

# Microfinance et banque mobile : quelles expériences à ce jour ?

Assis dans son bureau un soir de novembre 2007, Aleksandr Kalanda, directeur général d’Opportunity Bank, une banque commerciale de microfinance au Malawi, étudie les projets stratégiques pour 2008<sup>1</sup>. Cette année-là, la banque a une nouvelle fois doublé de taille et compte à présent plus de 150 000 clients<sup>2</sup>. Dans un pays où 80 % des habitants vivent dans des zones rurales largement dépourvues d’infrastructures, Opportunity Bank sait que les modèles traditionnels de microfinance ne permettent pas d’atteindre assez vite une échelle significative. Elle a donc déjà eu recours à la technologie pour développer des canaux de distribution alternatifs, tels que des guichets automatiques bancaires (GAB) biométriques, des banques fourgonnettes et des kiosques équipés de terminaux de paiement électronique (TPE) sur des marchés<sup>3</sup>.

M. Kalanda estime ces initiatives insuffisantes pour réaliser les projets planifiés. Toutes les agences d’Opportunity Bank sont envahies de clients de l’ouverture à la fermeture. Les nouvelles agences mettent trop de temps à atteindre l’équilibre (jusqu’à 18 mois) en raison des coûts élevés liés à l’achat des matériaux de construction et à la formation du personnel. Ayant entendu parler de l’immense succès de M-PESA au Kenya, M. Kalanda considère que l’avenir réside dans la banque mobile, c’est-à-dire dans la prestation de services financiers en dehors des agences bancaires traditionnelles par le biais de téléphones mobiles et de détaillants non bancaires. Un nouveau mode de fourniture qui pourrait permettre à l’établissement de mieux servir ses clients existants et d’en atteindre de nouveaux. Des réunions avec les opérateurs nationaux de téléphonie mobile révèlent que ces derniers ne prévoient pas d’introduire à court terme un service de banque mobile au Malawi. Développer un tel service en partant de zéro s’annonce ardu, mais

Opportunity Bank dispose déjà à ce moment d’une certaine expérience en matière de projets technologiques complexes. Après quelques délibérations, Aleksandr Kalanda décide finalement d’allouer des ressources significatives à la mise en place d’un canal de banque mobile dans le cadre de son plan stratégique.

Aujourd’hui, de nombreuses institutions de microfinance (IMF) dans le monde sont confrontées aux mêmes difficultés qu’Opportunity Bank. Ces dix dernières années, elles ont testé des circuits de distribution alternatifs en vue de réduire les coûts, d’augmenter leur portée dans les zones difficiles d’accès et d’améliorer le confort des clients. En théorie, les téléphones mobiles permettent d’atteindre un nombre bien plus important de clients que n’importe quel autre canal de distribution, et ce à un coût inférieur. Pourtant, malgré ce potentiel, la grande majorité des pays ne disposent pas encore d’un réseau de banque mobile dont les IMF pourraient tirer profit. À ce jour, la banque mobile a essentiellement été portée par des opérateurs de téléphonie mobile et, dans une moindre mesure, par certaines grandes banques. De manière générale, les IMF n’ont pas joué de rôle déterminant dans la mise en œuvre de ces services.

Plusieurs raisons fondamentales expliquent pourquoi les IMF ne peuvent généralement pas s’impliquer dans la banque mobile à un stade précoce. Ainsi, la plupart des dispositifs de banque mobile offrent des transferts, un service rarement proposé par les IMF. À vrai dire, les IMF et les entreprises de banque mobile qui réussissent évoluent aujourd’hui dans deux univers bien distincts. L’univers des IMF est axé sur le crédit, et dans une moindre mesure sur l’épargne ; celui de la banque mobile sur les transferts et les paiements. L’univers des IMF utilise des systèmes *backend* peu sophistiqués ; celui de

---

1 Les informations sur Opportunity Bank au Malawi proviennent de messages électroniques et d’appels téléphoniques échangés avec la direction de la banque (dont le directeur général, le directeur des opérations et le directeur marketing) entre octobre 2009 et avril 2010.  
 2 Au Malawi, la réglementation bancaire ne prévoit pas de catégorie distincte pour les banques de microfinance. C’est pourquoi Opportunity Bank est agréée et réglementée comme une banque commerciale tout en ayant pour mission explicite de servir une clientèle pauvre, auparavant exclue du système bancaire.  
 3 Pour plus d’informations sur les canaux de distribution alternatifs d’Opportunity Bank, voir <http://technology.cgap.org/2009/12/03/in-malawi-biometric-atms-confront-traditional-ways-of-moving-money/>

la banque mobile emploie certains des systèmes *backend* les plus perfectionnés qui soient (plus encore que ceux de certaines banques). L'univers des IMF est tourné vers la création d'infrastructures à faible coût reposant sur l'intervention humaine ; celui de la banque mobile est intrinsèquement lié à une infrastructure de systèmes de paiement. Il n'est donc pas surprenant que ces deux univers ne soient pas encore en phase.

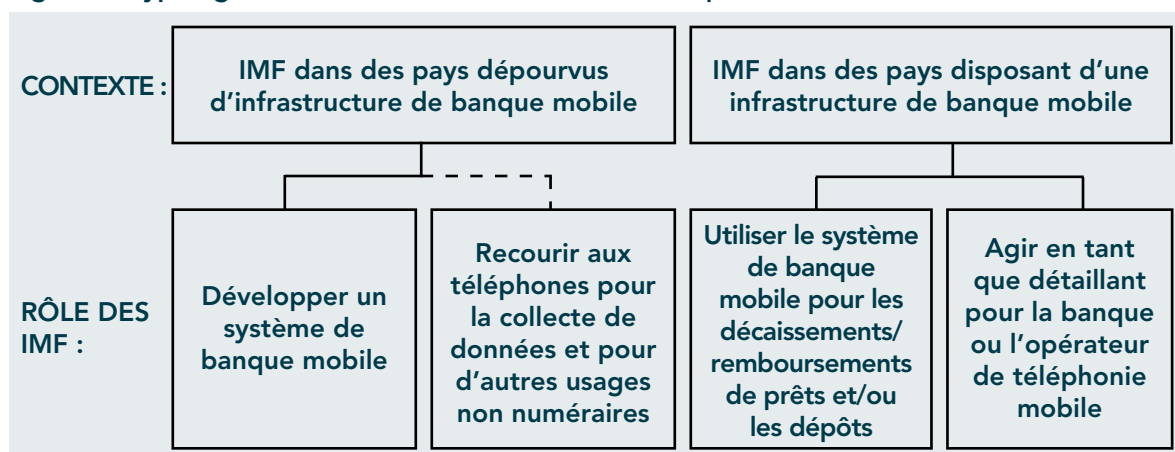
Ces écarts expliquent pourquoi de nombreuses IMF envisageant d'opter pour la banque mobile se retrouvent dans la même situation qu'Opportunity Bank au Malawi : la banque mobile promet une révolution en termes de portée et de service à un très faible coût ; les clients existants et potentiels possèdent déjà des téléphones mobiles ; mais aucun service de banque mobile n'est disponible. Dans ce cas, comment les IMF doivent-elles réagir ? Cette *Note Focus* se fixe deux objectifs : (I) étudier les différents rôles que les IMF peuvent jouer en matière de banque mobile et (II) analyser les bénéfices potentiels que les IMF et leurs clients peuvent retirer de la banque mobile.

Le rôle que les IMF peuvent endosser dépend largement de l'existence, ou de l'absence, de services de banque mobile largement disponibles (appelés infrastructure de banque mobile dans la figure 1).

Dans un pays dépourvu d'infrastructure de banque mobile, une IMF doit décider si elle souhaite développer son propre service ou si elle préfère attendre que le service et l'infrastructure soient créés. Le développement d'un tel service demande beaucoup de planification, de temps, d'investissement financier, de changements au niveau organisationnel et opérationnel, d'expertise technique et de persévérance. Il est réservé aux IMF possédant des ressources importantes et une infrastructure solide. Les autres peuvent tout de même avoir recours aux téléphones mobiles pour réduire leurs coûts et améliorer le service à la clientèle, par exemple en envoyant des SMS automatiques en guise de rappel de remboursement ou en autorisant les clients à consulter leur solde sur leur téléphone. La première partie de cet article étudie les réponses apportées par les IMF dans ce contexte.

La deuxième partie examine les possibilités qui s'offrent aux IMF lorsque le pays où elles se trouvent est déjà doté d'une infrastructure de banque mobile. La solution la plus évidente est d'utiliser le réseau de banque mobile pour les décaissements et les remboursements de prêts ainsi que pour les dépôts. Mais les IMF peuvent aussi agir en tant que détaillants au nom du service de banque mobile. La direction, le personnel et les clients de l'IMF peuvent ainsi se familiariser avec le service et l'institution peut

**Figure 1. Typologie des IMF dans le domaine de la banque mobile**



enregistrer des revenus supplémentaires au travers des commissions.

La troisième partie aborde les questions que les IMF peuvent se poser concernant la banque mobile. Au-delà de son potentiel largement reconnu, quels sont les bénéfices réels pour les IMF et leurs clients ? Cette section examine trois questions clés :

1. La banque mobile peut-elle aider les IMF à mieux servir leur clientèle existante ?
2. La banque mobile peut-elle aider les IMF à atteindre de nouveaux segments de clientèle ?
3. La banque mobile peut-elle réduire les coûts pour les IMF et leurs clients ?

## Une IMF située dans un pays dépourvu d'infrastructure de banque mobile doit-elle créer son propre système ?

Revenons à l'histoire d'Opportunity Bank au Malawi et à sa décision de créer un service de banque mobile dans un pays dépourvu de l'infrastructure correspondante. Comment cette petite banque de microfinance s'en est-elle sortie face aux différentes difficultés associées à la mise en place d'un tel service ?

Malheureusement, comme Opportunity Bank en a fait l'expérience, la création d'un service de banque mobile est complexe, longue et coûteuse. La plupart des services de banque mobile auxquels les banques commerciales ont recours visent davantage à offrir plus de commodité à une clientèle existante (souvent haut de gamme), qu'à donner un accès au système financier à des personnes non bancarisées<sup>4</sup>. Développer en partant de zéro un service de banque mobile qui atteint effectivement les personnes non bancarisées n'est pas une chose aisée. Durant les premiers mois de 2008, Opportunity Bank a rencontré de nombreux

### Encadré 1. Messages clés

- Le développement d'un système de banque mobile est coûteux, long et complexe ; rares sont les IMF qui ont les capacités financières, techniques et de gestion nécessaires.
- La plupart des IMF doivent utiliser les téléphones mobiles de manière à accroître la commodité pour les clients (par exemple, par le biais de rappels automatiques de remboursement) et à renforcer l'institution pour qu'elle soit prête à se raccorder au système une fois ce dernier mis en place.

obstacles d'ordre réglementaire, technologique et opérationnel. Elle a embauché des consultants externes pour l'aider à élaborer un plan approprié axé sur les quatre activités ci-dessous, obligatoires pour toute IMF développant un service de banque mobile.

1. **Élaborer une stratégie et un plan d'affaires.**  
Les IMF doivent avoir une idée claire de la manière dont la banque mobile s'inscrit dans leur proposition de valeur à l'égard de la clientèle. Dans un secteur aussi tendance que la banque mobile, on peut aisément se laisser emporter par l'enthousiasme sans mesurer pleinement les coûts et les bénéfices. Les IMF doivent identifier les problèmes à résoudre et la manière exacte dont la banque mobile les y aidera. Existe-t-il d'autres solutions ? Quel est, par exemple, l'objectif premier du service : améliorer le niveau de satisfaction et fidéliser les clients existants ? Atteindre de nouveaux segments de clientèle ou de nouvelles zones géographiques ? Réduire l'affluence dans certaines agences ? Diminuer les coûts de transaction (lesquels) ? Les GAB, les kiosques ou les banques itinérantes sont-ils une meilleure solution ? Avant de s'engager dans le développement d'un système, les IMF doivent définir leurs objectifs le plus précisément possible.

<sup>4</sup> En Afrique et ailleurs dans le monde en développement, les banques sont de plus en plus nombreuses à offrir des services bancaires par téléphone mobile. Tel est le cas, par exemple, des quatre principales banques d'Afrique du Sud et de 13 des plus grandes banques du Kenya. Similaire à la banque en ligne des marchés développés, ce canal permet aux clients existants d'accéder à leurs comptes facilement et à tout moment. Néanmoins, l'offre standard de banque mobile est souvent limitée à des services de base tels que la consultation du solde, la recharge d'unités de communication et les mini-relevés de compte.

**2. Développer une solution technologique.** Le développement d'une solution technologique est coûteux et prend beaucoup de temps. Tout d'abord, le logiciel bancaire de l'établissement doit pouvoir être intégré avec une plateforme de banque mobile. Opportunity Bank a dû effectuer une mise à jour complète de ses systèmes, un processus qui a duré un an et qui a coûté plus de 100 000 USD. XacBank, une banque de microfinance en Mongolie, a investi encore davantage pour mettre à jour son système bancaire principal avant de développer son propre service de banque mobile<sup>5</sup>. Ensuite, l'interface de téléphonie avec la banque (SMS, USSD, STK, etc.) doit être sélectionnée. Parmi les facteurs importants dans cette prise de décision, citons la sécurité, la facilité d'utilisation, la capacité de fonctionner sur des combinés peu sophistiqués et les fonctionnalités de l'opérateur<sup>6</sup>. Opportunity Bank a opté pour une interface USSD parce qu'elle la jugeait sûre et estimait qu'elle fonctionnerait même sur les téléphones les moins chers. Enfin, il convient de développer l'interface (ou middleware) entre le système d'information de gestion (SIG) et l'application côté client. Les institutions peuvent acheter une solution prête à l'emploi ou mettre au point leur propre solution, les deux options étant tout aussi onéreuses l'une que l'autre.

**3. Créer et gérer un réseau de détaillants.** Afin d'utiliser un canal électronique tel qu'un téléphone mobile pour des services financiers, les clients doivent convertir des espèces en valeurs électroniques et *vice versa*. Cette opération peut être réalisée à travers des réseaux de détaillants, tels que des revendeurs d'unités de communication, des bureaux de poste ou des petits commerçants. Dans ce domaine, les opérateurs de téléphonie mobile ont un avantage indéniable. En effet, leurs réseaux nationaux de vente d'unités de communication comprennent souvent de nombreux distributeurs et des milliers de détaillants. Mais développer de zéro et gérer

un réseau étendu de détaillants n'a rien à voir avec administrer une IMF. Il faut notamment identifier et former des détaillants, et garantir un système efficace et continu de gestion des liquidités et d'assurance qualité. De ce fait, Opportunity Bank a décidé de s'associer à une grande chaîne de fournitures agricoles possédant des magasins dans de nombreuses villes du Malawi. Elle a ainsi tiré profit de l'infrastructure nationale du fournisseur tout en éliminant la nécessité de gérer des points de vente individuels.

**4. Négocier des partenariats avec un ou plusieurs opérateurs de téléphonie mobile.** Une IMF ou une banque ne peut développer un service de banque mobile sans la coopération d'au moins un opérateur de téléphonie mobile. L'un des aspects essentiels de tout service est d'assurer un flux de données sûr et fiable entre le logiciel bancaire de l'IMF et la plateforme de l'opérateur. Ce dernier doit posséder les compétences techniques pour gérer l'application de banque mobile, laquelle risque de ne pas être en place si le service est pionnier dans le pays. Par ailleurs, si un opérateur envisage de lancer son propre système, il ne voudra peut-être pas s'associer à une IMF. Enfin, les opérateurs étant des entreprises à la recherche de volumes importants, il est fort probable qu'ils ne négocient qu'avec des IMF dont la clientèle est suffisamment nombreuse pour rentabiliser leur investissement.

La liste de contrôle ci-dessous peut aider à déterminer si une IMF implantée dans un pays dépourvu de service de banque mobile est bien placée pour mettre en place un tel système.

1. Aucun opérateur (ni société tierce de paiement par mobile) ne prévoit de développer un tel service dans un avenir proche. Dans le cas contraire, mieux vaut attendre et tirer parti du service une fois celui-ci lancé (voir la prochaine section pour des exemples d'IMF ayant procédé de cette manière).

<sup>5</sup> Le projet de banque mobile de XacBank a bénéficié de conseils techniques et de financements du programme de technologie du CGAP.

<sup>6</sup> Pour une explication plus détaillée des aspects techniques qui définissent la plateforme de banque mobile, voir Mas et Kumar (2008).

2. L'IMF a défini l'objectif stratégique du service de banque mobile et elle est convaincue qu'il s'agit de la meilleure réponse à ses problématiques particulières. Elle dispose d'un conseil d'administration qui la soutient et, idéalement, d'une équipe de direction solide dont la faculté à mettre en œuvre des projets complexes basés sur la technologie est avérée. L'IMF peut sous-traiter certaines fonctions clés, mais pas toutes, et doit donc posséder de fortes capacités en interne.
3. L'IMF peut s'appuyer sur une infrastructure d'informatique bancaire performante capable de gérer des flux de données importants. Si elle connaît des problèmes importants avec son SIG actuel, elle doit d'abord y remédier.
4. Les conditions réglementaires dans le pays de l'IMF sont favorables. Deux conditions réglementaires « nécessaires mais non suffisantes » doivent être remplies : autorisation de faire appel à des détaillants comme points de dépôt/de retrait en espèces et élaboration de règles de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme fondées sur le risque et adaptées aux réalités de transactions à distance réalisées par l'intermédiaire de détaillants<sup>7</sup>.
5. L'IMF dispose de ressources financières conséquentes, non seulement pour financer la solution technologique mais aussi pour employer des ressources humaines qualifiées, développer et gérer un réseau de détaillants, réorganiser certains processus dans ses agences, former le personnel et lancer une campagne marketing de grande ampleur. Toutes les IMF qui se sont engagées sur cette voie ont dépensé quelques centaines de milliers à plus d'un million de dollars (USD) pour la mise en place du système.
6. L'IMF présente un volume de transactions suffisant pour que les frais directement engagés soient plus rapidement amortis.

Rares sont les IMF qui remplissent l'ensemble de ces conditions. Étant donné la complexité et le coût du développement d'un système de banque mobile, seules les IMF les plus grandes et les plus solides doivent se lancer dans cette entreprise. Mais cette situation peut changer à mesure que se multiplient les IMF expérimentant cette approche et les fournisseurs technologiques offrant des solutions prêtes à l'emploi à des prix inférieurs. Qui plus est, il est probable qu'un nombre croissant d'opérateurs de téléphonie mobile proposeront des produits de banque mobile utilisables par les IMF.

Plusieurs IMF ont trouvé des moyens intéressants pour surmonter ces obstacles. Au Pakistan, Tameer Microfinance Bank (120 000 clients, 23,6 millions USD d'encours de crédits et 17 millions USD de dépôts) remplissait bien tous les critères cités. Elle a lancé un service de banque mobile (*easypaisa*) qui promettait d'atteindre une échelle significative<sup>8</sup>. Dans les six premiers mois qui ont suivi le lancement, *easypaisa* a traité plus d'un million de transactions.

La banque a démarré seule son processus de banque mobile en l'absence de toute infrastructure correspondante. Pour mettre le produit sur le marché, elle a cependant collaboré étroitement avec l'un des principaux opérateurs de téléphonie mobile du Pakistan. En 2007, Tameer Microfinance Bank a engagé des négociations avec Telenor, deuxième opérateur de téléphonie mobile du Pakistan. Dans ce pays, les autorités de réglementation imposaient aux opérateurs de s'associer à une banque pour développer des services de banque mobile. Par conséquent, Telenor avait besoin d'un partenaire bancaire. Tameer, elle, voulait profiter de la base de clientèle de Telenor (30 millions de personnes à l'époque), de son réseau de 180 000 revendeurs et franchisés ainsi que de sa portée nationale en termes de publicité et de marketing.

<sup>7</sup> Pour de plus amples informations sur les réglementations relatives à la banque à distance, voir Lyman, Pickens et Porteous (2008).

<sup>8</sup> Le projet de banque mobile de Tameer Microfinance Bank a bénéficié de conseils techniques et de financements du programme de technologie du CGAP. Les renseignements sur *easypaisa* proviennent d'un entretien téléphonique mené avec Abbas Sikaner (directeur général de Tameer Microfinance Bank) en février 2010.

Un an plus tard, Telenor a racheté 51 % du capital de Tameer Microfinance Bank. Au cours de l'année suivante, les deux organisations ont coopéré pour créer la marque *easypaisa* pour leur service de banque mobile.

Bien que Tameer ait une longue expérience dans la prestation de services financiers aux personnes à faibles revenus au Pakistan, la réussite et l'extension futures d'*easypaisa* dépendront probablement en grande partie de Telenor. Les dépenses communes qui ont été nécessaires pour préparer le lancement d'*easypaisa* (à savoir pour le système technique, le réseau de détaillants, le système de gestion des liquidités, le centre d'appels, la stratégie de marque, etc.) se sont élevées à environ 7 millions USD. Cependant, même après le démarrage, Telenor dépense encore plus de 100 000 USD par mois en publicité.

La plupart des IMF ne peuvent s'attendre à ce qu'un opérateur de téléphonie mobile investisse en elles comme Telenor dans Tameer. Pour les IMF opérant dans des pays dépourvus de service de banque mobile, une autre solution consiste à conclure des partenariats avec d'autres IMF et des banques de petite taille pour se lancer dans la banque mobile en tant que groupe. Bien sûr, de telles alliances stratégiques s'accompagnent de nombreuses difficultés. Ainsi, la coordination requise entre toutes les institutions participantes peut absorber énormément de temps et d'énergie, surtout au niveau des directions. Néanmoins, plusieurs petites IMF développant ensemble un service de banque mobile peuvent en retirer des avantages qu'elles n'auraient pas obtenus individuellement, dont les suivants :

- **Échelle.** En raison des coûts élevés de mise en place et des faibles revenus/économies par transaction, il est indispensable d'atteindre une

échelle importante pour que l'analyse coût-bénéfice soit favorable à la banque mobile. Lorsque plusieurs petites IMF paient chacune une partie seulement de l'investissement initial, leur échelle collective peut justifier cette dépense.

- **Capacité de négocier avec des opérateurs de téléphonie mobile.** Les opérateurs de téléphonie mobile se tournent en priorité vers des entreprises de grande taille pouvant dégager rapidement des profits. Si les IMF négocient collectivement, elles seront plus susceptibles d'offrir une proposition de valeur digne de considération.
- **Pool de compétences élargi.** Il peut être difficile de trouver toutes les compétences requises au sein d'une seule IMF. Mais lorsque le personnel de plusieurs institutions est réuni, le nombre de personnes possédant des compétences diverses est plus important.
- **Réseau de détaillants élargi.** Ensemble, les agences des IMF peuvent former un réseau de détaillants de base où les clients du service de banque mobile peuvent effectuer leurs dépôts/retraits en espèces. Plusieurs IMF regroupées peuvent également négocier des accords plus avantageux avec des réseaux de bureaux de poste ou de commerçants.
- **Ressources financières.** Lorsque plusieurs IMF partagent les coûts de la banque mobile, l'opération est nettement plus abordable pour chacune d'entre elles.

Aux Philippines, le programme Rural Bankers Association of the Philippines-Microenterprise Access to Banking Services (MABS<sup>9</sup>) est un bon exemple de coopération entre organisations<sup>10</sup>. Ce dispositif soutenu par l'USAID a constitué un groupe de 60 banques rurales. En exploitant leurs liens avec plus d'un millier de clients propriétaires de petites entreprises, celles-ci ont pu trouver des revendeurs pour G-Cash, une solution de paiement

<sup>9</sup> <http://www.rbpmabs.org>

<sup>10</sup> Les informations sur MABS proviennent d'un entretien avec le responsable du projet, John Owens, en novembre 2009 et d'échanges de courriers électroniques en avril 2010.

par téléphone mobile mise au point par GXI, filiale de Globe Telecom. G-Cash existait déjà, mais n'était pas présent dans les communautés rurales aux Philippines. Un réseau de revendeurs G-Cash (semblables à des centres d'encaissement de chèques) a ainsi pu être créé dans ces communautés grâce au soutien des banques rurales. En outre, plusieurs milliers d'employés des banques rurales et d'autres entreprises s'adressent à ces commerçants pour retirer leurs salaires<sup>11</sup>. À elle seule, chaque banque rurale était trop petite pour attirer GXI. Mais en tant que collectif comptant plus de 2 000 agences et des millions de clients potentiels, les petites banques ont soumis à GXI une proposition commerciale convaincante.

Au Pakistan, Tameer a été rachetée par un opérateur de téléphonie mobile et a lancé *easypaisa*. Aux Philippines, 60 banques rurales ont aidé à créer un réseau de détaillants pour G-Cash, un service offert par un opérateur de téléphonie mobile. Que s'est-il passé pour Opportunity Bank, au Malawi ?

Opportunity Bank a passé la majeure partie de l'année 2008 à mettre son SIG à niveau et à élaborer un plan d'affaires. En 2009, elle a développé la solution technologique, a obtenu les autorisations nécessaires après de nombreuses réunions avec la banque centrale, et a réalisé une étude de marché pour former la base d'un plan marketing. Elle a ensuite testé le service (appelé *Banki mmanja* ou « banque dans la main ») auprès du personnel, puis a lancé le produit en mai 2010.

L'avenir nous dira si Opportunity Bank a eu raison de consacrer autant de temps et d'argent à développer son propre système de banque mobile. Il lui a fallu plus de deux ans pour parachever le service. Selon ses calculs, si au moins 10 % des clients existants y souscrivent avant la fin de la première année et que chaque client réalise au

moins deux transactions par mois, le service devrait être bénéficiaire d'ici au milieu de la deuxième année<sup>12</sup>. Pendant qu'Opportunity Bank mettait au point son service, l'opérateur de téléphonie mobile Zain a annoncé qu'il lancerait son propre dispositif de banque mobile, appelé Zap (déjà en place dans d'autres pays d'Afrique). Malgré cette nouvelle, Opportunity Bank a décidé de poursuivre sur sa lancée. Zap sera certainement en mesure de déployer un réseau de détaillants nettement plus important qu'elle. Un réseau auquel Opportunity Bank pourra peut-être se rattacher un jour pour accéder à un nombre supérieur de détaillants et demeurer compétitive.

Comment les IMF doivent-elles agir ? Généralement établies dans des pays dépourvus de service de banque mobile, la plupart ne remplissent pas tous les critères qui feraient d'elles des candidates sérieuses pour le développement de leur propre service. Par conséquent, quelles sont leurs options ? Atteindre des personnes précédemment exclues du système bancaire grâce à un réseau de détaillants et de téléphones mobiles est idéal. Néanmoins, les téléphones mobiles ne sont pas nécessairement que des canaux de distribution. Nombre de banques les utilisent aussi pour accroître le confort des clients, réduire les coûts et enregistrer des revenus supplémentaires. Les IMF peuvent faire de même.

BancoSol, une grande banque de microfinance en Bolivie, a démarré sa stratégie mobile par des services SMS de base pour les clients avant d'introduire des transactions de banque mobile plus complexes. Ses quelque 400 000 clients peuvent utiliser leur téléphone mobile pour consulter le solde de leurs comptes, recevoir des informations sur la date et le montant de leur prochaine tranche de remboursement et transférer des fonds d'un de leurs comptes vers un autre. BancoSol souhaite

<sup>11</sup> <http://www.mobilephonebanking.rbap.org/article/archive/15#tas> et <http://blog.mobilephonebanking.rbap.org/index.php/2009/05/21/gcash-paves-the-way-for-pr-banks-micro-financing-success/#more-126>

<sup>12</sup> Les coûts incluent l'amortissement sur cinq ans de l'investissement initial de 200 000 USD ainsi que les frais de fonctionnement. Cependant, le budget publicitaire pour la première année (54 000 USD) est très faible par rapport à ceux d'autres services de banque mobile de portée nationale qui sont plutôt de l'ordre de plusieurs millions de dollars.

comprendre l'interaction de ses clients avec cette technologie avant de lancer la gamme complète de services bancaires par téléphone mobile<sup>13</sup>. Les IMF peuvent baisser leurs coûts grâce à des messages automatiques qui informent les clients des paiements ou décaissements à venir ou qui les avertissent d'un remboursement en retard. Relativement simple à mettre en œuvre, ce service permet aux agents de crédit de gagner du temps et réduit les factures téléphoniques. En effet, même en ne faisant gagner qu'une heure par jour à chaque agent de crédit, il peut entraîner des économies substantielles pour l'IMF. De tels services supplémentaires, s'ils n'amènent pas de nombreux nouveaux clients, peuvent s'avérer utiles tant pour les clients existants que pour l'IMF.

Le secteur de la banque mobile a moins de dix ans et connaît une évolution rapide : tout pays dépourvu à ce jour d'un service de banque mobile ne tardera pas à en posséder un. Mais l'existence d'un tel service ne signifie pas pour autant qu'une IMF est prête à en faire usage. Les IMF dotées d'une équipe de direction solide, d'un SIG performant et de contrôles internes efficaces sont celles qui en bénéficieront le plus. De toute façon, le renforcement des capacités dans ces trois domaines n'est jamais mauvais pour la mission centrale d'une IMF. Et il lui permet d'être mieux préparée à adopter la banque mobile lorsque celle-ci sera disponible.

En résumé, si certaines grandes IMF stables peuvent réussir à instaurer elles-mêmes des services de banque mobile, la majorité des institutions doivent s'efforcer de développer la force et les capacités dont elles auront besoin pour tirer profit des services de banque mobile lorsqu'ils seront disponibles.

## Quel rôle pour une IMF dans un pays doté d'une infrastructure de banque mobile ?

### La banque mobile peut-elle servir à collecter des remboursements de prêts et des dépôts ?

Plusieurs possibilités s'offrent aux IMF opérant dans des pays déjà dotés d'un système de banque mobile. La première application, et la plus évidente, est de faciliter les remboursements et les dépôts<sup>14</sup>. Comme nous l'expliquons dans cette section, les IMF qui l'utilisent dans ce but disent supporter des risques et des coûts inférieurs pour elles-mêmes et pour leurs clients sur le traitement et le transport de sommes importantes en espèces.

Toute personne ayant un intérêt pour la banque mobile a bien sûr entendu parler de M-PESA. Beaucoup ignorent cependant que M-PESA était initialement un projet pilote destiné à faciliter le remboursement de microcrédits octroyés par l'IMF Faulu Kenya<sup>15</sup>. À l'origine, Safaricom (l'opérateur de téléphonie mobile) voulait rapprocher sa connectivité, sa marque et son réseau de vendeurs d'unités de communication de la base de clients à faibles revenus de Faulu pour permettre à ces derniers de recevoir leurs prêts et d'effectuer leurs remboursements à l'aide de téléphones mobiles. Les deux organisations ont réalisé un test pilote de six mois en 2005 au cours duquel les clients de Faulu ont utilisé le service pour rembourser leurs prêts. Alors que le test pilote visait le remboursement des prêts, les clients ont eu recours au service de toutes sortes de manières créatives qui se sont révélées très intéressantes pour Safaricom. Ainsi, ils l'ont utilisé pour payer des biens et services entre participants du test pilote et pour convertir la

<sup>13</sup> Les informations sur le cas de BancoSol proviennent d'un entretien mené avec Gustavo Sanchez, directeur national de l'informatique et des processus pour BancoSol, en novembre 2009.

<sup>14</sup> Dans la plupart des pays, la réglementation interdit aux institutions non agréées d'accepter des dépôts. Néanmoins, le nombre de nouvelles dispositions réglementaires facilitant la collecte des dépôts pour les IMF ainsi que le nombre d'IMF obtenant un tel agrément augmentent chaque année. Ainsi, la loi kenyane sur la microfinance de 2008 permet à la banque centrale d'agréer et de réglementer « des entreprises de microfinance collectrices de dépôts ». En 2010, un peu plus de 50 % des IMF transmettant leurs informations au MIX Market offrent une forme quelconque de dépôt volontaire.

<sup>15</sup> Les informations sur l'étude de cas Faulu Kenya proviennent de Hughes et Lonie (2007) ainsi que d'entretiens menés avec Lydia Koros (alors directrice générale de Faulu Kenya) en octobre 2009 et avec Anne Kimari (directrice financière) en mai 2010.



monnaie électronique en temps de communication qu'ils envoyaient à des membres de leur famille dans d'autres régions du pays. Suite à cette phase pilote, Safaricom a modifié sa stratégie, défini le principal message marketing de M-PESA (*Send Money Home* ; « Envoyez de l'argent chez vous ») avant de lancer le service de paiement par téléphone mobile le plus connu au monde.

### Encadré 2. Messages clés

- Les IMF peuvent utiliser des systèmes de banque mobile existants pour faciliter les remboursements de prêts et les dépôts. Cette opération n'augmente pas nécessairement le risque de crédit, même si l'impact sur la cohésion des groupes doit être surveillé de près.
- Les IMF peuvent également jouer le rôle de détaillants pour une banque ou un service de banque mobile d'un opérateur. Elles peuvent ainsi se familiariser avec le système, de même que leurs clients, et enregistrer des revenus supplémentaires.

Que s'est-il passé pour Faulu Kenya ? Outre certains problèmes techniques, cette institution n'était pas prête pour que le remboursement de ses prêts se fasse *via* le service M-PESA. Ses clients ont trouvé le système si simple et si pratique qu'ils ne voyaient plus l'intérêt des réunions de groupe. Or la fréquentation régulière à ces réunions était une composante essentielle de la méthodologie de Faulu. Les agents de crédit et la direction redoutaient qu'un affaiblissement de l'interaction au sein des groupes ne détériore la discipline de remboursement. En conséquence, Faulu et Safaricom ont décidé d'un commun accord que Faulu ne participerait pas au service à l'issue du test pilote.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là. En mai 2009, Faulu devient la première IMF collectrice de dépôts du

Kenya. Elle ne voit guère de risque à autoriser ses nouveaux clients à effectuer leurs dépôts *via* M-PESA. En décembre 2009, Faulu lance donc un service destiné à relier les comptes d'épargne de ses clients au système M-PESA. Le fait de pouvoir ainsi transférer leur argent de M-PESA vers des comptes Faulu offre aux clients deux grands avantages : percevoir des intérêts sur leurs dépôts et se constituer un bon historique d'épargne susceptible de les rendre éligibles pour des prêts. Quatre mois après le lancement, environ 60 000 USD transitent chaque semaine entre les deux institutions et 30 000 clients ont recours au service.

Pour les clients comme pour les IMF, la mobilisation de dépôts *via* M-PESA ne comporte que peu de risques. Mais l'expérience de Faulu signifie-t-elle que le remboursement de prêts *via* M-PESA est trop risqué ? Probablement pas. En 2005, le service était le premier de ce type. Le pilote mettait l'accent sur la technologie à proprement parler, et il n'y avait pas vraiment eu de réflexion préalable quant à l'impact sur la cohésion de groupe.

Au Kenya, Small and Micro Enterprise Programme (SMEP) a été la première IMF à se rattacher à la plateforme M-PESA pour les remboursements de crédits de groupe, s'appuyant pour cela sur une assistance technique externe<sup>16</sup>. À l'issue d'une phase pilote qui a eu lieu en 2008 avec 200 clients de crédits de groupe, le service a été étendu à l'ensemble des 51 000 clients de SMEP en 2009, leur permettant d'effectuer des remboursements et des dépôts d'épargne<sup>17</sup>. Les clients de SMEP paient par l'intermédiaire du système M-PESA avant les réunions, et l'agent de crédit vérifie lors des réunions que ces paiements ont bien été reçus.

Kenya Women's Finance Trust (KWFT) procède de manière très similaire<sup>18</sup>. Avec plus de 300 000 emprunteurs actifs et un encours de crédits

<sup>16</sup> Le prestataire Triple Jump Advisory Services a élaboré le système de banque mobile pour SMEP. Il développe actuellement un service de banque mobile pour VFC Rwanda, une institution collectrice de dépôt. Ce service permettra aux clients d'effectuer des dépôts d'épargne *via* le réseau kenyan MTN Mobile Money.

<sup>17</sup> Entretien avec George Kinganjur, consultant et directeur de projet pour SMEP, mai 2010.

<sup>18</sup> Les informations concernant l'étude de cas KWFT proviennent d'un entretien avec Gichimu Waweru (directeur général, marketing) en mai 2010.

de près de 140 millions USD, KWFT est certainement la plus grande IMF utilisant aujourd'hui M-PESA pour les remboursements. À l'instar de SMEP, KWFT demande à tous les membres d'un groupe de rembourser le prêt dans le système M-PESA (via la fonctionnalité de règlement de factures) au moins deux jours avant chaque réunion. La présence aux réunions reste obligatoire, et les agents de crédit y arrivent munis d'un document indiquant les versements déjà effectués par chaque membre. Autrefois dominées par l'encaissement des espèces, les réunions durent ainsi moins longtemps et peuvent être davantage consacrées aux problèmes professionnels et à l'éducation financière.

Certaines IMF, préoccupées par la cohésion au sein des groupes, commencent en limitant les services de banque mobile au seul remboursement des prêts individuels. Avec ce type de prêt, une fois le décaissement effectué, les agents de crédit se rendent de temps en temps chez le client pour surveiller les performances de l'entreprise et l'impact du prêt. Il n'y a pas de calendrier de réunions fixe comme c'est le cas pour les crédits de groupe.

Tujijenge Tanzania<sup>19</sup> fait partie des IMF qui ont recours à la banque mobile pour les prêts individuels. En mars 2010, cette institution comptait plus de 12 000 clients, dont la plupart dans la région de Dar es Salaam. En 2009, elle a lancé un test pilote avec 30 emprunteurs individuels utilisant la plate-forme M-PESA pour leurs remboursements. Au lieu d'attendre une date de remboursement spécifique, ces clients pouvaient réaliser des versements du montant de leur choix, à tout moment, et depuis n'importe quel endroit en Tanzanie. Le test pilote a été concluant. Désormais, Tujijenge impose le remboursement via M-PESA pour tous les prêts individuels inférieurs à 1 800 USD.

En mai 2010, M-PESA et Equity Bank, au Kenya, ont annoncé l'offre la plus intégrée à ce jour : M-Kesho,

un compte de microépargne à faible coût assorti de critères d'éligibilité très inclusifs<sup>20</sup>. À travers ce compte, Equity Bank espère transformer la majorité des 9,4 millions d'utilisateurs de M-PESA en titulaires de comptes bancaires et proposer, en plus, des produits de microassurance et de microcrédit. Rares sont les institutions qui ont autant de marge de négociation qu'Equity Bank pour réaliser un tel objectif. Reste que cette *joint-venture* a le potentiel requis pour étendre l'accès aux services financiers formels à des millions de personnes actuellement non bancarisées.

À mesure que M-PESA et d'autres services similaires se multiplient, des groupes les utilisent de manière créative pour simplifier l'épargne et le crédit, avec ou sans liens formels avec des IMF. Par exemple, les Village Savings and Loans Associations (VSLA) en Tanzanie (chapeautés par CARE International) ont recours à M-PESA pour stocker les liquidités excédentaires de groupe et pour épargner dans un but donné tel que l'achat en gros de fertilisant<sup>21</sup>. Il n'existe pour l'instant aucun lien formel avec une institution financière, ni tarif préférentiel avec M-PESA. CARE est toutefois convaincu que les VSLA seront prêts à payer le prix normal, car le fait de conserver de l'argent en lieu sûr (plutôt qu'au domicile des membres) présente des avantages indéniables.

Lorsque des personnes n'ayant jamais eu accès à un compte bancaire découvrent un service de banque mobile quasi omniprésent tel que M-PESA, ils déterminent par tâtonnements successifs la manière de l'utiliser pour satisfaire leurs besoins en termes de gestion des liquidités<sup>22</sup>. Durant cette phase, les IMF doivent observer le comportement des clients et collaborer étroitement avec eux pour continuer à identifier le meilleur moyen d'effectuer des remboursements et des dépôts via la banque mobile d'une manière sûre et pratique, tant pour les clients que pour elles-mêmes.

<sup>19</sup> Les informations concernant l'étude de cas Tujijenge proviennent d'entretiens avec la direction de Tujijenge en novembre 2009 et d'échanges de courriers électroniques consécutifs, ainsi que d'entretiens avec Triple Jump Advisory Services.

<sup>20</sup> Voir <http://www.businessdailyafrica.com/Company%20Industry/Safaricom%20roils%20the%20market%20with%20phone%20based%20savings%20account/-/539550/921044/-/4fj674z/-/index.html>

<sup>21</sup> Les informations concernant l'utilisation de M-PESA par les VSLA CARE proviennent d'un entretien avec Mark Staehle, directeur de projet, Save Up (Access Africa Program de CARE USA) en mars 2010.

<sup>22</sup> Voir, par exemple, Morawczynski et Pickens (2009).

## Dans quels cas une IMF doit-elle envisager de devenir détaillant dans un système de banque mobile ?

Même pour des paiements mobiles, il est nécessaire que des liquidités entrent dans le système et en ressortent. Opérant depuis des infrastructures existantes telles que des épiceries et des bureaux de poste, les détaillants jouent le rôle de « GAB humains » : ils convertissent des valeurs électroniques en espèces, et *vice versa*. Pour que le modèle économique soit viable, tout système de banque mobile doit disposer d'une masse critique de détaillants en vue d'attirer suffisamment de nouveaux clients<sup>23</sup>. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les IMF qui créent leur propre service de banque mobile assument la charge supplémentaire de développer un réseau de détaillants. En revanche, celles qui se greffent sur des services existants transmettent cette responsabilité au prestataire de banque mobile.

Lorsqu'elle n'a pas recours initialement à un service de banque mobile pour les remboursements et les dépôts, l'IMF a tout de même la possibilité de s'impliquer d'une autre manière. Ainsi, jouer le rôle de détaillant pour un opérateur de téléphonie mobile ou pour une banque qui a lancé un service de banque mobile peut être une excellente façon d'en découvrir le fonctionnement sans engager de coûts d'investissement importants. Cette stratégie permet aussi d'exposer les clients au système, ce qui augmentera peut-être leur niveau d'aisance avec cette solution si l'IMF décide finalement de l'adopter. Elle peut également aider les IMF à se distinguer de la concurrence et à faire rentrer davantage de liquidités dans leurs agences.

Le partenariat de VisionFund avec WING Cambodia en est une bonne illustration<sup>24</sup>. VisionFund Cambodia opère au Cambodge depuis plus de dix ans. Fin 2009, l'institution possédait 98 000 clients et plus de 21 millions d'encours de crédits. Lancé en janvier

2009 et parrainé par ANZ Bank, WING Cambodia est un service de banque mobile qui compte aujourd'hui 100 000 clients.

Lorsque WING a voulu développer un réseau de détaillants chez qui les clients pourraient réaliser des transactions en espèces, il a rencontré de nombreuses difficultés. En effet, le Cambodge ne dispose pas de réseaux nationaux de points de vente, comme des bureaux de poste ou des commerces de proximité, pouvant servir de détaillants. Par conséquent, WING a dû conclure des partenariats avec des IMF. Au départ, WING croyait que son service pourrait être utilisé comme mécanisme de remboursement et de décaissement de prêt. Mais à l'instar de Safaricom, il a vite compris que cela engendrerait des complications supplémentaires et prolongerait le délai de mise sur le marché. La clientèle des IMF était habituée au contact étroit et au renforcement communautaire inhérents aux méthodes de remboursement de prêts. WING a donc plutôt choisi d'utiliser les agences de VisionFund en tant que points WING Cash X-press pour des dépôts/retraits en espèces<sup>25</sup>.

Du point de vue de VisionFund, ce partenariat lui permet de se distinguer des autres IMF sur le marché. Selon elle, les clients le considèrent comme une innovation. Bien qu'elle ne soit pas agréée pour accepter des dépôts, l'institution offre désormais à ses clients la possibilité de stocker de la valeur à l'aide du service WING. Côté gains, VisionFund perçoit des revenus issus des commissions sur les transactions et bénéficie de la vente croisée d'autres produits. Mais il y a aussi des coûts. Au début, VisionFund a investi dans le recrutement de dix employés supplémentaires, les « pilotes WING », pour l'enregistrement des nouveaux clients, et a initié le personnel existant et nouveau aux procédures de dépôt/retrait en espèces. D'après ses estimations, pour atteindre l'équilibre, il fallait que chaque membre spécialisé du personnel ouvre 100 nouveaux comptes WING par mois.

23 Pour plus d'informations sur le traitement des liquidités à travers les réseaux de détaillants, voir Mas (2008).

24 Les informations sur le cas de VisionFund proviennent d'entretiens avec Brad Jones (alors P-DG de WING Cambodia) et Veasna Chumsam (responsable des initiatives commerciales de VisionFund) menés entre octobre 2009 et avril 2010. Pour plus de précisions, voir <http://technology.cgap.org/2009/04/15/mobile-banking-cambodia-and-the-financial-crisis/>

25 <http://allpaynews.com/content/mmt-explained-wing-cambodia-an-operator-agnostic-mobile-money-service>

Au bout de six mois, il est apparu que le seuil de 100 comptes par mois n'était pas atteint. Après négociation, VisionFund a transféré les coûts des « pilotes WING » directement à WING. Mais elle continue à héberger ces employés dans ses agences et celles-ci servent toujours de points WING Cash X-press pour les dépôts/retraits en espèces. Par conséquent, le simple fait de jouer le rôle de détaillant pour un service de banque mobile implique des coûts que les IMF doivent prendre en compte au même titre que les revenus supplémentaires associés.

S'ils espèrent tous deux que les clients de l'IMF effectueront à l'avenir leurs remboursements et leurs dépôts via WING, VisionFund et Wing Cambodia ne souhaitent pas précipiter les choses. Les deux parties considèrent l'arrangement actuel comme un moyen adéquat de tirer profit de la banque mobile tout en mettant à la disposition de WING Cambodia les points de vente dont elle a besoin pour ses clients dans les zones rurales.

BRAC, l'une des plus grandes IMF du Bangladesh et l'un des leaders du secteur, est un autre exemple d'une institution qui envisage de jouer le rôle de détaillant pour un service de banque mobile établi<sup>26</sup>. Au Bangladesh, le taux de pénétration du téléphone mobile reste relativement faible. Par conséquent, BRAC ne voit pas le recours aux téléphones mobiles pour les remboursements de prêts comme une priorité. Selon elle, le taux de pénétration parmi les clients de groupe est même inférieur à la moyenne nationale, qui est de 30 % environ. Elle envisagerait bien la banque mobile pour les emprunteurs individuels bénéficiant d'un prêt dont la taille dépasse un certain montant. Mais sur ses 6,3 millions d'emprunteurs actifs, 300 000 seulement sont des clients individuels.

BRAC est donc nettement plus intéressée par le fait que ses agences servent de points de vente de détail pour d'autres initiatives de banque à distance.

Ainsi, si ce projet devait se concrétiser, les agences de BRAC pourraient tenir lieu de détaillants gérant tout un réseau de détaillants de plus petite taille (très probablement leurs clients) au sein d'une zone donnée. L'institution possédant actuellement 2 500 agences au Bangladesh, son potentiel en termes de portée est immense. Sa principale motivation dans le fait de jouer le rôle de détaillant est d'accéder à des sources de financement moins onéreuses. Si BRAC parvenait à gérer les questions de liquidité et à utiliser l'excédent pour octroyer des prêts, elle pourrait bénéficier d'un coût inférieur du capital et dégager un revenu supplémentaire sur l'écart de taux.

Lorsqu'une IMF travaille comme détaillant pour le compte d'un prestataire de banque mobile, les deux organisations peuvent y gagner. Pour le prestataire de banque mobile, les avantages sont multiples. Tout d'abord, il doit trouver des détaillants ayant la patience d'attendre que la base de clientèle se développe et que des transactions commencent à transiter par le système pour toucher des commissions. Ce processus prend souvent du temps, et de nombreux détaillants exclusivement motivés par le profit risquent de ne pas persévérer assez longtemps pour voir des résultats positifs. Les réseaux des IMF sont peu susceptibles d'agir comme détaillants dans un seul but lucratif. Il est donc plus probable qu'ils fassent preuve de patience pendant que le programme se développe. Ensuite, les prestataires de banque mobile ont un plus fort potentiel de croissance lorsqu'ils ciblent les segments de clients pauvres et non bancarisés. Les IMF ont déjà accès à cette clientèle et peuvent offrir au prestataire une bonne visibilité au sein de ces communautés. En outre, le personnel des IMF connaît bien les questions financières et présentera correctement les produits aux nouveaux clients peu familiers des services bancaires. Enfin, les IMF présentes à travers tout un pays offrent au prestataire un réseau entier de détaillants d'un seul coup, réduisant ainsi nettement le temps que ce dernier mettrait à constituer le réseau point par point.

<sup>26</sup> Les informations sur l'étude de cas BRAC proviennent d'un entretien mené avec Shameran Abed, conseiller pour BRAC, en mars 2010.

Pour l'IMF, plusieurs avantages se dégagent également. Tout d'abord, le fait d'agir comme détaillant pour un service de banque mobile la distingue de ses concurrents. Ensuite, son personnel et ses clients se familiarisent avec le système avant qu'elle ne consacre du temps et de l'argent à s'y rattacher pour les remboursements de prêts et d'autres transactions. Enfin, si les IMF peuvent toucher des commissions sur les transactions, l'expérience de VisionFund révèle que celles-ci permettent parfois de couvrir leurs coûts. Ainsi, si les IMF peuvent se démarquer de leurs concurrents et se familiariser avec un nouveau service de banque mobile sans perdre d'argent, le jeu en vaut la chandelle.

## Quels bénéfices pour les IMF ayant recours à la banque mobile ?

### La banque mobile peut-elle aider les IMF à mieux servir leur clientèle existante ?

Dans le monde entier, des IMF considèrent la banque mobile comme une opportunité pour toucher de nouveaux segments de clientèle et croître plus rapidement. Les téléphones mobiles peuvent étendre la portée de celles qui ont du mal à faire face aux coûts élevés liés à une clientèle rurale très difficile à atteindre. Certains éléments suggèrent toutefois que le premier bénéfice de la banque mobile pour les IMF réside dans l'amélioration du service aux clients existants.

Telle a été l'expérience de SMEP, au Kenya, lorsqu'elle s'est rattachée à la plate-forme M-PESA pour les remboursements. Avant l'utilisation de M-PESA, le processus de remboursement était très long. Le client apportait ses espèces au lieu de rassemblement du groupe. Les réunions duraient longtemps car l'agent de crédit comptait et consignait les sommes remises par chaque client. Les faux billets étant très répandus au Kenya, la cliente élue trésorière devait examiner chaque billet pour s'assurer de son authenticité. Ensuite, elle devait se rendre à la banque et attendre

son tour pour y déposer l'argent du groupe. En tant que microentrepreneur, cette cliente passait beaucoup de temps loin de son entreprise. Elle prenait en outre un risque important pour sa sécurité en se déplaçant à pied et en bus avec, sur elle, de gros montants en espèces. Aujourd'hui, grâce à M-PESA, le processus est plus simple et plus sûr. À tout moment pendant la période de remboursement, quand une cliente a suffisamment de trésorerie pour effectuer un versement (entier ou partiel), elle peut se rendre chez le détaillant M-PESA le plus proche, créditer son compte et envoyer directement la valeur électronique sur son compte SMEP. Les réunions avec l'agent de crédit se limitent désormais à une vérification rapide de la transaction, permettant ainsi à la cliente de retourner plus vite dans son entreprise<sup>27</sup>. Bien que la plate-forme de banque mobile ne lui ait pas fait gagner de nouveaux clients (du moins pas encore), SMEP indique qu'elle a augmenté le niveau de satisfaction de ses clients existants.

La valeur du service aux yeux des clients existants se mesure, entre autres, par leur volonté à payer une commission pour rembourser *via* M-PESA. M-PESA traite les remboursements de microcrédit comme des règlements de facture. Les clients payent 0,25 USD par transaction, les IMF entre 0 et 1,25 USD selon le montant du transfert. La volonté des clients à payer dépend fortement de la méthode de collecte des liquidités précédemment utilisée. Dans le cas de SMEP, où la responsabilité du transport des espèces incombe aux clients, ceux-ci sont très enclins à payer une petite commission pour accroître leur sécurité et gagner quelques heures chaque semaine. Lydia Koros, ancienne directrice de Faulu Kenya, explique : « Le coût dissuade-t-il les clients ? Non. Nous avons habitué nos clients à considérer le coût total d'une transaction, y compris le prix du ticket de bus et le coût d'opportunité lié au temps passé à se déplacer et à attendre au lieu de s'occuper de son entreprise. Ils comprennent que la commission de 0,25 USD est un faible prix à payer pour effectuer un dépôt rapide auprès d'un détaillant M-PESA au lieu de prendre

<sup>27</sup> L'exemple de la cliente est inspiré de discussions avec Cameron Goldie-Scot, ancien consultant de Triple Jump Advisory Services ayant participé au lancement du service de banque mobile de SMEP, et George Kinyanjui, consultant et chef de projet pour SMEP.

un bus jusqu'à l'agence Faulu la plus proche .» Dans ce cas, le principal bénéfice pour les IMF est la satisfaction accrue des clients.

Dans d'autres pays, en revanche, ce sont les agents de crédit qui collectent les espèces lors des réunions de groupe et les transportent jusqu'à une agence de l'IMF ou d'une banque partenaire. Pour ces institutions, les principaux bénéfices résident dans la réduction des risques de sécurité et de fraude. Mais les clients habitués à une collecte « gratuite » des liquidités tout près de chez eux ne verront peut-être pas immédiatement l'intérêt d'assumer la responsabilité de leurs propres remboursements par l'intermédiaire d'un service de banque mobile. Même une commission de 0,25 USD peut leur paraître élevée pour transférer des fonds à l'IMF. Dans ce cas, les IMF peuvent envisager de subventionner le coût pour les clients (ce qui reste intéressant par rapport au coût du transport des espèces par des agents de crédit) et de les informer progressivement sur les avantages de pouvoir effectuer leurs remboursements au moment et à l'endroit qui leur convient le mieux.

### Encadré 3. Messages clés

- La banque mobile peut aider les clients existants des IMF à économiser du temps et de l'argent, à améliorer leur sécurité et à gérer leurs flux de trésorerie avec plus de souplesse.
- Rien ne permet d'affirmer avec certitude que la banque mobile aidera les IMF à atteindre de nouveaux segments de clientèle puisque la méthodologie de microcrédit repose fortement sur l'interaction humaine.
- Les premiers résultats suggèrent que la banque mobile peut réduire les coûts opérationnels des IMF et que cette réduction peut être répercutée sur les clients sous la forme d'une baisse des taux d'intérêt.

Lorsqu'elle a lancé son projet de banque mobile, XacBank en Mongolie espérait qu'il lui ferait gagner de nouveaux clients<sup>28</sup>. L'environnement mongol illustre

bien les difficultés auxquelles de nombreuses IMF sont confrontées lorsqu'elles veulent atteindre davantage de clients dans des environnements difficiles. La Mongolie compte 2,7 millions d'habitants répartis sur un immense territoire de 1,5 million de kilomètres carrés. La majeure partie de la population est semi-nomade, ce qui pose des problèmes supplémentaires. Par conséquent, XacBank considérait la banque mobile non seulement comme un système offrant plus de commodités à ses 62 000 emprunteurs actifs, 140 000 déposants et 80 000 titulaires de cartes, mais aussi comme un canal dans sa stratégie visant à atteindre davantage de personnes.

Selon XacBank, la grande majorité des 35 000 personnes qui se sont inscrites à ce jour au service de banque mobile étaient déjà clientes de l'institution. Il est intéressant de noter que XacBank n'a pas recours au service pour les remboursements de prêts, même si cette option devrait être mise en place à compter de juin 2010. Principalement employé pour des transferts entre personnes, le service relie le compte courant d'un client de XacBank à son compte mobile.

Le fait que la banque mobile ne fasse parfois qu'aider les IMF à offrir un avantage supplémentaire à leurs clients existants ne doit pas en diminuer l'attrait. Donner plus de souplesse dans l'exécution des paiements, raccourcir les réunions de groupe et réduire les cas de vol ou de fraude sont autant d'avantages auxquels les clients des IMF attachent beaucoup d'importance. Après tout, les IMF sont gagnantes lorsque leur clientèle est fidèle et satisfaite.

### La banque mobile peut-elle aider les IMF à atteindre de nouveaux segments de clientèle ?

La banque mobile peut offrir aux IMF l'avantage de mieux servir leurs clients existants. De nombreuses institutions supposent en outre qu'elle leur permettra

<sup>28</sup> Les informations sur XacBank proviennent d'un entretien mené avec un membre de son personnel en novembre 2009 ainsi que d'un document de projet préparé pour le CGAP en mai 2007 dans le cadre du portefeuille de projets du programme de technologie. Pour plus de détails sur le projet de banque mobile de XacBank, voir <http://technology.cgap.org/2010/01/20/mongoila-mobile-banking/>

aussi d'élargir leur clientèle. À ce jour, pourtant, rien ne permet d'affirmer avec certitude que la banque mobile aide les IMF (ou les banques) à croître plus rapidement.

KWFT ne s'attend pas à ce que son lien avec M-PESA l'aide à élargir significativement sa base d'emprunteurs. En revanche, elle espère que M-PESA lui permettra de mobiliser de nouveaux dépôts simplement et à moindre coût. La méthodologie de crédit de KWFT, comme celle de la plupart des IMF, repose sur un niveau élevé d'interaction humaine. Les agents de crédit sont bien connus dans les communautés où ils opèrent, et des face-à-face fréquents sont essentiels pour renforcer le capital social sur lequel la méthodologie est fondée. Même si les clients peuvent effectuer leurs remboursements de prêts en dehors des agences KWFT (via des détaillants), l'agent de crédit doit tout de même rester à proximité à la fois de l'agence et de ses clients. Avec cette méthodologie, la banque mobile n'aura aucun impact majeur sur l'expansion géographique.

La situation est différente pour les dépôts. Pour ces derniers, pas d'évaluations, de réunions de groupe ni de calendrier strict de versements. Il s'agit d'un produit flexible : les clients peuvent déposer à tout moment le montant de leur choix. KWFT vient d'obtenir un agrément pour accepter des dépôts. La conversion des agences en entités collectrices de dépôts est onéreuse, car les coûts structurels et d'infrastructure sont élevés. Grâce à M-PESA, KWFT ne convertira que ses centres régionaux. Partout ailleurs, elle aura recours à M-PESA pour accepter les dépôts des clients. De cette manière, la banque mobile l'aidera à atteindre de nouveaux segments de clientèle pour le produit de dépôt.

Le cas de Tameer Microfinance Bank est un bon exemple de gain de clientèle par la banque mobile. Mais le modèle commercial de Tameer est très différent de celui de la plupart des IMF. Le service *easypaisa* permet aux clients d'effectuer des transferts et de régler des factures par l'intermédiaire du vaste réseau de détaillants de Telenor. Dans les

six mois qui ont suivi le lancement du premier produit de paiement en octobre 2009, Tameer a traité plus d'un million de transactions pour le compte de 500 000 clients environ. Depuis l'introduction du compte mobile en février 2010, 29 000 nouveaux comptes ont été ouverts. Dans ces deux cas, toutes les transactions ont été réalisées par de nouveaux clients de Tameer Microfinance Bank, et non par des clients existants. Tameer n'utilise pas encore son service de banque mobile pour permettre à sa clientèle existante d'exécuter des transactions en rapport avec des prêts.

À mesure qu'un nombre croissant d'IMF expérimentent la banque mobile, il est possible que certaines d'entre elles réussissent à atteindre de nouveaux clients et à se développer. Mais tant qu'aucun fait concret ne vient en attester, les IMF doivent continuer à considérer uniquement la banque mobile comme un moyen de mieux servir leurs clients existants. Elles doivent poursuivre leur stratégie de croissance initiale tout en réfléchissant à la manière d'intégrer un service de banque mobile.

### **La banque mobile peut-elle réduire les coûts pour les IMF et leurs clients ?**

La nécessité de contacts directs et fréquents avec une clientèle fortement enclavée rend le microcrédit coûteux. Mais si les décaissements et les remboursements (voire une partie du suivi) peuvent être réalisés par l'IMF et le client via le téléphone mobile qui se trouve déjà dans la poche de ce dernier, les coûts peuvent être nettement amoindris. C'est du moins ce qui est généralement admis.

Les premiers résultats suggèrent que la banque mobile peut réduire les coûts opérationnels. D'ailleurs, suite à la mise en place d'une solution de banque mobile, plusieurs IMF ont déjà baissé ou prévoient de baisser leurs taux d'intérêt. L'ampleur de cette réduction varie toutefois d'une institution à l'autre, en fonction de divers facteurs tels que l'échelle et la méthodologie.

Aux Philippines, MABS a utilisé la banque mobile pour abaisser les coûts des banques rurales. Le pays est pionnier dans le domaine de la banque à distance : deux grands opérateurs de téléphonie mobile y ont créé G-Cash et SMART Money il y a déjà quelques années. MABS a aidé 60 banques rurales comptant plus de 885 agences à identifier des clients dont les entreprises peuvent jouer le rôle de revendeurs G-Cash. Les clients des banques rurales se rendent chez ces petits commerçants pour effectuer leurs remboursements de prêts et leurs dépôts. Lorsque le coût du transport jusqu'à la banque (entre 0,20 et 2,40 USD) dépasse celui de la conversion des espèces en unités G-Cash (0,20 USD ou 1 %, selon ce qui est le plus élevé), les clients de la banque sont prêts à payer la commission G-Cash plutôt que le transport jusqu'aux agences bancaires rurales<sup>29</sup>.

Une banque rurale, Green Bank, a également compris qu'il était nettement moins onéreux d'encourager les clients à rembourser leurs prêts via le service « Text-A-Payment » (paiement par SMS) de G-Cash que d'envoyer des personnes recouvrer les sommes en question. Elle a calculé qu'en réduisant les frais du recouvrement sur le terrain, elle pourrait répercuter cette économie directement sur les clients en abaissant le coût du paiement via G-Cash. Par conséquent, elle a accepté de ramener son taux d'intérêt mensuel de 2,5 à 2,0 % ainsi que ses commissions de 3 à 2,5 %. Si l'on prend en compte les frais G-Cash et le prix des SMS, il en résulte une économie totale de 5,30 USD pour le client, dans l'hypothèse d'une taille moyenne de prêt de 400 USD<sup>30</sup>. Quant à la banque, compte tenu du coût réduit du recouvrement ainsi que de la baisse des commissions et des revenus d'intérêt, elle est en mesure d'économiser 16 USD par client pour une taille moyenne de prêt de 400 USD.

Les banques rurales ont également recours à une passerelle SMS pour rappeler aux clients l'échéance de leurs remboursements. Ce dispositif leur permet de réaliser des économies puisqu'elles n'ont plus à appeler les clients. Il s'est également révélé très efficace pour réduire les retards de remboursement. Lorsqu'un SMS est envoyé avant la date d'échéance ou le jour même, le taux de remboursement s'améliore considérablement, les retards baissant de près de 30 %. L'utilisation des SMS pour rappeler aux clients de respecter les objectifs contractuels d'épargne fonctionne aussi très bien<sup>31</sup>.

L'exemple de SMEP au Kenya montre que la banque mobile permet aux IMF d'économiser de l'argent de différentes manières. Les agents de crédit passent moins de temps en réunion, ce qui leur permet d'atteindre plus rapidement un nombre supérieur de clients et d'accroître leur productivité. Selon Triple Jump Advisory Services, à mesure que les clients adoptant la banque mobile se feront plus nombreux, le temps et les coûts de transport des agents de crédit se réduiront considérablement, ce qui leur permettra de doubler leur capacité. Pour les institutions qui manipulent encore des liquidités, cela peut limiter le temps que les agents de crédit passent dans les agences bancaires et les risques associés.

Certaines IMF, qui ont effectué une analyse coût-bénéfice détaillée, en ont conclu que la banque mobile ne réduirait pas considérablement leurs coûts. Tel a notamment été le cas de SKS<sup>32</sup> qui, avec plus de 5 millions d'emprunteurs actifs, est aujourd'hui la plus grande IMF d'Inde.

En 2007, SKS a conduit un petit test pilote de banque mobile à des fins didactiques. L'institution savait en effet qu'elle ne serait pas en mesure de mettre en œuvre une offre complète, étant donné les contraintes réglementaires en vigueur en Inde<sup>33</sup>.

29 <http://blog.mobilephonebanking.rbap.org/index.php/2008/09/25/mobile-phone-banking-services-expands-access-in-rural-communities/>

30 Ces calculs sont basés sur une taille moyenne de prêt de 17 755 PHP (400 USD) et une durée de prêt de 124 jours pour tous les emprunteurs dans un rayon de 3 km ou au-delà.

31 <http://www.slideshare.net/MABSIV/using-s-m-s-technology-to-encourage-savings-and-loan>

32 Les informations sur l'étude de cas SKS proviennent d'une présentation de Paul Brelloff, alors vice-président du développement commercial pour SKS, à New Delhi, en Inde, qui a eu lieu en octobre 2008 au sommet de la microfinance et des nouvelles technologies.

33 La Reserve Bank of India impose des restrictions sur les types d'établissements pouvant agir en tant que détaillants pour des banques.



En partenariat avec Union Bank dans l'Andhra Pradesh, et avec A Little World comme fournisseur de solution technologique, SKS a mené un pilote pour 1 500 clients : pendant trois mois, ces derniers ont pu ouvrir des comptes, déposer/retirer des espèces et envoyer des fonds par l'intermédiaire d'un petit réseau de magasins locaux. Malgré leur enthousiasme initial, les clients ont globalement été déçus par le projet et seuls quelques-uns d'entre eux sont devenus des usagers actifs du service<sup>34</sup>.

Malgré ces obstacles, SKS a toujours l'intention de déployer un système de banque mobile lorsque la réglementation le permettra. Ses motivations sont financières, mais l'objectif est davantage de générer des revenus que de réduire les coûts. Selon l'IMF, les agents de crédit peuvent gagner environ un quart d'heure par réunion grâce à la banque mobile. C'est assez peu si l'on considère le temps total de transport et le niveau de salaire relativement bas des agents en Inde. Ainsi, il reviendrait moins cher à SKS d'embaucher des agents de crédit supplémentaires que de mettre en œuvre une solution de banque mobile.

Alors pourquoi SKS persiste-t-elle dans cette voie ? Parce qu'au lieu d'avoir recours à la banque mobile pour les transactions des utilisateurs, elle jouerait le rôle de détaillant pour une banque, ce qui lui donnerait accès à un nouveau flux de revenu. Avec son nombre élevé de clients, l'institution s'attend à ce que les commissions associées soient conséquentes. En fait, elle prévoit même que les nouveaux gains générés par son statut de détaillant bancaire seront dix fois supérieurs à toute réduction de coûts potentielle. Au final, il pourrait en résulter une baisse des taux d'intérêt pour les clients.

Les expériences de MABS, SMEP et SKS montrent que la banque mobile peut éventuellement faire baisser les taux d'intérêt, que ce soit au

travers d'économies de coûts ou de revenus supplémentaires. Il n'en sera pas toutefois ainsi pour chaque organisation. Beaucoup de facteurs entrent en ligne de compte, tels que la méthodologie et les coûts relatifs de la technologie et de la main-d'œuvre sur un marché donné. L'échelle, en particulier, est un critère déterminant. Nombre d'IMF ont une base de clientèle réduite et de faibles volumes. Les économies de coûts par transaction ou par client seront alors relativement modestes. Par conséquent, la justification économique du nouveau canal repose sur des volumes élevés de transactions. Chaque institution doit réaliser une étude coût-bénéfice approfondie pour identifier ses principaux inducteurs de coûts et déterminer si et dans quelle mesure la banque mobile peut aider à les réduire.

## Conclusion

Dans les prochaines années, la banque mobile pourrait bien révolutionner la manière dont les gens gèrent leur argent dans les pays en développement, comme elle a déjà commencé à le faire au Kenya. Nombre d'IMF ont passé de longues années à former et à équiper leurs clients pour leur permettre d'utiliser des services financiers comme l'épargne et le crédit. Rien d'étonnant à ce qu'elles aient hâte d'exploiter le potentiel de la banque mobile pour leur offrir un accès pratique et économique aux services financiers. Dans cet article, nous avons posé plusieurs questions auxquelles sont confrontées les IMF envisageant de se lancer dans la banque mobile.

**Une IMF située dans un pays dépourvu d'infrastructure de banque mobile doit-elle créer son propre système ?** D'après les premières expériences, le développement d'un système de banque mobile est un processus coûteux, long et complexe. De nombreux éléments doivent être mis en place (comme un réseau de détaillants), en plus

34 SKS a identifié trois problèmes : (I) l'illettrisme, qui complique l'utilisation de l'interface technologique ; (II) le manque de familiarité des clients avec les numéros d'identification personnels, ce qui rend le système vulnérable en termes de sécurité ; et (III) l'absence d'une proposition de valeur claire pour que les clients passent des espèces à la banque mobile.

de la plate-forme technologique. Cette solution est donc réservée aux IMF disposant de solides capacités techniques, financières et de gestion. Rares sont celles qui ont toutes les capacités nécessaires pour créer leur propre système.

**Quel rôle pour une IMF dans un pays doté d'une infrastructure de banque mobile ?** Il ressort des premières observations que les IMF peuvent effectivement avoir recours aux services de banque mobile pour simplifier les remboursements de prêts et les dépôts. Ce système n'augmente pas nécessairement le risque de crédit et peut rendre le processus de transaction plus efficient, tant pour l'institution que pour le client. Les IMF peuvent également envisager de jouer le rôle de détaillant au sein d'un réseau de banque mobile. Cette solution est idéale pour découvrir le fonctionnement de la banque mobile sans engager de coûts d'investissement importants. Elle permet aussi d'exposer les clients au système, d'aider les IMF à se distinguer et de faire rentrer davantage de liquidités dans les agences.

### **Quels bénéfices pour les IMF ayant recours à la banque mobile ?**

- **La banque mobile peut-elle aider les IMF à mieux servir leur clientèle existante ?** Pour les IMF, le bénéfice le plus évident de la banque mobile est l'amélioration du service à la clientèle. En effet, elle donne aux clients existants plus de flexibilité en ce qui concerne l'endroit et le moment où ils effectuent leurs remboursements et dépôts, raccourcit les réunions de groupe et réduit le nombre de cas de fraude et de vol.

- **La banque mobile peut-elle aider les IMF à atteindre de nouveaux segments de clientèle ?**

Les IMF se lançant dans la banque mobile citent couramment comme objectif le fait d'atteindre de nouveaux segments de clientèle (souvent dans des zones rurales difficiles d'accès). Jusqu'à présent, il n'y a pourtant guère d'éléments abondant dans ce sens, notamment dans le domaine du microcrédit. En expérimentant un peu plus, certaines IMF pourront peut-être toucher de nouveaux clients, mais aucune d'elles ne devrait baser un service de banque mobile sur ce seul argument.

- **La banque mobile peut-elle réduire les coûts pour les IMF et leurs clients ?** Les premiers résultats suggèrent que la banque mobile peut réduire les coûts opérationnels pour les IMF et que cette économie peut être répercutée sur les clients sous la forme d'une baisse des taux d'intérêt. Le niveau d'économie de coût (ou de génération supplémentaire de revenus) dépend cependant de facteurs tels que la méthodologie de crédit et les coûts relatifs de la technologie et de la main-d'œuvre sur un marché donné.

Dans les années à venir, les opérateurs de téléphonie mobile et les grandes banques prendront la tête du développement de services de banque mobile. Il se trouvera alors certainement bien plus d'exemples d'IMF ayant recours à ces services de différentes manières. Les IMF et leurs clients tireront des bénéfices de l'association entre banque mobile et microfinance. Et ces bénéfices seront majorés pour les institutions qui s'y préparent de manière stratégique et qui réfléchissent bien au moment et à la méthode de leur implication.

## Bibliographie

Hughes N. et Lonie S., *M-PESA: Mobile Money for the Unbanked*, Innovations (Winter/Spring), 2007.

Lyman T., Pickens M. et Porteous D., "Regulating Transformational Branchless Banking," *Focus Note* n° 43, Washington D.C.: CGAP, 2008. (Existe en français sous le titre « Réguler la banque à distance transformationnelle ».)

Mas I., "Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere," *Focus Note* n° 45, Washington, D.C.: CGAP, 2008. (Existe en français sous le titre « Banque à distance : permettre les petits dépôts et retraits dans des points de vente locaux ».)

Mas I. et Kumar K., "Banking on Mobiles: Why, How, for Whom?," *Focus Note* n° 48, Washington, D.C.: CGAP, 2008. (Existe en français sous le titre « Les services bancaires par téléphone mobile : pourquoi, comment et pour qui ? ».)

Morawczynski O. et Pickens M., *Poor People Using Mobile Financial Services: Observations on Customer Usage and Impact from M-PESA*, Brief, Washington, D.C.: CGAP, 2009.

Owens J., *The Role of Partnerships and Strategic Alliances to Promote Mobile Phone Banking at the Bottom of the Pyramid*, MicroSave Briefing Note #68, WING Money Social Impact Report 2009, 2009. Encadré 1. Messages clés.

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

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

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site : [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

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

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

E-mail : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
© CGAP, 2010

Cette *Note Focus* a été rédigée par Kabir Kumar, Claudia McKay et Sarah Rotman du CGAP. Outre les nombreuses personnes de chacune des organisations décrites ici qui ont participé aux entretiens, les auteurs souhaitent remercier Matthias Adler de KfW et Carol Caruso de Triple Jump Advisory Services pour leur

précieuse contribution. Cofinancé par la Bill & Melinda Gates Foundation, le CGAP et le ministère britannique du Développement international (DFID), le programme de technologie du CGAP vise à élargir l'accès aux services financiers pour les pauvres par le biais des téléphones mobiles et d'autres technologies.

Nous suggérons la citation suivante pour cette *Note Focus* :  
Kumar K., McKay C. et Rotman S., "Microfinance et banque mobile : quelles expériences à ce jour ?", *Note Focus* n° 62, Washington, D.C. : CGAP, 2010.

