CGAP
FOCUS NOTE
N° 57
Octobre 2009

Scénarios pour la banque à distance à l'horizon 2020

Mark Pickens,
David Porteous
et Sarah Rotman

Le recours aux canaux de banque à distance[1] va inévitablement se généraliser au cours des prochaines années dans la plupart des pays du monde. Mais les personnes pauvres seront-elles nombreuses à utiliser ces canaux alternatifs pour accéder à des services financiers autres que les paiements, tels que l'épargne et le crédit ? C'est beaucoup moins certain. Le CGAP et DFID ont mis en place un projet d'élaboration de scénarios, qui a mobilisé pendant six mois près de 200 experts de plus de 30 pays pour répondre à la question suivante : « Comment les pouvoirs publics et le secteur privé peuvent-ils influer sur l'adoption et l'utilisation de la banque à distance par la majorité des personnes actuellement non bancarisées d'ici à 2020 ? »

Nous avons identifié quatre forces susceptibles d'influencer les réponses :

- l'évolution démographique des utilisateurs ;
- l'intervention croissante des gouvernements ;
- l'augmentation de la criminalité ;
- la généralisation de l'accès à Internet *via* le téléphone mobile, y compris dans les pays et les communautés pauvres.

Nous avons identifié quatre questions encore sans réponse à ce jour. L'impact de ces quatre variables à l'issue incertaine sera décisif :

- Quelles seront les entités autorisées à fournir des services financiers à distance ?
- Les prestataires vont-ils forger des modèles économiques viables pour les services autres que les paiements ?
- Comment le jeu de la concurrence va-t-il s'organiser ?
- Dans quelle mesure la confiance des consommateurs, des entreprises et des autorités de réglementation sera-t-elle ébranlée par les défaillances techniques que certains systèmes de banque à distance subiront inévitablement ?

Nous avons élaboré quatre scénarios entremêlant ces forces et ces incertitudes selon différentes configurations, pour esquisser des trajectoires très différentes d'ici à 2020.

En dépit de l'engouement récent pour la banque à distance, ces services restent encore peu répandus parmi les populations pauvres. Toutefois, on peut raisonnablement imaginer que, d'ici à la fin de la prochaine décennie, la majorité des personnes aujourd'hui privées d'accès aux services financiers formels utiliseront des instruments de paiement électronique. La mise en place de réseaux d'« autoroutes de paiement électronique » est un objectif pertinent pour les dix ans à venir, mais cela ne sera pas suffisant. Pour amener les personnes à faibles revenus vers la banque à distance et pour créer des opportunités susceptibles de résorber la pauvreté, les États et les prestataires doivent s'intéresser de près aux comportements d'adoption des nouveaux services et comprendre les besoins des clients. Les acteurs du secteur privé doivent revoir leurs attentes en termes de profit : la mise en place de modèles économiques solides et extensibles pour la banque à distance sera longue, probablement plus longue qu'ils ne le souhaitent. L'action publique peut être un moteur puissant pour accroître la portée de ces services si les autorités de réglementation parviennent à stimuler l'innovation en faisant en sorte que les marchés concernés soient concurrentiels à tous les stades de développement. Par ailleurs, les États peuvent promouvoir l'inclusion financière en adoptant eux-mêmes les canaux de banque à distance pour le versement des prestations sociales et des salaires des fonctionnaires.

Introduction

La banque à distance aujourd'hui ne ressemble déjà plus à ce qu'elle était il y a dix ans. En 1999, la bulle *dotcom* était à son paroxysme, et certains prétendaient déjà que l'agence bancaire était un concept obsolète : l'ordinateur allait bientôt remplacer le guichet physique[2].

1 Le CGAP et DFID définissent la banque à distance comme la prestation de services financiers en dehors du réseau d'agences bancaires traditionnelles, reposant sur les technologies de l'information et de la communication et recourant à des détaillants non bancaires, en passant par exemple par des réseaux de cartes de paiement ou de téléphonie mobile.

2 « Si le système bancaire fondé sur des réseaux d'agences physiques n'est pas abandonné au profit de solutions alternatives plus modernes et pratiques, le secteur bancaire est voué à disparaître dans les cinq prochaines années » (Fowler et Hickey, 1995).

Certains pionniers du secteur, en particulier en Europe, avaient introduit les premiers services de paiement mobile alors que seulement 8 % de la population mondiale disposait d'abonnements de téléphonie mobile (Mas et Rotman 2008). L'utilisation d'Internet comme des téléphones mobiles était particulièrement peu répandue dans les pays à faibles revenus[3]. Dans le domaine des services bancaires pour les pauvres, l'attention se concentrait sur les nombreuses institutions de microfinance (IMF) opérant sur la base d'un contact personnel avec la clientèle.

Dix ans plus tard, la situation est totalement différente. La bulle *dotcom* s'est dégonflée en 2000, et l'agence bancaire traditionnelle a survécu. Dans de nombreux pays, le nombre d'agences a progressé en valeur absolue, et même en nombre d'agences par habitant. Et les IMF ont poursuivi leur croissance – selon certaines études, elles servaient près de 100 millions d'emprunteurs actifs à la fin de l'année 2008 (Gonzalez 2008).

La grande surprise de la décennie est venue de la téléphonie mobile, qui a connu une explosion inattendue. Plus de 80 % de la population mondiale est à présent couverte par ces réseaux. En 2009, la GSM Association (GSMA) faisait état de plus de 4 milliards d'abonnements de téléphonie mobile dans le monde, avec 80 % des nouvelles connexions dans les pays émergents, principalement parmi les consommateurs à faibles revenus[4]. La banque à distance apparaît désormais comme une nouvelle approche prometteuse pour accélérer l'inclusion financière. En modifiant les coûts et les risques de la distribution des services financiers, les canaux hors agences ouvrent aujourd'hui aux grandes banques commerciales et aux nouveaux acteurs, notamment aux opérateurs de téléphonie mobile (OTM), la possibilité d'accroître leur portée pour atteindre de vastes segments de clientèle non desservie.

Le service de banque à distance ayant suscité le plus d'enthousiasme ces dernières années est sans nul doute M-PESA, le service de paiement mobile proposé par Safaricom, OTM leader au Kenya. Depuis son lancement commercial en mars 2007, plus de 7 millions de personnes (soit environ un adulte sur quatre au Kenya) ont souscrit un abonnement. La proportion de la population kenyane considérée comme formellement incluse financièrement a pratiquement doublé, pour atteindre 41 % en à peine trois ans (FSD Kenya 2009a), une évolution due largement (mais pas uniquement) à M-PESA. Le cas M-PESA éclipse parfois un autre succès dans le domaine de la banque à distance : une approche différente, expérimentée au Brésil, qui repose non pas sur les téléphones mobiles mais sur des terminaux de paiement électronique (TPE) déployés auprès de détaillants. Les banques publiques et privées ont multiplié le nombre de leurs détaillants, et en 2005 chaque municipalité du pays disposait d'un point de service financier, ce qui a bouleversé la géographie de l'inclusion financière. Encouragés par ces exemples prometteurs, les bailleurs de fonds commencent à investir des sommes considérables dans la banque à distance[5].

Ces exemples suggèrent que la tendance à l'utilisation des canaux à distance se renforce. Mais leur croissance est-elle inéluctable ? L'utilisation de ces canaux va-t-elle continuer à progresser ou va-t-elle achopper sur un manque d'adhésion des populations ou sur des modèles économiques non viables ? Quels seront les facteurs les plus déterminants pour l'évolution de la banque à distance au cours des années à venir ? Quelles sont aujourd'hui les mesures à prendre pour influer sur cette évolution ? Ce document décrit les résultats d'un projet

3 Chiffres de la pénétration de la téléphonie mobile publiés par Wireless Intelligence. Chiffres de la pénétration d'Internet publiés par ITU : « Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers » (abonnés, utilisateurs et abonnés au haut débit), 1998. 2008, sur http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Reports.aspx#.

4 GSMA ; Wireless Intelligence. La GSMA est l'association commerciale mondiale qui représente les intérêts de l'industrie de la téléphonie mobile.

5 La Fondation Bill et Melinda Gates se concentre notamment sur des stratégies destinées à « abaisser les coûts et accroître la valeur ajoutée pour les prestataires et les populations pauvres grâce à des modèles économiques reposant sur les nouvelles technologies ». DFID a proposé la création d'un nouveau *challenge fund* dédié au déploiement des innovations relatives à la téléphonie mobile (DFID 2009). La technologie est l'un des piliers de la stratégie du CGAP pour promouvoir l'accès des populations pauvres aux services financiers.

d'élaboration de scénarios mené pendant six mois, dont l'objectif était d'identifier différentes stratégies de développement de la banque à distance susceptibles de stimuler ou d'entraver la progression de l'inclusion financière à l'échelle internationale.

Le projet s'est mis en place autour d'une question centrale : « Comment les pouvoirs publics et le secteur privé peuvent-ils influer sur l'adoption et l'utilisation de la banque à distance par la majorité des personnes actuellement non bancarisées d'ici à 2020 [6] ? » Entre février et août 2009, 194 personnes de plus de 30 pays ont participé à des ateliers organisés au Kenya, en Afrique du Sud, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, à une série d'entretiens approfondis et à une « bourse aux prédictions » en ligne dans laquelle les participants plaçaient des paris sur le futur de la banque à distance. Les participants comprenaient des dirigeants d'OTM, de banques, d'IMF et d'entreprises technologiques, ainsi que des représentants de plus de 60 organismes de réglementation, notamment financière. Une équipe centrale a effectué des analyses supplémentaires et synthétisé les résultats obtenus.

Cette *Note Focus* présente nos résultats en suivant la structure standard du processus d'élaboration de scénarios[7]. La première partie décrit les principales caractéristiques du paysage actuel de la banque à distance. Les deux sections suivantes mettent en lumière quatre forces et quatre incertitudes susceptibles de façonner son évolution au cours des dix prochaines années. Nous présentons ensuite quatre scénarios qui ne sont pas des prédictions de l'avenir, mais plutôt des trames possibles dans lesquelles les forces et les incertitudes identifiées interagissent pour produire différents résultats – certains plus surprenants que d'autres. Ces scénarios permettront aux lecteurs de réfléchir à leurs propres stratégies en matière de banque à distance. La conclusion tente une synthèse des diverses réponses possibles à la question « Quelle direction donner au développement de la banque à distance pour améliorer l'accès des personnes pauvres aux services financiers ? ».

Réalités actuelles de la banque à distance

Principaux messages

- L'inclusion financière progresse dans la plupart des pays, mais souvent du fait de l'expansion des canaux bancaires traditionnels, tels que les agences et les guichets automatiques.
- La croissance des réseaux d'agences physiques est limitée par son coût. Toutefois, la portée de la banque à distance, pourtant moins coûteuse, reste modeste à ce jour dans la plupart des pays.
- Là où des services de banque à distance sont en place et fonctionnent, on observe généralement une combinaison de plusieurs facteurs parmi les suivants : **(I)** confiance du secteur dans la rentabilité future des services ; **(II)** adaptations réglementaires favorisant le développement des services ; **(III)** baisse drastique des coûts de connectivité ; **(IV)** utilisation de réseaux existants pour créer des réseaux de détaillants gérant les opérations en espèces.
- La réalité actuelle de la banque à distance n'est pas encore à la hauteur de l'enthousiasme qu'elle suscite. Son succès massif et durable auprès de la majorité non desservie requiert entre autres une meilleure connaissance des besoins financiers des populations pauvres et de leurs comportements en termes d'adoption des nouvelles méthodes. Or, l'acquisition de ces connaissances n'en est qu'à ses débuts.

6 Cette question comporte plusieurs éléments délibérément choisis. La référence au secteur privé et aux pouvoirs publics correspond à une reconnaissance du rôle essentiel d'un secteur comme de l'autre. La neutralité de l'expression « influer sur » laisse ouverte la possibilité d'un effet tant négatif que positif de leurs actions. L'ajout du terme « utilisation » souligne le fait que la seule ouverture d'un compte ne suffit pas à l'inclusion financière si elle n'est pas suivie d'une utilisation effective par les clients en vue de satisfaire leurs besoins. « La majorité des personnes actuellement non bancarisées » fait référence au grand nombre de personnes, principalement pauvres, qui n'ont pas aujourd'hui accès à des services financiers pratiques, sûrs et abordables (ou ne les utilisent pas).

7 Kelly (2005) décrit l'élaboration de scénarios comme « une méthode disciplinée de '*story-telling*' sur des futurs possibles. Ces scénarios ne constituent pas des prédictions, mais plutôt des hypothèses alternatives, toutes différentes mais de probabilités égales, sur ce que réserve l'avenir. Ils sont destinés à élargir notre façon de penser, tester nos hypothèses et nous aider à anticiper diverses évolutions possibles, plutôt que de faire l'hypothèse d'un futur unique ou de nous contenter d'attendre … pour simplement réagir à ce que le destin nous réserve ».

Près de 4 milliards de personnes sont encore exclues du système bancaire – soit plus des deux tiers de la population des pays à revenus faibles et intermédiaires[8]. Elles constituent actuellement l'immense majorité non desservie. Ces dernières années, la mesure de l'inclusion financière a suscité des efforts et un intérêt croissants, mais nous ne disposons pas encore de bases de données internationales cohérentes pour suivre précisément l'évolution de la situation. Toutefois, les données relevées notamment au Brésil, en Afrique du Sud, en Inde et au Kenya font apparaître une tendance à la hausse (FinMark Trust 2003 et 2008 ; FSD Kenya 2009a ; Kumar 2005 ; Banque mondiale 2008a). Au cours des dix dernières années, de nombreux pays en développement ont connu une croissance économique constante, qui a créé de nouvelles richesses et stimulé la demande en services financiers, tandis que la libéralisation générait une concurrence accrue sur le marché des services financiers de détail. En conséquence, la portée et la couverture du secteur financier formel ont progressé.

La technologie a contribué à cette expansion, même si son rôle actuel ne doit pas être surestimé. Les technologies de l'information ont surtout favorisé l'expansion de canaux bancaires encore assez conventionnels, tels que les agences et les guichets automatiques. Par exemple, la banque mexicaine Banco Azteca, dont la clientèle d'épargnants est passée de 0 à 8 millions en cinq ans, a utilisé un système bancaire électronique performant pour connecter un vaste réseau de mini-agences implantées dans les magasins de sa maison mère, Elektra, une grande enseigne d'équipements électroniques grand public, et d'autres chaînes de vente au détail (Rhyne 2009). Pour Equity Bank au Kenya, le déploiement continu d'agences traditionnelles et d'agences mobiles sur véhicules, combiné à un développement rapide du réseau de guichets automatiques, a généré une croissance exponentielle : de moins de 100 000 clients à 3,4 millions en moins de dix ans[9]. Ces deux banques servent en premier lieu une clientèle à revenus moyens et faibles. Le compte Mzansi en Afrique du Sud est un compte bancaire lié à une carte de débit utilisé e principalement par le biais des guichets automatiques. Les plus grandes banques du pays ont conçu ce compte de façon à ce qu'il soit abordable et adapté aux personnes non bancarisées, et il a rencontré un franc succès : depuis son lancement en 2004, plus de 6 millions de comptes ont été ouverts, principalement par des personnes qui n'avaient jamais eu de compte en banque auparavant (Bankable Frontier Associates 2009).

Au niveau des couvertures nationales, la proportion des points de contact classiques avec la clientèle (agences et guichets automatiques) s'est accrue dans les pays à revenus à la fois faibles, intermédiaires et élevés. Au Kenya, le nombre de guichets automatiques a été multiplié par sept, et le nombre d'agences bancaires a pratiquement doublé depuis 2003 (FSD Kenya 2009a). Au Brésil, le ratio combiné des guichets automatiques et des agences pour 100 000 habitants est passé de 62 en 1999 à 99 en 2009 (Banco Central do Brasil 2009). Cette croissance a eu lieu parallèlement à l'augmentation massive du nombre de détaillants de banque à distance. Les canaux de banque classique sont donc loin d'être moribonds.

Cependant, la croissance future des canaux traditionnels se heurte à des limites inhérentes. Après une décennie de développement de son réseau, la Bank of America a récemment décidé de fermer 10 % de ses agences aux États-Unis, invoquant l'évolution des préférences des consommateurs, qui privilégient à présent de nouveaux canaux tels qu'Internet et le téléphone mobile (rubrique *Market Watch du Wall Street Journal*, 28 juillet 2009). Equity Bank pense bientôt atteindre le plafond du nombre d'agences et de guichets automatiques rentables. L'investissement nécessaire pour que les pays en développement atteignent le niveau des pays développés en termes de points de contact par habitant serait prohibitif. Par exemple, pour atteindre le niveau des pays à revenus intermédiaires en nombre d'agences et de guichets automatiques, le Kenya aurait besoin,

8 Analyse du CGAP, de la GSMA et de McKinsey, d'après des données de la Banque mondiale (2008a). La classification des pays par la Banque mondiale est disponible à l'adresse http://go.worldbank.org/K2CKM78CC0.

9 http://www.equitybank.co.ke/, www.themix.org

aux coûts actuels, d'un investissement de 2 milliards de dollars. Ce chiffre correspond à six fois le bénéfice avant impôts cumulé du secteur bancaire kenyan en 2008. Les dirigeants des banques et les responsables politiques en charge de l'inclusion financière doivent donc chercher des canaux moins coûteux.

La proposition essentielle de la banque à distance[10], à savoir la réduction des coûts fixes de la prestation de services financiers par l'utilisation d'infrastructures et de dispositifs existants, appartenant soit aux clients (par exemple les téléphones mobiles), soit aux détaillants, a retenu l'attention des prestataires. Cependant, les progrès accomplis dans cette direction restent modestes à ce jour.

Des études récentes menées auprès d'utilisateurs de canaux à distance au Kenya, au Brésil, aux Philippines, en Afrique du Sud et en Inde commencent à esquisser le portrait de ces clients et de leurs habitudes d'utilisation des services. Pour la plupart, les utilisateurs actuels ne se recrutent pas dans la majorité des personnes exclues du système bancaire, même si les personnes non bancarisées et les pauvres commencent à recourir aux canaux à distance : selon des études réalisées en 2008, 30 % des utilisateurs de M-PESA étaient précédemment non bancarisés, et 26 % des Philippins utilisateurs de services de paiement mobile disposent de moins de cinq dollars par jour (Pickens, à paraître). Ces chiffres confirment les résultats d'études de 2006, selon lesquels plus d'un tiers des clients du service de banque mobile WIZZIT en Afrique du Sud étaient auparavant non bancarisés. Dans l'État brésilien de Pernambuco, 90 % des personnes des trois segments de population les plus pauvres recourent à des détaillants de banque à distance pour payer leurs factures (CGAP 2007).

Nous avons pu identifier quelques prestataires utilisant principalement des canaux hors agences qui répondent aux deux critères suivants : ils servent plus de million de clients finaux actifs et réalisent des bénéfices grâce à cette activité. Parmi eux, l'unité Mobile Banking de la First National Bank (FNB), une grande banque commerciale sud-africaine, a explicitement cherché à faire du paiement mobile le premier canal de service aux clients non bancarisés et marginalisés. FNB Mobile souligne que ses activités sont rentables et couvrent entièrement ses coûts (FNB 2006). Malgré des chiffres records et la croissance fulgurante des recettes, Michael Joseph, directeur général de Safaricom, déclarait en mai 2009 que M-PESA n'avait pas encore atteint son seuil de rentabilité autonome, même si les bénéfices non comptabilisés des économies réalisées sur les commissions de temps de communication et sur les désabonnements de clients font globalement de M-PESA un produit au profil financier très intéressant (Wireless Federation, 7 mai 2009).

Cette absence de grands modèles bien établis n'est pas vraiment surprenante, étant donné que la banque à distance pour les pauvres est encore un secteur très jeune. Seul le Brésil dispose d'une expérience de dix années pleines dans ce domaine : le coup d'envoi a été donné en 1999 avec une modification de la réglementation sur les « correspondants » (voir encadré 1) (Banco Central do Brasil 2009).

Jusqu'à présent, le développement de la banque à distance a été stimulé par quatre facteurs sous-jacents :

- *Confiance du secteur dans la rentabilité future des services.* Si les grands modèles économiques rentables sont encore rares à ce jour, cela ne décourage pas les nouveaux entrants sur le marché, conscients de la valeur, en nombre de clients potentiels, de la majorité non bancarisée. Pas moins de 120 services bancaires mobiles pourraient être lancés en 2009, selon une enquête menée en avril 2009 par le CGAP et la GSMA, en collaboration avec McKinsey, auprès d'opérateurs de téléphonie mobile (OTM), de vendeurs de téléphones mobiles et d'autres acteurs du secteur de la téléphonie mobile (Pickens, à paraître).
- *Approches réglementaires favorisant le développement des services.* Elles ont permis

10 Voir Ivatury et Mas (2008), et Mas et Siedek (2008).

Encadré 1 – Réglementation brésilienne sur les correspondants bancaires

Les banques brésiliennes recourent à détaillants appelés « correspondants » depuis les années 970. Cependant, ce n'est qu'en 1999 que la Banque centrale a élargi les activités que les banques pouvaient déléguer à ces correspondants, depuis lors autorisés à ouvrir des comptes bancaires pour les clients, à gérer des dépôts et des retraits, et à servir d'intermédiaire pour le paiement des factures. Grâce à ces nouvelles possibilités, la banque publique Caixa Economica a conclu un accord pour transformer en correspondants 9 000 points de vente de billets de loterie. L'année suivante, la Banque centrale a levé une restriction qui limitait jusqu'alors la présence des correspondants aux municipalités sans agences bancaires. La Caixa a rapidement étendu son réseau pour couvrir la totalité des 5 600 municipalités du pays. Un troisième volet de réglementation a été promulgué en 2003, dans le cadre de la politique d'inclusion financière du gouvernement : toutes les institutions financières étaient désormais autorisées à engager des correspondants. Le recours aux correspondants n'a cessé de croître depuis lors. Leur nombre total a triplé, passant de 36 474 en 2003 à 117 000 en 2008. Les paiements et le recouvrement des factures prédominent en termes de volume de transactions (1,6 milliard de transactions en 2007) comme en valeur (93,3 milliards de dollars). Cependant, les correspondants sont également mis à contribution pour gérer des comptes bancaires : 398 millions de transactions de dépôt et de retrait, pour une valeur de 39,6 milliards de dollars, ont été opérées par l'intermédiaire de correspondants en 2007, soit une transaction sur cinq et 30 % de la valeur totale transitant par les correspondants.

Sources : Banco Central do Brasil, FEBREBAN.

à de nouveaux modèles de voir le jour, même si elles ont parfois également entravé leur croissance. Suivant l'exemple du Brésil, la Banque centrale indienne (RBI) a autorisé les banques à déléguer des activités à certains types de détaillants à partir de 2006. Ce changement a suffisamment ouvert le marché pour permettre l'émergence de nouveaux prestataires, tels que FINO (un prestataire de solutions technologiques pour les services financiers). Un peu plus de deux ans plus tard, FINO fournissait à 5,8 millions de clients pauvres divers services financiers pour le compte des banques.

- *Baisse rapide des coûts de connectivité en temps réel.* Les canaux de transmission de données mobiles, à présent largement utilisés pour se connecter aux réseaux de TPE et de guichets automatiques, sont au moins 50 fois moins chers que les options par lignes de communication fixes qui étaient disponibles en 1999, et sont beaucoup plus faciles à déployer. La disponibilité croissante des réseaux et la baisse des coûts de connectivité permettent aujourd'hui des connexions en temps réel qui n'étaient pas rentables auparavant.
- *Utilisation de réseaux de distribution existants pour la gestion d'opérations en espèces.* Les commissions payées sur le temps de communication prépayé ont alimenté une croissance rapide de la distribution de masse, touchant jusqu'aux plus petits villages par l'intermédiaire de petits commerçants. De nouveaux modèles de banque à distance se sont créés à partir de l'idée que ce réseau gère déjà des opérations en espèces. M-PESA fait actuellement état de plus de 11 000 détaillants (quatre fois le nombre combiné des agences bancaires et des guichets automatiques du pays[11]).

En termes de développement du marché, la banque à distance est en plein décollage dans un nombre de pays croissant : les prestataires se bousculent pour entrer sur le marché et se contentent souvent de copier les quelques modèles pionniers, sans

11 Safaricom pour le nombre de détaillants (http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=749). Nombre d'agences bancaires et de guichets automatiques : FSD Kenya (2009a).

réellement définir leur propre modèle économique[12]. Cette évolution est similaire à celle observée sur d'autres marchés, comme le commerce internet à l'ère *dotcom*, lorsqu'un degré élevé de certitude sur le potentiel du marché alimentait le développement et le lancement de nouvelles technologies – mais, à l'époque, les prestataires avaient une idée plus claire de la façon dont ils pouvaient tirer profit des nouvelles opportunités[13].

Le succès de la banque à distance dépend en définitive de la capacité à offrir aux clients une proposition de service plus intéressante que les options existantes. À l'heure actuelle, les canaux à distance remplissent parfois cette exigence, mais uniquement pour certains clients. Une adoption élevée dans les débuts peut être suivie par des taux importants de comptes dormants ou une baisse de la fréquence d'utilisation, indiquant que le service offert n'est pas aussi utile qu'il y paraissait au début. Quelque 40 % des comptes bancaires basiques Mzansi en Afrique du Sud sont à présent inactifs, et la proportion d'inactifs parmi les abonnés des services de paiement mobile aux Philippines est sans doute encore plus élevée. En réalité, le taux d'inactivité des comptes Mzansi excède celui des abonnements de téléphonie à prépaiement en Afrique du Sud, qui est déjà considéré comme élevé (Bankable Frontier Associates 2009).

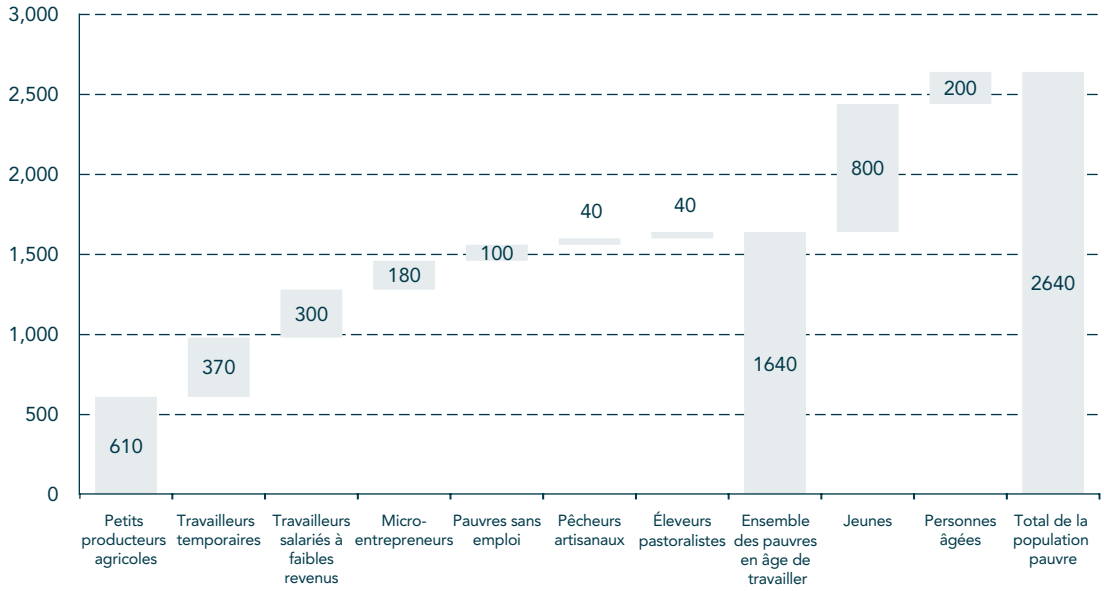
En réalité, les personnes pauvres de la majorité non bancarisée utiliseront les nouveaux services électroniques lorsque ces derniers répondront réellement à leurs besoins. Pour segmenter ces besoins, une méthode consiste à appliquer le critère des moyens de subsistance. La figure 1 présente ainsi une segmentation de 2,6 milliards de personnes dans le monde vivant en dessous ou légèrement au-dessus du seuil de pauvreté de deux dollars par jour. Plusieurs groupes se distinguent par leurs besoins particuliers de services financiers :

- *Jeunes.* Les jeunes de 16 ans et plus forment le segment le plus important, regroupant 800 millions de personnes. Ils n'ont généralement pas de revenus réguliers et sont plutôt dépendants des transferts d'argent de membres de la famille. Ils présentent donc un potentiel de revenus assez faible à court et moyen termes, mais sont aussi plus enclins à adopter rapidement les nouvelles technologies.
- *Personnes âgés.* Il s'agit aussi d'un groupe important, voire croissant dans de nombreux pays. Les personnes âgées perçoivent souvent un petit revenu régulier sous forme de retraite ou de prestations sociales, dont dépendent aussi d'autres membres de la famille au sens large.
- *Petits producteurs agricoles.* Ce groupe très important (610 millions de personnes) présente des besoins divers en services financiers : services de paiement (paiements aux fournisseurs et paiements reçus de diverses catégories de clients, des particuliers pauvres aux grandes entreprises agroalimentaires), mais aussi produits d'assurance, de crédit et d'épargne qui les aident à gérer la cyclicité et l'incertitude de leurs flux de revenus.
- *Microentrepreneurs.* Il s'agit d'un segment moins important numériquement (180 millions de personnes) que celui des petits producteurs agricoles, mais aussi d'un groupe économiquement actif, qui présente tout un éventail de besoins financiers, notamment diverses formes de crédit, ainsi que des produits d'épargne à court et long termes. Ils sont souvent des expéditeurs et bénéficiaires actifs de transferts d'argent.

12 Par exemple, le modèle M-PESA a été transposé en Tanzanie, où il n'a pas suscité le même engouement. Le décollage n'a pas été aussi rapide qu'au Kenya, mais le succès pourrait venir plus tardivement. Voir http://technology.cgap.org/2009/08/18/mobile-banking-in-tanzania-concluding-thoughts.

13 En fait, il existe plusieurs similitudes entre le cas M-PESA aujourd'hui et l'une des *success stories* de l'ère *dotcom* : celle de PayPal, service lancé en 1998, qui totalise aujourd'hui 184 millions de comptes dans le monde. Dans les deux cas, il a fallu plusieurs ajustements successifs avant de trouver un modèle économique rentable. Les deux services ont été confrontés à des environnements réglementaires incertains en tant qu'acteurs d'un genre nouveau, et ont dû acquérir des compétences en gestion de la fraude électronique.

Figure 1. Segmentation des populations pauvres par moyens de subsistance



Source : Oliver Wyman (2007).

Les modèles de banque à distance doivent fonctionner non seulement pour les prestataires et les clients finaux, mais également pour les détaillants. Les prestataires dépendent de l'engagement des détaillants pour l'acquisition de clients et pour la gestion des liquidités dans le cadre des opérations de retrait et de dépôt. En fait, les prestataires qui réussissent sont ceux qui considèrent leurs intermédiaires détaillants comme une catégorie essentielle de clients plutôt que comme un canal passif. Ces prestataires ont notamment structuré leurs commissions de façon à rendre attractifs les revenus des détaillants. Par exemple, un détaillant M-PESA type dans un bidonville urbain ou en zone rurale gagne 4,3 fois plus sur son activité d'intermédiation de services bancaires (5,01 dollars par jour) que sur la vente de temps de communication (1,55 dollar par jour). Ce niveau de revenus ne peut être atteint qu'avec des volumes moyens de transactions élevés. Les détaillants M-PESA réalisent en moyenne 86 transactions par jour, mais dans d'autres pays, comme aux Philippines, les détaillants ont nettement moins de clients et ont plus de mal à gagner correctement leur vie. En contrepartie de cette source de revenus, les détaillants doivent supporter des coûts, notamment pour le maintien d'un montant disponible suffisant d'argent électronique, ce qui implique des déplacements fréquents à la banque et demande donc du temps. Il reste encore beaucoup à faire pour comprendre comment mettre en place et gérer des réseaux de détaillants viables[14].

En résumé, le potentiel de la banque à distance en tant que moyen rentable pour servir un grand nombre de clients non bancarisés suscite des espoirs importants. Cependant, ces espoirs ne doivent pas occulter le fait que, à l'heure actuelle, l'impact des canaux de banque à distance reste limité en termes de prestation pérenne de services financiers aux clients à faibles revenus. Pour évaluer le rôle que la banque à distance est amenée à jouer dans l'inclusion financière de la majorité non desservie, nous devons regarder au-delà de la réalité actuelle pour comprendre les forces et les incertitudes en jeu et la façon dont elles vont affecter le déploiement de la banque à distance.

14 Pickens, 8 septembre 2009, billet de blog sur http://technology.cgap.org/2009/09/08/understanding-what-drives-profits-for-agents-m-pesa/.

Les quatre forces qui façonneront l'avenir de la banque à distance

Principaux messages

- L'évolution démographique – y compris le nombre croissant de jeunes consommateurs arrivant sur le marché et la mobilité accrue des personnes, au moins à l'intérieur des pays – favorisera l'adoption de la banque à distance.
- Les gouvernements vont renforcer leurs interventions de réglementation du secteur financier, leurs programmes de protection sociale, et l'offre – en tant que prestataires ou incitateurs – de comptes bancaires et d'infrastructures financières à bas coûts. Cette intervention accrue favorisera sans doute l'inclusion financière.
- Les inquiétudes à l'égard de la criminalité classique continueront à favoriser l'adoption de canaux de transaction électroniques, mais la montée de la criminalité électronique affectera la confiance des consommateurs et mettra à l'épreuve les compétences de gestion des risques des prestataires financiers.
- Les possibilités de navigation sur Internet *via* les téléphones mobiles réduiront le coût des transactions financières et permettront à de nouveaux acteurs d'offrir des services financiers.
- La crise financière mondiale aura des effets indirects sur la banque à distance en ceci qu'elle renforcera le rôle des gouvernements et alimentera l'inflation.

Ces forces sont comme des vents, favorables ou contraires, affectant le déroulement d'un vol long courrier. Elles peuvent varier en intensité et provoquer parfois des turbulences importantes. Bien qu'invisibles, elles restent constamment présentes et ont toujours un effet sur la rapidité et le confort du voyage. Dans cette section, nous décrivons quatre forces affectant l'évolution de la banque à distance, qui peuvent agir soit comme des vents favorables, accélérant la tendance générale de l'inclusion financière dans les dix prochaines années, soit comme des vents contraires, freinant le processus. Nous considérons ici chaque force tour à tour mais, en réalité, et dans les scénarios de la section suivante, ces forces interagissent, induisant des incertitudes quant à l'issue du processus. Les quatre forces présentées ici ont été sélectionnées parmi une liste bien plus importante issue de la recherche.

La crise financière de 2008-2009 est-elle une force ?

Indéniablement, la crise financière actuelle, qui a débuté aux États-Unis et en Grande-Bretagne, a eu de graves conséquences dans de nombreux pays. Cependant, on constate à bien des égards que les prédictions les plus alarmistes ne se sont pas réalisées. C'est pourquoi nous pouvons à ce jour affirmer que la crise financière en elle-même n'a pas généré le type d'effets durables qui pourraient nous inciter à la qualifier de force effective et constante pour les dix prochaines années. Néanmoins, elle pourrait exacerber d'autres forces et avoir un effet indirect. Par exemple, les populations pauvres souffrent déjà des hausses considérables des prix alimentaires et énergétiques (Banque mondiale 2008b) : si des *stimuli* budgétaires venaient encore renforcer les pressions inflationnistes, le revenu disponible de ces populations s'éroderait encore davantage, ce qui réduirait leur capacité à accéder à de nouveaux instruments financiers et diminuerait la valeur réelle de leur épargne formelle. En même temps, si l'inflation est suffisamment élevée, elle peut aussi stimuler la demande en instruments et systèmes de paiement en temps réel efficaces. Ce dernier facteur a alimenté la croissance des systèmes de paiement électronique au Brésil dans les années 1980.

Plus certain est l'effet que la crise a déjà eu sur le rôle des États. Les gouvernements vont probablement réglementer plus étroitement le secteur financier, et se montrer plus prudents à l'égard des approches innovantes et des nouveaux acteurs. Toutefois, il ressort de nos enquêtes auprès de diverses instances réglementaires que l'objectif de l'inclusion financière demeure une priorité essentielle dans les pays en développement. Cet objectif pourrait atténuer certaines réactions à la crise. Par ailleurs, les État réagissent déjà au ralentissement de l'économie mondiale en investissant davantage dans les systèmes de protection sociale. Nous aborderons ces facteurs plus en détail dans notre description de la deuxième force.

Force 1. Évolution démographique

1.1 Le nombre de clients jeunes va s'accroître dans la plupart des pays en développement.

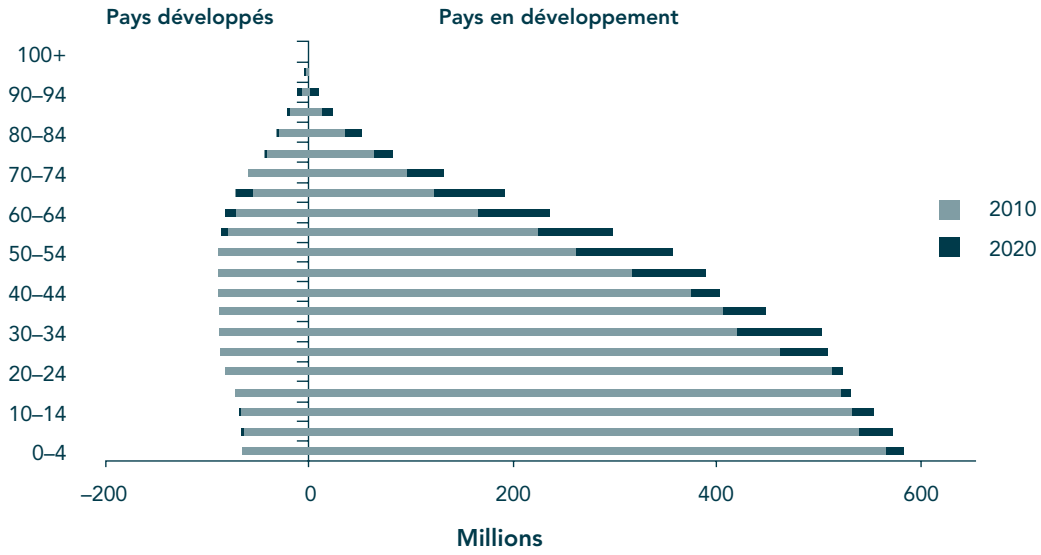
1.2 L'urbanisation et les flux migratoires entre les pays vont s'accroître.

La démographie est une force omniprésente dans la plupart des scénarios[15]. Son impact est élevé, et son évolution autorise des prédictions assez sûres. Après tout, les utilisateurs de la banque à distance de 2020 sont déjà de ce monde. En 2020, la clientèle de ces services comprendra un grand nombre des jeunes d'aujourd'hui, comme le montre la figure 2. Les jeunes présentent une capacité de dépense limitée dans les nouveaux services, mais une propension plus élevée à adopter les nouvelles technologies.

Les mouvements de populations seront une autre force démographique *a priori* inéluctable, à l'intérieur des pays en conséquence de l'urbanisation continue, et entre les pays dans les flux migratoires internationaux. Selon les prévisions de la Division de la population des Nations unies (2007), le taux d'urbanisation du monde en développement sera de 51 % d'ici à 2020, contre 45 % aujourd'hui. Ce seul phénomène est de nature à stimuler la demande en instruments de paiement à distance pour les transferts d'argent des zones urbaines vers les familles restées en zones rurales.

Les tendances migratoires internationales sont plus délicates à anticiper. La demande de main-d'œuvre dans les pays développés, combinée aux mouvements de populations internes aux régions en développement, va probablement générer des flux migratoires transfrontaliers continus, quand bien même les barrières formelles à l'immigration vont se renforcer. La nature de ces barrières déterminera la croissance future du marché des transferts de fonds de migrants, qui a quadruplé au cours des dix dernières années, pour atteindre plus de 300 milliards par an (Banque mondiale 2008c). Par exemple, le statut légal des travailleurs a un impact significatif sur leur capacité à satisfaire aux règles d'identification de la clientèle pour accéder aux services financiers formels dans leur pays d'accueil.

Figure 2. Démographie dans les pays développés et dans les pays en développement



Source : base de données internationale du Bureau du recensement des États-Unis.

15 Voir les résultats du précédant projet d'élaboration de scénarios du CGAP, « Des services financiers inclusifs à l'horizon 2015 », Littlefield *et al.* (2006).

La force de la démographie, dans ses manifestations diverses, crée des conditions favorables à une adoption rapide de la banque à distance, du fait d'une population plus jeune et plus disposée à utiliser de nouvelles technologies, et de la demande des migrants en instruments fiables, pratiques et abordables pour effectuer des paiements à distance.

Force 2. Intervention croissante des États

2.1 Extension des systèmes de protection sociale par des transferts monétaires ou des programmes « travail contre rémunération »

2.2 Renforcement de la réglementation des institutions financières déjà réglementées

2.3 Promotion de l'accès à des infrastructures bancaires et financières à bas coûts

En réaction à la crise, les gouvernements seront de plus en plus actifs dans trois domaines affectant la viabilité de la banque à distance : l'extension des systèmes de protection sociale, le renforcement de la réglementation et, parallèlement, la promotion de l'inclusion financière formelle. Cependant, l'action publique sera probablement le fait d'organismes très divers, dont les motivations pourront varier, et ne sera pas nécessairement guidée par une stratégie cohérente d'appui à l'expansion de la banque à distance. Certaines de ces motivations seront liées à la volonté des gouvernements de servir (du moins en apparence) les citoyens les plus démunis par des mesures de redistribution destinées à atténuer les effets les plus extrêmes de la pauvreté ; d'autres seront associées à l'utilisation de l'appareil réglementaire d'État pour gérer les risques des marchés financiers, et d'autres encore, à la volonté d'encourager ou d'obliger les prestataires à offrir des produits et des services élémentaires accessibles à tous.

Le déploiement continu des programmes d'aide sociale, nouveaux ou renforcés, va créer une forte demande des États en infrastructures de paiement à distance capables de garantir un transfert de fonds fiable et peu coûteux aux bénéficiaires tout en réduisant les risques de fraude et de corruption. Au cours des dix dernières années, les programmes de transferts monétaires sont devenus une composante importante des systèmes publics de protection sociale dans les pays en développement à revenus intermédiaires (Fiszbein et Schady 2009). Plus de 60 pays ont mis en place de tels programmes (Banque mondiale 2009), lancés pour la plupart au cours des huit dernières années (voir figure 3). Certains programmes concernent de larges pans de la population : par exemple, une famille sur quatre au Brésil et 22 % des ménages en Afrique du Sud. À l'échelle internationale, la portée des transferts publics au bénéfice des pauvres est impressionnante : au moins 170 millions de personnes pauvres dans le monde reçoivent un paiement régulier sous une forme ou une autre de leur gouvernement (Pickens, Porteous et Rotman, à paraître).

Figure 3. Programmes de transferts sociaux lancés entre 1999 et 2009

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chine		Colombie	Argentine	Brésil	Bangladesh	Cambodge	Bolivie	Haïti	Burkina Faso	Bangladesh
		Jamaïque	Bangladesh	Équateur	Kenya	Colombie	RDC	Indonésie	Guatemala	Kenya
		Turquie	Cambodge	Mexique	Pakistan	République dominicaine	Malawi	Swaziland	Nigeria	Pakistan
			Chili	Zambie	Pérou	El Salvador	Pakistan	Yémen	Philippines	
						Inde	Panama			
						Pérou	Paraguay			

Source : Pickens, Porteous et Rotman (à paraître).

Cependant, ces transferts ne pourront pas générer à eux seuls une plus grande inclusion financière. Certains gouvernements sont également convaincus que l'offre de services financiers aux bénéficiaires peut créer une situation triplement gagnante pour l'État, les bénéficiaires et les institutions financières. De récents appels d'offres pour la gestion des transferts sociaux lancés en Colombie et au Kenya visaient à favoriser l'inclusion financière en exigeant des prestataires qu'ils offrent des produits d'épargne élémentaires aux bénéficiaires. Des comptes bancaires adossés à des cartes sont déjà régulièrement utilisés par des millions de bénéficiaires en Inde, en Afrique du Sud et au Brésil (Pickens, Porteous et Rotman, à paraître). Cependant, on manque encore de données sur la façon dont les bénéficiaires sont susceptibles d'utiliser ces comptes lorsqu'ils leur sont offerts.

Sur le versant de l'offre, les gouvernements vont exercer leur influence par des politiques sur la prestation de services, en faisant appel aux banques publiques (comme au Brésil) ou en exerçant une pression morale sur les prestataires et en imposant des limites sur les frais (comme en Inde), ou encore en recourant plus systématiquement à des appels d'offres (comme en Afrique du Sud). Le grand nombre de personnes concernées par les programmes de protection sociale est susceptible de garantir la viabilité des modèles économiques à bas coûts. La pression exercée sur les banques pour les inciter à servir les clients à faibles revenus s'intensifie à mesure que l'inclusion financière devient un objectif politique prioritaire dans les pays en développement. Plus d'un pays sur dix exige déjà des institutions financières qu'elles offrent des comptes bancaires de base[16]. Les banques voient généralement ces comptes comme des produits non rentables et, jusqu'à présent, ils ont obtenu des résultats mitigés comme outil d'inclusion financière. Depuis que la Banque centrale indienne (RBI) a mis en place sa politique de comptes « simples et pas chers » en 2005, les banques indiennes publiques et privées ont ouvert 15,8 millions de comptes (Ramji 2009). Cependant, une étude récente a montré que, au moins dans certaines provinces, plus de 85 % des comptes sont dormants, du fait de l'éloignement des agences, du faible niveau de compétences financières des clients et de l'insuffisance des efforts de marketing des banques (Thyagarajan et Venkatesan 2008). L'expérience sud-africaine des comptes bancaires basiques Mzansi est un exemple plus positif de réponse aux pressions morales exercées par un gouvernement, même si les banques concernées déclarent perdre systématiquement de l'argent sur ces produits, ce qui exclut toute pérennisation de l'offre en l'absence de pressions adéquates (Bankable Frontier Associates 2009).

Les États ont également une fonction de réglementation du secteur financier. Parmi les causes de la crise financière internationale, on a dénoncé un trop grand laxisme dans la réglementation et une protection insuffisante des consommateurs. On peut donc s'attendre à ce que les autorités de réglementation soient à l'avenir plus méfiantes et moins disposées à soutenir ou à approuver de nouvelles formes d'institutions financières et des produits innovants. Les formes et la portée de ce retour de bâton contre la libéralisation financière varieront d'un pays à l'autre, mais les instances réglementaires des pays en développement et les entités réglementées interrogées dans le cadre du processus d'élaboration de scénarios prévoient toutes un resserrement de la réglementation. La capacité d'innovation en sera affectée, encore que l'innovation trouve souvent des « failles » même dans les régimes réglementaires les plus stricts.

Certains gouvernements prendront peut-être des mesures plus énergiques pour accélérer le développement du secteur financier. Pas exemple, le pouvoir de réglementation sur les systèmes de paiement se renforce, et de plus en plus de pays établissent des législations pour couvrir ce domaine, auparavant non réglementé lorsqu'il n'était pas géré par des banques. Les instances réglementaires peuvent utiliser de nouveaux pouvoirs pour imposer l'interopérabilité des nouveaux systèmes de paiement, ou créer à cette fin des dispositifs de commutation gérés par les banques centrales (World Bank 2008d).

16 Selon une étude récente, 19 pays sur 139 imposent une offre de comptes bancaires de base (CGAP 2009).

Encadré 2 – Une grande avancée ? Malswitch et SELT

En 2002, dans l'optique d'accélérer l'interconnexion, la Banque centrale du Malawi a lancé Malswitch, un système national de commutation des paiements capable de connecter tous les clients des banques à un réseau de guichets automatiques et de terminaux TPE. Malswitch a également émis des cartes à puces biométriques disponibles pour le grand public, dans un effort d'inclusion des personnes non bancarisées. Cependant, les grandes banques privées se sont montrées réticentes à participer au système, qu'elles percevaient comme un concurrent direct à leurs activités d'émission de cartes. Elles ont également émis des doutes quant au coût de la technologie brevetée de carte à puce. En 2007, seulement quatre banques de taille modeste s'étaient engagées, et le nombre de cartes actives restait limité (90 000 seulement). Entre-temps, les banques ont mis en place des plateformes certifiées Visa pour s'interconnecter. Du fait du faible volume de transactions, Malswitch reste dépendant des subventions continues de l'État.

Le gouvernement de Singapour est allé plus loin. En 2001, le Conseil des Commissaires à la Monnaie (BCCS) a annoncé son intention de remplacer les espèces par une monnaie électronique légale appelée SELT (*Singapore's Electronic Legal Tender*). Le gouvernement espérait ainsi réaliser des économies considérables. En effet, une enquête du magazine *Asian Banker* avait révélé que le traitement des espèces avait coûté à Singapour 656 millions de dollars en 1998, et que ce coût franchirait la barre du milliard de dollars d'ici à 2006. Le gouvernement avait prévu de lancer le système SELT en 2008. Cependant, le projet a dû être reporté à une date indéterminée en raison de résistances considérables dans le grand public (qui trouvait les espèces plus pratiques) et de l'absence d'une plateforme de monnaie électronique performante. Ainsi, même dans un petit pays riche comme Singapour, la transition vers les canaux électroniques s'avère beaucoup plus lente et difficile que prévu.

Sources : entretiens du CGAP avec des représentants de Malswitch, de la Banque centrale du Malawi, du ministère malawite des Finances et de banques malawites, Kok (2001), Papadopoulos (2007), Van Hove (2003).

Certains gouvernements cherchent même à accélérer l'avènement de la société sans espèces. Le Malawi et Singapour offrent des exemples assez édifiants d'implication directe dans ce domaine (encadré 2).

Force 3. Hausse de la criminalité classique et électronique

Le risque et le coût de la criminalité classique (vol d'espèces) constituent des facteurs importants sur le versant de la demande, incitant les clients à adopter des formes électroniques de paiement, et affectant les stratégies commerciales des prestataires. La criminalité présente des formes et des incidences très variées d'un pays à l'autre. Deux types de criminalité sont particulièrement importants pour cette analyse :

1. Le vol classique, concernant les individus ou les institutions (banques ou commerces) détenant notoirement des espèces et exposées à des risques de cambriolage.
2. La criminalité électronique, c'est-à-dire de nouvelles formes de vol ciblant les canaux de transmission électronique des paiements.

Le risque de vol classique augmente le coût induit par la détention d'espèces (souvent perçue comme « gratuite » par les consommateurs) par rapport à d'autres alternatives. Au Kenya, par exemple, le coût de l'assurance et du transport des espèces a significativement augmenté ces dernières années, en partie à cause de réglementations de la Banque centrale imposant des normes de sécurité renforcées après une série de braquages de fourgons blindés[17]. En Afrique du Sud, les attaques à la bombe de guichets automatiques ont connu une hausse spectaculaire depuis 2005, effrayant les clients et les dissuadant d'utiliser les appareils[18]. Tant que ces formes de criminalité demeureront d'actualité, ce qui risque d'être le cas pour la décennie à venir dans la plupart des pays, elles stimuleront la demande en canaux électroniques.

17 Entretien avec Ron Webb, directeur général de PayNet (2008).
18 Statistiques SABRIC pour l'année 2008, disponibles sur https://www.sabric.co.za/.

Cependant, si les braquages restent la forme de vol la plus visible, de nouvelles formes de criminalité émergent actuellement, au moins aussi inquiétantes pour les prestataires et de plus en plus préoccupantes pour les consommateurs. L'avènement de l'e-commerce a ouvert de nouvelles opportunités pour les criminels, qui peuvent commettre leurs forfaits plus rapidement et à une échelle plus vaste, voire internationale (Glaessner, Kellerman et McNevin 2004). Dès les débuts de l'e-commerce, on a pu constater à quelle vitesse l'e-criminalité pouvait se développer et innover en réponse aux failles que présentaient les nouveaux canaux, mais on a également appris à la contrer. L'aptitude à gérer la fraude électronique a été un facteur majeur de la survie et du succès de PayPal (Jackson 2004).

Si, dans les pays en développement, la criminalité électronique n'en est qu'au premier stade de son développement, c'est tout simplement parce que la banque à distance, étant donné son utilisation encore limitée, n'a pas encore attiré l'attention du crime organisé disposant des ressources nécessaires pour nuire au système dans son ensemble. Cependant, la criminalité électronique se développera fatalement en même temps que l'utilisation. En juillet 2009, des journaux sud-africains on fait état d'une fraude impliquant l'interception et l'usage frauduleux de mots de passe à usage unique envoyés sur les téléphones mobiles des clients d'une banque en ligne (*The Citizen*, 12 juillet 2009).

Les dirigeants des programmes de banque à distance interrogés dans le cadre du présent projet se sont dits particulièrement sensibles à la menace criminelle. Ils ont déclaré craindre notamment qu'une affaire spectaculaire ou qu'une situation de fraude chronique ne viennent miner la confiance des clients. L'un deux a évoqué un « scénario cauchemardesque », la seule situation, selon lui, à même de faire dérailler la croissance des services financiers par mobile. Des lois limitant la responsabilité des clients lors de l'utilisation abusive de cartes de crédit ou d'autres comptes électroniques ont contribué à créer dans le public la confiance nécessaire pour accélérer le développement de l'e-commerce dans des pays comme les États-Unis. De telles lois pourraient être justifiées et nécessaires pour promouvoir la banque à distance dans d'autres régions du monde. Ce qui nous amène à l'une des quatre grandes incertitudes pour la décennie à venir, qui seront discutées dans la section suivante : comment la confiance des clients résistera-t-elle à une hausse quasiment certaine de la criminalité électronique visant les nouveaux canaux, entraînant même la disparition de certains systèmes ? Indéniablement, la capacité à lutter contre la fraude électronique sera déterminante pour la survie et le succès des prestataires au cours des dix prochaines années.

Force 4. Accès à Internet par téléphone mobile et bouleversement de l'environnement concurrentiel

Nous tenons ici pour acquis que le déploiement des moyens de communication mobiles se poursuivra, même si son rythme est appelé à ralentir au fur et à mesure de la saturation des marchés, y compris des plus faibles économiquement. Il est probable que, d'ici à 2020, très peu de personnes resteront encore hors de portée de la communication sans fil et des moyens de connexion aux réseaux de communication sans fil. En fait, le manque de sources d'énergie fiables et abordables apparaît aujourd'hui comme un obstacle plus prégnant au développement dans les zones pauvres et isolées que le manque de moyens de communication. Les appareils comme les téléphones mobiles, qui requièrent moins d'énergie qu'un ordinateur ou qu'un guichet automatique, et qui peuvent être rechargés par des dispositifs à énergie éolienne ou solaire[19], jouent un rôle de plus en plus important dans le déploiement des programmes de banque à distance, quels qu'ils soient, dans les zones hors réseau électrique.

Ces faits semblent évidents. C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à une autre force, dont tous les prestataires actuels de banque à distance n'ont pas encore pleinement conscience. Jusqu'à

[19] C'est le cas, par exemple, du téléphone à énergie solaire lancé en 2009 par Safaricom au Kenya, à un prix de 35 USD (Basu et Karimi 2009).

Figure 4. Coût réel des téléphones mobiles[21]

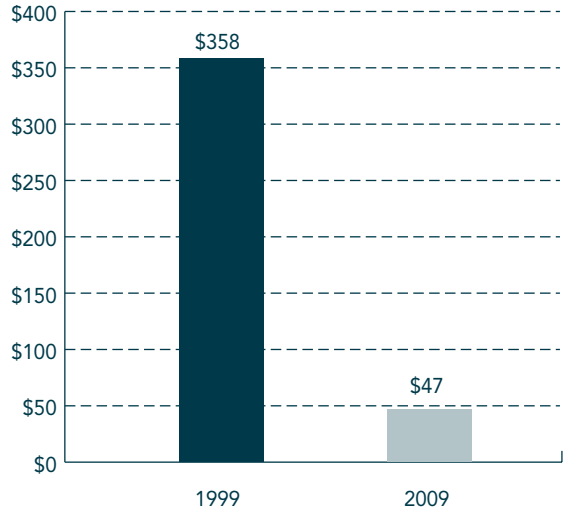
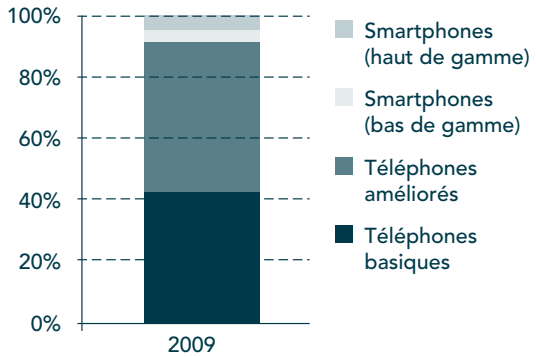


Figure 5. Ventes de téléphones mobiles sur les marchés en développement[22]



présent, les services de paiement qui connaissent le succès dans les pays en développement sont conçus sur la base de certains canaux de téléphonie mobile spécifiques[20], fonctionnant même avec les téléphones les plus élémentaires.

Cependant, au cours des dix prochaines années, la diffusion des téléphones de type *smartphone* [téléphone évolué doté des fonctionnalités d'un assistant personnel ou PDA, et offrant un accès à Internet convivial] abordables dans les pays en développement généralisera progressivement l'accès à Internet. Cela sera possible grâce à une baisse radicale du prix des appareils mobiles permettant de naviguer sur Internet (voir figure 4) et à la baisse des prix des services d'accès aux données, qui sont également disponibles sous forme prépayée. Les *smartphones* seront demain les téléphones les plus courants. Comme le montre la figure 5, ils constituent déjà la moitié des téléphones vendus dans les marchés émergents en 2009. L'accroissement des vitesses de transmission et la baisse des prix des *smartphones* et des réseaux de transmission de données par mobile entraîneront une hausse de l'utilisation de ces fonctionnalités, rendant l'accès à Internet par mobile réellement omniprésent dans les pays en développement au cours des dix prochaines années.

Peu de services de banque à distance fondés sur l'Internet mobile sont offerts dans les pays en développement (pour le moment), mais le phénomène des réseaux sociaux favorise déjà l'adoption dans certains segments, notamment parmi les jeunes. En Afrique du Sud, le service de messagerie instantanée sur mobile MXit a attiré plus de 13 millions d'utilisateurs, qui ont envoyé plus de 250 millions de messages par jour (dans un pays de 47 millions d'habitants) (Vecchiatto 2009 et Lombard 2009). Les obstacles matériels à l'accès à Internet sont donc en train de se réduire.

Microsoft a récemment annoncé le lancement de OneApp, une application permettant de surfer sur le Web avec un téléphone doté d'un processeur lent et d'une mémoire limitée de la même façon qu'avec un appareil plus puissant. Dans un premier temps, les utilisateurs pourront accéder à une dizaine de sites, dont Facebook et Twitter[23]. En août 2009,

20 Par exemple les protocoles SMS et USSD, deux normes de transmission de données par téléphone mobile. Voir http://en.wikipedia.org/wiki/Short_messaging_service et http://en.wikipedia.org/wiki/Unstructured_Supplementary_Service_Data.

21 Les appareils mentionnés dans la figure 4 sont le RIM 850, lancé sur le marché en 1999 avec une fonction de navigation sur Internet basique, et le Samsung B100, l'un des téléphones équipés du GPRS et de JAVA les moins chers actuellement. Sources : GSM Arena, PC World (2000), spécifications du RIM.850 sur blackberry.com.

22 Dans la figure 5, les « marchés en développement » correspondent à l'Afrique, l'Asie (à l'exception du Japon), l'Amérique latine et le Moyen-Orient. Données de Gartner (2009).

23 http://blogs.msdn.com/oneapp/archive/2009/08/24/microsoft-introducing-oneapp.aspx

Nokia a annoncé son intention d'offrir des services de paiement mobile grand public dans le cadre de sa stratégie de promotion d'un Internet universel qui « connecte les gens » (Young 2009). En résumé, on assiste actuellement à une intensification des efforts en vue de généraliser l'accès à Internet par mobile dans les pays en développement.

Quelle est la signification de cette tendance pour la banque à distance ? Tout d'abord, les interfaces web vont améliorer l'expérience de l'utilisateur par rapport aux services actuels, qui fonctionnent avec les protocoles USSD ou SMS et impliquent généralement la saisie par le client de séquences alphanumériques, ou offrent des menus de navigation peu sophistiqués. L'amélioration de la convivialité pourrait rendre la banque à distance plus accessible à certains segments de consommateurs à faibles revenus, par exemple par l'utilisation de menus par icônes pour les clients faiblement alphabétisés. De plus, l'utilisation d'Internet se banalise globalement, et les consommateurs vont gagner en assurance avec les fonctionnalités toujours plus sophistiquées de leurs téléphones mobiles, ce qui devrait également se traduire par une adoption croissante des canaux électroniques pour les services financiers.

Ensuite, l'accès à Internet permettra aux prestataires d'offrir des solutions qui ne dépendent pas des paramètres de sécurité offerts par la puce (carte SIM) du téléphone. Les applications résidentes sur la carte SIM peuvent garantir la sécurité de la transmission de messages de bout en bout, mais requièrent la coopération de l'opérateur de téléphonie mobile (OTM). Les avis sont encore partagés sur le degré de sécurité offert par les applications Java[24], en comparaison avec les applications résidentes, mais elles devraient s'avérer plus fiables que les services actuels basés sur les protocoles USSD et SMS. Cela devrait réduire les barrières à l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs autres que les OTM – banques et autres. Le développement de l'Internet mobile pourrait entraîner l'éclosion d'une nouvelle génération de prestataires de banque à distance, ce qui soulève des questions essentielles sur les risques pour les consommateurs ainsi que sur l'environnement concurrentiel de demain, l'une des incertitudes qui seront abordées dans la section suivante.

Quatre incertitudes

Principaux messages

Nous avons identifié quatre variables incertaines qui influeront sur le paysage de la banque à distance au cours des dix prochaines années :

- Quelles seront les entités autorisées par les instances réglementaires à fournir des services financiers, et à quelles conditions ?
- Les prestataires du secteur privé développeront-ils des modèles solides pour les services financiers autres que les paiements, et les consommateurs les adopteront-ils ?
- L'intensification de la concurrence aura-t-elle pour effet d'accroître l'offre de services, de stimuler l'innovation et d'abaisser les prix ?
- Les défaillances majeures subies par certains services de banque à distance ébranleront-elles la confiance des consommateurs, des autres prestataires et des pouvoirs publics, et dans quelle mesure ?

Nous avons examiné un grand nombre de variables avant de sélectionner celles-ci, qui nous ont semblé les plus essentielles.

Incertitude 1. Quels seront les acteurs autorisés à participer au marché ?

Les autorités de réglementation vont prendre des décisions essentielles, qui détermineront les entités légalement autorisées à offrir des services de banque à distance ainsi que les modèles économiques viables.

24 Java est un langage de programmation informatique qui peut être utilisé pour développer des logiciels fonctionnant sur une multitude de plateformes, des téléphones mobiles aux superordinateurs. http://en.wikipedia.org/wiki/Java_%28programming_language%29.

Parmi ces décisions, deux seront particulièrement importantes :

- *Les prestataires de services financiers peuvent-ils recourir à des détaillants comme intermédiaires pour ouvrir des comptes et gérer des opérations en espèces ?* Une étude récente du CGAP auprès des instances de réglementation de 139 pays a montré que 40 % des juridictions autorisent le recours à des détaillants bancaires. Cependant, parmi ces dernières, seul un tiers autorisent les détaillants à ouvrir des comptes bancaires pour les clients, et notamment à s'acquitter des procédures d'identification de la clientèle (CGAP 2009). Les réglementations en matière d'identification de la clientèle (KYC) vont affecter le coût de l'acquisition de nouveaux clients. Dans les pays où les détaillants ne sont pas autorisés, les services de banque à distance qui reposent sur ces intermédiaires ne pourront pas s'implanter.
- *Les prestataires non bancaires peuvent-ils émettre de l'argent électronique ?* Actuellement, la plupart des pays interdisent aux prestataires non bancaires de collecter des dépôts d'épargne. Cela ne devrait pas changer, au vu de la prudence réglementaire à l'égard de l'innovation, qui relève de la deuxième force décrite plus haut. Cependant, on observe une divergence de plus en plus marquée entre les pays qui prennent des dispositions explicites pour autoriser un nouveau type d'émetteurs d'argent électronique, tels que les pays de l'Union européenne et, depuis mars 2009, les Philippines, et ceux qui limitent l'émission d'argent électronique aux seules institutions financières existantes (par exemple l'Afrique du Sud et l'Inde). Cette question revêt une importance évidente pour l'entrée sur le marché d'entités, telles que les OTM, qui ont un intérêt commercial beaucoup plus fort que les banques à offrir des services financiers élémentaires aux segments inférieurs du marché.

La souplesse des autorités de réglementation dans leurs décisions en matière d'accès au marché dépendra de leur degré de confiance quant à la gestion des risques induits par l'innovation. Cette confiance évoluera dans le temps au gré des succès et des échecs des différentes expérimentations de banque à distance. Le pouvoir d'influence des acteurs du secteur privé sera également un facteur déterminant. Les voix les plus fortes auprès des instances de réglementation financières sont généralement celles des banques, lesquelles s'opposeront sans doute à l'ouverture à des acteurs et services nouveaux afin de protéger leurs prérogatives. Dans le même temps, les groupes militant en faveur de l'inclusion financière gagnent en importance dans de nombreux pays, et ils chercheront également à faire pression sur les autorités pour qu'elles autorisent certaines formes d'innovation – celles qui n'impliquent aucun risque pour l'argent des clients pauvres. Enfin, les décideurs veillent généralement à s'aligner sur leurs homologues d'autres banques centrales. Sur des thèmes comme celui de la banque à distance, les leaders de l'innovation réglementaire se trouvent de plus en plus souvent dans les pays en développement, et les dirigeants des banques centrales font du dialogue « sud-sud » un élément important de leur prise de décision.

Incertitude 2. La banque à distance parviendra-t-elle à dépasser les services de paiement pour offrir des services d'épargne et autres prestations bancaires aux pauvres ?

Les programmes de banque à distance existants se sont développés majoritairement autour des services de paiement et de transfert d'argent national. Plus de la moitié des clients de M-PESA utilisent le service en premier lieu pour les paiements à distance de particulier à particulier ; les paiements aux entreprises représentent les trois quarts des transactions traitées par les correspondants brésiliens.

Outre les paiements, toutefois, d'autres services sont déjà offerts et utilisés par des clients à faibles revenus. En moins de cinq ans, la banque mexicaine Banco Azteca a ouvert 8,1 millions de comptes de dépôt et 8,3 millions de comptes de crédit, et a vendu 11 millions de polices d'assurance, principalement à des personnes à faibles revenus (Rhyne 2009). De même, en plus de services bancaires élémentaires

et du paiement des transferts sociaux, le prestataire indien FINO offre des services d'assurance-maladie[25].

Même les modèles n'offrant que des paiements sont utilisés par les clients de manière à servir d'autres objectifs. Par exemple, 21 % des utilisateurs de M-PESA disent utiliser le service pour stocker de l'argent (FSD Kenya 2009b). Et la demande pour ces options supplémentaires est forte. Aux Philippines, lorsque l'on interroge les personnes non bancarisées sur les services supplémentaires de banque mobile qu'elles seraient disposées à utiliser, 53 % d'entre elles citent l'épargne (Pickens, à paraître).

Il est généralement admis que l'adoption des produits financiers suit une progression naturelle : les consommateurs expérimentent d'abord les services de paiement tels que les transferts d'argent et l'achat de temps de communication, ce qui les amène progressivement vers les étapes suivantes, à savoir l'ouverture d'un compte bancaire et enfin les produits formels de crédit et d'assurance. Cette évolution s'observe couramment dans les relations traditionnelles des clients aux revenus moyens à leur banque. Cependant, on constate aussi que cette tendance est beaucoup moins marquée dans l'attitude des pauvres à l'égard de la banque à distance. Par exemple, l'expérience de Mzansi (jusqu'à présent, seulement 11 % des titulaires de comptes achètent un autre produit financier à leur banque) montre que l'adoption de services additionnels est loin d'être automatique (Bankable Frontier Associates 2009).

Peut-être le paradigme traditionnel autour du compte en banque est-il en train de changer. Si, dans les pays développés, les banques acceptent de vendre le compte chèque à perte parce qu'il constitue un produit d'appel et de fidélisation, leur permettant de vendre d'autres services plus lucratifs, cette stratégie n'est peut-être pas viable dans les pays en développement[26]. Dans le monde des services prépayés (pour l'électricité, l'eau, le téléphone mobile) dans lequel vivent la plupart des consommateurs pauvres, les relations entre prestataires et clients sont fondées sur le principe de la facturation à l'utilisation. Lorsque plusieurs prestataires sont en concurrence, les taux de rotation de la clientèle sont élevés, ce qui limite la capacité de vente croisée, mais accroît encore davantage le rôle de la vente croisée dans la stratégie commerciale des prestataires.

La capacité de vente croisée sera déterminée en partie par la réglementation. Pratiquement partout dans le monde, la faculté d'intermédiation (utilisation de l'épargne à des fins de crédit) est réservée exclusivement aux banques et interdite aux émetteurs d'argent électronique, par exemple, qui se voient privés de la marge de crédit. Cette restriction n'est quasiment pas contestée. Cependant, sans cette marge de crédit, les modèles économiques pour les petits dépôts d'épargne devront être extrêmement rentables, ce qui signifie qu'ils devront sans doute aussi être très étendus pour permettre des économies d'échelle sur les plateformes informatiques et les réseaux. Ce facteur affectera les dynamiques concurrentielles.

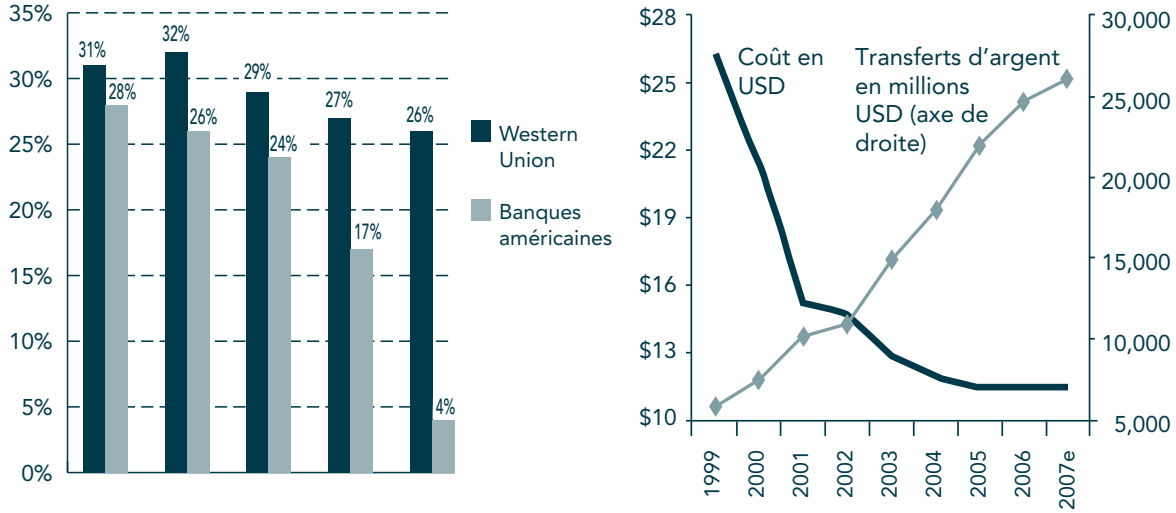
Incertitude 3. Comment le jeu de la concurrence va-t-il s'organiser ?

La concurrence pour les clients et les détaillants devrait s'accroître avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché. La question centrale pour l'élaboration des scénarios est la suivante : la concurrence va-t-elle accroître l'offre de services, stimuler l'innovation et abaisser les marges et les prix? Comme elle l'a fait au cours des dix dernières années pour les banques et les sociétés de transfert d'argent (voir figure 6) ?

Les premiers modèles économiques électroniques et mobiles (comme Google, PayPal et même M-PESA) ont assuré leur succès en utilisant des plateformes extensibles et en imposant une marque largement reconnue. Dans un premier temps, le succès d'un

25 Entretien avec Manish Khera de FINO (2009).
26 Schäfer (2008) a montré que les comptes en banque des pays l'Union européenne étaient des produits très « fidélisants », avec des taux de résiliation de seulement 7,6 % et une durée de vie moyenne de près de dix ans.

Figure 6. Baisse des marges d'exploitation et des prix pour les banques, les sociétés de transfert d'argent et les consommateurs



Source : Western Union (2008), FDIC, base de données des prix des transferts d'argent de la Banque mondiale pour le corridor États-Unis – Mexique.

prestataire peut exclure toute concurrence. Dans des secteurs tels que la banque ou les télécommunications, la tendance est actuellement à la consolidation du marché – tendance qui a débuté avant la crise financière, laquelle a eu un effet accélérateur dans le secteur bancaire des pays touchés. Parmi les OTM, par exemple, les 20 plus grands groupes totalisent actuellement plus de 70 % des abonnés[27].

L'extension de l'échelle des prestataires n'est pas forcément une mauvaise chose. Elle peut contribuer à réduire les coûts, et donc favoriser l'inclusion financière si ces économies sont répercutées sur les clients. Cependant, plus un prestataire est grand, plus ses risques opérationnels sont élevés. Par exemple, si toutes les activités sont concentrées sur quelques plateformes de paiement indépendantes, les conséquences seront plus graves en cas de dysfonctionnement ou de défaillance de l'une d'entre elles.

De plus, l'accroissement de l'échelle a des répercussions en termes d'innovation dans le secteur de la banque à distance. Les grands prestataires bien établis sont généralement peu disposés à innover sur leur propre marché. Ils peuvent également atteindre une taille leur permettant d'écarter tout concurrent potentiel, en particulier sur les petits marchés où une bonne avance initiale sur les parts de marché peut apparaître insurmontable pour les nouveaux venus. Cette situation peut conduire les entrants à cibler de nouveaux segments de clients non desservis ou des besoins financiers non satisfaits par les prestataires déjà établis. Elle peut également renforcer l'exigence d'interopérabilité. Grâce à des plateformes et infrastructures informatiques partagées, les petits prestataires ayant opté pour des modèles économiques de niche peuvent démarrer et fonctionner en bout de la chaîne de prestation en partageant l'accès à des infrastructures existantes.

Quoi qu'il en soit, sur pratiquement tous les marchés, le nombre d'acteurs offrant des canaux de banque à distance va s'accroître sous l'effet combiné des opportunités de marché et des pressions induites par les forces énumérées plus haut, telles que le potentiel de marché et l'utilisation des *smartphones*. Les incertitudes, concernant notamment les acteurs

27 Analyse CGAP/DFID sur la base des chiffres publiés par les opérateurs, disponibles sur http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mobile_network_operators.

qui seront autorisés à entrer sur le marché, influeront uniquement sur la qualité de ce marché des services financiers du futur.

Incertitude 4. Comment la défaillance de grands modèles de banque à distance pourrait-elle affecter la confiance du marché ?

Comme c'est souvent le cas avec les services nouveaux, la confiance des clients, des prestataires et des instances réglementaires à l'égard des canaux de banque à distance est encore fragile. Une défaillance majeure pourrait dissuader les consommateurs d'adopter les nouveaux services, réduire l'appétit de conquête du marché chez les prestataires et inciter les autorités de réglementation à la prudence. Les consommateurs, même les plus pauvres, sont disposés à se convertir aux canaux électroniques dès lors qu'ils ont confiance dans le prestataire. La confiance dans la marque du prestataire final peut être suffisante. Les utilisateurs de la banque à distance n'ont pas nécessairement besoin d'avoir confiance dans les détaillants (Moracynski 2007).

L'omniprésence des télécommunications a pour effet d'accélérer la diffusion des informations et des rumeurs. Au 21e siècle, une panique bancaire peut se développer en quelques heures seulement : les clients ont rapidement vent des problèmes rencontrés par la banque et retirent immédiatement leur argent par voie électronique. Récemment, un journal kenyan décrivait les conséquences d'une perturbation pourtant très brève du service M-PESA : « Un petit problème technique du service de transfert d'argent M-PESA a provoqué une ruée des consommateurs inquiets vers les points de service pour mettre à jour leurs comptes... Pendant quelque temps, l'accès aux locaux a été interdit pour des raisons de sécurité, car la foule des clients exigeant l'actualisation de leurs comptes se faisait de plus en plus agressive. Plusieurs agents de police ont été déployés dans le centre-ville pour prêter main-forte aux vigiles privés qui tentaient de contenir la foule en colère » (*Business Daily,* 4 août 2009).

À mesure que les programmes de banque à distance grandissent, le risque d'un effet domino en cas de défaillance s'accroît lui aussi. Les modèles d'émission d'argent électronique non bancaires comme M-PESA reposent sur l'agrégation de comptes de dépôt à l'intérieur du système bancaire. En ce sens, ils redistribuent des liquidités dans l'économie en consolidant des milliers ou des millions de petits soldes sur un nombre restreint de gros dépôts bancaires. Ce processus d'agrégation peut accroître le risque de liquidité pour la banque dépositaire, qui est plus vulnérable aux mouvements d'un compte de dépôt important. Ainsi, même les défaillances des modèles non bancaires peuvent se répercuter sur le système bancaire.

Comme la banque à distance est un secteur relativement jeune, nous ne disposons pas encore de données sur les effets potentiels d'une défaillance majeure sur les utilisateurs, les entreprises et la réglementation. L'exemple le plus proche de cette situation nous est fourni par la défaillance du service de banque mobile Moneta Cash de SK Telecom en Corée du Sud en 2002 (Mas et Rotman 2008). Malgré cette expérience marquante dans les débuts du développement du secteur, les consommateurs sud-coréens demeurent, avec les Japonais, parmi les plus grands amateurs des canaux de banque mobile au monde, ce qui prouve que la confiance des consommateurs peut être regagnée.

En plus de ces quatre incertitudes majeures, nous devons également envisager la possibilité d'événements très peu probables mais à fort impact, qui pourraient bouleverser la mise :

- *Guerre.* Si un conflit mondial éclatait, une partie des combats se dérouleraient probablement dans le cyberespace, par la perturbation des infrastructures de télécommunication, des systèmes bancaires et même des gouvernements. Pour la banque à distance, cela pourrait néanmoins se traduire par un effet positif : certains ont évoqué la nécessité d'un « déploiement bancaire d'urgence » pour permettre le rétablissement rapide des systèmes de paiement dans les sociétés « postconflit », de façon à accélérer la diffusion de

l'aide humanitaire, la reprise du commerce et la distribution des transferts publics (Kunkel 2008).

- *Pandémies.* Une pandémie mondiale pourrait renforcer le besoin de systèmes de paiement à distance pour éviter les contacts humains directs pendant les périodes de quarantaine. Les systèmes seraient alors considérés comme des infrastructures essentielles pour continuer à fonctionner pendant une crise sanitaire.

- *Avènement de la société sans espèces d'ici à 2020.* La capacité à rendre les espèces plus accessibles aux consommateurs par la multiplication des points de service (détaillants) est une caractéristique déterminante de la banque à distance. Mais qu'en sera-t-il si certains États parviennent à bannir les espèces en leur substituant une monnaie entièrement électronique ? Les Maldives tentent de réduire les volumes d'espèces, les pays nordiques ont supprimé les chèques, et Singapour espère remplacer les billets de banque par une monnaie entièrement électronique dans un avenir proche, même si cette dernière expérience met en lumière les difficultés des projets de ce type (voir encadré 2).

Quatre scénarios pour la banque à distance à l'horizon 2020

Les scénarios n'entendent pas prédire l'avenir, mais plutôt décrire des situations plausibles pouvant découler de l'interaction souvent complexe de forces et d'incertitudes multiples dans le temps. L'issue peut être attendue ou surprenante, mais l'action de scénarisation révèle les points d'articulation où il serait possible d'intervenir pour influer sur le processus. Les lecteurs peuvent utiliser ces scénarios pour tester la solidité de leurs propres stratégies. Nous avons développé quatre scénarios pour illustrer différentes trajectoires possibles entre aujourd'hui et 2020, et différentes situations à terme.

Scénario 1. Bharatia : modèle économique de nouvelle génération pour la microfinance traditionnelle

Principaux messages

Raconté en partie par une cliente, ce scénario décrit comment une jeune entreprise, Bharatia Services Limited (BSL), est contrainte de rechercher une opportunité inédite alors que la concurrence pour les détaillants aux points de service tire les commissions vers le haut et réduit la viabilité des services de paiement à distance traditionnels. Après une étude de marché poussée, BSL développe une offre plus flexible de produits de prêt et d'épargne destinée aux membres de groupes d'entraide qui, dans le courant des années 2010, ont accédé à l'utilisation des téléphones mobiles. Nous prenons l'histoire au moment où BSL réalise la valeur de son innovation.

« Le groupe d'entraide[28] est très important pour moi, explique Madhu à l'animatrice du groupe de discussion. Je l'ai quitté pendant un temps, mais je suis revenue l'année dernière parce que les produits de prêt et d'épargne sont beaucoup plus souples maintenant. Je ne peux pas vraiment dire que je comprends comment fonctionne le système comptable sur le téléphone mobile de Priya, mais les résultats sont très, très positifs. »

À travers une glace sans tain, Ashok Boose observe les femmes dans la salle où le groupe de discussion s'est réuni. C'est la quatrième séance à laquelle il assiste aujourd'hui, en sa qualité de vice-président stratégique de BSL. « Oui, se dit-il, nous tenons vraiment une innovation importante. Et nos concurrents ne le savent même pas ! » Cette quatrième séance renforce encore une certitude : le système comptable par mobile de BSL, M-COUNT, remporte un véritable succès auprès des membres des groupes d'entraide. Ashok connaissait déjà les chiffres bruts concernant les prêts aux membres des

28 Un groupe d'entraide (*self-help group*) est un dispositif d'intermédiation financière de type coopératif, regroupant généralement 0 à 5 femmes d'une même localité. Les contributions d'épargne des membres sont cumulées jusqu'à ce que leur montant permette au groupe d'obtenir un prêt collectif.

groupes et les dépôts effectués dans les fonds de placement, mais à travers les groupes de discussion, ce sont les réalités de la vie des clients qui lui apparaissent. Il fixe à nouveau son attention sur la femme dans la salle de discussion.

« Comment c'était, avant M-COUNT ? » demande l'animatrice. Madhu reprend la parole.

« Oh, c'était tellement strict, rigide ! Je ne pouvais obtenir qu'un certain montant de prêt, à un taux d'intérêt défini, et toujours pour la même durée. C'était le système qui voulait ça. Et si je voulais sortir du groupe, on me disait que je devais attendre la fin du cycle, quand tout le monde aurait récupéré son argent. C'était trop compliqué pour nous de faire tous les calculs, alors on s'en tenait toujours aux mêmes règles pour gérer le groupe. Presque comme une religion !

– Et maintenant ? demande l'animatrice.

– Oh, maintenant c'est très différent », dit Madhu. D'autres femmes acquiescent de la tête. « On saisit les informations sur les remboursements et les dépôts de chaque membre du groupe, les nouveaux prêts que les membres veulent obtenir, et instantanément le téléphone nous donne le taux d'intérêt à appliquer et la durée du prêt. Notre responsable de groupe, Maya, dit que le téléphone communique avec un ordinateur à Hyerani. Je ne comprends pas vraiment, mais ça a l'air de marcher, et maintenant nous obtenons les prêts que nous voulons. Le téléphone nous propose aussi des options pour notre épargne. Maya a mis toutes ses économies dans un fonds ?

– Vous voulez dire un fonds de placement ? intervient l'animatrice.

– Oui, quelque chose comme ça. Mais elle dit que c'est sûr. Ça lui rapporte beaucoup d'argent. Je vais attendre un peu de voir comment les choses évoluent pour elle. Si elle ne perd pas ses économies, je placerai une partie de mon argent dans ce fonds moi aussi. »

De l'autre côté du miroir, Ashok réfléchit : « Notre grande trouvaille, c'est que nous avons créé de la flexibilité. » Les groupes d'entraide existent depuis très longtemps, et leur succès est dû à leur simplicité. En général, ils sont assez faciles à gérer, les membres notent simplement les transactions dans un carnet. Mais cette simplicité a un prix : les limites qu'elle impose. L'offre est généralement limitée à un type de prêt et à un type d'épargne. De plus, l'historique financier de ces femmes n'est enregistré nulle part, à part dans le carnet. « Oui, nous avons fait directement passer les groupes d'entraide du 19e au 21e siècle », pense Ashok.

L'aspect technique a été le plus facile à régler. La conception de la plateforme M-COUNT n'a pas coûté très cher : même avec des durées de prêt plus flexibles et un lien vers une sélection basique de fonds communs de placement, l'activité des groupes d'entraide reste assez simple par rapport à celle d'une banque. Et l'étude de marché menée par BSL en 2015 a montré que, dans de nombreux groupes d'entraide, au moins un membre avait accès à un téléphone mobile. Non, le plus difficile a été de convaincre le PDG de BSL, qui ne voulait même pas entendre parler des groupes d'entraide.

Ashok se souvient d'un dîner avec le PDG en juin dernier : « Vijay, si nous parvenons à toucher les groupes d'entraide, nous pouvons gagner beaucoup d'argent. Sais-tu qu'ils regroupent actuellement pas moins de 35 millions de membres ? » Le PDG a objecté que d'autres avaient déjà expérimenté les prêts directs aux groupes d'entraide, avec un succès mitigé, et que d'autres encore avaient cherché à automatiser les opérations de ces groupes au moyen de terminaux TPE. Est-ce que tout cela n'avait pas déjà été tenté ? Par ailleurs, le vrai enjeu se situait au niveau des détaillants qui traitaient les opérations de paiement de factures. Leur nombre avait été démultiplié depuis que la Banque centrale avait libéralisé la réglementation sur le recours aux commerçants comme détaillants bancaires.

« Non, Vijay. Le marché des services de paiement de factures est saturé, explique Ashok à son patron. Les banques et leurs responsables de réseau se battent à présent pour recruter des détaillants dans les villes, en les débauchant à coup de commissions de plus en plus élevées. Le coût de participation à ce marché va continuer à augmenter. C'est sur les zones rurales qu'il faut se concentrer à présent, et avec des produits dégageant des marges bien plus lucratives : les prêts et les placements. Si on parvient à toucher ne serait-ce qu'un dixième des membres des groupes d'entraide, ces 3 millions de prêts vont faire de nous les leaders de la microfinance au Bharatia.

– Dans ce cas, comment devons-nous procéder ? demande le PDG.

– J'y ai déjà réfléchi, rétorque Ashok, saisissant l'occasion. Il suffit de leur fournir un meilleur système de comptabilité, et nous pourrons capter une demande non desservie en prêts plus élevés et de plus longue durée, en empruntant des capitaux à une banque. Dans un premier temps, nous devrons probablement accepter de supporter une partie des pertes sur crédits, mais je parie que nous pouvons mettre en place assez rapidement des historiques de crédit électroniques des femmes de ces groupes. Nous prendrons également contact avec un conseiller en fonds de placement pour effectuer des placements groupés pour les membres des groupes d'entraide. »

Six mois plus tard, l'essai-pilote fonctionne bien. Très bien. L'attention d'Ashok est de nouveaux attirée vers la salle de discussion.

« Les femmes du village d'à côté sont passées nous voir la semaine dernière, pour nous demander comment elles pouvaient accéder à M-COUNT, dit Madhu. C'est nous qui leur en avions parlé. »

« Eh bien, les choses commencent à prendre de l'ampleur », se dit Ashok.

Date : 16- 22 août 2020, Telmar

Scénario 2. Telmar : explosion de l'échelle sur un petit marché marginal du Pacifique

Principaux messages

En matière de banque à distance, même le potentiel de petits pays en situation de postconflit ne doit pas être sous-estimé. Dans le scénario de Telmar, les efforts conjoints du gouvernement, des bailleurs de fonds internationaux et du secteur privé conduisent à la bancarisation des personnes pauvres par le biais de canaux à distance. Dans ce cas, deux grands prestataires de services traditionnels (une banque et un OTM) bénéficient de mesures incitatives pour constituer des *joint ventures* à l'échelle régionale et desservir ainsi des marchés où ils n'auraient pas pu s'implanter seuls. Ils remportent un appel d'offres pour gérer le paiement des transferts sociaux aux citoyens dans tout le pays. La gestion du partenariat complexe entre la banque et l'OTM n'est pas sans poser problème, mais la volonté d'ouverture des autorités de réglementation finit par générer une innovation durable et, à terme, une inclusion financière à grande échelle.

Qui pourrait soupçonner qu'une petite nation insulaire comme Telmar, longtemps en proie à la guerre, présente aujourd'hui un secteur financier inclusif et dynamique ? C'est pourtant ce que votre correspondant a constaté lors d'un récent voyage à Moya, la capitale, et dans les zones rurales alentour. On trouve ici à chaque coin de rue un détaillant bancaire de l'OTM Surfcel, offrant le service FastPay. Les clients font la queue dans les magasins pour opérer des transactions tout simplement sur leurs téléphones mobiles. « Pourquoi payer le bus pour me rendre à la banque, à dix kilomètres de chez moi, et la trouver fermée à mon arrivée ? » demande une femme dans la file d'attente. Elle vient de plier son étal de marché et souhaite déposer sa recette du jour sur son compte.

Cette transformation à Telmar ne s'est pas faite du jour au lendemain. La crise financière mondiale de 2008 est aujourd'hui un lointain souvenir, mais, d'une certaine façon, elle a été le catalyseur de l'inclusion financière dans le pays. Au début de l'année 2010, en partie en réponse à la crise financière, un nouveau groupe

de travail sur l'accès mondial à la finance a publié une déclaration appelant les banques et les OTM du Pacifique à se pencher sur la question des bas niveaux d'accès à la finance dans les États insulaires pauvres de la région, en particulier dans le petit pays de Telmar, qui se relevait alors d'un conflit. « Nous savions que Telmar serait un cas d'école idéal pour démontrer aux gouvernements, aux bailleurs de fonds et au secteur privé les avantages de la bancarisation des pauvres, explique Eduardo Vargas, alors représentant brésilien au sein du groupe de travail. Nous avons ciblé plus particulièrement les deux principaux prestataires des secteurs de la finance et des télécommunications de la région, qui avaient la capacité d'offrir de tels services, respectivement Pacific Trust Bank (PTB) et Surfcel. »

Anderson Machen, PDG de Surfcel, décrit sa réaction initiale à la proposition du groupe de travail : « J'ai pensé qu'ils perdaient la tête. Pourquoi chercher à s'implanter sur un petit marché pauvre et volatil comme celui de Telmar ? Mon équipe et moi-même avons passé des heures à éplucher les chiffres, et nous n'avons trouvé aucune façon de tirer des bénéfices d'une telle entreprise. » Les dirigeants de PTB étaient alors dans le même état d'esprit.

Mais, à la fin de l'année 2010, trois nouveaux éléments sont venus modifier la donne pour PTB et Surfcel.

Premièrement, le groupe de travail a décidé de collaborer avec PTB et Surfcel pour le déploiement de programmes de banque à distance dans l'ensemble de la région Pacifique, et plus uniquement à Telmar. Cette nouvelle échelle régionale représentait une base de clientèle potentielle bien plus importante, ce qui a soudain ravivé l'intérêt de la banque et de l'OTM. Le groupe de travail s'est également engagé à fournir l'assistance nécessaire à une collaboration efficace avec les instances réglementaires de chaque pays pour que le projet puisse se concrétiser.

Deuxièmement, le gouvernement de Telmar a annoncé sa volonté d'accorder une concession à une entreprise ou à un consortium d'entreprises pour gérer le paiement de tous les transferts sociaux, notamment aux vétérans et aux personnes déplacées, dont bénéficiaient à cette époque environ 200 000 personnes, soit un citoyen sur cinq.

Troisièmement, en réponse à l'appel du groupe de travail, un organisme donateur international a annoncé la création de son propre Fonds mondial pour la banque à distance, destiné à appuyer les prestataires qui obtiendraient la concession du gouvernement de Telmar pour les paiements d'État à particuliers (G2P) et les aider à offrir des produits plus inclusifs. À l'issue du processus d'appel d'offres, le gouvernement a accordé la concession à PTB et Surfcel.

En janvier 2012, PTB et Surfcel étaient enfin prêts à gérer le paiement des transferts sociaux grâce au service FastPay de Surfcel, relié à un compte d'épargne simplifié chez PTB. Le processus avait pris plus de temps que prévu, car les membres de l'équipe du projet, des représentants de PTB et de Surfcel, avaient eu beaucoup de mal à travailler ensemble. « Ces gens des télécoms parlaient un autre langage : ils pensaient que les paiements étaient aussi simples à gérer que les appels téléphoniques. Nous avions deux ou trois choses à leur apprendre sur les services bancaires », confie une source anonyme.

Malgré les retards pris, qui ont failli conduire à l'annulation du contrat, le résultat a plu au gouvernement de Telmar. « Nous étions ébahis par la hausse immédiate d'efficience que cela permettait, grâce à la réduction des fraudes, et les bénéficiaires ont bien accueilli cette solution eux aussi », déclare Lourdes Silva, en charge du ministère de la Protection sociale de Telmar. Après la proposition régionale présentée par le groupe de travail, PTB et Surfcel ont lancé des services de banque mobile similaires dans les États insulaires voisins de Baki, Waponi, Erusea et Tanah Masa, représentant un marché de 2,2 millions de clients potentiels.

Après une réunion des représentants des autorités réglementaires de la région en mars 2015, le gouverneur de la Banque centrale de Telmar a apporté une modification notable à la réglementation, autorisant les prestataires non bancaires à ouvrir des comptes de monnaie électronique. Aux termes de

cette nouvelle réglementation, Surfcel était en mesure d'accroître sa présence sur le marché en proposant un porte-monnaie électronique. Tous les clients de Surfcel, et non plus seulement les bénéficiaires de transferts sociaux, pouvaient à présent effectuer des transactions de particulier à particulier *via* leur téléphone mobile. Ce service s'est avéré extrêmement séduisant pour la jeune population de Telmar. « C'est génial de pouvoir facilement envoyer de l'argent à mon amie à Moya, pour ainsi dire directement de ma poche ! » déclare un jeune homme rencontré dans la boutique d'un détaillant. Du fait des problèmes persistants de sécurité et de criminalité dans cette société postconflit fragilisée, les gens souhaitaient transporter moins d'espèces sur eux.

Mais comme l'observe Michael Keppling, PDG de PTB, sa banque n'était pas particulièrement satisfaite de la tournure des événements : « Après avoir contribué à la mise en place du système, BTP se retrouvait exclue d'un segment de population non bancarisée. » Après de longues négociations, Surfcel a finalement accepté de lier son porte-monnaie électronique à un compte en banque géré par PTB, sur lequel les clients pouvaient déposer et retirer de l'argent. « Il ne faut pas sous-estimer les efforts nécessaires pour faire fonctionner un partenariat entre une banque et un OTM dans le secteur de la banque à distance, recommande Keppling. C'est un exercice très délicat. » Malgré cet incident de parcours, le nombre de clients utilisant une forme ou une autre de service de banque à distance à Telmar avait atteint 325 000 trois ans plus tard.

En 2018, de concert avec les instances réglementaires d'autres pays de la région, la Banque centrale a apporté une nouvelle modification à la réglementation, autorisant les détaillants à ouvrir des comptes aux clients au nom des banques. « Nous étions soulagés, car cette nouvelle réglementation était clairement à notre avantage. Les détaillants PTB et Surfcel pouvaient désormais ouvrir des comptes bancaires PTB, avec lesquels les clients pouvaient opérer des transactions en utilisant le service FastPay de Surfcel », explique Keppling.

Aujourd'hui, le nombre de clients à Telmar a atteint 400 000. Le pays a considérablement progressé sur la voie de l'inclusion financière. « Les progrès réalisés au cours des dix dernières années en termes d'inclusion financière sont saisissants. Je ne crois pas me tromper en disant que la banque à distance a de beaux jours devant elle à Telmar », déclare Silva. Qui pourrait la contredire ?

Scénario 3. Multiplication des agences et des *smartphones* en Amazonia

Principaux messages

L'histoire de l'Amazonia montre à quel point un système de banque à distance, même lorsqu'il a du succès, peut être vulnérable aux perturbations. Aux yeux d'une grande banque publique, Banco Federal, une décision de justice rend les canaux de banque à distance beaucoup moins attractifs et crée, par effet pervers, des incitations à ouvrir de nouvelles agences et à imaginer de nouveaux services pouvant être offerts par les détaillants, comme les crédits, pour compenser la perte de bénéfices sur les transactions. Cependant, des forces sous-jacentes, comme la criminalité et le coût du transport des espèces, compromettent la viabilité de ces stratégies fondées sur les agences. Dans le même temps, la banalisation des *smartphones* permet aux concurrents de gagner des parts de marché, notamment auprès des jeunes.

Lorsque le ministre des Finances aborde le sujet des performances de sa banque, Roberto Barbosa commence à transpirer. Ces derniers temps, le responsable de la banque publique Banco Federal est sous le feu de la critique en raison de l'augmentation de ses coûts et d'une apparente absence de résultats. Au cours des deux dernières années, la banque a perdu des sommes importantes, et l'État a dû réinjecter des fonds considérables. Pire encore : la banque a perdu plus de 600 000 clients.

« Pourquoi continuons-nous à financer vos opérations ? demande le ministre Lupi. Au cours des huit dernières années, nous avons investi plus de 350 millions de dollars dans l'extension de votre réseau d'agences et de guichets automatiques, car vous disiez que c'était la seule façon d'atteindre nos objectifs en termes

d'inclusion financière. Mais quel a été le résultat ? Encore *moins* de clients ? »

Barbosa sait combien ce jugement est injuste. Le ministre lui reproche une situation sur laquelle il n'a aucun moyen de contrôle. « Notre base de clientèle reste la plus importante du pays, et nous pouvons encore atteindre le seuil de rentabilité. Après tout, notre réseau d'agences et de guichets automatiques couvre à présent presque la totalité des 6 000 municipalités du pays. Nous continuons à gérer l'ensemble des programmes de transferts sociaux du gouvernement. Les 350 millions n'ont pas uniquement servi à étendre le réseau d'agences et de guichets automatiques. Puis-je vous rappeler, Monsieur le Ministre, que la décision de justice de 2011 a miné la rentabilité de notre réseau de détaillants, et que nous avons donc dû chercher des alternatives pour maintenir dans la norme nationale notre capacité à verser les "subventions citoyennes" à tous les ayants droit ? »

Cette décision de justice est un souvenir douloureux pour Barbosa. Cédant à la pression des syndicats, le juge a imposé un relèvement du plancher de rémunération du personnel des détaillants non bancaires, tels que les petits commerces de détail gérant des opérations bancaires. La rémunération minimale, auparavant de 200 dollars par mois, est alors passée à 800 dollars par mois. Les détaillants ont alors exigé des compensations pour faire face à cette hausse des coûts, mais les marges de Banco Federal étaient déjà serrées, et Barbosa n'a pas pu la compenser totalement. Plus de 20 000 de ces petits points de service ont fermé en six mois, laissant près d'un quart des municipalités sans accès bancaire. En réaction, Barbosa a lancé un vaste programme de construction, créant un millier de nouvelles agences et augmentant encore davantage son parc de guichets automatiques, afin de rétablir le lien bancaire avec les citoyens dans tout le pays. Pendant un temps, sa stratégie a joui d'une certaine popularité, et les médias l'appelaient le « banquier du peuple ».

Mais cette période est révolue. « Aujourd'hui, vous perdez des clients, monsieur Barbosa. Comment peut-on investir 350 millions de dollars et perdre des clients ? »

Barbosa tente de se justifier : « Ces dépenses sont nécessaires, Monsieur le Ministre. Vous connaissez le problème de la criminalité. Le transport des espèces vers nos agences et guichets automatiques nous revient plus cher que nous ne l'avions anticipé en raison du coût de la sécurité. Vous ne pouvez quand même pas reprocher à ma banque de "gaspiller" de l'argent pour la prévention de la criminalité !

– Ce n'est pas la prévention de la criminalité qui m'inquiète, monsieur Barbosa, ce sont plutôt les problèmes de crédit que vous avez créés. En trois ans, vos crédits se sont accrus de près de 50 %. Pour la plupart, ces nouveaux prêts sont consentis par des détaillants à des bénéficiaires d'allocations conditionnelles qui n'ont qu'un nombre minimal de jours de travail garantis par an. Avez-vous oublié la crise des crédits *subprimes* américains ? Ne vous a-t-elle rien appris sur les conséquences des prêts accordés à des gens incapables de les rembourser ? »

Apparemment, le ministre veut rendre Barbosa personnellement responsable de la situation, alors qu'en réalité ce dernier n'a pas eu le pas le choix : ou il accordait ces prêts, ou il perdait encore plus de détaillants.

« Après la décision de justice, nos détaillants avaient besoin de revenus supplémentaires pour payer leur personnel, et nous avons tous convenu que la solution résidait dans le crédit – sans parler des attentes des clients qui ont réélu votre gouvernement en 2015. » Cette dernière phrase est un peu rude, mais comment le ministre pense-t-il avoir été réélu ?

« C'était un comportement imprudent, pour ne pas dire plus, monsieur Barbosa, et il n'est pas vrai que la solution que vous avez choisie était la seule envisageable, réplique le ministre. PeerPay semble très bien s'en sortir. Ils vous volent des clients tout en réalisant des bénéfices. »

Barbosa savait que cette question finirait par venir sur le tapis, mais il est quand même blessé que le ministre brandisse ainsi le succès de son concurrent. En 2015, lorsque la Banque centrale a commencé à autoriser les prestataires non bancaires à émettre de l'argent

électronique, PeerPay, une société d'e-commerce offrant des possibilités de paiement électronique, notamment sur Internet, est arrivée sur le marché. Tout d'abord, elle a autorisé les petits commerçants à accepter les cartes de crédit de banques privées sans terminal TPE. Puis, lorsque le nombre de *smartphones* en circulation a atteint un seuil critique et que les consommateurs se sont familiarisés avec leurs fonctionnalités, PeerPay a commencé à attaquer systématiquement le cœur de marché de Banco Federal : les services financiers grand public. Sa coopération avec le site de réseau social Orput a été un coup de maître, qui lui a permis de toucher les jeunes dans toutes leurs activités sur Internet. Et ces jeunes sont précisément les personnes qui arrivent actuellement sur le marché du travail.

« PeerPay a bien réussi, c'est vrai, mais ils n'offrent pas encore notre niveau de service. Leur compte mobile pour étudiants a séduit beaucoup de jeunes par des prestations "gadgets", mais en définitive ils n'ont pas d'agences, contrairement à nous. Ils sont moins chers, mais offrent un niveau de service inférieur.

– Pour ma part, je n'ai pas l'impression que leur niveau de service soit moins élevé, déclare le ministre. Même moi j'utilise leur service sur mon téléphone, et cela fonctionne plutôt bien, je trouve. Regardez. » Le ministre sort son Blackberry et active l'application PeerPay : « Je peux transférer de l'argent sur le compte de ma fille pour qu'elle s'achète des livres. Même son oncle ou ses amis sur Orput peuvent contribuer à son compte d'épargne universitaire. Et tout cela gratuitement. Non, décidément, je n'appellerais pas cela un niveau de service inférieur. Lorsque j'ai besoin d'espèces, les commerçants PeerPay semblent ravis d'honorer mon retrait gratuitement. Pourquoi votre banque ne peut-elle pas faire la même chose ? »

« Monsieur le Ministre, si notre banque disposait d'un réseau de paiement mondial et d'une base d'utilisateurs gigantesque comme la leur, nous pourrions offrir ce type de prestation. PeerPay a recruté des commerçants en leur donnant accès à son réseau et en les autorisant à accepter les cartes Visa et Mastercard. Comme ses points de contact avec la clientèle étaient des commerçants, qui acquéraient les transactions, et non des détaillants au sens de l'ancienne législation sur les correspondants, ils n'étaient pas soumis aux mêmes réglementations sur les salaires. Ils n'étaient donc pas concernés par la décision de justice de 2011. Si nous ne pouvons développer ces services de base à la même échelle que PeerPay, c'est tout simplement parce que leurs commerçants leur coûtent moins cher que nos détaillants. » Barbosa s'est quelque peu emporté devant les accusations infondées du ministre, qui ne semble pas maîtriser toutes les données du problème, et il craint que l'entretien ne touche à sa fin.

« Le gouvernement n'a-t-il pas suffisamment subventionné vos services ? Ce sera tout, monsieur Barbosa.

– Merci, Monsieur le Ministre. »

Scénario 4. MpayZ : victime de son succès dans la transition vers la société de l'argent électronique

Principaux messages

MpayZ est une entreprise de paiement mobile florissante, qui dispose d'un solide réseau de détaillants. Elle cherche à comprendre pourquoi ce réseau, jusqu'alors en expansion, montre à présent des signes de régression. MpayZ a misé sur de bonnes pratiques dans les paiements à distance : bonne structure de commissionnement des détaillants, études de marché complètes, enquêtes régulières auprès des clients et forte stratégie de marque. Elle disposait d'un réseau de détaillants solide et étendu, et la satisfaction des clients à l'égard des services de MpayZ était élevée. Avec le temps, des fonctionnalités supplémentaires de paiement ont été ajoutées à la gamme de services, et à mesure que le nombre d'utilisateurs augmentait, la nécessité de retirer des espèces auprès des détaillants s'est faite progressivement moins essentielle pour les clients, ce qui s'est répercuté sur les commissions des détaillants. Ainsi, si la base de clientèle et le volume de transactions continuent d'augmenter, le nombre de détaillants actifs a commencé à diminuer. MpayZ est à présent en transition, d'une phase de croissance extensive à un réseau plus restreint de détaillants offrant une gamme plus étoffée de services de haute qualité.

Nana Mbuga parcourt l'épais rapport préparé par ses subordonnés. Plus tard dans la journée, elle présidera une réunion du conseil de direction de MpayZ, la société kasaniane de paiement mobile qu'elle dirige. Le conseil doit discuter de la stratégie à adopter face au déclin du nombre de détaillants de dépôt/retrait actifs.

Cette tendance inquiétante a été détectée six mois plus tôt. Auparavant, elle était dissimulée, car l'indicateur conventionnel des détaillants – le nombre absolu de détaillants enregistrés – n'a que récemment commencé à décliner, et à un rythme modéré. Cependant, comme l'a souligné son responsable stratégique, l'inactivité d'une partie des détaillants est un indicateur clé des désengagements futurs. Si les détaillants ne réalisent pas au moins 100 transactions par mois, ils n'ont quasiment aucun intérêt commercial à maintenir le solde de dépôt requis, sans parler des risques inhérents à la gestion des espèces. Ils ne tarderont sans doute pas à résilier leur accord de détaillant et à exiger un remboursement. Cette tendance est inquiétante, car le succès de MpayZ s'est construit sur les mesures incitatives pour les détaillants et la gestion du réseau de distribution. L'entreprise a toujours payé des commissions généreuses aux détaillants sur l'acquisition de nouveaux clients et le traitement des transactions de dépôt et de retrait. Cette réactivité de MpayZ aux besoins de ses détaillants a été son principal atout face à ses concurrents : il leur était extrêmement difficile de pénétrer le marché kasanian, car il était pratiquement impossible de débaucher les détaillants MpayZ. Cet avantage au niveau de la distribution a fait le succès de l'entreprise à ses débuts dans l'acquisition de clients.

Le succès de MpayZ a été largement salué au-delà des frontières du Kasania, le pays africain où elle a lancé ses services en 2008. La majorité des clients restent actifs, avec au moins une transaction par mois, et Nana est fière de cette réussite. Depuis ses débuts, MpayZ a beaucoup investi dans les études de marché pour comprendre les divers segments de sa base de clientèle, et la satisfaction des clients est toujours demeurée au même niveau depuis les premières enquêtes. Tout cela a fait de MpayZ l'une des marques de détail les plus rentables au Kasania.

L'analyse qui se trouve à présent sur le bureau de Nana est très complète. Le dossier contient les résultats d'une vaste enquête menée auprès des détaillants, des réclamations formulées par les clients à l'encontre de détaillants et des transcriptions détaillées de réunions avec d'importants représentants de l'association kasaniane de détaillants MpayZ. Le dossier contient également une analyse de huit ans de données sur les tendances : le nombre de clients continue à augmenter, bien qu'à un rythme moins soutenu, et les volumes de transactions sont en hausse. Mais il reste cet inquiétant recul du nombre de détaillants actifs depuis le pic de 2015.

Dans le résumé des résultats des entretiens avec les clients, Nana note que de plus en plus de clients déclarent utiliser leur solde pour acheter des biens et des services, depuis que les instances réglementaires ont autorisé ce type de transaction en 2012. De plus, une majorité des clients rechargent à présent leur compte MpayZ directement depuis un compte en banque. Cette fonctionnalité a été introduite en 2013, et un nombre croissant de banques ont commencé à autoriser les clients à générer une recharge automatique de leur porte-monnaie MpayZ à partir d'un compte bancaire lié.

Le compte-rendu d'une discussion thématique de groupe comprend le témoignage d'un petit chef d'entreprise nommé Dan, qui gère un atelier de réparation mécanique. Il a remarqué que ses clients souhaitaient de plus en plus souvent payer leurs factures avec MpayZ. En fait, il les a même encouragés sur cette voie en offrant de petites réductions, car cela lui permettait de conserver moins d'espèces au garage entre deux visites à sa banque. De la même façon, ses cinq employés étaient d'accord pour recevoir leurs salaires hebdomadaires *via* MpayZ, et cela les arrangeait même. Eux aussi avaient apparemment remarqué qu'un nombre croissant de commerçants acceptaient ce mode de paiement. D'autres résultats d'enquête confirment cette nouvelle tendance : les petits commerçants ne

voient pas vraiment d'intérêt à accroître les montants d'espèces dans leur caisse et à officier eux-mêmes comme détaillants MpayZ.

Évidemment ! Tout à coup, les pièces du puzzle s'assemblent. MpayZ subit la conséquence naturelle, mais néanmoins imprévue, de son propre succès, et les « victimes » innocentes sont les détaillants de dépôt/retrait. La proposition commerciale aux détaillants était la suivante : ils devaient acquérir des clients qui opéreraient de plus en plus de transactions en espèces, lesquelles généreraient à leur tour des commissions pour les détaillants. Mais, une fois que le service est devenu omniprésent et a gagné la confiance de tous, la nécessité de convertir les soldes en espèces a commencé à décliner. La valeur électronique circule à présent en continu dans le système, comme le montre la croissance du nombre de transactions par utilisateur. Et un autre aspect aggrave encore la situation des détaillants : beaucoup d'entre eux vendent du temps de communication, mais les clients sont de plus en plus nombreux à acheter le leur directement depuis leur compte MpayZ, supprimant cette source importante de commissions pour les détaillants et la détournant vers MpayZ.

Nana ne tarde pas à déduire ce qui va se passer. À présent que ce seuil fatidique est atteint, la baisse du nombre de détaillants va s'accélérer. L'accès réduit aux espèces accroît encore le besoin en transactions électroniques, ce qui s'avère un cercle très vertueux pour MpayZ. Mais pas pour les détaillants. Dans ces conditions, quelle attitude adopter pour MpayZ ? Nana sait que, même si le nombre de clients augmente rapidement, une part importante de la population du Kasania ne dispose toujours pas de moyens de paiement électronique. La transition vers la société sans espèces prendra encore du temps. Il ne serait pas judicieux d'accélérer encore le désengagement des détaillants, par exemple en réduisant leurs commissions. En fait, si le réseau décroît trop rapidement, le facteur de désagrément pour les clients pourrait augmenter, offrant un avantage aux concurrents de MpayZ.

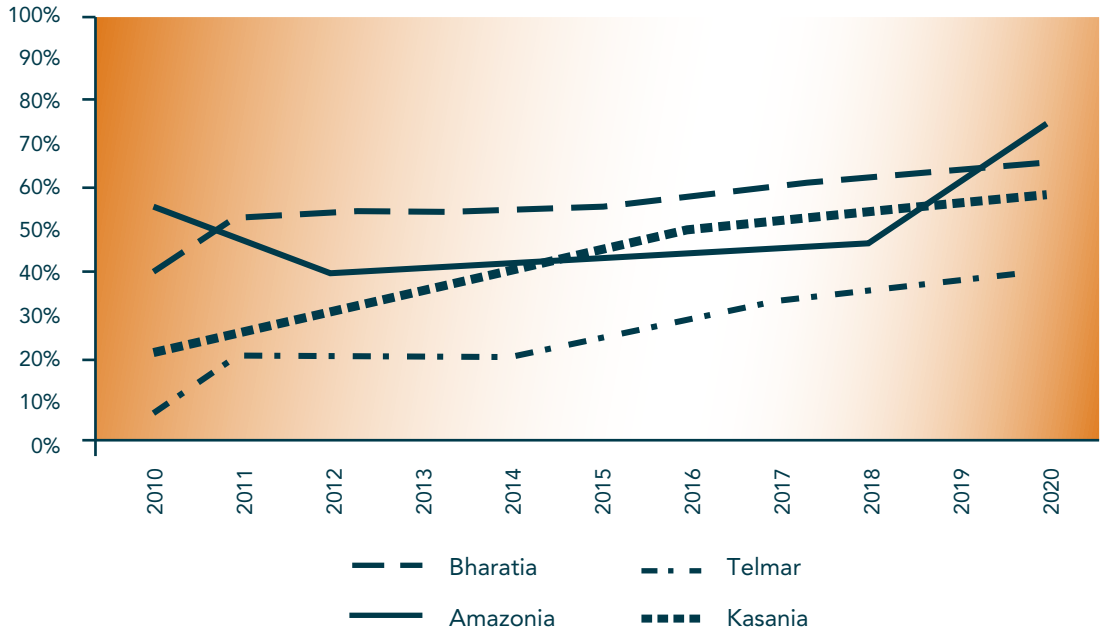
Non, conclut Nana, la bonne stratégie pour MpayZ consiste en fait à préserver une base solide de détaillants bien situés et sûrs, offrant des services de qualité. Ces commerces pourraient recevoir des commissions un peu plus élevées que les autres pour compenser les effets de la baisse des transactions en espèces. Des points de service moins nombreux, mais mieux situés, plus sûrs, employant du personnel mieux formé ? Pour Nana, cela ressemble à un nouveau réseau bancaire, avec simplement un peu plus d'agences. « Est-ce vraiment là l'aboutissement de notre aventure de huit ans ? se demande Nana. Réaliser que nous sommes finalement devenus des banquiers ? »

Conclusion : quelques réponses à la question centrale

Chacun des scénarios décrit une trajectoire de développement spécifique, pour quatre contextes de marché très différents. La figure 7 montre l'indicateur phare de l'inclusion financière (le pourcentage d'adultes formellement inclus) dans chacun des pays décrits ou impliqués dans les scénarios – Bharatia, Telmar, Amazonia et Kasania.

Les courbes ne se superposent pas, mais elles sont toutes ascendantes. Cela reflète notre conclusion : il est pratiquement certain que la banque à distance se développera sur la plupart des marchés. Si les conditions sont réunies, cette prédiction se réalisera même dans les petits pays en situation de postconflit comme Telmar. Cependant, la rapidité et la profondeur de ce développement – à travers tous les pays et segments de population, en particulier parmi la majorité non desservie – ne peuvent être prédites avec certitude. Par exemple, le Bharatia et l'Amazonia connaissent des accélérations très brusques, mais également des périodes de régression ou de stagnation. Et dans un scénario seulement, celui du Kasania, le leader du marché en 2010 reste en tête en 2020, renforçant sa domination initiale en se concentrant constamment sur ses clients et ses détaillants. Sur tous les autres marchés, un acteur inattendu entre en scène (Bharatia Services Ltd., Surfcel, PeerPay). En fait, l'avantage comparatif

Figure 7. Trajectoires d'inclusion



de départ d'un prestataire (le réseau de détaillants de Banco Federal) s'effrite face à de nouveaux concurrents (PeerPay) et aux décisions prises par les pouvoirs publics. Le relais de l'innovation sera peut-être passé à de nouveaux acteurs au cours des dix années à venir.

Quant à savoir qui s'emparera de ce relais, ce sont les forces et les incertitudes décrites dans ce document qui le détermineront. Par exemple, quels seront les acteurs autorisés à participer à ce nouveau marché ? Au Bharatia, le gouvernement a révisé ses restrictions sur les détaillants. Telmar a offert une concession pour tous les transferts sociaux, transformant ainsi un petit marché marginal en un marché attractif, même si la décision la banque et de l'OTM de gérer conjointement une plateforme régionale a également contribué de manière essentielle à cette attractivité. La décision d'autoriser les prestataires non bancaires à émettre de l'argent électronique en Amazonia a ouvert la porte, plus tard dans la décennie, à un acteur totalement nouveau : une multinationale de commerce électronique, misant sur le développement de l'Internet mobile.

Un point commun entre tous les « gagnants » de nos différents scénarios est qu'ils ont réussi à identifier des « filons » de demande non satisfaite et à y répondre. Bharatia Services Ltd. a su repérer les faiblesses des modèles actuels d'accès au crédit et à l'épargne pour les pauvres et imaginer une solution où la technologie apporte de la souplesse sans détruire les aspects populaires des groupes informels. PeerPay a misé sur l'explosion de la popularité d'Internet et sur la demande en moyens de paiement sûrs, pratiques et abordables. Quant à MpayZ, ses dirigeants sont restés attentifs aux attentes de ses détaillants, les considérant comme un segment de clientèle particulier présentant des besoins et des intérêts spécifiques.

Nous avons également souligné les facteurs qui peuvent perturber la trajectoire de l'utilisation en réduisant considérablement l'attractivité des nouveaux canaux pour les prestataires et les consommateurs. Au Bharatia, la concurrence pour les détaillants a fait monter le prix de leurs services, érodant les marges de profit des prestataires qui dépendaient uniquement des services de paiement de factures à faible marge. C'est là une conséquence naturelle du jeu de la concurrence, qui a finalement

incité BSL à rechercher une nouvelle opportunité en dehors de sa gamme de produits initiale. La décision de justice en Amazonia a également mis à mal le modèle fondé sur les détaillants, mais cette fois-ci sur le versant des détaillants eux-mêmes, en imposant une augmentation de leurs charges de personnel. Sans un cadre juridique clair et stable favorisant la croissance des canaux, une perturbation est toujours possible même si (ou surtout si) les canaux atteignent une échelle étendue et menacent d'autres intérêts. À Telmar, le partenariat entre Surfcel et PTB a connu des phases difficiles, dues notamment au choc des cultures entre l'OTM et la banque. On pourrait facilement imaginer une issue différente si le consortium avait échoué malgré toutes les mesures incitatives engagées pour le faire fonctionner.

Ces scénarios nous permettent de revenir à la question initiale de ce projet : comment les pouvoirs publics et le secteur privé peuvent-ils maximiser le développement et la portée de la banque à distance auprès de la majorité non desservie ? L'accès à la banque à distance est appelé à se développer, mais la rapidité de son extension à la clientèle pauvre et la gamme des services offerts seront déterminées par les décisions et les actions de ces deux parties.

Pour éclairer ces décisions, les pouvoirs publics et le secteur privé devront collecter et surveiller étroitement certaines informations clés. Les systèmes d'information actuels ne captent pas tous les indicateurs nécessaires pour évaluer les nouveaux modèles économiques, comme dans le cas de MpayZ, ou pour mesurer leur impact sur une économie. Une meilleure compréhension des schémas d'utilisation et de l'impact durable des nouveaux services sur l'existence des clients non desservis permettra de proposer des politiques et des modèles économiques mieux adaptés. Par exemple, les plaintes des clients sont une source d'information importante, à la fois afin de les instances réglementaires (afin de définir des mesures de protection des consommateurs) et afin de les prestataires (afin d'améliorer les services).

Une chose est sûre : certains besoins d'information des pouvoirs publics et du secteur privé se recouperont, mais d'autres seront distincts et nécessiteront des approches de collecte différentes. Peu de pays en développement ont déjà pris la mesure du coût des espèces par rapport aux alternatives électroniques pour les différentes parties impliquées – consommateurs, commerçants, banques – et pour la société dans son ensemble. En revanche, dans les pays développés, des banques et des universitaires réalisent régulièrement ce type d'études[29]. Cette mesure, si elle n'est pas facile à réaliser en l'absence de données facilement disponibles, peut constituer un indicateur clé dans les sociétés cherchant à promouvoir les canaux électroniques.

Les prestataires ont intérêt à se fixer des objectifs réalistes en termes d'horizon temporel et de bénéfices potentiels. L'utilisation des nouvelles plateformes peut s'accélérer brusquement, mais le décollage ne sera pas aussi rapide partout. Même s'il a lieu, l'adoption des services ne suffira pas toujours à générer des rendements financiers adéquats, car une utilisation régulière est nécessaire pour générer des revenus. Il faudra de la patience et de nombreuses expérimentations pour venir à bout de la prudence et de la résistance des consommateurs. Les modèles économiques qui trouveront des moyens rentables pour servir le segment de la jeunesse pourraient bénéficier d'une adoption plus rapide. Les modèles reposant sur les détaillants pourront prospérer s'ils prennent activement soin de leurs détaillants, plutôt que de les traiter comme un canal de distribution passif ou mineur. Une approche multicanale sera sans doute nécessaire, avec une composante d'accès à l'Internet mobile. Et les prestataires qui développeront précocement des compétences en gestion des risques de fraude électronique, à titre prioritaire et non facultatif, seront plus solides.

Les gouvernements disposent de plusieurs outils pour promouvoir l'utilisation des canaux à distance pour les services financiers. Leur intervention peut se traduire par des mesures améliorant les opportunités

29 Voir par exemple les récentes études menées par les autorités financières des Pays-Bas, de la Norvège et de l'Australie, entre autres, ainsi que par des universitaires comme Garcia-Swartz *et al.* (2006) aux États-Unis, sur le coût relatif des espèces.

de déploiement des canaux à distance. Tout d'abord, en tant que législateurs, ils peuvent façonner leur environnement réglementaire de façon à permettre l'expérimentation dans la première phase et à accroître leur pouvoir de contrôle et de surveillance au cours des phases successives du développement du marché. Dans chaque phase, les prestataires bénéficieront d'un environnement sûr et prévisible si le législateur planifie soigneusement sa réponse progressive et proportionnée aux risques et aux opportunités. Dans tous les cas, il est nécessaire d'encourager les prestataires en les assurant de la volonté et de la capacité de soutenir de façon durable des services de masse à faible valeur. Les banques resteront des acteurs incontournables, notamment dans la collecte des dépôts d'épargne et l'octroi de crédits, mais les prestataires non bancaires joueront également divers rôles essentiels. Ils peuvent agir comme hôtes de plateformes de paiement (comme MpayZ), fournisseurs d'instruments de paiement de détail (comme Surfcel) et gestionnaires de réseaux de détaillants (comme Bharatia Services Ltd.). Les autorités de réglementation qui entendent maximiser la portée doivent chercher activement à comprendre ces prestataires et à dialoguer avec eux, et même à les encourager. L'évolution technologique continuera à repousser les limites et les définitions réglementaires, et les autorités doivent développer leur capacité à adopter et à maintenir une approche active et expérimentale. Les échanges continus avec les homologues dans d'autres pays au sujet des nouvelles expériences contribueront au processus d'acquisition des connaissances.

Les instances réglementaires peuvent autoriser l'expérimentation par une attitude tolérante ou des règlements spéciaux, en vue de créer un espace élargi pour l'innovation. Cependant, cet esprit d'ouverture doit se traduire par une législation cohérente et opportune si l'on veut éviter des perturbations du type de celle du scénario Amazonia. La banque à distance va permettre l'avènement de nouveaux canaux, mais avec d'importantes implications pour l'approche réglementaire des canaux « classiques » tels que les agences. Les agences bancaires demeurent le pivot de la distribution générale des espèces dans toute économie et resteront nécessaires quel que soit le scénario de développement de la banque à distance, même si leur nombre et leurs lieux d'implantation sont susceptibles d'évoluer. Les pouvoirs publics devront être flexibles dans leur réglementation des canaux de distribution bancaires classiques, même s'ils autorisent les canaux à distance tels que les détaillants.

De plus, les gouvernements peuvent activer le levier des marchés publics pour accélérer l'inclusion financière. À mesure que les programmes de protection sociale vont se multiplier en réponse aux besoins durables et aux situations de crise, les pouvoirs publics peuvent améliorer la coordination entre les ministères ou organismes chargés des transferts sociaux et ceux responsables de l'inclusion financière. Cette coordination impliquera de trouver un équilibre entre la volonté du gouvernement, en tant que payeur, de réduire le coût de traitement à court terme des paiements, et les objectifs d'inclusion financière, qui peuvent justifier une hausse des dépenses dans un premier temps pour couvrir les coûts d'émission de nouveaux instruments à des bénéficiaires non bancarisés et les coûts de création des infrastructures destinées à servir cette clientèle.

Le futurologue William Gibson a dit : « Le futur est déjà là, mais il n'est pas uniformément réparti. » Cela décrit assez bien l'état de la banque à distance aujourd'hui. Les pionniers au Brésil, au Kenya, aux Philippines et en Afrique du Sud fournissent des indices sur ce que le monde de 2020 nous réserve. Pour la première fois dans l'histoire, on peut concevoir qu'une majorité de personnes dans une majorité de pays, y compris les pays à faibles revenus, auront accès à des services de paiement électronique modernes. S'il s'agissait là du seul indicateur de l'inclusion financière, alors nous pourrions être optimistes pour la décennie à venir.

La mise en place d'infrastructures de paiement électronique de détail est un objectif pertinent pour les dix prochaines années, mais cela ne sera pas suffisant. La microfinance est née de l'idée que l'utilisation de services financiers appropriés, en particulier l'épargne et le crédit, peut transformer

la vie des personnes non desservies et les aider à sortir de la pauvreté. Les modèles économiques fragiles et restreints des précurseurs pourraient bien limiter la gamme de services offerts. Et les cadres réglementaires existants ne permettront peut-être pas aux prestataires actuels de développer leur offre au-delà de ces services, ni à d'autres prestataires d'accéder aux nouvelles autoroutes des paiements électroniques.

En comparaison avec la décennie passée, l'inclusion financière pourrait rencontrer plus d'obstacles au cours des dix ans à venir, en raison des facteurs que nous avons mis en lumière dans ce document. Cependant, l'utilisation croissante des canaux à distance contribuera à faire progresser l'inclusion. Ce sont les décisions essentielles des gouvernements et des acteurs du secteur privé qui détermineront l'ampleur de cette contribution.

Bibliographie

Banco Central do Brasil, *Correspondents no pais*, 15 juillet 2009. http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS

Bankable Frontier Associates, *The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa*, Johannesburg : FinMark Trust, 2009.

Basu M. et Faith K., *Solar Cell Phones Take Off in Developing Nations*, CNN.com, 21 août 2009.

Business Daily, *M-PESA Technical Hitch Causes Panic Among Customers*, 4 août 2009.

CGAP, *Financial Access 2009: Measuring Financial Inclusion Around the World*, Washington, D.C. : CGAP, 2009.

CGAP, *Banking Agents*, présentation PowerPoint, 2007. http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.1029/

The Citizen, *Big SMS Banking Scam Exposed*, 12 juillet 2009.

DFID, *Eliminating World Poverty: Building our Common Future*, 2009. http://www.dfid.gov.uk

FEBREBAN, *Bancarizacao coletiva: o sector bancario em numeros*, présentation Powerpoint, 2009.

FinMark Trust, *FinScope 2008 Launch Presentation*, Johannesburg : FinMark Trust, 2008.

FinMark Trust, *FinScope 2003 Findings Brochure*, Johannesburg : FinMark Trust, 2003.

Fiszbein A. et Schady N., *Conditional Cash Transfers: Reducing Present and Future Poverty*, World Bank Policy Research Report Series, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2009.

Fowler J. et Hickey J., *The Branch Is Dead! Long Live the Branch*. ABA Banking Journal, vol. 87, 1995.

FNB, *FNB Cellphone Banking profitable a year ahead of target*, 2006. https://www.fnb.co.za/news/archive/2006/20060223cellphone.html

FSD Kenya, *The State of Financial Service Delivery in Kenya Today*, présentation lors de l'atelier « The future of financial service delivery in Kenya », organisé par la Banque centrale du Kenya et FSD Kenya, 22 mai 2009a.

FSD Kenya, *The Performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence From a Household Survey*, présentation lors du Sommet sur l'argent mobile, juin 2009b.

Garcia-Swartz D., Hahn R. et Layne-Farrar A., *The Move Toward a Cashless Society: A Closer Look at Payment Instrument Economics*. Review of Network Economics 5:2, 2006.

Gartner, *Forecast: Mobile Devices Worldwide, 2003-2013*, Stamford, CT : Gartner, 2009.

Glaessner T. C., Kellermann T. et McNevin V., *Electronic Safety and Soundness: Securing Finance in the New Age*, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2004.

Gonzalez A., *How Many Borrowers and MFIs Exist?*, Washington, D.C. : The Microfinance Information Exchange, 31 décembre 2008.

ITU, *Internet Indicators: Subscribers, Users and Broadband Subscribers* (1998-2008), 2009. http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Indicators/Indicators.aspx

Ivatury G. et Mas I., *The Early Experience With Branchless Banking*, Focus Note 46. Washington, D.C. : CGAP, 2008 (à paraître en français).

Ivatury G. et Pickens M., *Mobile Phone Banking and Low-Income Customers*, Washington, D.C. : CGAP, Fondation du groupe Vodafone et Fondation pour les Nations unies (en collaboration avec FinMark Trust), 2006.

Jackson E., *The PayPal Wars: Battles With eBay, the Media, the Mafia and the Rest of Planet Earth*, Los Angeles : World Ahead Publishing, Inc., 2004.

Kelly E., *Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World*, Philadelphie : Wharton, 2005.

Kok L. S., *Une proposition de concept – le système de monnaie électronique légale à Singapour* (SELT), *in* « L'avenir de l'argent », Paris : OCDE, 2001 [2002 pour la version française].

Kumar A., *Access to Financial Services in Brazil*, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2005.

Kunkel P. E., *How Jesse James, the Telegraph, and the Federal Reserve Act of 1913 Can Help the Army Win the War on Terrorism: The Unrealized Strategic Effects of a Cashless Battlefield*, Military Review : *The Professional Journal of the US Army*, novembre-décembre 2008.

Littlefield E., Helms B. et Porteous D., *Des services financiers inclusifs à l'horizon 2015 : quatre scénarios pour l'avenir de la microfinance*, Note Focus 39, Washington, D.C. : CGAP, 2006.

Lombard C., *SA Teens Prefer MXit to Facebook, Google*, IT News Africa, 1er juin 2009.

Mas I. et Rotman S., *Going Cashless at the Point of Sale: Hits and Misses in Developed Countries*, Focus Note 51, Washington, D.C. : CGAP, 2008.

Mas I. et Siedek H., *Banking Through Networks of Retail Agents*, Focus Note 47, Washington, D.C. : CGAP, 2008.

Morawczynski O., *Innovations in Mobile Banking: The Case of M-PESA*, First National Consultative Forum on Microfinance, 2007.

Wyman O., *Sizing and Segmenting Financial Needs of the World's Poor*, Fondation Bill et Melinda Gate, 2007.

Papadopoulos G., *Electronic Money and the Possibility of a Cashless Society*, Working Paper, Rotterdam : Académie Jan Van Eyck ; Université Erasmus, 18 février 2007.

PC World, *Message in Your Pocket*, 22 mars 2000.

Pickens M., *Window on the Unbanked Consumers: Mobile Money in the Philippines*, Brief, Washington, D.C. : CGAP, à paraître.

Pickens M., Porteous D. et Rotman S., *Banking the Poor Through G2P Payments*, Focus Note, Washington, D.C. : CGAP et DFID, à paraître.

Ramji M., *Financial Inclusion in Gulbarga: Finding Usage in Access*, Working Paper Series n° 26, Chennai : IFMR Centre for Microfinance, 2009.

Rhyne E., *Microfinance for Bankers and Investors: Understanding the Opportunities and Challenges of the Market at the Bottom of the Pyramid*, New York : McGraw-Hill, 2009.

Schäfer S., *Mobility of Bank Customers in the EU: Much Ado About Little*, EU Monitor n° 60, Francfort : Deutsch Bank Research, 2008.

Taleb N. N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York : Random House, 2007.

Thyagarajan S. et Venkatesan J., *Cost-Benefit and Usage Behaviour Analysis of No Frills Accounts: A Study Report on Cuddalore District*, Pune et Chennai : College of Agricultural Banking et IFMR Centre for Microfinance, 2009.

UN Population Division, *World Urbanization Prospects: The 2007 Revision*, New York : Nations unies, 2007.

U.S. Census Bureau International Database, 1er septembre 2009. http://www.census.gov/ipc/www/idb/index.php

Van Hove L., *Making e-Money Legal Tender: Pros & Cons*, Bruxelle : Université libre de Bruxelles, septembre 2003.

Vecchiatto P., *MXit Becomes Teacher's Pet*,20 avril 2009. http://www.itweb.co.za/sections/telecoms/2009/0904201036.asp?S=Cellular&A=CEL&O=FRGN

Wall Street Journal Market Watch, *Bank of America to Close 10% of Branches*, 28 juillet 2009. http://www.marketwatch.com/story/bank-of-america-toclose-10-of-branches-wsj-2009-07-28

Western Union, *Annual Report*, Englewood, Calif. : Western Union, 2008.

Wireless Federation, *M-PESA Still Not Profitable*, 7 mai 2009. http://wirelessfederation.com/news/15801-M-PESA-still-not-profitable-despitehigh-growth-rate-safaricom-ceo/

Wireless Intelligence, *Data Tables*, 15 juillet 2009. www.wirelessintelligence.com

World Bank, *Safety Nets and the Current Economic Crisis*, présentation PowerPoint, 2009.

Banque mondiale, *La Finance pour tous ? Politiques et écueils du développement de l'accès aux finances,* Washington, D.C. : Banque mondiale, 2008a.

Banque mondiale, *Perspectives pour l'économie mondiale : 2009*. Washington, D.C. : Banque mondiale, 2008b.

Banque mondiale, *Migration et envois de fonds. Recueil de statistiques.* Washington, D.C. : Banque mondiale, 2008c.

World Bank, *Payment Systems Worldwide: A Snapshot. Outcomes of the Global Payment Systems Survey 2008*, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2008d.

Young B., *Nokia to Launch Mobile Financial Service*, Reuters, 26 août 2009.

N° 57
Octobre 2009

N'hésitez pas à partager cette *Note Focus* avec vos collègues ou à nous demander des exemplaires supplémentaires du présent numéro ou d'autres numéros de la série.

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires sur cette note au CGAP.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site web à l'adresse : www.cgap.org.

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

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

Adresse électronique:
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2009

Cette *Note Focus* a été rédigée par Mark Pickens (CGAP), David Porteous (Bankable Frontier Associates) et Sarah Rotman (CGAP). Le Comité de pilotage, composé d'Anu Bajaj de DFID et de Tim Lyman et Steve Rasmussen du CGAP, a été d'une aide précieuse tout au long du projet. En plus des nombreuses personnes qui ont participé aux entretiens et ateliers dans différents pays, les auteurs tiennent à remercier pour leurs recherches et leurs conseils les membres de l'équipe d'étude centrale : Johann Bezuidenhoudt et David Kim de Bankable Frontier Associates, Paul Makin de Consult Hyperion, Gautam Ivatury de Signal Point Partners et Mark Flaming de Frontier Ventures. Le Programme du CGAP sur les technologies est cofinancé par la Fondation Bill et Melinda Gates.

Recommandation pour la citation du présent document :
Pickens M., Porteous D. et Rotman S., *Scénarios pour la banque à distance à l'horizon 2020*, Note Focus 57, Washington, D.C. : CGAP, 2009.