

# **Une question de confiance**

## **La prévention des risques clients dans les services financiers digitaux**

---

Graham A.N. Wright

Juin 2015



La prévention des risques auxquels les clients sont exposés dans le cadre des services financiers digitaux est une question importante, non seulement pour des raisons éthiques, mais également pour le développement du secteur. Encore plus que pour les services financiers traditionnels, les services financiers digitaux reposent sur la confiance des clients à l'égard des systèmes et des agents utilisés pour leur distribution. Pour instaurer et maintenir cette confiance, il est donc indispensable de protéger les clients et de réduire les risques auxquels ils s'exposent en utilisant ces services.

## Contexte

Les services financiers digitaux sont en train de jouer un rôle croissant dans l'inclusion financière. À fin 2014, on comptait [255 services financiers digitaux en activité dans 89 pays](#) et l'argent mobile est désormais disponible dans 61 % des pays en développement. Le programme MMU de la GSMA note qu'en décembre 2014, il y avait plus de 103 millions de comptes actifs d'argent mobile dans le monde.<sup>1</sup> Cependant, malgré cette croissance rapide, 34,4 % seulement des comptes enregistrés de l'argent mobile étaient actifs en décembre 2014.<sup>2</sup> Compte tenu du [coût d'enregistrement des nouveaux clients](#), cette situation représente un véritable défi.

On observe en parallèle une reconnaissance croissante de l'importance de la prévention des risques auxquels les clients sont confrontés dans les services financiers digitaux. La GSMA a ainsi récemment lancé un [code de conduite](#) destiné aux prestataires de services d'argent mobile. Le GCAP joue également un rôle moteur dans la compréhension des risques consommateurs liés aux services financiers digitaux et la promotion de mesures visant à encourager une finance digitale responsable – se référer par exemple à la note de synthèse [Doing Digital Finance Right: The Case for stronger Mitigation of Customer Risks](#) du GCAP.

Dans ce cadre, le GCAP a demandé à MicroSave Consulting (MSC) et BFA d'examiner les risques susceptibles de causer des pertes financières ou d'autres préjudices pour les consommateurs des services financiers digitaux, ainsi que la manière dont ces impressions ou expériences affectent leur confiance, leur adoption et leur utilisation des services. Cette étude a été réalisée sur quatre marchés (Bangladesh, Colombie, Philippines et Ouganda), qui ont été sélectionnés en raison de leur degré de maturité associé à des profils de marché spécifiques (voir tableau 1).

<b>Tableau 1</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Clients</b>			
<b>Enregistrés</b>			
<b>(millions)</b>			
<b>Bangladesh*</b>	0,4	5,3	15,0
<b>Colombie</b>	3,2	3,5	5,2
<b>Philippines</b>	8,5	9,3	8,0
<b>Ouganda</b>	2,9	8,9	14,2
<b>*Données du Bangladesh : mars 2012, 2013 et 2014</b>			

<sup>1</sup> Un grand nombre de personnes effectuent également des opérations au guichet sans s'enregistrer pour le service.

<sup>2</sup> Rapport [Le point sur le secteur en 2014](#) de la GSMA.

Les échantillons étaient de taille relativement limitée (voir tableau 2), car l'étude n'avait pas pour objectif d'être représentative au niveau national. Elle a toutefois été complétée par l'analyse d'enquêtes nationales représentatives, dont notamment les enquêtes « [Agent Network Accelerator](#) » publiées par l'Institut Helix, les enquêtes [Financial Inclusion Insights](#) d'InterMedia et [l'étude de BFA consacrée à la demande de paiements intérieurs aux Philippines](#). Les données secondaires tirées de ces enquêtes ont permis de valider les données primaires collectées dans le cadre de l'étude GCAP/MSC/BFA.

**Tableau 2 - Entretiens et groupes de discussions organisés**

<i>Pays</i>	<i>Entretiens individuels</i>	<i>Participants FDG</i>	<i>Entretiens agents</i>	<i>Entretiens experts</i>
<b>Bangladesh</b>	172	52	15	10
<b>Colombie</b>	8	72	-	17
<b>Philippines</b>	155	60	10	4
<b>Ouganda</b>	166	61	13	16

## Conclusions de l'étude

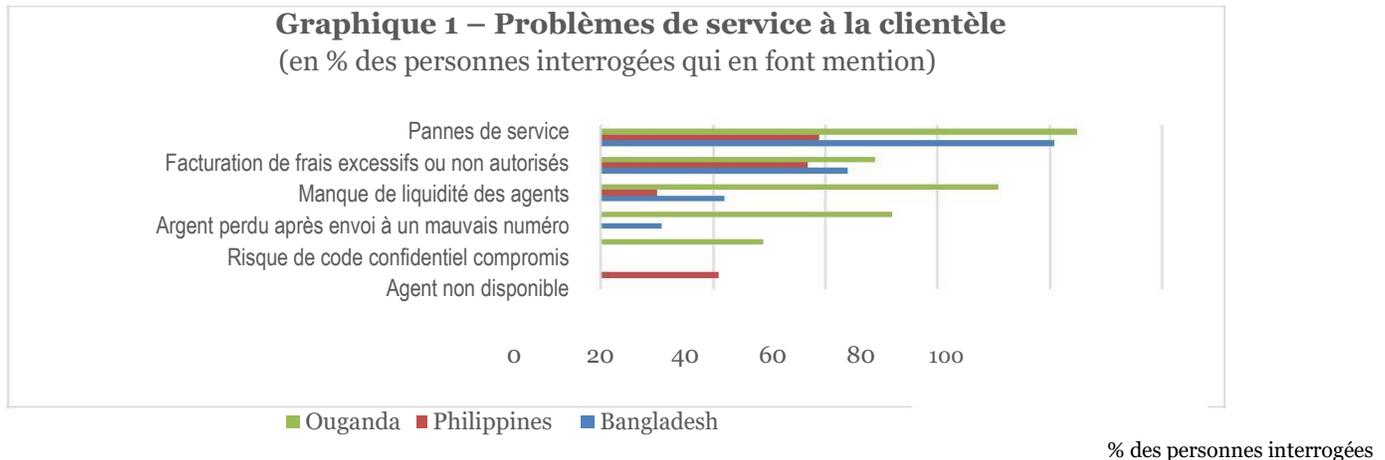
De nombreux éléments montrent que les services financiers digitaux sont à la fois utiles et appréciés des utilisateurs. Ils le sont tellement que les clients choisissent d'ignorer ou de tolérer une grande partie des problèmes et des difficultés qu'ils rencontrent dans l'utilisation de ces services. Les services financiers digitaux restent principalement une offre de virements entre particuliers (paiements « P2P », de l'anglais *person-to-person*) au Bangladesh, aux Philippines et en Ouganda et une offre de paiements de services collectifs (paiements « P2B », de l'anglais *person-to-business*) en Colombie. Il est clair néanmoins que les déficiences du service à la clientèle affectent l'expérience des clients, ce qui se traduit par une perte



de confiance qui affecte l'adoption et l'utilisation de ces services. Les prestataires ont donc tout intérêt à améliorer leur service à la clientèle ; pour de nombreux clients potentiels (et certains clients existants), un niveau de service minimum représente un « facteur d'hygiène » déterminant pour qu'ils utilisent les services. Pour d'autres, la qualité du service client est ce qui les incite à élargir ou pas leur utilisation des services pour passer des opérations au guichet (« OTC », de l'anglais *over-the-counter*) à des services à plus forte valeur ajoutée.

Le graphique 1 présente les problèmes rencontrés par les clients des services financiers digitaux au Bangladesh, aux Philippines et en Ouganda (pays dans lesquelles nous disposons de données provenant d'enquêtes limitées auprès d'utilisateurs et de non utilisateurs).

**Graphique 1 – Problèmes de service à la clientèle**  
(en % des personnes interrogées qui en font mention)



Les problèmes courants de service à la clientèle sont de trois ordres :

1. **Les pannes de services** constituent le problème le plus courant dans les quatre pays étudiés. Les causes sous-jacentes de ces pannes varient selon les pays. Au Bangladesh, elles proviennent d'une combinaison très controversée de différents facteurs, comprenant l'interface entre les systèmes bancaires et ceux des opérateurs de réseau mobile (ORM), la bande passante limitée affectée à l'argent mobile et la durée limitée des sessions USSD permettant aux clients d'effectuer des opérations. En Ouganda, les systèmes d'argent mobile des ORM ont du mal à rester en phase avec la croissance du marché et sont en train d'être modernisés pour s'y adapter. En plus d'être source de désagrément, les pannes de service érodent la confiance et sont particulièrement contrariantes pour les clients, qui ont le sentiment de ne pas pouvoir accéder à leur argent et se plaignent dans certains cas de rater des opportunités ou des échéances importantes parce que le service ne fonctionne pas.

Elles les amènent souvent à laisser de l'argent chez les agents pour que ceux-ci effectuent les opérations lorsque le système fonctionne de nouveau, ce qui génère un potentiel important d'opérations frauduleuses. Cette situation est courante en Colombie, où le manque de fiabilité des réseaux a donné naissance au « *jineteo* », une forme de cavalerie dans laquelle l'argent déposé par les clients chez les agents est conservé et utilisé à des fins personnelles par ces derniers, qui ne paient parfois les factures de leurs clients qu'à la dernière minute.

2. **La facturation de frais excessifs ou non autorisés** est courante et souvent pratiquée par des agents qui n'affichent pas les tarifs autorisés/en vigueur pour les services qu'ils fournissent. Les clients sont par conséquent incertains des frais d'utilisation du service et ont souvent l'impression qu'on leur facture des frais excessifs. Les frais non autorisés se rencontrent le plus souvent dans les transactions au guichet (OTC), car celles-ci impliquent un échange d'argent entre le client et l'agent, qui peut donc facilement facturer des frais supplémentaires sur ces opérations, surtout dans les zones rurales et en période de forte demande.

En Ouganda, ces pratiques peu scrupuleuses ont conduit de nombreux clients à penser que tous les frais facturés par les agents sont frauduleux et non autorisés, ce qui les dissuade de faire des opérations et suscite la méfiance des clients potentiels. Les frais non autorisés génèrent indéniablement un coût supplémentaire pour les clients, mais sont de plus en plus acceptés en tant

que rémunération à l'acte, notamment lorsque les agents réalisent des opérations au guichet et réduisent ainsi le risque d'envoyer de l'argent à un mauvais numéro. Au vu des pertes pouvant résulter de transferts adressés à un mauvais numéro, il n'est pas si surprenant que les utilisateurs soient prêts à payer un supplément pour se protéger de ce risque. Cette solution est toutefois peu satisfaisante à long terme, que ce soit pour les consommateurs, qui limitent leurs opérations à cause du coût et se retrouvent cantonnés à des opérations réalisées avec l'aide des agents, ce qui restreint le potentiel de vente croisée de produits et service supplémentaires, ou pour les prestataires, qui [deviennent dépendants des agents](#) et [perdent pas conséquent une partie de leur rentabilité potentielle](#)

3. ***Le manque de liquidité des agents*** est également un problème fréquent, qui peut empêcher les clients d'accéder à leur argent. En Ouganda, les clients se voient refuser des opérations ou sont obligés de visiter deux ou trois agents pour envoyer ou recevoir de l'argent. Au Bangladesh, un pays dans lequel les systèmes de gestion de la liquidité sont beaucoup plus robustes et sophistiqués, ce problème est moins fréquent, mais se produit de temps à autre, notamment dans les zones rurales. Il n'est pas mis en avant en Colombie, probablement parce que la majorité des opérations sont des paiements de factures de services collectifs pour lesquels ce sont les clients qui déposent de l'argent. Le manque de liquidité signifie également que les clients sont privés d'accès à leur argent ou doivent fractionner leurs opérations, ce qui augmente leurs frais d'opération et le temps qu'ils doivent y consacrer. Ces désagréments et coûts supplémentaires érodent la confiance des utilisateurs (qui confieront moins d'argent au système et réaliseront moins d'opérations) et des non-utilisateurs (qui ne s'abonneront pas aux services financiers digitaux de peur de ne pas pouvoir accéder à leur argent quand ils en ont besoin).

Certains problèmes sont limités à un ou plusieurs des pays étudiés :

1. ***L'envoi d'argent à un mauvais numéro*** et sa perte lorsque le bénéficiaire refuse de le renvoyer est un problème courant en Ouganda et une crainte largement répandue au Bangladesh. Ce risque pourrait expliquer la popularité des opérations au guichet, qui offrent au client la possibilité de les confirmer avec le destinataire avant de payer l'agent qui a effectué l'opération pour leur compte.
2. ***Les risques liés à un code confidentiel compromis*** sont courants en Ouganda, où [la fraude liée aux services financiers digitaux est largement répandue](#). Ces risques concernent non seulement la perte d'argent aux mains d'agents ou de connaissances peu scrupuleuses, mais proviennent également des procédures compliquées pour débloquer les comptes en cas d'oubli d'un code confidentiel ou de tentatives répétées de saisie d'un mauvais code confidentiel.
3. ***L'absence d'agent disponible*** est un problème aux Philippines, en raison du nombre limité d'agents dans ce pays. En date de décembre 2013, on estimait que le nombre d'agents actifs était de seulement 10 000<sup>3</sup> sur 24 000 agents enregistrés. Pour un archipel comptant plus de 7 000 îles avec la plus forte densité de population de l'Asie du Sud-Est<sup>4</sup>, ce chiffre est trop faible pour assurer une distribution efficace des services financiers digitaux.

---

<sup>3</sup> Source : entretien avec Pia Roman, directrice de la finance inclusive, Banque centrale des Philippines

<sup>4</sup> [Profil pays de la Banque mondiale pour les Philippines](#)

**Les systèmes de réclamation et de recours des clients**

(bureaux d'assistance à la clientèle et centres d'appels) devraient jouer un rôle central dans la gestion et la correction des problèmes de service à la clientèle décrits plus haut. Cependant, sur l'ensemble des marchés étudiés, et plus particulièrement au Bangladesh et en Ouganda, ces systèmes de recours sont souvent incapables d'aider les clients confrontés à ces problèmes. Les clients considèrent généralement que les centres d'appels sont difficiles à joindre (et coûteux dans le cas du Bangladesh, car les appels sont payants) et dotés d'un personnel peu réceptif et mal formé. Ils ne les utilisent donc qu'en dernier recours. Malgré toutes les difficultés que ces problèmes engendrent pour les clients et les prestataires, le manque de liquidité des agents et la facturation de frais supplémentaires non autorisés sont de plus en plus acceptés comme étant la norme sur ces marchés.



Le plus souvent, les clients appellent les services d'assistance à la clientèle lorsqu'ils ont transféré de l'argent à un mauvais numéro. Les prestataires de services financiers digitaux ont toujours eu du mal à gérer les rejets d'opération dans ce type de situation (voir [Fraud in Mobile Financial Services](#), page 23) et appliquent généralement une politique de « rejet uniquement sur consentement des deux parties ». Par conséquent, les services d'assistance à la clientèle ont souvent les mains liées pour aider les clients à résoudre ce genre de problème. Les bureaux d'assistance à la clientèle sont souvent trop éloignés pour être faciles d'accès, ce qui dissuade les clients de s'y rendre. En Colombie, même si les clients ont comparativement moins de raisons de se plaindre, ils ont le souci latent de ne pas savoir où et comment faire une réclamation si cela s'avérait nécessaire.

Là encore, ces préoccupations sont susceptibles d'entamer la confiance des clients, et donc leur propension à utiliser le système.

Les clients ont moins tendance à mentionner ce type de risques aux Philippines, peut-être parce que les autorités réglementaires y ont publié des lignes directrices et veillent à ce qu'elles soient respectées par les prestataires. Elles le font si efficacement qu'il a même été suggéré dans certains cercles que ces réglementations soient assouplies pour encourager un développement supplémentaire du marché. En Colombie, les consommateurs de services financiers digitaux utilisent ces services principalement pour le paiement de factures de services collectifs. L'éventail des problèmes de service client y est donc plus restreint que sur les marchés dominés par les opérations P2P.

# L'intérêt pour les prestataires de lutter contre les risques des clients dans les services financiers digitaux

Ces problèmes et risques ont des répercussions importantes sur l'adoption et l'utilisation des services financiers digitaux par les clients. Les craintes et les perceptions des clients pèsent sur l'adoption des services financiers digitaux et ternissent leur image de marque, ainsi que celle des prestataires, car les non utilisateurs sont souvent activement conscients de ces problèmes. Pour reprendre les propos d'un client : *« on entend toujours les utilisateurs de l'argent mobile se plaindre de l'instabilité des réseaux, des retards de service, de l'argent qui n'est pas là et d'autres commentaires négatifs à propos de l'argent mobile. Pourquoi voudriez-vous que nous nous abonnions à ces services ? »*.



Le GCAP fait ressortir [tout l'effet handicapant des niveaux élevés d'inactivité des clients](#) : avec seulement 34,4 % des clients enregistrés effectuant des opérations, l'enregistrement d'un client actif s'avère dans les faits trois fois plus onéreux.

De nombreux éléments montrent que les déficiences du service à la clientèle et de la protection des clients réduisent non seulement l'adoption des services financiers digitaux, mais également leur utilisation. Beaucoup de clients enregistrés deviennent inactifs lorsqu'il leur est impossible d'effectuer des opérations (à cause de l'indisponibilité du système ou du manque de liquidité des agents) ou que cela leur fait peur (à cause du risque d'envoyer de l'argent à un mauvais numéro ou de perdre/exposer leur code confidentiel). D'autres choisissent de se protéger en utilisant des services au guichet au lieu de s'enregistrer ou de conserver de l'argent sur leur compte électronique (*m-wallet*). Tous ces facteurs limitent l'utilisation des services financiers digitaux.

Ces constatations représentent un thème récurrent dans l'ensemble des études dans ce domaine et corroborent les conclusions du [travail d'InterMedia](#) sur huit grands marchés dans le monde. Une étude récente de MSC consacrée au [parcours client pour le programme MM4P du FENU](#) montre que pour *« faire passer les gens de la notion à l'essai, puis de l'essai à un usage régulier, les prestataires devront résoudre les problèmes qui érodent la confiance : instabilité des systèmes, mauvais service client, tout en améliorant l'accès actuellement limité par les exigences de vérification de l'identité des clients (KYC) »*.

Plus spécifiquement, les pannes de système et l'envoi d'argent à un mauvais numéro semblent être les problèmes les plus pénalisants pour la réputation des prestataires de services financiers digitaux. Ironiquement, il s'agit de problèmes techniques qu'ils peuvent résoudre eux-mêmes. Sur de nombreux marchés, il existe des réglementations couvrant plusieurs de ces problèmes, mais qui ne sont pas encore appliquées, ce qui ajoute un risque réglementaire au risque de réputation lié à ces problèmes.

# Lutter contre les risques liés au service clients

Les prestataires ont clairement tout intérêt à trouver des réponses à ces risques liés au service clients et à améliorer leurs modèles de fonctionnement pour restaurer la confiance des clients et développer ainsi l'adoption et l'usage des services.

Les prestataires proactifs ont la possibilité de résoudre beaucoup de ces problèmes.

1. Les pannes de service sont techniquement faciles à réduire, surtout lorsque les ORM contrôlent le fonctionnement de l'ensemble du système, mais cela suppose d'investir.

Dans leur étude intitulée [Quelle plateforme pour un service d'argent mobile performant ?](#), Fionán McGrath et Susie Lonie notent que la première vague de prestataires, incertains de la rentabilité prévisionnelle de l'argent mobile, ont sous-investi. Par conséquent, « ... la capacité et les fonctionnalités des plateformes d'argent mobile étaient insuffisantes. Un certain nombre de services d'argent mobile bien connus se sont trouvés dans l'incapacité d'adapter la capacité de leur plateforme aux besoins d'un nombre croissant de clients, avec pour conséquence un freinage brutal de leur croissance... la moitié des 14 « sprinters de l'argent mobile » sont en train de changer, ou prévoient de changer de plateforme. » Comme nous l'avons vu au Bangladesh, il peut s'avérer plus difficile de résoudre le problème lorsque plusieurs intervenants sont impliqués dans le système et que chacun en rejette la responsabilité sur les autres. Il est néanmoins de l'intérêt de tous de parvenir à une solution.



Le principal coût pour les prestataires provient de la mise en place d'un réseau d'agents, puis de la rémunération de ces derniers pour (en premier lieu) enregistrer les clients et (ensuite) effectuer des opérations pour leur compte.<sup>5</sup> Si l'adoption et l'usage du service sont entravés de manière significative par des problèmes de service client, c'est l'investissement initial dans la plateforme et l'enregistrement des clients qui risque d'être perdu. Les nouveaux entrants ou les prestataires qui cherchent à augmenter leur part de marché peuvent bénéficier d'un véritable avantage concurrentiel en offrant un service fiable. Il n'est donc pas surprenant que le programme MMU de la GSMA indique dans une [récente note de blog sur les investissements des ORM](#) que les « changements de plateforme ont été un domaine important d'investissement en 2014, reflétant l'évolution des exigences techniques nécessaires pour s'adapter au nombre croissant d'intervenants et d'utilisateurs

<sup>5</sup> La GSMA note qu'au cours de la seconde année d'activité du service d'argent mobile de MTN Ouganda, [66 % des coûts d'exploitation du service étaient des coûts variables](#) et que [dans un délai de 4 ou 5 ans, les dépenses d'investissement habituelles ne représenteront que 8 % des dépenses totales](#) (si le prestataire choisit un modèle de service entièrement géré qui limite les dépenses d'investissement).

*extérieurs de l'argent mobile. En date de juin 2014, la moitié de tous les répondants avaient changé de plateforme ou prévoyaient de le faire dans les 12 prochains mois ».*

2. Si nécessaire, la durée des sessions USSD pourrait être augmentée pour laisser le temps aux clients de réaliser leurs opérations – une mesure simple qui pourrait réduire de manière significative le nombre d'opérations rejetées.

Les systèmes de gestion de la liquidité au Bangladesh constituent déjà une illustration de la manière dont les problèmes de liquidité des agents pourraient être réduits. Une note publiée par l'Institut Helix sur « [Les aléas de la gestion de la liquidité](#) » fournit des indications précieuses sur ce sujet. Il est toutefois important de noter qu'au Kenya, qui est probablement l'un des marchés les plus avancés en matière de services financiers digitaux, la norme généralement admise est que tous les agents sont censés pouvoir traiter les opérations de montant limité (aux alentours de 50 US\$), tandis que les opérations de montant plus important doivent être fractionnées entre plusieurs agents de petite taille ou être réalisées auprès de points de service de taille plus importante. Même s'il est manifestement nécessaire d'améliorer la situation dans ce domaine, la recherche de la perfection pourrait s'avérer l'ennemie du bien.

3. La mise en place d'un lien avec les carnets d'adresse des clients sur les systèmes SMS et d'un chiffre de contrôle, d'un mot de passe à usage unique ou d'une obligation de double saisie des numéros de téléphone des destinataires sur les systèmes USSD pourrait permettre de réduire de manière significative le risque de transfert vers un mauvais numéro, bien que ces procédures aient leurs inconvénients.<sup>6</sup>
4. Une surveillance accrue des agents, comprenant des visites de contrôle anonyme, permettrait de vérifier l'affichage des tarifs pour éviter les facturations non autorisées et de faire respecter (ou d'encourager le respect) des niveaux recommandés de liquidité des agents.
5. Des actions de formation des agents et de sensibilisation des clients aux protocoles de gestion des codes confidentiels pourraient contribuer à réduire les problèmes et fraudes rencontrés dans ce domaine.
6. Des politiques clairement définies et communiquées en matière d'opposition sur opération, des numéros d'appel gratuit largement diffusés et du personnel correctement formé dans les centres d'appel seront essentiels pour permettre aux clients de savoir comment faire des réclamations et réduire les obstacles qui les empêchent d'en faire.

---

<sup>6</sup> La première option (utilisée par Airtel en Ouganda) consiste à utiliser la base des clients enregistrés pour afficher le nom du destinataire après saisie de son numéro de téléphone. Elle suppose bien entendu de disposer d'une base de données complète et précise de l'ensemble des clients et (dans le cas de l'interopérabilité des services) ne fonctionne pas pour les clients enregistrés auprès d'autres prestataires. La seconde option (utilisée par DBBL et MobiCash de GrameenPhone au Bangladesh) consiste à mettre en place un système de chiffre de contrôle ajouté à chaque numéro de téléphone sur la base d'un algorithme. En cas de saisie d'un mauvais numéro, l'opération est bloquée. La troisième, qui oblige l'émetteur à saisir deux fois le numéro de téléphone du bénéficiaire, rallonge la durée de l'opération et affecte par conséquent l'expérience des clients ainsi que l'impact des limites éventuelles sur la durée des sessions USSD allouées à chaque opération.

Ces mesures sont essentielles pour renforcer la confiance à l'égard des services financiers digitaux dans le monde entier. Les prestataires ont tout intérêt à s'employer de leur mieux à résoudre ces problèmes de protection/ service des clients pour développer la confiance, et donc l'adoption et l'utilisation des services, tout en jetant les bases qui leur permettront d'élargir leur activité au-delà des paiements de base (en [réduisant](#) notamment [les opérations réalisées au guichet](#)). Il est en fin de compte indispensable qu'ils s'y emploient avant que les questions relatives à leur responsabilité dans ces risques deviennent persistantes au point d'inciter les autorités réglementaires à intervenir pour faire appliquer les nombreuses lois existantes ou en ajouter de nouvelles.



**Contactez-nous :**

[Info@reseauhelix.com](mailto:Info@reseauhelix.com) ;

[www.MicroSave.net/fr](http://www.MicroSave.net/fr)