



## WORKING DOCUMENT

# La banque à l'ère de M-PESA

## Leçons tirées de l'expérience du Kenya

William Cook et Claudia McKay

Septembre 2017

Groupe consultatif d'aide aux populations les plus pauvres (CGAP)

1818 H Street NW, MSN IS7-700  
Washington DC 20433  
Internet : [www.cgap.org](http://www.cgap.org)  
Courriel : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
Téléphone : +1 202 473 9594

Droits et licences

Le présent ouvrage est mis à disposition sous la licence *Creative Commons Attribution 3.0 IGO (CC BY 3.0 IGO)* <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>. En utilisant le contenu de cette publication, vous acceptez d'être lié par les termes de ladite licence. Conformément aux termes de la licence Creative Commons Attribution, il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, y compris à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions suivantes :

Paternité — L'ouvrage doit être cité comme suit : Cook, William et Claudia McKay. 2017. « La banque à l'ère de M-PESA : leçons tirées de l'expérience du Kenya », document de travail du CGAP, Washington, D.C.

Traductions — Si une traduction de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter, à la mention de la paternité de l'ouvrage, le déni de responsabilité suivant : La présente traduction n'a pas été effectuée par le CGAP et ne devrait pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne saurait être tenu responsable du contenu de la traduction ni des erreurs qui pourraient y figurer.

Pour tous renseignements sur les droits et licences, s'adresser à CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN IS7-700, Washington, DC, 20433 USA ; courriel : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org).

Lorsque la compagnie Safaricom lance, en 2007, M-PESA, son service d'argent mobile, elle voit ce service devenir immédiatement populaire et accroître considérablement l'accès des Kenyans aux services financiers. C'est en partie grâce à ce succès de M-PESA que le taux d'inclusion financière des Kenyans passera de 27 % en 2006 à plus de 75 % en 2016 (CBK, KNBS et FSD Kenya 2016)<sup>1</sup>. M-PESA a incité les utilisateurs de téléphones mobiles à envoyer, recevoir et déposer de l'argent. En 2015, 60 % des utilisateurs d'argent mobile conservaient des avoirs dans un compte sur mobile et 20 % s'en servaient régulièrement pour acheter des biens et des services, et un nombre un peu plus élevé pour financer une activité économique. Ce changement radical dans la gestion de l'argent par les clients et les entreprises à travers le Kenya a attiré l'attention de pays à travers le monde.

Le récit qui entoure la réussite du Kenya continue de mettre l'accent sur l'argent mobile, et pour cause. Avant M-PESA et les progrès qu'il a apportés à la monétique mobile, le taux de croissance de l'inclusion financière était bien modeste. En 2006, seulement 27 % de la population avaient accès à un certain type de services financiers formels, 32 % s'appuyaient sur des services informels, et plus de 40 % étaient entièrement exclus du système financier (FSD Kenya, CBK, et KNBS 2015). En 2016, grâce à l'utilisation accrue des services d'argent mobile, 75 % de la population ont pu avoir accès aux services financiers formels, seulement 7 % avaient recours aux services informels, et seulement 17 % étaient entièrement exclus du système (CBK, KNBS et FSD Kenya 2016).

Une grande partie des utilisateurs des services d'argent mobile était constituée

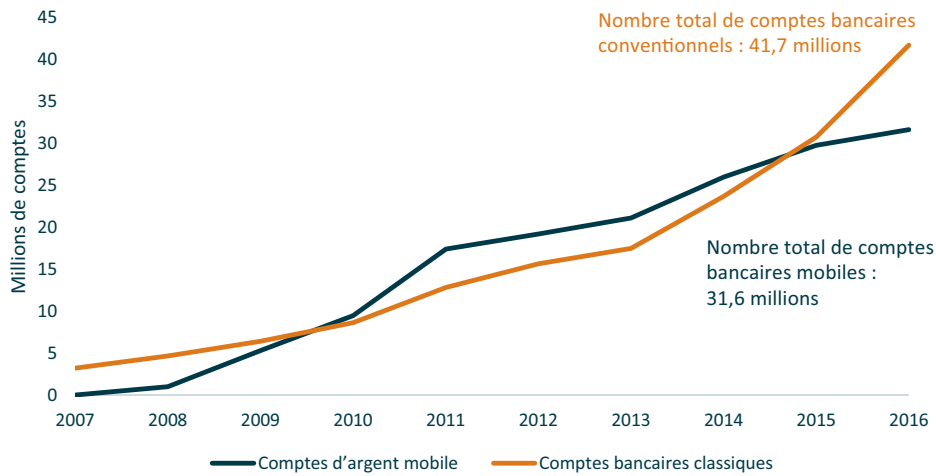
de personnes non bancarisées. Et même ainsi, on a coutume de penser que le succès des services d'argent mobile s'est relativement opéré au détriment du secteur bancaire kenyan. Le nombre total des comptes bancaires a baissé d'une année à l'autre entre 2006 et 2012, sauf au cours d'une seule année, ce qui indique que la monétique mobile a, pour le moins, freiné le taux d'expansion des activités bancaires (CBK n.d.). Toutefois, l'utilisation de plus en plus répandue de l'argent mobile n'était pas la seule cause de ce déclin. D'autres facteurs, tels que la diminution des rendements marginaux de l'acquisition de nouveaux clients dans de plus en plus de zones rurales, sont également à incriminer.

En 2009, le nombre de comptes mobiles au Kenya avait en effet dépassé le nombre de comptes bancaires traditionnels (figure 1). Ce que l'on sait moins, c'est que l'année 2014 a marqué un nouveau tournant : le nombre de comptes bancaires classiques a une fois encore dépassé le nombre de comptes mobiles.

Le service d'argent mobile a fondamentalement changé le secteur des services financiers au Kenya – et cela ne s'est pas fait aux dépens du secteur bancaire traditionnel. Il représente, pour ses clients, un intérêt tout autre, et, malgré les vives objections des banques au départ (voir l'encadré 1), il a permis à ces dernières d'élargir leur marché. Cette situation résulte de diverses expériences intéressantes : par exemple, Equity Bank a obtenu une licence d'opérateur de réseau mobile virtuel pour concurrencer directement Safaricom, et Commercial Bank of Africa (CBA) a établi un partenariat avec Safaricom pour créer le service M-Shwari qui l'a propulsé du statut de petite banque haut de gamme à celui

1 L'inclusion financière renvoie à l'inscription à un produit ou service financier formel (p. ex., banque, compte d'argent mobile, institution de microfinance).

**FIGURE 1. Nombre total de comptes bancaires conventionnels et de comptes bancaires par téléphonie mobile au Kenya, 2006-2015**



Note : Un compte s'entend de la relation qu'entretient chaque client avec une banque, établie au niveau de la « connaissance de la clientèle ». Les banques incluent les institutions bancaires ayant reçu l'agrément de mener pleinement des activités à ce titre, ainsi que les institutions de microfinance (IMF) autorisées à recevoir des dépôts. Les prestataires de services d'argent mobile sont des institutions, autres que les banques et les institutions de microfinance, qui ont recours à des moyens mobiles (par exemple, les opérateurs de réseau mobile). Les données de base concernant les banques et les institutions de microfinance proviennent des rapports de supervision annuels de la Banque centrale du Kenya (CBK). Les statistiques relatives aux services d'argent mobile quant à elles proviennent des bulletins statistiques trimestriels de la CBK, des rapports trimestriels de la *Communications Authority of Kenya* et des rapports financiers des prestataires de ces services.

de banque ayant le plus grand nombre de clients que toute autre dans le pays.

Le présent document de travail examine trois approches que les banques du Kenya ont utilisées pour répondre

aux services d'argent mobile. Chaque approche montre que si les services financiers mobiles non bancaires peuvent fondamentalement transformer le secteur financier dans un marché en développement, comme cela a

### ENCADRÉ 1. Jeter les bases : les difficiles relations entre le secteur bancaire et M-PESA

En 2007, le secteur des services financiers du Kenya était stable, mais peu efficace et de taille étiquée (une quarantaine de banques détenaient 7 milliards de dollars de dépôts de clients dans quelque 5 millions de comptes). Le secteur financier a évité les effets les plus pervers de la crise financière, mais les prévisions de croissance étaient modestes. On ne comptait que 1,5 agence bancaire et un guichet automatique pour 100 000 personnes (IFA 2010). Les banques commerciales fermaient leurs agences en milieu rural, en raison des coûts d'exploitation trop élevés (Muthiora 2015).

Peu après le lancement de M-PESA, les banques du Kenya s'y sont opposées publiquement, faisant valoir que Safaricom menait les activités d'une banque sans en avoir l'agrément. Le ministre des Finances a demandé au Trésor national et à la Banque centrale d'effectuer un audit de M-PESA. En janvier 2009, le Trésor a publié une déclaration sur l'audit et réaffirmé que le service d'argent mobile n'était pas un service bancaire, mais un service de transfert d'argent de détail dont l'audit externe des systèmes informatiques et les évaluations internes des aspects juridiques et des risques effectuées par la banque centrale avaient été concluantes. Cette déclaration a mis un terme au débat sur la légalité des services d'argent mobile.

été clairement le cas au Kenya, ils ne représentent pas nécessairement une menace existentielle pour le secteur bancaire traditionnel. En fait, la portée des modèles tels que M-PESA peut catalyser le secteur bancaire, voire y stimuler l'innovation. Les nouveaux produits créés par les banques du Kenya dans le sillage de M-PESA ont impulsé une refonte des modèles économiques des banques, notamment en recentrant davantage leurs activités sur les consommateurs à faible revenu.

Pour réagir à la situation, les banques ont pris les mesures suivantes :

- Concurrence directe sur un dispositif mobile, à l'instar d'un produit comme Equitel lancé par Equity Bank.
- Collaboration avec les fournisseurs de services d'argent mobile pour offrir des services bancaires, à travers par exemple M-Shwari de CBA.
- Coordination du secteur bancaire pour proposer des solutions de rechange aux produits des services d'argent mobile, tels que le mécanisme d'interopérabilité pour les transactions de faibles montants mis en place par l'association des banques kenyanes *Kenya Banker's Association (KBA)*.

### **Concurrence directe : Equity Bank a recours au mobile comme mode de distribution**

Au moment du lancement de M-PESA, Equity Bank était la principale banque de détail au Kenya, ayant à son portefeuille la moitié des Kenyans bancarisés. Cette banque a mis l'accent sur un service rapide et standardisé pour tous ses clients et mis au point une gamme innovante de produits d'épargne, de crédit et d'assurance pour le marché de masse. Dès 2004, elle a commencé à recourir

à des modes de distribution autres, en envoyant des fourgonnettes dans des villages fournir des services bancaires mobiles et en étendant rapidement son réseau de guichets automatiques. L'accent ainsi mis sur les modes de distribution pour atteindre les segments à faible revenu lui a conféré l'avantage du premier arrivé dans des zones jusque-là boudées par les banques de détail.

Equity Bank a été le principal opposant à M-PESA dès son lancement, accusant la Banque centrale d'accorder un traitement de faveur à Safaricom, notamment en permettant aux opérateurs de réseau mobile (MVNO) de proposer des produits financiers par l'intermédiaire d'agents alors que les banques n'étaient pas autorisées à offrir des services bancaires par ce canal. En 2010, la Banque centrale a autorisé l'ouverture d'agences bancaires et Equity Bank a immédiatement mis en place un ambitieux réseau d'agences.

En mars 2010, Equity Bank et Safaricom en ont surpris plus d'un en s'alliant pour lancer un produit mobile, M-Kesho, qui devait permettre aux clients d'Equity Bank de lier leur compte bancaire à leur compte M-PESA et qui était censé proposer des produits de crédit, d'assurance ainsi que d'épargne. Le produit M-Kesho était commercialisé sous la bannière des deux institutions – à grands renforts de publicité – comme un « compte M-PESA-Equity ». Malgré tout ce battage, M-Kesho n'a pas fait l'objet d'une grande promotion après son lancement. Il se disait dans le secteur que le partenariat s'était soldé par un échec à cause des questions de contrôle et de modèle opérationnel, et les deux géants n'ont pas tardé à déterrer une fois de plus la hache de guerre.

En 2014, Equity Bank a annoncé qu'elle avait obtenu une licence d'opérateur de réseau mobile virtuel (MVNO). Les MVNO ont une licence qui leur donne

accès à une bande passante sur les infrastructures de communication d'opérateurs de réseau mobile existants (dans ce cas, Airtel) pour fournir leurs services. Pour justifier cette décision, John Staley, alors directeur des finances, de la technologie et de l'innovation à Equity Bank, a avancé trois raisons essentielles : 1) la sécurité : un meilleur contrôle de la sécurité des transactions effectuées sur le réseau de l'opérateur, 2) la tarification : une plus grande liberté dans la fixation du juste prix des services financiers offerts par le circuit mobile et, 3) l'expérience de la gestion de la clientèle : une plus grande capacité de personnaliser les produits mobiles proposés par Equity Bank. Staley résumait alors les perspectives pour Equity en ces termes :

« Les banques n'ont pas à se transformer en sociétés de télécommunications pour renforcer leur offre de services bancaires mobiles. Mais si les banques, les sociétés de télécommunications et les autorités de régulation de la concurrence ne tiennent pas compte du fait que les sociétés de télécommunications deviennent de plus en plus à la fois des fournisseurs essentiels de composants et des concurrents pour les banques — un véritable conflit d'intérêts — les banques seront confrontées à un choix cornélien : rester en marge de la révolution de la monétique mobile jusqu'à ce que tout le monde dispose d'un smartphone, ou alors se joindre au club des sociétés de télécommunications et participer à l'œuvre d'inclusion financière des populations » (Mas et Staley 2014).

Safaricom a immédiatement protesté. Elle s'est opposée à la « carte SIM fine » proposée par Equity, un outil technologique qui se superpose aux cartes SIM pour permettre aux utilisateurs d'accéder à deux réseaux différents à partir

d'une carte SIM unique. Cette technologie n'était pas essentielle au modèle des MVNO, mais elle écartait la nécessité de permuter les cartes SIM dans les appareils téléphoniques. Safaricom a informé l'autorité de régulation des télécommunications, *Communication Authority of Kenya*, que les cartes SIM fines permettaient de dérober des données de la carte SIM principale, y compris les numéros d'identité personnelle. Toutefois, la Haute Cour de justice du Kenya a accordé à Equity un an pour mettre à l'essai cette technologie.

Equity Bank a lancé son produit Equitel en offrant gratuitement des cartes SIM à ses clients. En s'appuyant sur sa clientèle existante – forte de 8,4 millions d'utilisateurs en 2014 –, Equity a rapidement obtenu les effets de réseau nécessaires au succès d'une plate-forme de services d'argent mobile. Vers la fin de 2016, l'agence de régulation des télécommunications du Kenya faisait état de plus d'un million d'utilisateurs d'Equitel enregistrés, soit une base d'utilisateurs inférieure de tout juste 5 % au marché total, pour des transactions représentant 20 % du marché (CA Kenya 2017)<sup>2</sup>. Le niveau disproportionnellement élevé d'utilisation du produit par les clients d'Equitel s'explique en partie par le fait que les transferts de fonds entre les utilisateurs d'Equitel est gratuit, ce qui rend ces transactions plus attrayantes que celles de M-PESA, où chaque envoi d'un montant supérieur à un dollar est facturé.

Cependant, Equitel n'a pas permis à Equity Bank d'élargir considérablement ou de modifier sa clientèle. À la fin de 2015, cette clientèle avait augmenté de 0,4 million pour se situer à 8,8 millions de clients. Ce rythme de croissance s'est poursuivi jusqu'à la fin de 2016, l'augmentation du nombre de comptes ayant été légèrement inférieure aux moyennes

<sup>2</sup> Les utilisateurs d'Equitel ne disposent pas d'un compte distinct. Les clients conservent leurs avoirs dans leurs comptes à Equity ; Equitel n'est qu'un nouveau moyen d'accéder aux mêmes avoirs (c.-à-d., accès par un autre mode de distribution).

historiques. Le solde moyen des dépôts à Equity a augmenté au cours de cette période, ce qui semblait confirmer l'hypothèse selon laquelle plutôt que d'offrir l'accès à un tout nouveau segment de clients à faible revenu, Equitel a permis d'améliorer les services offerts à la clientèle existante qu'Equity. Par ailleurs, le solde moyen des dépôts à Equity est resté plus faible que celui de bon nombre de ses pairs dans le secteur des banques commerciales.

Plus que tout autre produit de banque commerciale, Equitel présente des chances d'être au service des pauvres, l'évolution marginale de la clientèle d'Equity étant peut-être le fruit des efforts déployés par la banque les années antérieures pour atteindre cette couche de la population. Equity est restée l'une des banques les plus rentables au Kenya pendant tout ce temps, avec des bénéfices avant impôts et un rendement des actifs bien au-dessus des moyennes du marché, mais qui n'ont cependant pas beaucoup varié par rapport aux tendances historiques depuis le lancement d'Equitel.

Equitel en est encore à un stade embryonnaire, et Equity continue d'introduire de nouveaux services à travers ce mode de distribution, et l'histoire s'écrit peut-être encore. Equitel entre dans un marché qui affiche près de 80 % d'inclusion financière formelle et compte 24 millions d'utilisateurs d'un service concurrent : M-PESA. Pour les marchés au segment des services d'argent mobile plus compétitif, le modèle des MVNO pourrait représenter un créneau libre perturbateur.

### **Collaboration : CBA offre des services bancaires aux clients de M-PESA**

Bien que les histoires portant sur la concurrence dominant souvent la une de la presse, des banques kényanes ont formé un partenariat avec Safaricom et tiré parti de M-PESA de diverses fa-

çons. Des banques kényanes bénéficient de certains avantages découlant de la simple existence de M-PESA. En effet, la réglementation exige qu'une banque bénéficiant d'une bonne cote de crédit attribuée par la Banque centrale soit choisie pour héberger le capital détenu par les fournisseurs de services d'argent mobile. Si ces fonds sont supérieurs à 100 millions de Shilling kényans (soit un peu moins d'un million de dollars), ils doivent être répartis entre au moins quatre banques (dont deux au moins doivent avoir une bonne note de crédit), et aucune des banques ne peut détenir plus de 25 % du total des fonds des clients.

Depuis 2011, les banques ont tiré parti de la plate-forme M-PESA pour permettre aux clients de transférer des fonds entre les comptes bancaires conventionnels et les comptes sur mobile (soit un mécanisme dit d'« incitation-dissuasion »). Les services sont souvent le résultat de négociations directes entre les banques et l'opérateur du réseau mobile, mais ces négociations peuvent également être conduites par des tiers (par exemple, les agrégateurs) qui disposent des comptes de règlement dans les entreprises participantes. Aujourd'hui, certaines agences bancaires, y compris celles d'Equity Bank, font office d'agents de M-PESA et d'autres fournisseurs de services d'argent mobile au Kenya (par exemple, Airtel).

L'exemple le plus frappant de la collaboration entre les banques et Safaricom est l'augmentation du nombre de comptes numériques de crédit et d'épargne proposés par M-PESA. Le produit qui a le plus contribué à l'augmentation du nombre de comptes bancaires au cours des cinq dernières années a été M-Shwari, un compte d'épargne et de crédit lancé en 2012 par CBA à travers M-PESA. Contrairement au mécanisme dit d'« incitation-dis-

suasion » qui offre plus de commodité aux clients des banques, M-Shwari propose des services bancaires traditionnels, tels que les comptes de crédit et d'épargne rémunérée, à des millions de Kenyans dont l'inclusion financière a été officiellement favorisée par le seul produit M-PESA.

M-Shwari ressemble à son prédécesseur M-Kesho, mais CBA est un partenaire très différent pour Safaricom. (Voir l'encadré 2 pour plus d'exemples de partenariats banques-opérateurs de réseau mobile au Pakistan). Avant l'introduction de M-Shwari, CBA était une petite banque haut de gamme, très peu connue du Kenyan moyen. Elle comptait moins de 30 succursales, pour la plupart basées à Nairobi, moins de 40 000 comptes de dépôts

pour un solde moyen de 20 000 dollars (CBK). M-Shwari a considérablement modifié le profil de la clientèle de CBA. Le nombre de clients de CBA avant M-Shwari a été multiplié par plus de 300 et le solde moyen du compte a baissé de plus de 99 % (CBK n.d.).

La figure 2 illustre les variations du solde moyen des dépôts avant et après le lancement de M-Shwari. Par rapport à d'autres banques qui ont développé des produits mobiles, des changements importants peuvent s'observer chez certains fournisseurs de services, tels que Kenya Commercial Bank (KCB), mais aucune de ces institutions ne s'est autant transformée que CBA.

Contrairement aux premiers partenariats entre Safaricom et Equity Bank,

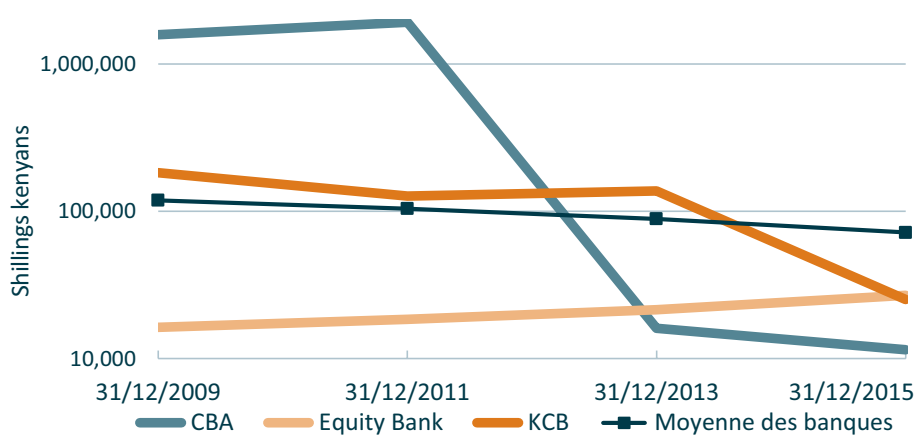
## **ENCADRÉ 2. Partenariat et envergure : la coopération est-elle possible entre partenaires égaux ?**

La taille et le positionnement concurrentiel d'Equity Bank et Safaricom ont probablement contribué à l'échec de M-Kesho. Cependant, une fois que Safaricom a trouvé un partenaire bancaire de moindre envergure, les rôles ont été plus facilement définis et le produit (M-Shwari) s'est davantage popularisé. Un partenariat entre égaux relatifs s'est avéré difficile, tandis qu'un partenariat entre entités inégales a été concluant.

Ce phénomène n'est pas une particularité du Kenya. Par exemple, la réglementation au Pakistan exige que les services d'argent mobile soient fournis par les banques, ce qui donne lieu à une série de partenariats entre les opérateurs de réseau mobile et les institutions financières. Le partenariat le plus réussi a été celui établi entre les plus grands opérateurs de réseau mobile (Telenor et Mobilink) et les principales institutions de microfinance du Pakistan (Tameer Microfinance et Waseela Microfinance Bank) qui ont une envergure relativement faible par rapport aux banques commerciales du pays. Comme au Kenya, les rôles dans ces arrangements entre opérateurs de réseau mobile et institutions de microfinance (IMF) sont clairs : l'opérateur de réseau mobile apporte la clientèle et son envergure, et l'institution de microfinance l'expertise des services financiers et les accréditations nécessaires.

Cela ne signifie pas que les organisations de taille similaire ne peuvent pas travailler ensemble. KCB, qui plus tard a lancé un produit semblable à M-Shwari en partenariat avec Safaricom (« KCB M-PESA ») est une organisation beaucoup plus grande que CBA. Toutefois, des éléments factuels sur le marché montrent que les rôles et les objectifs sont plus facilement cristallisés lorsque ces différences existent.



**FIGURE 2. Solde moyen des comptes dans les banques kenyanes entre 2009 et 2015**

Note : Les données de base proviennent des rapports de supervision annuels de la Banque centrale du Kenya (CBK) pour la période allant de 2009 à 2015

ce partenariat définit clairement les rôles<sup>3</sup>. Safaricom permet à CBA de toucher une vaste majorité de la population kenyane, et d'accéder aux procédures de connaissance de la clientèle et aux données qui permettent un enregistrement harmonieux et une bonne évaluation du crédit. CBA offre les comptes, finance le portefeuille de prêts, évalue le crédit, vérifie la conformité à la réglementation et adresse des rapports à l'agence d'évaluation du crédit. Le rôle de CBA est largement opérationnel ; de nombreux clients de M-Shwari ne savent même pas que leur compte bancaire est un compte CBA (Cook et McKay, 2015).

Comme M-PESA, M-Shwari s'est immédiatement popularisé. M-Shwari est accessible et facile à utiliser. Il offre aux clients l'avantage d'un compte bancaire, y compris les intérêts et l'assurance sur les dépôts, ainsi que l'accès à des prêts de faibles montants. Les comptes peuvent être ouverts à distance instantanément, et les transactions entre les comptes M-Shwari et M-PESA sont gratuites. Cependant, les opérations de retrait M-PESA sont encore facturées.

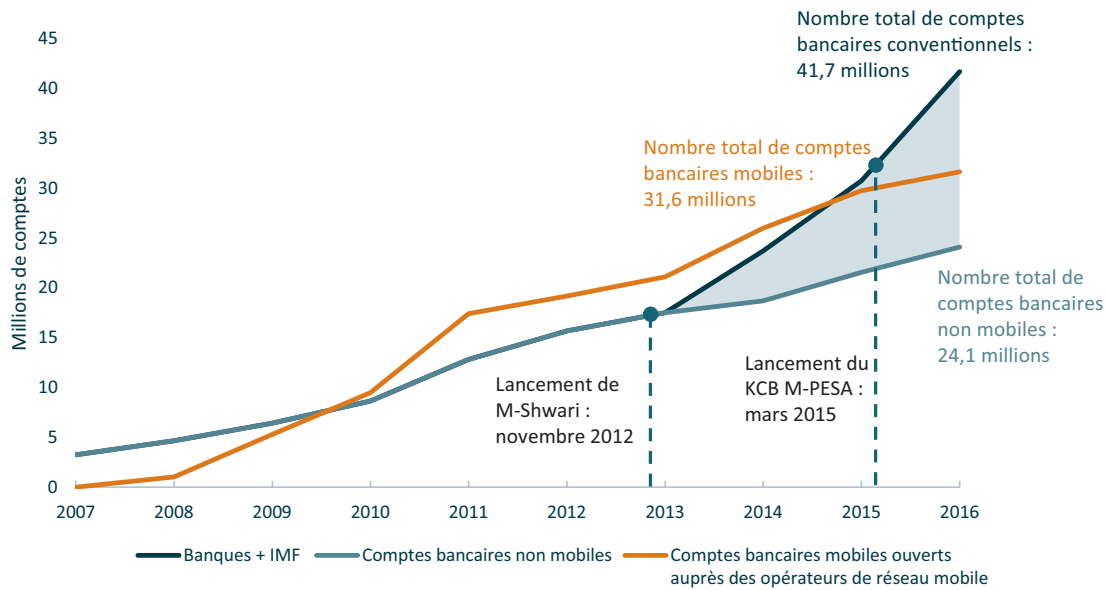
En juillet 2017, le nombre de comptes M-Shwari est passé à 19,5 millions –

plus que les comptes des deux plus grandes banques après CBA réunies. La figure 3 montre l'impact considérable de M-Shwari sur le nombre de comptes bancaires au Kenya. En excluant les comptes M-Shwari, on observe que la croissance des comptes bancaires conventionnels demeure à peu près la même qu'avant, soit en moyenne 10 à 12 % par an, et reste à la traîne de celle des services d'argent mobile. Cependant, les indicateurs généraux de la performance financière de CBA n'ont pas beaucoup varié. Quant aux indicateurs de rentabilité, tels que le rendement des actifs et le rendement des fonds propres, CBA conserve la position qu'elle avait sur le marché avant le lancement de M-Shwari.

Il n'est donc pas surprenant que d'autres banques aient hâte d'entrer dans l'espace de l'argent mobile. En 2015, KCB s'est associée à Safaricom pour un produit similaire. KCB a bénéficié gains rapides comme ceux générés par M-Shwari – ajoutant jusqu'à 5 millions de clients M-PESA à son produit KCB-M-PESA dans l'année de lancement. Bien que KCB ait démarré ses activités avec une clientèle plus grande et à faible revenu, la variation du solde moyen des dépôts est res-

3 Plusieurs publications traitent de ce sujet, y compris Flaming et al. (2013) et Porteous (n.d.).

**FIGURE 3. Nombre total des comptes par mode de distribution, banques et opérateurs de réseau mobile kenyans, de 2009 à 2015**



Note : Un compte s'entend de la relation qu'entretient chaque client avec une banque, établie au niveau de la « connaissance de la clientèle ». Les comptes bancaires non mobiles sont ceux qui ne sont pas exclusivement associés à un réseau mobile. Les banques incluent les institutions bancaires ayant reçu l'agrément de mener pleinement des activités à ce titre, ainsi que les IMF autorisées à recevoir des dépôts. Les prestataires de services d'argent mobile sont des institutions, autres que les banques et les institutions de microfinance, qui ont recours à des moyens mobiles (par exemple, les opérateurs de réseau mobile). Les données de base concernant les banques et les institutions de microfinance proviennent des rapports de supervision annuels de la Banque centrale du Kenya (CBK). Les statistiques relatives aux services d'argent mobile quant à elles proviennent des bulletins statistiques trimestriels de la CBK, des rapports trimestriels de la *Communications Authority of Kenya* et des rapports financiers des prestataires de ces services.

tée spectaculaire, avec une baisse de plus de 70 % depuis le lancement (CBK n.d.). Encore une fois, comme pour CBA, pour KCB, des indicateurs tels que le montant total des dépôts et la rentabilité globale sont restés en grande partie stables depuis le lancement de KCB M-PESA.

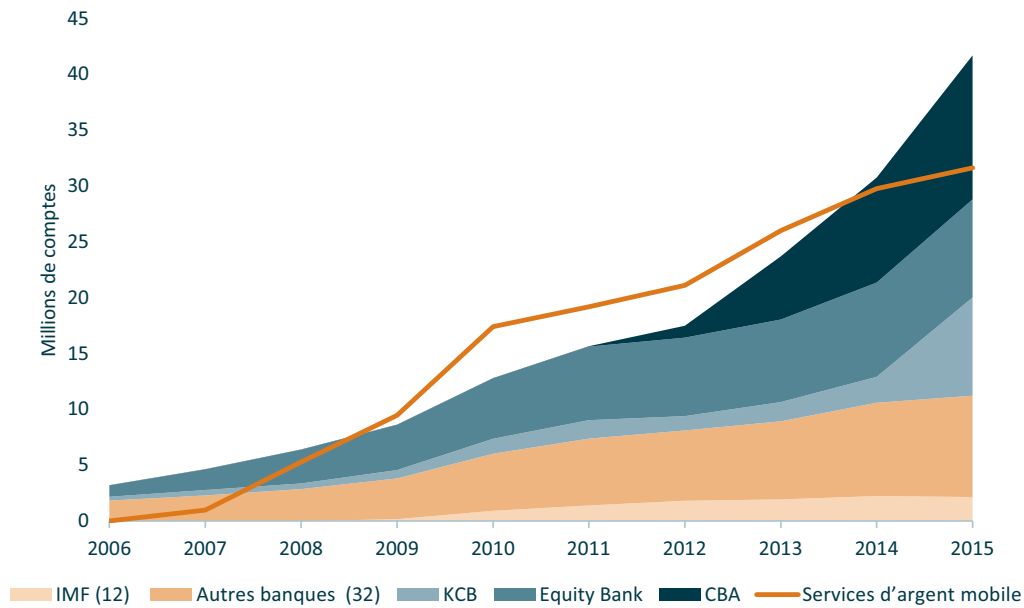
Pendant des années, de nombreux acteurs de la sphère des services financiers numériques ont présenté la « filière » de la monétique mobile comme la source d'une foule d'autres produits et services financiers à valeur ajoutée. Cela a en grande partie relevé de la spéculation jusqu'au lancement des produits tels que M-Shwari et KCB-M-PESA. Ces produits ont prouvé que l'argent mobile pouvait servir à faire entrer de nombreuses personnes non bancarisées dans le secteur bancaire.

### Coordination du secteur : PesaLink, une solution de rechange au service d'argent mobile

Plus récemment, des banques du Kenya se sont mises ensemble pour créer PesaLink, un système de paiement en temps réel qui permet d'effectuer des transferts de faibles montants entre institutions bancaires. La *Kenya Bankers' Association* (Association des banquiers du Kenya) a dirigé l'initiative au départ. Elle a créé une entité indépendante – *Integrated Payment Systems Limited (IPSL)* – pour administrer ce dispositif unifié et exploiter un système de compensation pour soutenir les transactions.

PesaLink permet aux clients des banques participantes d'échanger des paiements en utilisant uniquement les numéros

**FIGURE 4. Nombre total de comptes par institutions, banques kenyanes et opérateurs de réseau mobile, de 2006 à 2015**



Note : Un compte s'entend de la relation qu'entretient chaque client avec une banque, établie au niveau de la « connaissance de la clientèle ». Les banques incluent des institutions bancaires ayant reçu l'agrément pour mener des activités à ce titre, ainsi que les IMF autorisées à recevoir des dépôts. Les prestataires de services d'argent mobile sont des institutions, autres que les banques et les institutions de microfinance, qui ont recours à des moyens mobiles (par exemple, les opérateurs de réseau mobile). Les données de base concernant les banques et les institutions de microfinance proviennent des rapports de supervision annuels de la Banque centrale du Kenya (CBK). Les statistiques relatives aux services d'argent mobile quant à elles proviennent des bulletins statistiques trimestriels de la CBK, des rapports trimestriels de la *Communications Authority of Kenya* et des rapports financiers des prestataires de ces services.

de téléphone, comme cela se fait sur les plates-formes d'argent mobile telles que M-PESA. Dans un premier temps, le système de compensation couvre les transferts monétaires entre particuliers, mais les phases ultérieures pourraient incorporer d'autres usages, y compris le règlement de factures et les paiements aux commerçants.

En mai 2017, plus de 20 banques comptaient 2 millions d'utilisateurs enregistrés (clients des banques participantes ayant enregistré leur numéro de téléphone pour envoyer et recevoir des paiements par PesaLink). Bien que ces utilisateurs enregistrés aient accès à tous les avantages qu'offre PesaLink, tous les clients des banques participantes peuvent envoyer de l'argent, et même ceux qui n'ont pas enregistré de numéro de téléphone peuvent recevoir de l'argent si l'expéditeur introduit un numéro de compte plutôt qu'un numéro de téléphone.

L'intégration technique entre les banques et IPSL s'est effectuée d'un certain nombre de façons, y compris par l'intermédiaire d'agrégateurs locaux, tels que Cellulant, et par des liaisons directes. Cependant, toutes les transactions transitent par un système de compensation central détenu et exploité par IPSL. L'idée de ce système a été officiellement conçue dans le cadre d'un vaste effort visant à améliorer la coordination entre les banques, mais elle a aussi probablement été motivée par l'augmentation de la pression concurrentielle de Safaricom (et d'autres opérateurs de réseaux de téléphonie mobile, tels que Airtel) dont les transferts d'argent par téléphone mobile s'étaient plus popularisés sur le marché que les virements bancaires.

Comme pour l'argent mobile, les transactions sont très rapides et censées être peu coûteuses. Les transactions bancaires de moins de 5 dollars sont gra-

tuites dans les banques, et les banques participantes ont convenu de ne pas facturer les clients pour les transactions de ce montant. Cependant, selon les premières indications, la tarification des transactions de montants plus élevés est plus proche de celle des services d'argent mobile (voire supérieure dans certains cas) dans la plupart des établissements participant au système de paiements PesaLink.

KCB et CBA participent toutes au système, bien que pour le moment les produits KCB M-PESA et M-Shwari de CBA restent limités aux transactions de dépôt et de retrait. Le système n'est pas fermé aux opérateurs de réseau mobile. En fait, des progrès ont été réalisés dans la recherche d'une coordination élargie entre les réseaux de téléphonie mobile et les banques, comme en témoigne la création de la nouvelle association *Payments Association of Kenya*. Toutefois, l'appartenance de PesaLink aux banques peut présenter un défi lorsqu'on envisage la façon dont la gouvernance et les modèles opérationnels devront s'adapter pour tenir compte de la participation des opérateurs de réseau mobile.

Dans certaines banques, la promotion de PesaLink a été plus dynamique que dans d'autres, et il reste à voir la manière dont le service pourra s'implanter : les banques pourront-elles trouver l'équilibre entre la concurrence et la coordination ? Leur volonté commune d'offrir une solution de rechange viable à M-PESA va-t-elle prendre le dessus sur une vieille concurrence ? La portée du secteur bancaire demeure faible par rapport à celle des produits d'argent mobile exploités par les opérateurs de réseau mobile<sup>4</sup>. Ensemble, les banques participantes offrent 15 000 points d'accès contre plus de 65 000 agents d'argent mobile au Kenya aujourd'hui.

Au cours des dix dernières années, M-PESA a touché de nombreux aspects de l'économie et de la société kenyanes, notamment son secteur bancaire. Les téléphones mobiles sont aujourd'hui largement reconnus comme le moyen le plus facile de gérer son argent. L'expérience du Kenya montre que l'argent mobile n'est pas un simple phénomène éphémère dans le paysage des services financiers et qu'il ne devrait pas constituer une menace existentielle pour la banque de détail. Les banques de détail peuvent se développer aux côtés des services d'argent mobile si elles sont prêtes à s'adapter.

Les banques au Kenya ont découvert de nouvelles façons de rivaliser et de collaborer en s'adaptant au contexte de plus en plus mobile et numérique du marché des services financiers. Pour les consommateurs, et en particulier les pauvres, ces actions ont permis d'abattre les obstacles de longue date à l'inclusion financière et à l'accès aux services financiers. Les banques ont été autant partie à ce changement, surtout au cours des dernières années, que les opérateurs de réseau mobile.

L'histoire est loin d'être terminée. En mai 2017, les trois principaux opérateurs de téléphonie mobile du Kenya (Safaricom, Airtel et Telkom) ont annoncé que l'interopérabilité des transferts serait effective au cours des prochains mois. Ainsi, même si les banques du Kenya se sont mises ensemble pour améliorer l'offre qu'elles proposent sur le marché, les opérateurs de réseau mobile du Kenya en font de même. Au cours des dix dernières années, des éléments tels que l'interopérabilité et la montée en puissance des téléphones intelligents continueront de modifier le paysage financier au Kenya. Les banques et les opérateurs de réseau mobile devront rester souples et s'adapter pour continuer à être utiles aux clients du marché de masse.

4 À partir de 2015, voir l'<http://www.fspmmaps.com/>.

## RÉFÉRENCES

Alliance pour l'inclusion financière (AFI) 2010. "Enabling Mobile Money Transfer: The Central Bank of Kenya's Treatment of M-PESA." Bangkok : AFI. [http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/afi\\_casestudy\\_mpesa\\_en.pdf](http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/afi_casestudy_mpesa_en.pdf)

CA Kenya (Communications Authority of Kenya). 2017. "Second Quarter Sector Statistics Report for the Financial Year 2016/2017." Kenya CA Kenya, mars. <http://www.ca.go.ke/images/downloads/STATISTICS/Sector%20Statistics%20Report%20Q2%20FY%202016-17.pdf>

CBK (Central Bank of Kenya), KNBS (Kenya National Bureau of Statistics) et FSD Kenya. 2015. "FinAccess Household Survey, 2013." Harvard Dataverse, V2. <http://dx.doi.org/10.7910/DVN/JSPE9W>

CBK (Central Bank of Kenya), KNBS (Kenya National Bureau of Statistics) et FSD Kenya. 2016. "The 2016 FinAccess House-hold Survey on Financial Inclusion." Nairobi, Kenya : FSD Kenya.

CBK (Central Bank of Kenya). n.d. "Bank Supervision & Banking Sector Reports." <https://www.centralbank.go.ke/reports/bank-supervision-and-banking-sector-reports/>

Cook, William et Claudia McKay. 2015. "How M-Shwari Works: The Story So Far." Poste

sur un blog, 2 avril, <http://www.cgap.org/publications/how-m-shwari-works-story-so-far>

Flaming, Mark, Aiaze Mitha, Michel Hanouch, Peter Zetterli et Greta Bull. 2013. "Partnerships in Mobile Financial Services: Factors for Success." Johannesburg : Société financière internationale. <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-partnerships-in-mobile-financial-services-factors-for-success-aug-2013.pdf>

Mas, Ignacio, et John Staley. 2014. "Why Equity Bank Felt It Had to Become a Telco—Reluctantly." Poste sur un blog, 18 juin. <http://www.cgap.org/blog/why-equity-bank-felt-it-had-become-telco-%E2%80%93reluctantly>

Muthiora, Brian. 2015. "Enabling Mobile Money Policies in Kenya: Fostering a Digital Financial Revolution." Londres : GSMA. <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/mobile-money/enabling-mobile-money-policies-in-kenya-fostering-a-digital-financial-revolution>

Porteous, David. n.d. "The Challenge of 'Co-Opetition' and Partnerships: What Makes Them Work?" Boston : Bankable Frontier Associates.

