	42	41	571
Autres chefs-lieux de département	66	45	39	29	32	28	239
Petites villes/régions rurales	45	24	12	11	22	13	127
Population dans les districts desservis par des agences, comme % de la population totale	48 %	44 %	39 %	36 %	38 %	39 %	
Détaillants bancaires							
Total	1 220	268	586	299	39	3	2 415
Zone métropolitaine de Lima	595	75	423	155	34	1	1 283
Autres chefs-lieux de département	382	133	131	98	4	2	750
Petites villes/régions rurales	243	60	32	46	1	0	382
Population dans les districts desservis par des agences, comme % de la population totale	64 %	45 %	46 %	44 %	18 %	5 %	
Résumé							
Part des détaillants sur total des points de vente au détail (agence + détaillant)	82 %	58 %	79 %	67 %	29 %	4 %	72 %
Part des détaillants (%) dans les districts sans agences	54 %	41 %	43 %	35 %	22 %	0 %	

Note : BCP : Banco de Crédito del Perú ; BBVA : BBVA Banco Continental ; TRBJO : Banco de Trabajo

Le tableau 1-A illustre que, d'un côté, 86 % des districts, qui abritent 34 % de la population, n'ont aucune présence bancaire (cellule 0,0). De l'autre côté, 4 % des districts, qui abritent 42 % de la population, ont une présence bancaire de détail concurrentielle, avec au moins trois agences et au moins trois détaillants (cellule >3, >3). Comme on pouvait s'y attendre, les districts de la dernière catégorie affichent l'indice moyen des besoins le plus faible, soit 0,05, tandis que pour ceux de la première, l'indice est de 0,56.^b

Dans quelle mesure les détaillants ont-ils donc contribué à accroître la présence physique des services bancaires dans le pays ? Environ 8 % des districts, qui recensent 16 % de la population, jouissent désormais d'une présence bancaire qui passe uniquement par le canal des détaillants (somme

des cellules 0,1 à 0,>3). Cela représente une assez bonne performance sur à peine plus de deux ans. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'une plus grande couverture physique des services bancaires ne se traduit pas forcément par une adoption de ces derniers par les personnes non bancarisées auparavant. Si l'on divise ces chiffres par le nombre total des districts avec un détaillant (la somme de toutes les cellules à l'exception de la colonne 0), on découvre que 55 % des districts desservis par des détaillants, soit 24 % de la population, n'ont pas d'agences. On peut en déduire que les banques ont délibérément ciblé les régions peu desservies, et ce, de manière significative. Même à l'intérieur de cette portion de districts, on constate qu'un plus grand nombre de détaillants s'établissent dans des districts affichant un indice de besoins inférieur.

^b Cet indice de besoins, qui varie entre 0 et 1, est issu d'une analyse de la composante principale sur toute une gamme de variables socio-économiques. Pour une description de la méthodologie, voir <http://www.foncodes.gob.pe/mapapobreza/>.

Tableau 1-B : Impact des détaillants sur la concurrence entre banques

		Districts desservis par des détaillants					
		0	1	2	3	>3	
Districts desservis par des agences	0	86 % 34 % 0,56	4 % 6 % 0,27	1 % 3 % 0,22	1 % 3 % 0,19	1 % 4 % 0,08	des districts de la population Indice de besoins
	1	0 % 0 % 0,14	0 % 1 % 0,21	0 % 2 % 0,13	0 % 0 % 0,33	0 % 1 % 0,13	des districts de la population Indice de besoins
	2		0 % 0 % 0,11	0 % 0 % 0,20	0 % 0 % 0,06	0 % 2 % 0,08	des districts de la population Indice de besoins
	3			0 % 0 % 0,03	0 % 1 % 0,10	0 % 0 % 0,06	des districts de la population Indice de besoins
	>3				0 % 0 % 0,15	4 % 42 % 0,05	des districts de la population Indice de besoins

détaillant le soient. Le détaillant représente un changement : la confiance n'est plus placée dans le caissier mais dans le système technologique. Les détaillants constituent un réseau qui n'est pas fondé sur la confiance, dans la mesure où le degré requis de confiance que le client ou la banque placent envers la personne qui fait fonctionner le TPE est relativement faible.

Ces deux éléments offrent aux banques la possibilité de constituer un réseau de détaillants qui seront soumis à des exigences réglementaires moindres et dont le coût d'installation sera inférieur à celui nécessaire pour ouvrir des agences. Toutefois, ce choix comporte certaines restrictions dont toute banque ferait bien de tenir compte :

- Pour deux raisons, la banque exerce moins de contrôle sur l'expérience du client lorsqu'elle a un détaillant que lorsqu'elle opère à travers une agence. D'abord, le personnel du détaillant n'est pas sujet aux mêmes critères de sélection et de formation que les employés de banque. Ensuite, dans une boutique, les activités du détaillant figurent parmi un éventail d'autres produits en vente libre qui échappent au contrôle de la banque.
- Le détaillant réalise un panel d'activités

transactionnelles beaucoup plus limité que ce qu'une agence quelconque pourrait faire. Cette considération est développée plus loin dans la présente Note.

Le rôle stratégique des détaillants bancaires

Les détaillants bancaires doivent s'inscrire dans le cadre des stratégies de distribution des banques, aux côtés d'autres canaux, comme les agences ou les distributeurs automatiques de billets. Les détaillants peuvent en effet offrir de multiples avantages : accroître la commodité d'accès pour la clientèle, réduire les coûts de transaction et atteindre de nouveaux clients. Il demeure important toutefois que la banque établisse une stratégie claire pour chaque détaillant qu'elle établit, afin d'orienter le processus décisionnel, de garantir que les détaillants sont correctement implantés, de disposer de l'appui technique nécessaire, et de permettre de réaliser ultérieurement des évaluations de performance par rapport aux objectifs stratégiques initiaux.

Il existe quatre types de canaux de distribution de détaillants selon leur rôle stratégique pour la banque :

Désengorger les agences. On peut comparer les détaillants de proximité à de simples « distributeurs de billets à visage humain », dont le rôle est de donner plus de commodité aux clients (plus de points d'accès, moins de files d'attente, plus d'interaction avec l'argent) et de diminuer les coûts pour la banque (en écartant les transactions à faibles revenus hors de l'infrastructure coûteuse des agences). En suivant ce raisonnement, les détaillants tendent à servir les clients existants de la banque et à s'installer à une distance raisonnablement proche du réseau d'agences de la banque (ce qui, après tout, est l'endroit où les clients sont plus susceptibles de se trouver). Pour la banque, le détaillant est un autre canal qui exige peu d'adaptation à ses stratégies commerciales, voire aucun aménagement. Pour être plus clair, nous pourrions inclure dans cette catégorie les 3 000 détaillants bancaires établis par HSBC au Brésil. Ce réseau cible principalement les clients existants de cette banque et les personnes qui souhaitent régler leurs factures au comptant uniquement.

Cibler un nouveau segment de clientèle. Les charges d'exploitation plus modestes qu'offre le canal des détaillants par rapport aux autres canaux existants pourraient porter les banques à exploiter ce créneau pour servir de nouveaux clients qui, auparavant, ne présentaient pas suffisamment d'attraits économiques, par exemple les clients à faible revenu des zones périurbaines. Dans ce cas, les banques doivent élaborer une stratégie de mise en place de détaillants dans le cadre d'une offre appropriée et conforme aux attentes de cette nouvelle clientèle. Mais à lui seul, un canal ne suffit pas : la banque devra probablement concevoir une gamme de produits particulière qui réponde aux besoins et aux ressources économiques des nouveaux clients, diffuser des messages publicitaires qui les attirent, et mettre en place une force de vente efficace et des procédures de remboursement. Selon le degré de différenciation du segment cible par rapport à la clientèle de base de la banque, celle-ci pourrait même s'aventurer à créer une organisation dédiée voire une nouvelle marque

pour exploiter ce nouveau débouché –une sorte de « banque dans la banque ». Cette entité devrait disposer de ses propres réseaux de vente et de distribution, offrant des produits et diffusant des messages qui répondent en tout point aux attentes de la clientèle. C'est ce qu'a fait Banco do Brasil en créant Banco Popular en 2004. En trois ans seulement, la banque a atteint plus de 1,4 million de personnes auparavant non bancarisées, par l'intermédiaire de plus de 5 000 détaillants.

Élargir la couverture géographique. On pourrait assimiler les détaillants à des substituts d'agences dans les régions où le nombre de transactions et le volume de ces dernières ne peuvent suffire pour justifier l'ouverture d'une agence classique. En s'appuyant sur une infrastructure de proximité existante, les réseaux de détaillants peuvent constituer une solution viable pour les banques qui souhaitent élargir leur couverture. Les populations rurales qui, avant, n'avaient pas accès aux services financiers ou devaient voyager longtemps en autocar jusqu'à l'agence la plus proche peuvent désormais effectuer leurs transactions dans leur quartier. Et, parce que ces détaillants sont susceptibles d'être installés dans des endroits où la présence bancaire est faible, voire inexistante, la gestion des liquidités par les détaillants posera des problèmes opérationnels beaucoup plus importants qu'auparavant. Ils se rendront compte qu'il faut beaucoup de temps et d'argent pour déposer un excès de liquidités à la banque. Au Brésil, Banco Bradesco a créé un partenariat avec la poste nationale pour atteindre une couverture nationale en se servant de bureaux de poste comme détaillants. C'est ainsi qu'a été créé Banco Postal.

Créer une banque virtuelle, sans infrastructure propriétaire. On pourrait envisager qu'une banque sous-traite intégralement les contacts avec sa clientèle à des détaillants, en suivant une stratégie « montant faible, grand volume ». Une telle banque ciblerait probablement des clients à plus faible

revenu, qui réclament peu de produits financiers sophistiqués et pour qui il est plus attrayant d'effectuer des transactions dans une boutique de quartier, car ils évitent l'ambiance solennelle d'une agence. Il faudra que la banque mette l'accent sur le marketing et l'image de marque. Elle devra concevoir des produits très simples et faciles à comprendre pour réduire au minimum l'exigence en ressources humaines. Les détaillants devront déposer ou retirer des fonds excédentaires dans les agences d'autres banques, ce qui pourrait donner lieu à des commissions interbancaires significatives pour la banque. C'est l'approche choisie par Lemon Bank dans le nord-est du Brésil : elle a 5 700 détaillants et pas une seule agence.

Ces cas de figure démontrent que la finalité accordée à un réseau de détaillants de proximité détermine les avantages que la banque et sa clientèle peuvent en retirer. Elle détermine également les exigences imposées au détaillant et, ce qui importe plus, les ajustements que la banque devra effectuer dans ses opérations existantes et sa gamme de produits pour tirer parti du nouveau canal de ses détaillants.

Intégrer le canal des détaillants au sein d'une stratégie globale de distribution

En général, une agence est un guichet unique pour les services financiers. Les clients peuvent se présenter pour effectuer des transactions, acheter des produits, demander des conseils financiers ou déposer une plainte. Les agences abritent également souvent une équipe d'employés de terrain constituée de commerciaux et de détaillants de recouvrement de crédit. Par contraste, un distributeur automatique de billets est exclusivement un canal transactionnel. Un détaillant bancaire est plus proche du distributeur automatique de billets dans la mesure où il a pour fonction principale de mener à bien les transactions. Et pourtant, dans tous les modèles de détaillants sauf

le premier, l'objectif stratégique est de déployer des détaillants dans le cadre d'une stratégie plus globale, cibler de nouveaux segments de clientèle, servir de nouvelles régions, ou encore éviter d'avoir à implanter ses propres points de vente et de service.

Ainsi, les banques doivent comprendre comment répondre aux exigences de leur clientèle diverse sans l'appui d'agences. En se contentant de créer des détaillants et d'espérer qu'ils répondront à tous les besoins des clients, en l'essence, elles ne font que reléguer les détaillants à un rôle de « décongestionnant » (partiel) d'agences. Si cela aboutit à une substitution de canal, avec une certaine réduction des coûts totaux associés, il est cependant peu probable que cela génère de nouveaux débouchés substantiels pour la banque. L'expérience, sur le plan international, a démontré que les détaillants bancaires ont survécu grâce à la captation des services de paiement de factures pour les clients de banques et les non-clients, sans toutefois augmenter considérablement le nombre de nouveaux clients qui utilisent les services bancaires de base.

Les banques doivent s'assurer que le rôle des détaillants s'inscrit bien dans leur stratégie commerciale générale. Le meilleur moyen d'aborder cette question est de dégrouper conceptuellement les activités d'un réseau de distribution bancaire et de déterminer celles qui peuvent être réalisées par des détaillants et celles qui gagneraient à l'être par un mécanisme différent. Les solutions dépendent de l'objectif stratégique qui sous-tend le déploiement des détaillants (selon les quatre modèles décrits précédemment) et de la situation sur le terrain.

Les activités d'un réseau de distribution bancaire peuvent être divisées comme suit :

Canal transactionnel. C'est là l'objectif primordial d'un réseau de détaillants. Il libère la banque de son obligation de fournir de l'argent à chaque client et de

recouvrer certaines sommes auprès de lui, et lui évite d'affecter en permanence son propre personnel au plus près de sa clientèle. Le canal des détaillants peut être complété d'un canal bancaire par téléphonie mobile qui permet aux clients d'effectuer des virements directement à partir de leur compte en banque. Cela nécessite quand-même que les détaillants réalisent des transactions au comptant.

Mécanisme de marketing et d'attraction de clientèle. Les détaillants tiers peuvent ne pas constituer un circuit très utile pour promouvoir et vendre des produits bancaires, pour plusieurs raisons. Leur degré de maîtrise des produits financiers peut être limité, ce qui limite aussi leur efficacité à proposer des services aux clients. Leur expertise réside dans les ventes fortement transactionnelles et réactives (par ex. le placement des produits sur les rayons), et ils peuvent ne pas être aussi performants dans un processus de vente nécessairement plus sélectif, proactif et fondé sur la relation au client. Ils peuvent également influencer les instructions initiales au profit de leurs bons clients habituels, au lieu de chercher à attirer des personnes qui pourraient être de meilleurs prospects pour la banque mais qui ne fréquentent pas leur magasin. De plus, il est possible que certains clients ne souhaitent pas que le commerçant du coin ait pleinement connaissance de leurs besoins financiers et des produits bancaires auxquels ils recourent.

Cela ne signifie pas que les détaillants doivent forcément échouer à mettre en œuvre des politiques commerciales : en Colombie par exemple, certains détaillants sont très influents dans leur région et sont capables d'amener la population à acquérir des services bancaires. Néanmoins, les observations relevées sur le plan international laissent à penser que les employés de boutiques de détail ne constituent pas un canal très puissant pour la vente de services bancaires.

Ainsi, les banques doivent compléter le mécanisme de détaillants avec des actions de promotion commerciale parallèles, soit par (a) des équipes de démarcheurs professionnels et agents de crédit qui peuvent régulièrement faire des actions de promotion dans la ville pour identifier les prospects et contribuer à impulser un courant d'affaires en faveur du détaillant local, soit (b) par des partenariats avec des membres influents de la communauté qui peuvent mobiliser d'autres personnes, par les associations de producteurs, les réseaux d'approvisionnement, ou les organisations communautaires, soit encore par une solide campagne de publicité qui appelle les clients à entrer en contact avec un centre d'information dédié.

Ouverture de comptes et procédure d'identification de la clientèle. L'ouverture de comptes pose un problème particulièrement épineux en raison des exigences d'identification de la clientèle imposées par les réglementations de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Les banques sont tenues de vérifier l'identité de leurs clients. Cela nécessite souvent des entretiens personnels durant lesquels l'identité du client est confirmée par la présentation d'un document d'identification et d'autres questions pertinentes lui sont posées. Bien qu'en général les banques soient autorisées à déléguer cette tâche à des tiers, elles assument toute responsabilité en cas de manquement à ces procédures d'identification. Par conséquent, les banques doivent garantir que ces procédures sont effectuées par des entités convenablement formées à cet effet et en qui elles ont confiance pour s'acquitter de cette responsabilité avec diligence.

Cette entité peut être le détaillant mais il se peut que la banque fasse plus facilement confiance à d'autres personnes pour réaliser les procédures d'identification appropriées, que ce soit les mêmes consultants commerciaux qui visitent la localité de

temps en temps, d'autres autorités ou d'autres habitants de la zone.

Mécanisme de recouvrement de crédit. Les détaillants jouent un grand rôle dans la collecte de remboursements de prêts auprès de la clientèle. Ils sont toutefois mal placés pour poursuivre les clients en retard. Le recouvrement de crédit dépasse de loin le cadre de leurs activités normales et ils peuvent ne pas vouloir être perçus comme les agents de recouvrement locaux si cette tâche peut s'avérer néfaste pour leurs activités commerciales (non bancaires). Par conséquent, si la banque souhaite développer son portefeuille de prêts dans une localité, elle doit établir un mécanisme pour recouvrer les impayés.

Service à la clientèle. Dans le passé, les agences constituaient le premier point d'accès pour le service direct à la clientèle. Les banques qui réalisent des activités sans agences doivent recourir à des centres d'appel ou des systèmes de support en ligne pour répondre aux questions de leur clientèle.

Toutes ces observations mettent en évidence le fait qu'un détaillant ne saurait être à lui seul la solution pour l'acquisition et le développement d'une clientèle bancaire lorsqu'une banque essaie d'atteindre un nouveau segment de clientèle ou une nouvelle zone. Le canal des détaillants doit être développé dans le contexte plus général d'une stratégie globale de distribution. La force du canal de détaillants repose essentiellement sur la spécialisation d'un groupe d'acteurs dans des tâches qu'ils réalisent au nom de la banque, mais qui implique aussi le morcellement de réseaux bancaires de distribution traditionnels. Il reste encore à remplir d'autres rôles (hors transactions). Toute stratégie fructueuse de banque sans agence, qu'elle soit motivée par la captation d'un segment de clientèle ou un positionnement géographique, est celle qui réinvente tous ces rôles, de façon efficace tout en restant abordable financièrement.

Mise en place de détaillants bancaires

Les détaillants bancaires peuvent être très divers : de petits commerçants indépendants, de grandes chaînes de détail, comme les grandes surfaces ou les stations-services, des bureaux de poste, ou encore des marchands ambulants, comme ceux qui vendent du pain ou les camions de livraison de lait. Tout commerce de détail équipé d'une caisse enregistreuse peut devenir un détaillant. Dans les pays où le CGAP s'est rendu, en général, les banques avaient choisi la grande surface ou la pharmacie, c'est-à-dire des magasins qui sont souvent fréquentés par la majorité de la clientèle et qui lui inspirent confiance. Lorsque le service est fourni par un opérateur de réseau mobile (de type télécom), les revendeurs d'unités téléphoniques prépayées (le plus souvent de petites boutiques familiales) constituent la majeure partie du réseau de détaillants.

Chaque banque doit définir ses propres critères de sélection de détaillants en fonction de sa propre stratégie commerciale et de ses règles et procédures concernant la gestion du risque. Toutefois, d'après nos observations, les catégories générales de critères semblant les plus significatives sont les suivantes.

- **Ils ont la confiance des clients** - historique du commerce, réputation des gérants, stature du propriétaire de la boutique dans la communauté, niveau de notoriété de l'établissement au sein de la population, nature des marchandises vendues, sécurité des environs de la boutique.
- **Ils sont pratiques pour les clients** - taille, emplacement et état de propreté de la boutique, nombre d'employés et qualité de l'accueil, gamme des produits offerts répondant aux besoins de la clientèle.
- **Ils ont la confiance de la banque** - historique de crédit, enregistrement des opérations

commerciales de la boutique, casier judiciaire du propriétaire, qualité des mécanismes de manipulation de l'argent et de contrôle.

- **Ils sont faciles à installer pour la banque** - la boutique détient déjà un compte en banque, degré de maîtrise de la technologie par le personnel, existence ou possibilité d'une ligne téléphonique ou d'un autre moyen de communication, disponibilité d'un espace adéquat à l'intérieur de la boutique, possibilité d'alliance à la marque de la banque.
- **Il existe des synergies potentielles entre les activités commerciales existantes et l'activité de détaillant bancaire** - un potentiel d'augmentation de la fréquentation et, par conséquent, du chiffre d'affaires (ce qui contribue à conforter le niveau d'engagement et peut-être même améliorer le l'écosystème global du détaillant). De nombreux magasins au Brésil ont rapporté une augmentation du chiffre d'affaires jusqu'à 30 % en raison de la nouvelle offre de services bancaires en tant que détaillants.

Comme indiqué précédemment, l'instrument principal qui régit la relation banque/détaillant est le contrat intervenant entre eux et la plateforme technologique qui exécutera les opérations. En général, le contrat couvre les points suivants :

- les types de transaction que le détaillant peut réaliser au nom de la banque et une liste des activités proscrites ;
- le processus à suivre pour chaque type de transaction ;
- l'infrastructure physique et de service que le détaillant doit mettre à disposition et entretenir ;
- la plateforme technique que la banque doit fournir et entretenir ;
- Les processus que tant les banques que les détaillants doivent suivre pour contenir les risques et assurer la confidentialité des données clients ;

- les droits de supervision de la banque ;
- la structure de rémunération des détaillants.

Deux domaines relèvent clairement de la responsabilité du détaillant : i) la sécurité du personnel et de l'argent en caisse et ii) le maintien d'une somme suffisante dans un compte en banque avec lequel il peut compenser les transactions réalisées avec la clientèle. Ces deux aspects constituent des barrières à l'entrée importantes pour certaines boutiques qui en d'autres circonstances, auraient été intéressées à devenir des détaillants bancaires.

Par conséquent, il arrive souvent que les banques apportent un appui à leurs détaillants sur deux volets supplémentaires. D'abord, elles offrent une assurance commune à tous leurs détaillants contre le vol de liquidités ou le préjudice matériel.

Ensuite, les banques fournissent généralement à leurs détaillants un découvert sans intérêt qu'ils peuvent utiliser uniquement pour financer leurs activités de détaillants. Dans ce cas précis, le TPE du magasin autorise les transactions tant que le solde de son compte en banque ne dépasse pas le montant du découvert. Le responsable du magasin peut augmenter le volume de ventes qu'il peut gérer en tant que détaillant en déposant ses propres fonds dans le même compte. Le découvert est une forme d'octroi de crédit strictement limitée dans le cadre de la relation entre la banque et le magasin. Il revient à la banque de s'assurer qu'elle se fait rembourser ; le client ne saura pas si ses transactions bancaires sont autorisées avec l'appui d'un découvert ou non. Ainsi, en cas de découvert impayé par le magasin, les clients dont les transactions ont été autorisées par le biais d'un découvert ne pourront pas se voir opposer de réclamation.

Le montant maximal de découvert qu'une banque sera disposée à accorder à un magasin sera

déterminé en premier lieu par une procédure normale d'examen de dossier de crédit, puis par des projections sur le volume du chiffre d'affaires en tant que détaillant. La banque peut fixer la limite du découvert à un seuil plus bas si le magasin se trouve dans un quartier peu sûr, qui contraint ses employés à se rendre plus souvent à l'agence. Bien que la sécurité de l'argent du magasin soit de son ressort, les banques se sentent parfois responsables du bien-être physique des employés du magasin et de leurs clients et ne souhaitent pas matériellement accroître ce risque à travers leurs activités.

Augmenter l'échelle d'un canal de détaillants

Des systèmes financiers efficaces sont caractérisés par l'échelle et la spécialisation. Ils sont le yin et le yang des marchés : l'échelle réclame une concentration des activités autour d'un petit nombre d'acteurs, tandis que la spécialisation exige un morcellement des rôles entre plusieurs acteurs ; l'échelle revient à faire les choses à peu de frais, la spécialisation à faire les choses bien. Ensemble, elles garantissent que les acteurs actuels font très bien leur travail, et de façon durable.

L'introduction de détaillants bancaires ouvre le champ à la sous-traitance de certaines opérations d'agences par des points de vente directement à proximité du public. La déconcentration des canaux peut aller plus loin, et généralement, elle y arrive, en générant de multiples acteurs potentiels qui contribuent à accroître la spécialisation et l'échelle, et de ce fait l'efficacité globale des canaux de distribution de détail des banques. Considérons les exemples suivants.

Chaînes ou franchises de détaillants. Au lieu de choisir des points de vente un à un, une banque a tout intérêt à rechercher des chaînes de distribution ou des détaillants franchisés déjà implantés et avec lesquels elle peut s'allier pour établir une série de points de vente. Ces chaînes jouissent d'une grande

reconnaissance de marque (ce qui aide à faire de la publicité dans les endroits où se trouvent les détaillants), d'une clientèle fidèle (ce qui aide à accroître immédiatement la fréquentation des lieux), et de toute une série d'emplacements de premier choix dans les zones qu'elles desservent.

Pour une banque, les partenariats avec les chaînes de distribution ou des détaillants franchisés peuvent aussi offrir des avantages considérables sur le plan opérationnel, comme la négociation d'un contrat unique, ce qui peut éventuellement donner lieu à l'octroi d'une seule ligne de crédit globale pour financer les transactions bancaires effectuées dans un magasin, exploiter des programmes de formation et d'apprentissage des employés, rationaliser la sélection des magasins aptes à abriter des terminaux TPE, et soutenir la mise en place de systèmes technologiques dans les magasins.

Au Brésil, les chaînes les plus puissantes ont des participations au sein d'une filiale qui réunit Banco Bradesco et le réseau postal (le tout nouveau réseau Banco Postal recense 5 569 points de vente), tandis que le contrat de Caixa Economica comprend les 8 867 boutiques qui vendent les billets de loterie. D'un autre côté, les banques péruviennes rapportent qu'il est plus difficile d'acquérir une présence suffisante en termes de marketing et de notoriété de marque dans les points de vente relevant des grandes chaînes, qui sont plus préoccupées par la maîtrise de l'identité visuelle de leurs magasins.

Responsables de réseaux de détaillants. La tâche quotidienne de gestion et de développement d'un réseau de détaillants inclut la sélection, la mise en place et la formation des détaillants indépendants, le suivi de la plateforme technique et des appareils TPE installés dans chaque magasin, ainsi que le conseil technique en cas de panne d'un terminal TPE, le contrôle des niveaux de trésorerie à chaque point de vente, et la surveillance des détaillants qui ont atteint

leur limite en termes de liquidités mais qui n'ont pas déposé de fonds dans l'agence.

Au lieu de développer une telle expertise sur le plan interne, ce qui ne constitue pas une activité de base pour une institution financière, la plupart des banques décident de sous-traiter l'administration des détaillants auprès d'acquéreurs de réseaux, qui sont en fait des prestataires qui fournissent une vaste gamme de services, en partant de la simple plateforme technologique jusqu'à un paquet complet de services « prêts à l'emploi » comprenant la sélection des détaillants (directement ou au nom de la banque), des locaux et des formules de formation, l'appui marketing pour les points de vente, et le règlement des litiges en cas de problème.

Au Brésil, les responsables de réseaux assument également une partie du risque résultant des actes des détaillants et reçoivent une commission par transaction, plus une prime pour l'augmentation du volume de transactions par détaillant. La Lemon Bank, qui ne possède aucune infrastructure d'agence, emploie à peu près 16 responsables de réseau pour ses 5 580 points de vente.

Distributeurs de proximité. Les banques peuvent également envisager d'établir des partenariats avec d'autres entités pour remplir des rôles beaucoup plus ciblés à l'appui des réseaux de détaillants. Les sociétés de distribution possèdent des flottes de camions qui se rendent fréquemment dans les types de magasins susceptibles de devenir des détaillants bancaires. Ces distributeurs peuvent offrir leur connaissance des magasins et servir de mécanismes de mise à disposition de liquidités, ce qui résout le contraignant problème du transport de l'excès de liquidités du détaillant isolé à l'agence la plus proche.

En fin de compte, la réussite en matière d'échelle et d'omniprésence ne peut que passer par l'exploitation de réseaux communs ou interopérables, composés

de détaillants au service de multiples banques, comme c'est le cas d'un magasin équipé d'un TPE aujourd'hui et qui est capable d'accepter des cartes Visa ou MasterCard émises par n'importe quelle banque dans leurs associations respectives. Ignacio Mas (2008) décrit un système par lequel un détaillant passe un contrat avec au moins une banque mais peut servir la clientèle d'autres banques avec lesquelles il n'a pas conclu un contrat directement ; l'essentiel dans ce cas de figure est que les transactions effectuées par les détaillants pour compte des autres banques (émettrices) soient régies par i) le contrat conclu entre le détaillant et sa propre banque (acquéreuse) et ii) un accord distinct (soit bilatéral soit avec un système de paiement commun) entre la banque émettrice et la banque acquéreuse.

Il demeure important toutefois de souligner que les efforts consentis pour atteindre l'échelle et l'omniprésence doivent s'inscrire dans le cadre de la stratégie commerciale globale de la banque. Comme décrit dans la section antérieure, les détaillants, par nature, ne réalisent qu'une fonction de transaction, et sans aucun appui approprié en matière de marketing, de ventes et de recouvrement de crédit, il est peu probable qu'ils arrivent à augmenter significativement la clientèle de la banque. À eux seuls, de nombreux détaillants ne parviendront pas à compenser le manque de cohésion dans la stratégie de distribution de la banque.

Comment établir un modèle économique qui marche

Quelle que soit la stratégie choisie pour un canal de distribution, le modèle économique doit convenir à toutes les parties concernées. Dans le cas contraire, c'est un modèle impossible à pérenniser et soit il faudra renégocier le contrat, soit l'une des parties n'aura pas d'incitation suffisante pour continuer de développer le canal. En effet, au tout début de l'expérience des réseaux de détaillants au Brésil,

Encadré 2. L'évolution du volume de transactions et des flux de trésorerie chez un détaillant

La mise en place d'un réseau de détaillants, c'est-à-dire le choix du détaillant, le marketing de ses services, l'augmentation de sa clientèle, n'est pas chose aisée. Nous nous sommes entretenus avec plusieurs interlocuteurs bancaires s'appêtant à lancer leurs premiers détaillants, et leurs constatations sont souvent les mêmes : trop de liquidités dans leurs caisses enregistreuses. Au début, le volume des transactions est essentiellement composé de règlements de factures, car les clients n'ont pas encore entièrement la confiance

nécessaire pour réaliser des transactions bancaires, et la banque doit augmenter la clientèle qui viendra vers le détaillant. Surtout en début de mois, les fortes sommes recueillies par les détaillants sont telles que le responsable du magasin doit se rendre plusieurs fois par jour à l'agence la plus proche pour y déposer l'excès de liquidités. Dans les exemples schématiques qui suivent, nous décrivons comment une banque peut estimer le volume des transactions et les flux de trésorerie dans un site donné et comment ces variables peuvent évoluer progressivement.

Tableau 2A. Estimation du volume des transactions et des flux de trésorerie dans un réseau de détaillants - un exemple schématique

Taille de la population	20 000	
Nombre de ménages	5 000	4 par ménage
Règlements de factures (estimation) durant le premier mois		
Nombre de transactions	1 250	1 facture par mois par ménage, 25 % des factures réglées chez le détaillant, en moyenne 10 USD par facture
Volume	12 500 USD	
Jours de règlement dans le mois	70 % 1 ^{er} - 5 ^e jour, 30 % 6 ^e - 10 ^e jour	
Retraits immédiats		
Salaires (secteur formel) :		60 % des personnes de plus de 18 ans sont économiquement actives, 5 % sont des salariés du secteur formel qui reçoivent leur salaire par virement automatique, 5 % ont recours à un détaillant pour retirer 60 % de leur salaire, de 200 USD en moyenne par mois
Nombre de transactions	30	
Volume	3 600	
Jours de règlement dans le mois	50 % 6 ^e - 10 ^e jour, 50 % 21 ^e - 26 ^e jour, 30 % 26 ^e - 30 ^e jour	
Autres retraits :		5 % des ménages effectuent un retrait par mois ; en moyenne 25 USD
Nombre de transactions	250	
Volume	6 250 USD	
Jours de règlement dans le mois	20 % 6 ^e - 10 ^e jour, 50 % 21 ^e - 26 ^e jour, 30 % 26 ^e - 30 ^e jour	

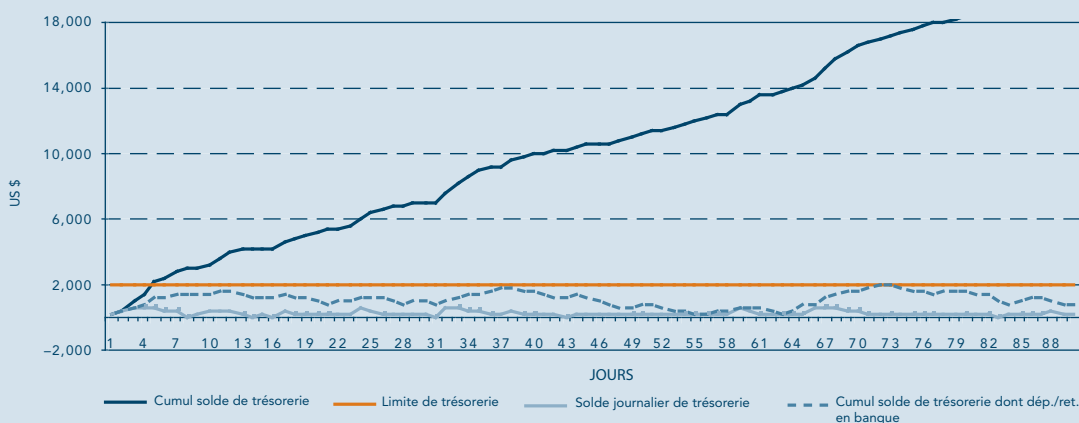
Note : Le lecteur peut consulter un simple simulateur prévoyant le volume des transactions et les flux de trésorerie de réseaux de détaillants bancaires à www.cgap.org/technology

Selon les estimations de la banque, un détaillant peut effectuer environ 120 transactions par jour (à raison d'un terminal TPE, de quatre minutes par transaction, et de 10 heures d'ouverture par jour). Sur cette base, la banque a besoin d'au moins deux détaillants pour absorber les 200

transactions journalières des cinq premiers jours. Ainsi, le réseau de détaillants :

- traite 1 530 transactions par mois
- affiche une position nette de trésorerie positive de 2 650 USD (la plupart des liquidités sont encaissées entre le 1^{er} et le 5^e jour)
- reçoit 278 USD de commissions (0,2 USD pour les règlements de factures, et 0,1 USD pour les retraits)^a

Figura 2-A. Les 90 premiers jours : Flux de trésorerie du détaillant^b



- dépose (au moins entre le 1^{er} et le 10^e jour) et retire (après le 10^e jour) de l'argent de l'agence bancaire.

La banque génère 500 USD provenant des « utilisateurs » (c'est-à-dire des personnes qui règlent leurs factures au comptant) (0,4 USD de frais de transaction par facture réglée), et 84 USD de ses clients qui retirent de l'argent de leurs comptes (0,3 USD de frais de transaction). Ces sommes s'entendent avant versement de la commission au détaillant.

Mesure du volume de transactions et des flux de trésorerie chez un détaillant

La banque a récemment mis en place son détaillant bancaire. La figure 2-A illustre le flux de trésorerie qui y transite durant les 90 premiers jours. Le découvert du détaillant est de 2 000 USD. L'agence la plus proche est à 15 minutes en car (2,5 USD pour un billet aller-retour), et il faut compter 45 minutes à l'employé du détaillant pour qu'il fasse la queue pour déposer ou retirer de l'argent.

Même si les soldes journaliers de trésorerie ne sont pas extrêmement élevés, la position cumulative de trésorerie augmente rapidement et si le détaillant n'effectuait aucun dépôt d'espèces à l'agence, il atteindrait son plafond dès le 5^e jour.

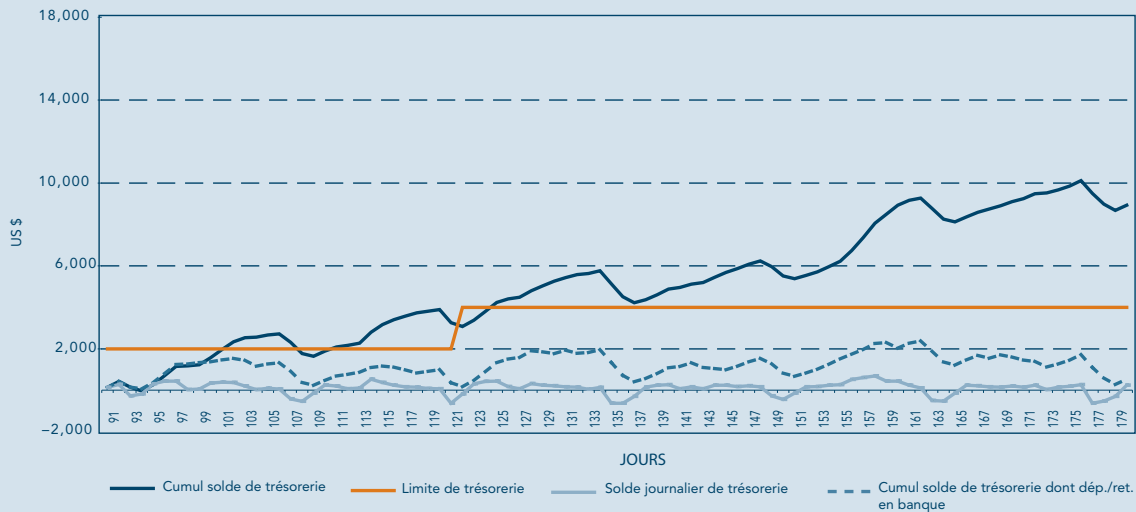
Durant ces 90 jours d'activité, la banque doit considérer les éléments essentiels suivants :

- Nombre total de transactions : 1 407 (21 par jour ouvrable, 469 par mois).
- Volume de transactions effectuées par le détaillant : 25 149 USD (370 USD par jour), dont 89 % sont des encaissements. Position nette de trésorerie après 90 jours : 19 875 USD.
- Tendances des transactions : un grand nombre au début du mois, et en général davantage les lundis.
- Le responsable du magasin dépose 300 USD du lundi au vendredi à l'agence, ce qui fait au total 19 200 USD transportés.
- Le détaillant génère 281 USD de commissions et dépense 160 USD en billets d'autocar et passe 80 heures (c'est-à-dire 8 jours ouvrables) dans les transports et en file d'attente à la banque.

Pour améliorer la position nette de trésorerie du détaillant et pour donner une incitation à son détaillant, la banque prend quelques mesures, dont une campagne de marketing dans l'agence la plus proche qui informe les clients existants qu'un détaillant a ouvert ses portes plus près de chez eux. La banque organise également un petit événement promotionnel dans le magasin pour attirer de nouveaux clients.

La banque négocie avec la municipalité pour distribuer les allocations sociales bimensuelles à 100 bénéficiaires (chaque paiement est de 20 USD) de la localité. En réponse aux plaintes du détaillant concernant le coût de déplacement à l'agence, la banque modifie sa structure de commission.

Figure 2-B. Les 90 jours suivants. Les flux de trésorerie chez un détaillant



Désormais, pour chaque encaissement, le détaillant reçoit 0,3 USD et pour chaque décaissement, 0,1 USD. (Voir à la prochaine section un développement sur les structures de commissions pour les détaillants.) Par ailleurs, la banque installe un guichet rapide ou met en place une « carte VIP » dans l'agence délivrée au détaillant pour ses dépôts et retraits, ce qui lui vaut une période d'attente de moins de cinq minutes. Cela réduit la durée du déplacement vers l'agence de 75 minutes à 35 minutes. La banque est généralement satisfaite de la performance du détaillant et envisage d'augmenter son plafond de découvert à 4 000 USD.

Durant cette seconde période de 90 jours d'activité, la banque doit considérer les éléments essentiels suivants :

- Nombre total de transactions : 2 148 (31 par jour ouvrable, 716 par mois) (c'est-à-dire une augmentation de 741, dont 600 correspondent à des allocations).
- Volume des transactions réalisées chez le détaillant : 40 599 USD (597 USD par jour), dont 64 % sont des dépôts. Position nette de trésorerie après 90 jours : 8 927 USD.
- Le détaillant doit quand même aller à l'agence 27 fois (avec le découvert initial, il devait le faire 37 fois), mais cette fois-ci, ce n'est pas seulement pour des dépôts mais aussi pour retirer de l'argent, surtout pour les allocations. Le détaillant transporte une somme nette de 8 400 USD à la banque. Les allocations s'élèvent à des décaissements de 12 000 USD durant ces 90 jours.
- Le détaillant dégage 489 USD de commissions, dépense 37,5 USD en transport, et il passe désormais seulement 16 heures (c'est-à-dire deux journées de travail) en car et au guichet rapide de la banque.

Grâce à la constance des décaissements, la position nette de trésorerie du détaillant s'améliore considérablement. Toutefois, pour lui, ce n'est pas la position nette de trésorerie à la fin du mois qui importe, mais les pics journaliers des encaissements et décaissements. Fort heureusement, les décaissements de cet exemple ne sont pas très volumineux, sinon les retraits bimensuels auraient mis le détaillant en mauvaise posture en raison du manque de liquidités. Par conséquent, la banque devrait non seulement aider le détaillant à équilibrer ses encaissements et décaissements sur une certaine période, mais elle devrait également l'aider à étaler ces transactions autant que possible. On pourrait envisager pour ce faire de passer des ententes avec les prestataires de services locaux pour que les règlements de factures soient acceptés non plus une seule fois par mois, mais chaque semaine, et peut-être même simultanément au paiement des allocations ou au retrait des salaires perçus dans le système formel.

Cet exemple démontre comment les transactions au comptant affectent les activités d'un détaillant et comment les banques peuvent anticiper certains problèmes, mais pas tous. L'un des plus grands obstacles auquel se trouvent confrontées les banques à l'heure actuelle avec leurs réseaux de détaillants réside dans la gestion de trésorerie. En effet, on peut réduire le transport d'argent d'un détaillant à l'agence en prenant certaines des mesures précitées, mais ce transport demeurera toujours un aspect de la tâche du détaillant. Ainsi, il équilibrera le flux de trésorerie d'une localité et, au lieu d'avoir 200 personnes qui règlent leurs factures à l'agence, seul le responsable du magasin ou un employé aura à remplir cette tâche.

^a C'est là une forte somme si l'on considère par exemple que le salaire minimum en Colombie est de 250 USD par mois.

^b Dans la figure 2-A, le « cumul solde de trésorerie » montre le volume d'argent collecté ou décaissé durant les trois mois : (encaissements - décaissements) Jour 1 + (encaissements - décaissements) Jour 2 + (encaissements - décaissements) Jour 3 + ... La somme « cumul solde de trésorerie dont dép./ret. en banque » correspond aux variations de trésorerie détenue chez le détaillant, considérant les dépôts de liquidités fréquents du propriétaire de magasin à l'agence : (encaissements - décaissements - espèces déposées à l'agence + espèces retirées à l'agence) Jour 1 + (encaissements - décaissements - espèces déposées à l'agence + espèces retirées à l'agence) Jour 2 + (encaissements - décaissements - espèces déposées à l'agence + espèces retirées à l'agence) Jour 3 + ...

^c On pourrait également envisager de structurer la commission avec une composante fixe par transaction, plus un montant progressif par palier en fonction du montant de celle-ci. Pour en savoir plus sur la structure recommandée pour les commissions de détaillants, voir « Comment établir un modèle économique qui marche ».

l'initiative pâtissait d'un taux de renouvellement des détaillants extrêmement élevé, que l'on pouvait attribuer au moins en partie aux attentes déraisonnables d'un grand nombre d'entre eux vis-à-vis des bénéficiaires de cette activité. Considérons d'abord ce que serait une structure de rémunération appropriée pour le détaillant ; les principes généraux seront décrits ci-après, et l'étude de cas de l'encadré 2 les illustre par un exemple.

Le point de vue du détaillant

Lorsqu'il existe une concurrence faible ou inefficace entre détaillants, les commissions doivent être versées par la banque (bien que l'on puisse envisager de les imposer aux clients directement en les prélevant de leurs comptes) et non par les clients directement au détaillant. Cette formule crée de la transparence et élimine tout risque d'abus par les détaillants ou encore toute fausse déclaration de frais. Lorsqu'il y a de la concurrence, on peut envisager de laisser les détaillants rivaliser pour gagner des clients en leur permettant de fixer le montant des commissions à percevoir de ceux-ci. Les clients à leur tour peuvent comparer les frais du détaillant au niveau de service global fourni (y compris la fiabilité du détaillant en ce qui concerne la disponibilité de l'argent).

La structure et le montant des frais doivent être fonction de deux éléments : les coûts supportés par le détaillant et les mesures incitatives que la banque souhaite instituer pour le détaillant et les clients. Dans presque tous les réseaux de détaillants bancaires que nous connaissons, les banques versent une commission par transaction au détaillant, une commission souvent différente en fonction du produit.

Pour le propriétaire de magasin, les coûts inhérents au statut du détaillant sont généralement variables. Ils peuvent être dénombrés comme suit :

- Utilisation de l'espace commercial, que l'on peut considérer comme un coût mensuel fixe.
- Utilisation du temps de travail du personnel occupé à effectuer les transactions au moyen du terminal TPE, ce qui est proportionnel au nombre absolu de transactions effectuées. (Avec l'augmentation de

l'activité du détaillant bancaire, cela peut devenir un coût fixe si le gérant du magasin engage une personne qui s'occupe exclusivement du terminal TPE).

- Conserver un volume de liquidités suffisant dans la caisse, ce qui représente un coût à trois niveaux : le manque à gagner du placement des espèces, le risque de sécurité accru, et le coût inhérent au temps de travail et au trajet nécessaires pour déposer et retirer de l'argent à la banque. Ces coûts sont fonction du volume net de transactions effectuées (c'est-à-dire encaissements - décaissements). Dans la pratique, la plupart des détaillants prennent de l'argent lorsqu'ils sont en position nette nulle, et donc la plupart du temps, le surcoût ne concerne que les dépôts.
- Maintenir des soldes suffisants en banque pour compenser les transactions clients. Le coût inhérent à cette pratique sera nul si, comme c'est souvent le cas, le solde en banque est fourni sous forme de découvert gratuit. Sinon, il sera égal au solde moyen en banque multiplié par la différence entre le taux de rendement de l'activité commerciale habituelle du magasin et le taux d'intérêt versé sur les dépôts en banque (après ajustement en fonction des risques).

Mis à part la couverture des coûts, les mesures incitatives que la banque peut éventuellement mettre en place pour les détaillants sont :

- Accroître le volume des transactions - lier la rémunération aux transactions effectuées.
- Assurer les grandes comme les petites transactions - la commission doit refléter la charge plus importante liée à des transactions au comptant de montant plus élevé en termes de sécurité, d'utilisation de liquidités, et de trajets plus fréquents à la banque. Si toutes les transactions au comptant sont assujetties à des frais d'un montant fixe, les détaillants peuvent être moins enclins à accepter des transactions volumineuses.
- Inciter les clients à abonder le système avec leurs liquidités - un dépôt est plus intéressant qu'un retrait car la banque tire profit de ces liquidités et, par principe, percevra ultérieurement une seconde commission de transaction (pour un retrait, un virement ou un paiement) qui peut être partagée entre la banque et le détaillant. Néanmoins, si les

encaissements concernent essentiellement des règlements de factures et des remboursements de prêts et non des dépôts, la mesure d'incitation à l'encaissement peut ne pas produire le résultat escompté.

- Amener le détaillant à employer ses propres fonds pour compléter le solde de son compte, au lieu de dépendre de la facilité de découvert de la banque.

Nous recommandons une structure de rémunération du détaillant fondée sur une commission constituée elle-même d'une partie fixe par transaction (électronique) effectuée et d'une partie variable (soit en pourcentage soit en augmentation progressive par paliers fixes) en fonction de la valeur des transactions au comptant. La commission du détaillant peut être plus élevée pour les dépôts que pour les retraits puisqu'elle est le reflet du coût supérieur qu'il supporte pour ces transactions et l'incite à attirer des clients. La commission peut également dépendre du montant du découvert accordé par la banque (un découvert plus élevé diminuerait les commissions) et du rythme auquel la banque pense que le détaillant peut compenser son découvert en déposant un excès de liquidités à l'agence (des dépôts plus fréquents augmenteraient le montant des commissions), ce qui reflète ainsi le niveau du risque de crédit supporté par la banque.

La structure des commissions doit être très simple, au moins au début, car elle permet aux détaillants d'exploiter ce débouché commercial. Au début, les banques peuvent adopter un gain simple sur chaque transaction, peut-être avec un gain minimum garanti durant les premiers mois. Ensuite, elles peuvent ajuster cette structure pour offrir les mesures incitatives idéales pour pérenniser le modèle économique.

Hormis le niveau des commissions, un autre facteur primordial du modèle économique consiste pour le détaillant à déterminer le nombre et le volume des transactions escomptées. Cela est essentiellement déterminé par la structure de marketing de la banque : la gamme et la nature des services offerts, la stratégie

de marque et la présence locale des commerciaux, ainsi que l'existence d'accords avec les services publics pour le règlement de factures et avec les employeurs de la localité pour le paiement des salaires. Le détaillant lui-même a des moyens plus limités pour attirer de nouveaux clients, bien que, comme vu précédemment, nous ayons constaté à plusieurs occasions qu'il pouvait y avoir de grandes différences dans le volume de transactions traitées par des détaillants œuvrant pour la même banque dans des environnements similaires. L'expérience internationale suggère que les détaillants peuvent réussir à attirer de nouveaux clients pour leur activité bancaire ; mais la plupart considèrent qu'il ne leur incombe pas de promouvoir cet aspect de leurs affaires, tout comme ils ne font pas la promotion du riz vendu dans leurs magasins.

Enfin, une dernière considération à intégrer dans le calcul économique du détaillant est l'avantage que cette activité complémentaire apporte à ses activités essentielles, soit par le biais du regain de fréquentation de son magasin, soit du fait que les clients achètent davantage de choses lorsqu'ils le fréquentent pour retirer ou déposer de l'argent. C'est là un phénomène difficile à quantifier, comme l'est un autre avantage qui nous a été rapporté : il semble que certains propriétaires de commerce voient dans l'association de leur établissement à un logo de banque un gain de crédibilité.

La point de vue de la banque

Les coûts supportés par la banque pour utiliser le canal des détaillants sont, en général, les suivants :⁸

- l'amortissement du coût fixe initial pour la mise en place du détaillant (y compris l'installation du terminal TPE, l'aménagement du local, la formation du personnel, et le lancement des activités de marketing), ainsi que le paramétrage du système informatique pour son intégration à la plateforme technologique ;

⁸ Ici, nous prenons pour hypothèse que la banque gère son réseau en interne. Si elle engage un responsable de réseau, sa structure de coût peut s'en trouver différente, illustrant ainsi la nature des tâches sous-traitées et de l'entente contractuelle qu'elle a passée avec ce responsable. En outre, certains des coûts énumérés ici peuvent être répercutés sur le détaillant, en particulier le coût de communication.

Tableau 2 : La réglementation des détaillants bancaires dans cinq pays différents

	Brésil	Bolivie	Colombie	Inde	Pérou
Date de la réglementation	1999 (CMN 2640/99), 2000 (CMN 2707/2000), 2002 (CMN 2953/02), 2003 (CMN 3110/03 et CMN 3156/03)	2007 (Circulaire 535/2007)	2006 (Décret 2233)	Circulaires Banque centrale indienne DBOD.No.BL.BC. 58/22.01.001/2005–2006, DBOD.No.BL.BC. 72/22.01.009/2005-2006, DBOD.No.BP.40/21.04.158/2006-2007 ^a	2005 (Circulaire 2147-2005) abrogée. 2008 (Résolution 775-08)
Quels sont les tiers habilités à être des détaillants ?	Toute société commerciale	Toute entité ou personne, solvable, historique de crédit sans antécédent négatif	Toute personne morale ou physique au service du public	ONG et IMF constituées comme association ou société à but non lucratif, sociétés de coopératives, organisations à but non lucratif (Section 25), bureaux de poste	Toute personne morale ou physique au service du public avec un historique de crédit sans antécédent négatif
Quel agrément est-il nécessaire d'obtenir auprès de la Banque centrale avant de contracter avec un détaillant ou une chaîne de détaillants ?	Agrément de détaillant fournissant des « services bancaires » (c'est-à-dire ouverture de comptes, dépôts, retraits, et pas seulement des services de règlement de factures)	Notification seulement	Agrément du contrat de détaillant bancaire, aucun par la suite	Aucun prévu par la réglementation. Dans la pratique, les banques informent la Banque centrale.	Agrément seulement pour le premier contrat de détaillant signé, puis notification seulement pour chaque nouveau détaillant
La banque doit-elle signer un contrat avec chaque détaillant ou chaque responsable de réseau ?	Avec chaque détaillant ou responsable de réseau propriétaire d'un groupe de détaillants ou les engageant comme sous-traitants	Avec chaque détaillant individuellement. La réglementation ne prévoit pas les responsables de réseaux.	Avec chaque détaillant ou responsable de réseau propriétaire d'un groupe de détaillants ou les engageant comme sous-traitants	Avec chaque détaillant ou responsable de réseau propriétaire d'un groupe de détaillants ou les engageant comme sous-traitants.	Avec chaque détaillant ou responsable de réseau propriétaire d'un groupe de détaillants ou les engageant comme sous-traitants
Le détaillant est-il tenu de travailler exclusivement pour une banque ?	Non	Oui	Non ^b	Non	Non
Si la réponse est négative, le détaillant peut-il signer un contrat-cadre avec une banque acquéreuse par lequel il exécute d'autres transactions bancaires ?	Non prévu dans la réglementation	Non	Non	Non	Non prévu dans la réglementation

	Brésil	Bolivie	Colombie	Inde	Pérou
La banque est-elle responsable de toutes les transactions effectuées chez le détaillant pour ses titulaires de compte ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Le règlement de la transaction doit-il se faire en temps réel ?	Non, sous 48 heures	Oui	Oui	Non, les données doivent être transmises en fin de journée ou le jour ouvrable suivant	Oui
Les détaillants sont-ils habilités à prendre en charge la procédure de vérification de l'identité des clients pour ouvrir des comptes ?	Non, le détaillant ne peut que remplir des formulaires d'ouverture de compte et recueillir les copies des pièces d'identité et autres documents	Oui	Non, le détaillant ne peut que remplir des formulaires d'ouverture de compte	Non, le détaillant ne peut que remplir des formulaires d'ouverture de compte et recueillir les copies des pièces d'identité et autres documents	Non

^a « *Financial Inclusion by Extension of Banking Services—Use of Business Facilitators and Correspondents* », Circulaire Banque centrale indienne, 25 janvier 2006, telle qu'amendée le 22 mars 2006. « *Guidelines on Managing Risks and Code of Conduct in Outsourcing of Financial Services by Banks* », Circulaire RBI, 3 novembre 2006.

^b Le détaillant doit toutefois détenir un compte auprès de chaque banque au nom de laquelle il effectue des transactions.

- le coût initial d'émission de cartes, par client ;
- les commissions de transaction versées au détaillant ;
- le coût de communication pour le TPE. Ce coût est facturé par transaction (s'il faut à chaque fois établir une connexion avec la banque) pour les transactions en ligne, mais il peut aussi représenter un coût fixe mensuel en cas de connexion Internet permanente ;
- le coût administratif de traitement des transactions, qui est proportionnel au nombre de transactions.

Développer une structure appropriée de commissions bancaires pour les clients utilisant le canal de détaillants est primordial pour favoriser l'adoption du système. Nous proposons les principes suivants :

- pas de frais d'ouverture ni d'entretien de compte, que les clients considèrent comme un obstacle à l'adoption. Les coûts fixes (installation, émission de cartes) doivent être amortis par des variables d'utilisation ;
- en principe, les détaillants bancaires doivent offrir le canal le moins cher pour les transactions au

comptant, et les frais imposés pour leur utilisation doivent refléter ce principe. Il faut récompenser les clients qui utilisent ce canal au lieu des agences ou des distributeurs automatiques de billets, plus coûteux et plus aisément encombrés ;

- les frais de transaction doivent être plus modestes pour les dépôts que pour les retraits, reflétant ainsi le gain additionnel de revenus qu'apportent les dépôts (encore une fois, trésorerie plus une transaction inverse ultérieure). Cela peut sembler contradictoire avec la forte commission versée par la banque au détaillant pour un dépôt, mais traduit plutôt le fait que la banque peut bénéficier beaucoup plus d'un dépôt que d'un retrait. Ainsi, elle doit s'efforcer de récupérer une plus grande part de ses coûts sur les encaissements que sur les décaissements.

Toutes ces considérations portent spécifiquement sur l'utilisation de détaillants comme canal transactionnel. Selon la stratégie retenue par la banque, ce canal devra être appuyé par une gamme d'activités autres dont la banque devra tenir compte dans son étude de

faisabilité. Celle-ci doit être fondée sur la stratégie globale de couverture et non pas strictement sur le développement du réseau de détaillants. Par conséquent, il est impossible de généraliser les modalités de conception du modèle économique pour une banque.

Quo peuvent faire les autorités de réglementation et les banques pour libérer le potentiel des réseaux de détaillants ?

L'exemple décrit dans les dernières sections repose sur l'hypothèse que les banques sont autorisées à sous-traiter un certain nombre d'activités faisant partie de leur structure de prestation de services financiers. Selon une perspective de politique générale, un cadre réglementaire fiable et favorable est le fondement de toute activité légale de détaillant bancaire.⁹ Les détaillants doivent bénéficier de règles différentes et moins contraignantes que les agences bancaires, car il n'existe pas dans leur cas de problèmes de sécurité à l'égard des soldes de trésorerie détenus (du point de vue de la banque et de ses clients). De plus, il existe une obligation de maintenir une plateforme technologique assurant les opérations du début à la fin, dotée de dispositifs de sécurité solides pour garantir l'intégrité des transactions effectuées par l'intermédiaire du détaillant. En fait, dans certains pays comme le Brésil, c'est la forte réglementation des agences qui a accru pour les banques l'attrait relatif des détaillants bancaires (Kumar, Nair, Parsons et Urdapilleta, 2006). Le tableau 2 explique comment les autorités de réglementation de cinq pays différents ont traité la question de réglementation des détaillants bancaires.

Nous avons mis en évidence que, pour une banque, le développement d'un réseau de détaillants est pour l'essentiel un enjeu technologique. Avec des technologies appropriées en effet, la banque peut se permettre d'être un peu plus flexible sur la saisie des transactions avec la clientèle. Elle peut réduire ses coûts de distribution de réseau tout en gérant ses

risques avec efficacité. En réalité, l'installation de la technologie appropriée est souvent la partie la plus facile, sous réserve toutefois que les détaillants aient l'électricité et soient connectés.

L'enjeu essentiel est de nature stratégique : il faut en effet comprendre le but principal de ce nouveau mécanisme et les modalités selon lesquelles il s'inscrit dans le cadre des objectifs globaux de la banque en ce qui concerne la segmentation de clientèle, l'offre de services et la stratégie de marque. Surtout pour des banques qui souhaitent atteindre de nouveaux segments de clientèle ou de nouvelles zones géographiques, il faut considérer trois aspects :

1. Une banque doit apprendre comment établir et exploiter un réseau de détaillants en surmontant les défis technologiques et opérationnels décrits précédemment.
2. Une banque doit adapter ses activités de vente et de marketing, sa conception de produits et son service clientèle à ses nouveaux clients.
3. Une banque peut être contrainte de combler des lacunes en matière d'éducation financière de base des clients et de trouver des moyens d'identifier efficacement les clients qui ne possèdent pas de papiers d'identité officiels.

Nombreuses sont les banques qui se concentrent principalement sur le premier problème, en mettant en place l'infrastructure, et en laissant aux détaillants le soin de régler les autres. Cela peut expliquer en partie le fait que les populations à faible revenu aient recours à des détaillants pour régler des factures, mais il n'a pas été constaté d'augmentation notable dans l'utilisation des autres services bancaires formels. Nous sommes d'avis que les détaillants ne devraient pas se voir confier de tâches autres que celle d'effectuer des transactions. Sans un appui adéquat de la banque en matière de conception de produits, de marketing et de vente, le rôle des détaillants en tant qu'appui et facteur de développement des communautés locales sera limité.

⁹ Pour plus d'information sur les cadres réglementaires propices à l'utilisation de détaillants, voir Lyman, Pickens et Porteous (2008).

ANNEXE 1. Un guide non technique sur les options technologiques basées sur les TPE

La présente annexe décrit certaines options de mise en œuvre de solutions technologiques non traditionnelles pour les TPE, qui peuvent servir à un détaillant au sein de la chaîne de confiance citée précédemment. Les caractéristiques a minima d'un appareil TPE sont :

- un lecteur de carte capable de saisir l'information stockée sur la bande magnétique ou sur la puce d'une carte (comme nous l'expliquons plus loin, il peut aussi avoir la capacité d'écrire des données sur la puce lorsqu'il est hors ligne et la carte peut être virtuelle, c'est-à-dire intégrée dans un téléphone portable) ;
- un pavé numérique permettant aux utilisateurs de saisir leur PIN et le montant de la transaction ;
- un écran suffisamment grand pour que l'utilisateur puisse consulter et valider l'information propre à la transaction ;
- une série de clés de cryptage dans une mémoire hautement sécurisée, de sorte que toutes les communications entre le terminal TPE et le serveur de la banque soient transmises en toute sécurité, sans aucune possibilité de décodage par un tiers. La norme : des clés de 128 bits au minimum ;
- une imprimante pour émettre les reçus de chaque transaction, réussie ou tentée.

En option, un appareil TPE peut comporter un clavier complet (au cas où il faudrait saisir des données client supplémentaires, comme les nom et adresse pour l'ouverture de comptes), un lecteur de données biométriques (par ex. empreintes digitales), un lecteur de code-barres (pour saisir les données des factures), ou une caméra (pour la sécurité).

Plusieurs solutions techniques peuvent répondre à ces critères. Considérons les deux principaux choix : opter pour un système en ligne ou un système capable de fonctionner hors ligne, et choisir un système de TPE : terminal dédié ou téléphone portable. Nous examinerons ensuite les avantages et

exigences pour l'interopérabilité technique de ces solutions.

Autorisation des transactions : en ligne ou hors ligne ?

Le mécanisme d'autorisation le plus simple pour les transactions effectuées dans le magasin consiste à se doter d'un lien de communication en temps réel avec la banque. Le module d'autorisation est logé dans le serveur de la banque et le terminal TPE n'est qu'un mécanisme de transmission de l'information. Ces formules d'autorisation en ligne sont plus chères en coûts de communication et nécessitent une puissance de signal (fixe ou sans fil) continue. Elles fonctionnent cependant avec des cartes à bande magnétique ordinaires et des terminaux TPE moins sophistiqués, parce que les cartes n'ont pas besoin de conserver d'information transactionnelle.

Il existe une solution technologique hors ligne, qui n'exige qu'une connectivité ponctuelle (une fois par jour suffit) et fonctionne par le biais d'une carte à puce comportant un circuit intégré qui stocke et met à jour les informations sur les soldes de comptes en banque et les transactions récentes. La carte à puce du détaillant enregistre le solde de son compte à la banque, et la carte à puce du client le solde du compte de ce dernier. Tant que les transactions sont effectuées par le biais des cartes, et que les puces sont actualisées après chaque transaction par un appareil TPE, les cartes doivent pouvoir conserver les soldes les plus récents des comptes respectifs. Le terminal TPE est ainsi capable d'autoriser une transaction entre la carte du détaillant et celle du client, sans aucune connexion avec le serveur principal de la banque. Tant que les soldes des deux parties n'excèdent pas leurs limites autorisées, la transaction est validée, et les soldes respectifs sur les cartes sont actualisés par le terminal TPE (qui joue ici le rôle de graveur et non plus de lecteur). Dans ce cas de figure, c'est le terminal TPE installé par la banque

dans le magasin (et non le serveur central de la banque) qui est l'autorité délivrant l'autorisation.

Il est nécessaire d'établir ponctuellement une connexion sans fil à partir du terminal TPE afin qu'il puisse communiquer les soldes actualisés et l'historique des transactions effectuées depuis la dernière synchronisation, de sorte que les serveurs de la banque émettrice et de la banque acquéreuse puissent recalculer tous les soldes. De plus, tous les terminaux TPE du système doivent enregistrer toutes les transactions récentes de sorte que, si un client perd sa carte, il soit possible de reconstituer l'historique des transactions et d'en émettre une nouvelle, sans que le client ne perde d'argent. Toutes les transactions de clientèle doivent se faire par le biais de la carte, sinon celle-ci ne peut plus renseigner sur le solde disponible du compte bancaire.

Appareil TPE spécialisé ou téléphone portable

La présente Note Focus part de l'hypothèse que les transactions au comptant effectuées dans des boutiques sont enregistrées par le biais d'appareils TPE installés sur place, mais cela peut se faire également par téléphone portable. En effet, les deux démarches sont essentiellement identiques : le téléphone portable est un TPE de poche. Les systèmes TPE classiques séparent physiquement la carte, que le client maintient en sa possession, du lecteur de carte, qui est généralement installé dans le magasin. Un téléphone portable est une carte (pensez à la carte SIM) équipée d'un lecteur de carte (le combiné même).

L'appareil sur lequel doit se porter le choix pour établir une procédure transactionnelle revient à une simple question d'arithmétique. Lorsqu'il n'existe aucune infrastructure, il est plus logique d'en créer une chez le détaillant, car il existe moins de magasins que de clients ; il suffit de laisser le client conserver le support (carte) qui stocke ses données personnelles. Mais avec la propagation de la téléphonie mobile, nous avons aujourd'hui la grande

chance de disposer d'un nombre considérable d'appareils TPE en puissance, et la plupart des clients en possèdent un. Si l'on peut tirer parti de ce déploiement de lecteurs de cartes, cela signifie que les clients peuvent effectuer leurs transactions TPE à distance, sans avoir forcément à passer par un lecteur de carte externe. C'est donc là que réside le véritable potentiel de transformation des transactions via la téléphonie mobile.

Une transaction bancaire par téléphone portable diffère d'une transaction TPE en deux points. D'abord, lorsqu'une transaction passe par un téléphone portable, deux appareils entrent en jeu : l'un est aux mains du détaillant et l'autre aux mains du client. Ces canaux de communication sont séparés mais, d'une façon ou d'une autre, ils doivent être reliés de sorte que la banque puisse traiter l'information concernant la transaction. Ce problème est réglé en faisant en sorte qu'une partie donne à l'autre son numéro de téléphone (par ex., le magasin demande au client de remplir un bordereau de dépôt ou de retrait d'espèces indiquant son numéro de portable et le montant de la transaction). Ensuite, chaque partie communique à travers son propre appareil portable, mais c'est comme si les deux parties partageaient un TPE.

Ensuite, quand la transaction s'effectue via un système de TPE par carte, le numéro de carte identifie la banque émettrice et le numéro de compte du client, et en faisant glisser la carte dans le lecteur, on communique les données de compte au détaillant. Avec un téléphone portable, on ne peut pas attendre du client qu'il saisisse ses données bancaires sur un clavier minuscule à chaque transaction, et donc son numéro de portable doit être lié automatiquement à son compte bancaire, par le biais d'une base de données gérée soit par la banque (s'il s'agit d'un système de services bancaires mobiles propriétaire) soit par un prestataire de plateforme mutualisée de paiement (s'il s'agit d'une solution commerciale interopérable). Cette base de données doit être gérée convenablement pour préserver la confidentialité des données clients.

Interopérabilité technique

Il est recommandé que toutes les cartes et tous les terminaux TPE émis dans un marché particulier bénéficient d'un haut niveau d'interopérabilité. Même en l'absence d'ententes commerciales favorables à des infrastructures communes entre les banques, la mise en place de mécanismes techniquement compatibles présente de nombreux avantages : elle permet aux banques de se réserver le choix de conclure des accords de collaboration commerciale à l'avenir sans avoir à modifier la base existante de cartes et de terminaux TPE ; elle permet aussi aux banques d'acheter du matériel standard moins coûteux à l'unité en raison des plus grandes économies d'échelle en termes de production, et elle réduit au minimum le risque d'obsolescence technique de ce matériel. Les conditions nécessaires à l'interopérabilité technique sont :

- la taille et les caractéristiques techniques de chaque type générique de carte (bande magnétique, carte à puce) doivent être normalisées. Par exemple, on peut envisager que les cartes à puce soient conformes aux normes Eurocard MasterCard Visa (EMV) très répandues aujourd'hui ;
- les terminaux TPE doivent être suffisamment sophistiqués pour être compatibles avec plusieurs types de cartes (généralement plus anciennes) (par ex. des lecteurs de cartes à puce également équipés d'un lecteur de bande magnétique, et d'une interface acquéreur client pour les paiements mobiles).
- il faut prévoir un système unique de codification pour toutes les cartes, de sorte que, en principe, n'importe quelle carte puisse être reliée à un compte détenu dans n'importe quelle banque.

ANNEXE 2. Analyse de risque pour les détaillants bancaires

Le tableau ci-après présente divers risques potentiels inhérents aux interactions client-banque effectuées par le biais d'un tiers. À chaque risque correspondent plusieurs méthodes d'atténuation du risque et la partie qui assume le risque résiduel si celui-ci se matérialise. Il s'agit là d'un tableau essentiellement illustratif et il ne saurait constituer une liste exhaustive de tous les risques possibles, ni de toutes les mesures

susceptibles d'être prises en conséquence. En réalité, il a pour but de démontrer que, pour la plupart des risques que l'on peut imaginer, il existe en général une solution technique potentielle ; les autorités de réglementation et les banques doivent trouver un point d'équilibre adéquat entre l'atténuation maximale du risque et le coût et la complexité que présente la solution technique.

Type de risque	Choix possibles d'atténuation du risque	
Vol d'argent		
Le client est victime d'un vol dans le magasin du détaillant ou dans ses environs	<ul style="list-style-type: none"> • La banque choisit les détaillants en fonction de la sûreté des lieux. • La banque surveille les incidents pour déceler certains comportements et une éventuelle connivence du personnel du détaillant. 	Client (comme pour un distributeur de billets extérieur)
Le contenu de la caisse du détaillant est dérobé, ou le détaillant est cambriolé en allant à la banque ou au retour de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Le détaillant peut garder moins d'argent liquide et se rendre plus souvent à la banque. • La banque peut offrir une assurance commune à tous ses détaillants. 	Détaillant
Usurpation d'identité		
Les clients communiquent leurs données personnelles ou ne les protègent pas suffisamment	<ul style="list-style-type: none"> • Exige une authentification à deux éléments (par ex. carte + PIN) • La banque donne à sa clientèle des notions financières de base 	Client (comme avec le distributeur de billets)
Profitant d'un moment où le TPE est sans surveillance, quelqu'un l'utilise frauduleusement	<ul style="list-style-type: none"> • Les opérateurs de TPE doivent s'identifier eux-mêmes avec une carte et un PIN. • Établir des durées de session limitées, après lesquelles l'opérateur doit s'identifier de nouveau. • Le TPE fonctionne exclusivement avec deux cartes et deux PIN (opérateur et client), la sécurité est donc double. 	
Erreurs ou fraudes relatives à l'émission de reçus		
Les indications portées sur le reçu du détaillant ne sont pas conformes à la transaction du client	<ul style="list-style-type: none"> • Le reçu est émis automatiquement par le terminal TPE, sans aucune intervention humaine. • Le contenu minimum du reçu est précisé par la réglementation (nom de la banque, nom du détaillant, numéro de l'appareil TPE, heure, date et montant de la transaction, etc.) • Education financière : vérifier le reçu. 	Client (comme dans une agence)

Type de risque	Choix possibles d'atténuation du risque	
La transaction qui semblait avoir échoué (donc pas d'échange d'argent) a en fait été comptabilisée.	<ul style="list-style-type: none"> • Un reçu est imprimé dans tous les cas, même en cas d'échec, pour informer le client du statut de la transaction. • Education financière : toujours exiger un reçu et le vérifier avant de quitter les lieux. 	Client
Le client est informé que l'imprimante est en panne mais on lui garantit que la transaction peut quand-même avoir lieu.	<ul style="list-style-type: none"> • L'appareil TPE bloque automatiquement lorsqu'il n'y a plus de papier ou en cas de dysfonctionnement de l'imprimante. • L'imprimante est à la vue du client, et il peut donc voir qu'un reçu est en cours d'impression. 	Client (s'il accepte une transaction qui n'est pas effectuée en temps réel)
Erreurs ou fraudes bancaires		
Le reçu indique que la transaction a réussi mais il ne correspond pas à l'écriture passée dans le compte du client.	<ul style="list-style-type: none"> • Communication directe entre le TPE du détaillant et les systèmes centraux de la banque. • Contrôles adéquats dans les systèmes de la banque. 	Banque
Le reçu indique que la transaction a réussi mais la valeur du dépôt disparaît par la suite.	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation et surveillance bancaires de base. • Protection des dépôts de la clientèle, au cas où la banque cesserait de fonctionner. 	Banque
Fraude par des tiers		
L'appareil TPE est volé et utilisé à des fins frauduleuses.	<ul style="list-style-type: none"> • Le TPE doit être utilisé avec la carte et le PIN de l'opérateur habilité. Pour tout abus, il doit également nécessiter une carte et un PIN pour le client. • Le TPE est lié à une identification du détaillant (numéro de téléphone, adresse IP). • Le TPE est automatiquement mis hors service par la banque en dehors des heures d'ouverture du détaillant. 	Banque
Le client se présente à un faux détaillant qui utilise un « faux » TPE.	<ul style="list-style-type: none"> • La banque peut attribuer un code d'identification unique à chaque client et le TPE peut afficher ce code avant toute transaction pour que le client s'assure de bien « s'adresser » à la banque. • Les clients doivent pouvoir facilement vérifier la liste des détaillants habilités par la banque ou un registre public. 	Banque
Le TPE est altéré (par ex. un logiciel espion s'est introduit)	<ul style="list-style-type: none"> • Réserver une seule utilisation aux terminaux, éviter toute architecture ouverte. • Le logiciel peut être actualisé uniquement à distance avec une autorisation appropriée de la banque. 	Banque
La communication entre le TPE et la banque est interceptée et manipulée.	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les communications sont cryptées du début à la fin. • Niveau de sécurité approprié (par ex. des clés de cryptage d'au moins 128 bits). 	Banque

Bibliographie

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

A. Kumar, A. Nair, A. Parsons et E. Urdapilleta, 2006. « *Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships: Correspondent Banking in Brazil.* » Document de travail 85 de la Banque mondiale. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Timothy Lyman, Mark Pickens et David Porteous, 2008. « *Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technologies to Increase Access to Finance.* » Focus Note 43. Washington D.C.: CGAP.

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

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

Vos commentaires au CGAP sur ce document sont les bienvenus.

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

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P8-300
Washington, DC
20489 USA

Tél : 202-473-9394
Fax : 202-522-8744

Email : cgap@worldbank.org

© CGAP, 2008

Les auteurs de la présente Note Focus sont Ignacio Mas, consultant auprès du programme de technologie du CGAP et Hannah Siedek, analyste microfinance de l'équipe de technologie du CGAP. Les auteurs tiennent à

remercier Luis Barrantes Arce et Kabir Kumar pour leur contribution aux données analytiques figurant dans les encadrés 1 et 2, respectivement.

Les publications du CGAP sont souvent citées dans d'autres ouvrages. La citation suggérée pour la présente publication est comme suit :
Ignacio Mas et Hannah Siedek, 2008. « Offrir des services bancaires à travers un réseau de détaillants ». Note Focus 47. Washington, D.C. : CGAP, mai.

