



Mobile Money for the Unbanked

Optimiser les Relations Banques-Opérateurs dans l'Offre D'argent
Mobile en Faveur des Personnes non Bancarisées

Auteur : Neil Davidson



Sommaire

Avant-propos	2
Présentation Générale	3
Introduction	4
État des Lieux	4
Quel est l'intérêt pour les Banques et les Opérateurs Mobiles des Services d'argent Mobile Destinés aux Personnes non Bancarisées ?	5
Quelles sont les Activités Nécessaires à l'Offre d'Argent Mobile ? Pour Chacune d'Entre elles, qui, de la Banque ou de l'Opérateur, est le mieux Placé pour l'Effectuer ?	6
Marketing	8
Réseau Transactionnel	8
Technologie	10
Service à la Clientèle	10
Détenion du « Float »	10
Obtention des Autorisations d'exploitation, Contacts avec les Autorités Réglementaires et Respect du Cadre Réglementaire	11
Développement Produit et Développement Commercial	12
Comment Structurer au mieux les Accords entre Banques et Opérateurs ?	13
Les Contrats de simple Sous-Traitance	13
Partage des Risques et des Bénéfices : les Partenariats plus Ambitieux	14
Annexe I : Check-list de Négociation (ou Renégociation) des Accords Banques/Opérateurs	15
Annexe II : Études de Cas	16
Safaricom, Commercial Bank of Africa, Equity Bank et autres Banques du Kenya	16
Telenor Pakistan et Tameer Microfinance Bank	18
Annexe III : Définitions	19

Avant-propos

Nous vivons une époque de changements sans précédents. Un de ces changements les plus importants est sans doute l'influence de la téléphonie mobile, devenue l'une des technologies les plus couramment utilisées dans l'ensemble de la planète.

Les différentes utilisations du téléphone portable continuent d'évoluer et de se développer. Une des plus importantes d'entre elles concerne les services financiers, un domaine qui aura un impact positif significatif sur l'économie mondiale. Lorsque les utilisateurs accèdent aux services financiers par le biais de leur téléphone portable, ils deviennent membres de l'économie numérique, ouvrant ainsi la voie à tout un champ d'opportunités, notamment pour les personnes non bancarisées se trouvant aujourd'hui exclues du système bancaire.

Pour ceux d'entre nous qui appartiennent à l'environnement des services financiers mobiles, l'argent mobile est autant une opportunité qu'une responsabilité. L'opportunité d'entreprise est évidente, mais elle s'accompagne de la responsabilité de collaborer en tant qu'industrie pour tirer le meilleur parti des forces de chacun en vue d'atteindre les personnes actuellement exclues des services financiers traditionnels.

Un des éléments essentiels du fonctionnement des services financiers mobiles est la relation entre les opérateurs de réseaux mobiles et les banques. Pour que cette relation fonctionne bien, elle doit être bénéfique pour les deux parties. Le document « *Optimiser les relations banques-opérateurs dans l'offre d'argent mobile en faveur des personnes non bancarisées* » publié par l'association GSM offre des perspectives précieuses, issues de l'expérience de nombreux pays, sur l'établissement de relations efficaces entre banques et opérateurs de téléphonie mobile.

Je vous incite à lire cette publication en espérant que vous aurez l'occasion de mettre en pratique les enseignements qu'elle contient.



Tomasz Smilowicz
Responsable mondial des solutions mobiles
Citi, Global Transactions Services

Présentation Générale

Au cours des dernières années, les banques comme les opérateurs de téléphonie mobile ont œuvré avec énergie au développement d'une offre de services financiers mobiles à destination des personnes non bancarisées. Pour les banques, l'argent mobile destiné aux personnes non bancarisées leur permet de servir une vaste frange de clientèle qui serait autrement hors de portée d'une coûteuse infrastructure d'agences ; pour les opérateurs, l'argent mobile représente une opportunité de se différencier de leurs concurrents. Pour pouvoir offrir des services d'argent mobile, banques et opérateurs sont obligés de travailler ensemble, mais la négociation d'accords pour y parvenir peut s'avérer difficile et entraîner des délais significatifs : notre étude indique que les premières tentatives d'établissement de tels accords entre banques et opérateurs ont pu prendre jusqu'à une année complète, en moyenne, pour se conclure.

Dans cet article, nous introduisons le concept de « propriétaire du service » : il s'agit de la banque, de l'opérateur ou de la tierce partie qui assume la plus grande partie des risques financiers liés à l'offre du service d'argent mobile concerné. Le propriétaire du service contracte avec d'autres entités pour la mise en place des activités de la chaîne de valeur de l'argent mobile qu'il ne souhaite pas exercer lui-même. Dans cet article, nous examinons de près ces différentes activités et déterminons quel est l'intervenant – banque, opérateur ou tierce partie – le mieux placé en termes d'actifs et/ou de compétences pour chacune des tâches identifiées. Nous constatons en général que :

- Les opérateurs disposent de marques grand public largement connues et accessibles qui font généralement défaut aux banques. Celles-ci disposent néanmoins d'une expérience plus poussée en matière d'éducation de la clientèle et de vente de produits ou services dont les clients ne ressentent pas forcément un besoin préalable, à la différence du temps de communication téléphonique.
- Les opérateurs ont l'expérience de la mise en place de réseaux de détaillants indépendants faisant office d'agents et savent tirer parti de ceux-ci pour s'en servir comme points de dépôt/retrait d'argent dans le cadre d'un service d'argent mobile. Les banques quant à elles, notamment celles possédant des guichets en zones rurales, sont idéalement placées pour aider les agents à rester liquides.
- Les banques comme les opérateurs ont l'expérience de l'exploitation de plateformes transactionnelles, bien qu'en pratique celles-ci soient généralement construites par une tierce partie.
- Compte tenu des relations existantes, les banques sont en meilleure position pour dialoguer avec les autorités réglementaires. Nous évoquons cependant les tensions significatives susceptibles d'apparaître lorsqu'un service d'argent mobile propriété d'un opérateur est considéré comme étant « piloté » par la banque aux yeux de l'autorité de tutelle.

Nous évoquons également les différentes manières de formaliser ces accords et d'allouer la valeur ajoutée générée par le service. Nous expliquons que bien que les opérateurs puissent travailler avec plusieurs banques, il reste plus difficile pour les banques de ne fonctionner qu'avec un seul opérateur. Nous examinons les fonctions pouvant facilement s'externaliser et celles que les propriétaires de services d'argent mobile ont intérêt à conserver en interne. Nous évoquons les avantages et les inconvénients des accords complexes permettant à deux parties ou plus d'assumer la responsabilité conjointe des services d'argent mobile. Quelle que soit sa complexité, nous soulignons les trois principales caractéristiques d'un accord réussi : une répartition claire des rôles et des responsabilités, une proposition gagnante dans le temps pour les deux parties (« win-win »), et des structures explicites de gouvernance.

Trois annexes figurent en fin de cet article. La première est un outil destiné aux banques et opérateurs pour pouvoir leur servir de cadre général en vue de la structuration (ou de la restructuration) de leurs engagements réciproques. La deuxième expose des études de cas présentant deux modèles différents d'accords entre banques et opérateurs au Kenya et au Pakistan. La dernière est un bref lexique de la terminologie utilisée dans cet article en matière d'argent mobile.

Introduction

« Dans un partenariat banque-opérateur, chaque entité doit avoir un niveau de confiance suffisant pour laisser l'autre partie faire ce qu'elle sait le mieux faire. »

Nadeem Hussain, CEO, Tameer Microfinance Bank¹

Il est impossible pour un opérateur de réseau mobile d'offrir un service d'argent mobile sans intervention d'une banque : celle-ci doit au minimum assurer la détention des dépôts correspondant à la valeur électronique stockée dans le porte-monnaie électronique des clients et des agents. Dans le sens inverse, il est également impossible pour une banque de proposer de l'argent mobile sans un opérateur : celui-ci doit au minimum fournir le canal de transmission permettant aux clients et aux agents d'initier les opérations par le biais de leur téléphone portable.

Mais entre ces deux extrêmes, **il existe une très grande variété des modes de fonctionnement différents entre banques et opérateurs**. Telenor Pakistan et Tameer Microfinance Bank ont créé ensemble une « organisation virtuelle » pour la gestion de leur service easypaisa, répartissant adroitement rôles et responsabilités entre partenaires ; plus fréquemment, une banque exerce deux ou trois fonctions et l'opérateur assure le reste. Ces accords sont parfois formalisés sous forme de contrats ou de conventions de services, par lesquels l'une des parties accepte de fournir un ou plusieurs services en contrepartie d'une commission. Plus rarement, banques et opérateurs peuvent établir une joint-venture ou filiale commune, ou convenir d'une autre manière de partager les risques, et les bénéfices, des services d'argent mobile.

Cette variété d'options, combinée à la nécessité de parvenir à un accord sous une forme ou sous une autre, peut rendre le processus de négociation quelque peu laborieux. Dans un pays africain, un projet de service d'argent mobile s'est trouvé retardé de plus d'une année pendant que l'opérateur et la banque concernés discutaient de la nature de leurs relations. Il ne s'agit pas d'une situation atypique ; notre étude indique que **les négociations entre banques et opérateurs souhaitant établir une collaboration dans le domaine de l'argent mobile prennent en moyenne douze mois pour se conclure**. Même lorsque les négociations sont terminées, une partie ou les deux peuvent encore douter d'avoir convenu du modèle d'exploitation le plus efficace pour la mise en place du service et le partage de la valeur générée par celui-ci. **De tels doutes sont susceptibles d'entraver l'efficacité de chaque partie en vue de l'élaboration et de l'amélioration d'un service répondant efficacement aux besoins du marché ciblé**.

Pour faire la lumière sur ces questions, nous essayons dans cet article de répondre à quelques questions fondamentales concernant les relations entre banques et opérateurs :

- Quels sont les points forts respectifs que les banques et les opérateurs mobiles apportent à l'argent mobile ?
- Quelles sont les activités devant être mises en place pour l'offre de services d'argent mobile, et quel est l'intervenant

(banque, opérateur ou tierce partie) le mieux outillé pour fournir chacune d'entre elles ?

- Quels sont les différents modes de collaboration possibles entre banques et opérateurs ?
- Comment banques et opérateurs peuvent-ils structurer, ou restructurer, leurs accords de façon à réduire les frictions et améliorer les services offerts à leurs clients ?

Dans le cadre d'une série d'entretiens, nous avons posé ces questions à des dizaines de responsables de banques et d'opérateurs mobiles en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. Nous nous sommes entretenus avec des représentants d'entreprise multinationales et de sociétés opérant sur un seul marché, avec des stratèges et des responsables de ligne, avec ceux qui en sont encore au stade de l'étude et avec les vétérans du secteur. Nous leur sommes reconnaissants d'avoir bien voulu nous faire part de leurs expériences et de leurs points de vue, qui constituent la « substantifique moelle » de cet article.²

État des Lieux

En date de novembre 2010, il existe 84 réseaux d'argent mobile en exploitation visant le marché des personnes non bancairisées dans les pays à faibles revenus ou revenus moyens.³ Au sein de chacun d'entre eux, **il est possible d'identifier un propriétaire du service d'argent mobile, défini comme étant l'entité assumant la plus grande partie du risque financier lié à l'offre du service**. Le propriétaire du service entre en contrat avec une ou plusieurs autres parties pour la prestation de certains services. En cas de réussite, le propriétaire du service conserve les bénéfices résiduels de l'entreprise après rémunération des autres parties.⁴ Dans cet article, nous identifierons ainsi les propriétaires de différents réseaux plutôt que de nous référer à ceux-ci comme étant sous la responsabilité d'une banque (*bank-led*) ou d'un opérateur (*operator-led*). En effet, bien que ces termes soient largement utilisés, ils restent vagues et sans définition précise.

En principe, une banque, un opérateur mobile ou une tierce partie – ou toute combinaison de ces derniers – peuvent être les propriétaires d'un service d'argent mobile. On constate actuellement les cas de figure suivants :

- Dans la grande majorité des cas, *l'opérateur de réseau mobile agit en tant que propriétaire du service*, passant des accords avec une ou plusieurs banques pour certaines prestations comme la détention du *float*, le respect des réglementations et le dialogue avec les autorités de tutelle.
- Dans quelques cas, une *banque ou une filiale bancaire est le propriétaire du service*, passant des accords avec un ou plusieurs opérateurs mobiles pour certaines prestations comme l'accès aux numéros abrégés et au canal USSD.
- Il existe deux services offerts *en partenariat* entre une banque et un opérateur dans lequel les parties partagent les risques ainsi que les profits potentiels de l'argent mobile : easypaisa et M-KESHO (un troisième, MTN Banking, est en cours d'absorption par Standard Bank après plusieurs années d'exploitation sous forme de joint-venture entre cette dernière et MTN en Afrique du Sud).

¹ Tameer Microfinance Bank, partiellement contrôlée par Telenor Pakistan, offre avec celle-ci un service d'argent mobile appelé easypaisa. Pour plus d'information concernant le partenariat Telenor-Tameer, voir en annexe.

² Nous formulons nos remerciements à Rambert Namy et Alexander Boellon de Sofrecom, et Amitabh Saxena pour leurs travaux de recherche en vue de cet article, ainsi qu'à Chris Bold pour la photo de couverture.

³ Voir *Mobile Money for the Unbanked Deployment Tracker* (outil de suivi des réseaux d'argent mobile au service des personnes non bancairisées) pour une liste complète disponible sur : <http://www.wirelessintelligence.com/mobile-money/unbanked>.

⁴ Les économistes définiraient le propriétaire de la plateforme comme « l'ayant-droit résiduel » : l'entité ayant un droit sur les bénéfices après paiement de tous les frais et remboursement de l'ensemble des dettes.

■ Enfin, il existe une poignée de tierces parties, comme Splash au Sierra Leone, intervenant en tant que propriétaire du service d'argent mobile et contractant avec les banques et les opérateurs pour la fourniture des services nécessaires.

Indépendamment de la nature du propriétaire du service, nous évoquons dans cet article un large éventail de services d'argent mobile destinés aux personnes non bancarisées, allant des services les plus simples (paiement de factures) jusqu'aux plus sophistiqués (épargne, assurance et crédits).

Sont néanmoins exclus de cette analyse les services financiers mobiles principalement conçus par les banques comme une extension de leur réseau de distribution, et fournissant à leurs clients, par définition déjà bancarisés, un nouveau mode d'interaction, venant compléter leurs canaux de distribution existants comme le réseau d'agences ou internet. Cela ne signifie pas que ces services ne soient pas importants pour les banques ou les opérateurs. Ils peuvent au contraire être à la fois populaires auprès des utilisateurs, servir d'élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence, et être profitables tant pour les banques que pour les opérateurs. Mais ils diffèrent suffisamment des services destinés aux personnes non bancarisées pour que nous choissions de ne pas les évoquer ici. (Dans le chapitre suivant, nous détaillons la principale caractéristique distinguant les services d'argent mobile destinés aux personnes non bancarisées des simples « extensions de réseau » : l'existence d'un réseau d'agents indépendants auprès desquels les clients peuvent effectuer leurs opérations de dépôt et retrait d'argent.

Quel est l'intérêt pour les Banques et les Opérateurs Mobiles des Services d'argent Mobile Destinés aux Personnes non Bancarisées ?

Dans une étude datée de 2009 et commanditée par l'association GSM et le groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), McKinsey & Co. estimait qu'il existerait 1,7 milliards d'utilisateurs de téléphone mobile non bancarisés d'ici 2012 et que **ce segment offre un chiffre d'affaires potentiel susceptible de s'élever à 5 milliards de dollars pour la période 2009-2012.**⁵ Banques et opérateurs mobiles ont donc un intérêt stratégique évident, bien que différent, à servir ce marché.

Pour les banques, l'argent mobile est un moyen de servir une vaste frange de clientèle qui serait autrement hors de portée. En général, les segments à faibles revenus ne peuvent être servis de façon rentable à travers un modèle bancaire traditionnel, au sein duquel des agences « en dur » constituent le principal point de contact entre les clients et l'institution financière. Cela s'explique par le fait qu'il est rarement rentable de construire et d'exploiter ce genre d'agences aux coûts fixes élevés là où vivent les plus pauvres : même avec une agence active en permanence, les commissions que la banque devrait facturer pour couvrir les coûts d'exploitation de l'agence rapportées au montant des transactions et/ou dépôts de ces clients excèderaient ce que ceux-ci seraient prêts à payer.⁶ Ce problème est encore plus marqué dans les zones rurales à faible densité de population. Par comparaison, les services d'argent

mobile permettent aux utilisateurs d'effectuer des opérations de dépôt et retrait auprès d'un réseau d'agents indépendants, tirant ainsi parti d'une infrastructure déjà en place pour servir la clientèle à un coût moindre que celui d'une agence bancaire traditionnelle.⁷ De plus, les clients peuvent alors transférer de l'argent (qu'il s'agisse de payer des factures, d'envoyer de l'argent à un proche ou d'effectuer un autre type de transaction) en exécutant leur ordre directement sur leur appareil portable, tirant ainsi parti une fois de plus d'une infrastructure existante pour abaisser le coût du service d'une clientèle à faibles revenus. L'argent mobile permet donc ainsi aux banques de servir de façon rentable un marché qu'elles seraient sinon obligées d'abandonner.

La Place de l'Argent Mobile au Service des Personnes non Bancarisées au sein de la Stratégie Mobile au sens Large des Banques

Il est rare que la seule utilisation du canal de l'argent mobile par une banque soit en faveur des personnes non bancarisées. Les banques cherchent généralement à exploiter le canal mobile en premier lieu comme un moyen supplémentaire de servir leur clientèle existante. En permettant aux clients de vérifier leurs soldes, de consulter leurs relevés ou d'effectuer des virements de compte à compte, les banques offrent à ceux-ci des services à valeur ajoutée tout en réalisant des économies d'exploitation (quand les clients choisissent d'interagir avec leur banque par voie mobile plutôt que par un canal plus coûteux, comme le téléphone ou une agence).

Les banques impliquées dans la chaîne de valeur d'un service d'argent mobile destiné aux personnes non bancarisées considèrent généralement ce projet comme une initiative distincte de leur utilisation du canal mobile pour l'amélioration du service à leur clientèle existante. Sachant que peu de banques ciblent la même clientèle dans leur activité de base et dans le service d'argent mobile destiné aux personnes non bancarisées, les risques de cannibalisation sont donc limités.

Pour les opérateurs, l'argent mobile représente rarement l'occasion de servir un nouveau segment de marché. Il leur permet au contraire de réaliser des ventes croisées auprès de leur clientèle existante (à savoir leurs abonnés) ou de celle qu'ils cherchent à gagner (à savoir les abonnés des réseaux mobiles concurrents). Compte-tenu de la concurrence croissante entre opérateurs dans les pays en développement, et de la propension également croissante des utilisateurs de passer d'un opérateur à l'autre en quête des tarifs les plus bas, la différenciation devient un objectif stratégique essentiel. Et bien que le potentiel de revenus de l'argent mobile soit considérable, les opérateurs de téléphonie mobile se concentrent donc de plus en plus sur la possibilité de renforcer leurs liens avec les utilisateurs au moyen de l'argent mobile, donnant ainsi à ceux-ci une bonne raison de ne pas de désabonner en faveur d'un opérateur moins cher.

⁵ Voir « *Understanding the Unbanked Customer and Sizing the Mobile Money Opportunity* » (comprendre le client non bancarisé et saisir l'opportunité de l'argent mobile) de Paul Leishman (http://www.gsmworld.com/documents/mmu_2009_annual_report.pdf)

⁶ Cette analyse rend d'autant plus remarquable la réussite de banques « pour les pauvres », comme Equity Bank (Kenya), Grameen Bank (Bangladesh) ou BRI (Indonésie), ayant réussi à établir malgré cette logique économique des agences même dans les zones à faibles revenus.

⁷ Voir « *Scaling Mobile Money* » d'Ignacio Mas et Daniel Radcliffe (à paraître).

Quelles sont les Activités Nécessaires à l'offre d'Argent Mobile ? Pour chacune d'entre elles, qui, de la Banque ou de l'Opérateur, est le mieux Placé pour l'Effectuer ?

Un principe de base de la stratégie d'entreprise consiste à exercer uniquement les activités que l'entreprise est particulièrement bien placées pour réaliser, et d'externaliser celles pour lesquelles elle ne dispose pas d'un niveau d'expertise comparable. Banques et opérateurs l'appliquent en permanence dans leur cœur de métier ; les deux secteurs sous-traitent par exemple régulièrement leurs besoins de sécurité à d'autres entreprises. Bharti Airtel s'est rendu célèbre en appliquant ce principe dans toute sa logique : dans le modèle dit « indien » des télécommunications mobiles, Bharti sous-traite les infrastructures de réseau, les centres d'appel et les points de vente à d'autres sociétés, ce qui lui permet de se concentrer uniquement sur la compréhension et la satisfaction des attentes des clients.

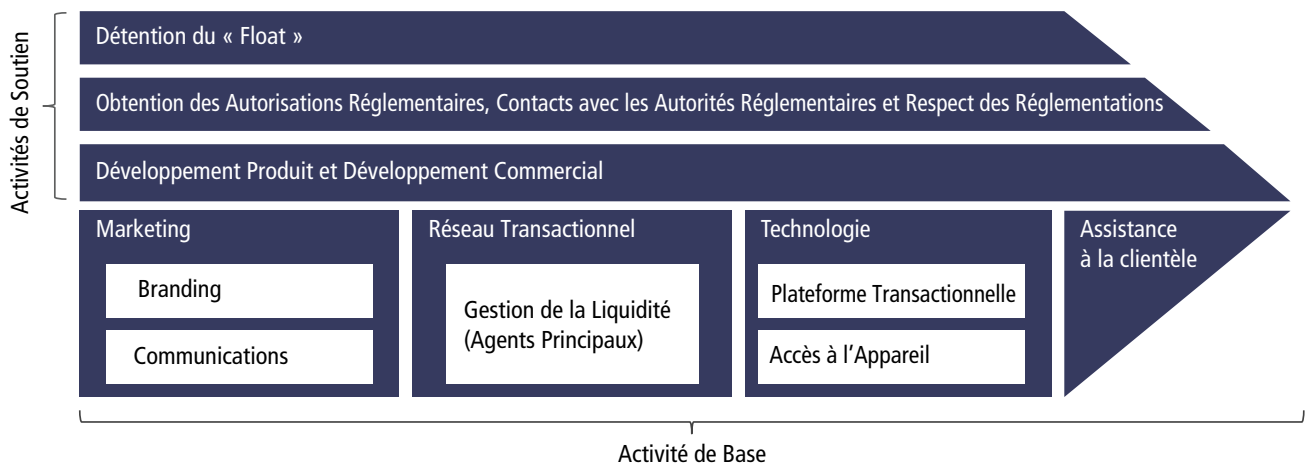
Cette logique offre un cadre précieux pour réfléchir à la manière dont banques et opérateurs sont susceptibles de collaborer en vue d'offrir des services d'argent mobile. L'offre d'argent mobile, comme tout autre produit ou service, nécessite la réalisation de tout un ensemble d'activités coordonnées. Celles constituent ce qu'on appelle parfois la « chaîne de valeur ». Le diagramme ci-dessous, bien que non exhaustif, dresse la liste des principaux éléments de la chaîne de valeur de l'argent mobile.⁸ Les activités de base se définissent comme celles étant à l'origine du service d'argent mobile ou en assurant la mise à disposition auprès des clients ; les activités de soutien sont celles nécessaires à la réalisation des activités de base.

La Place des Services plus Sophistiqués dans la Chaîne de Valeur de l'Argent Mobile

L'offre de services dits « sophistiqués » comme les produits d'épargne, de crédit ou d'assurance peut faire partie, comme c'est de plus en plus souvent le cas, de la chaîne de valeur de l'argent mobile. M-KESHO, service décrit en annexe, fournit des services d'épargne, de prêts et d'assurance. Sur d'autres marchés, ces services font désormais partie, dans une moindre mesure, de la chaîne de valeur de l'argent mobile. Les banques ont entamé le dialogue avec les propriétaires de services d'argent mobile pour permettre à leurs clients d'effectuer des virements entre leurs portes-monnaies mobiles et leurs comptes bancaires. Airtel Afrique (précédemment Zain) facilite par exemple une intégration sécurisée des banques sur sa plateforme Zap afin d'offrir cette fonctionnalité aux clients. Ces institutions contribuent ainsi à la création d'une chaîne de valeur élargie de l'argent mobile, à laquelle elles participent, offrant aux utilisateurs une gamme de services plus étendue que les simples paiements.

Sachant que l'offre de tels services nécessite la participation d'institutions financières dûment réglementées, le développement correspondant de la chaîne de valeur de l'argent mobile est susceptible d'intensifier à l'avenir les relations déjà existantes entre opérateurs et institutions financières.

La Chaîne de Valeur de l'Argent Mobile



⁸Voir « Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance » de Michael Porter. À strictement parler, Michael Porter appelle les chaînes de valeur couvrant plusieurs entreprises, comme celles évoquées dans cet article, « des systèmes de valeur ».

Les banques sont particulièrement bien placées pour réaliser certaines de ces activités, les opérateurs pour d'autres, et certaines tierces parties pour d'autres encore. Afin de déterminer laquelle de ces entités est la mieux placée pour conduire telle ou telle activité, il est utile d'effectuer une analyse des forces relatives « génériques » comparées entre banques et opérateurs. Le tableau suivant récapitule les principaux éléments ressortant de nos conversations avec les banques et les opérateurs des pays en développement.

Dans les pages suivantes, nous nous efforçons d'allouer les actifs et les compétences des banques et opérateurs mobiles entre les différents segments de la chaîne de valeur de l'argent mobile. Compte tenu de l'étendue de notre champ d'analyse (couvrant l'ensemble des banques et opérateurs des pays en développement), les éléments présentés ci-dessous impliquent nécessairement une certaine part de généralisation et ne s'appliquent donc pas forcément à tous les marchés. C'est pourquoi nous proposons à la fin de cet article un guide destiné aux banques et opérateurs cherchant à structurer (ou restructurer) leurs relations pour leur permettre de conduire cette même analyse à leur propre niveau.

Actifs et Compétences Comparés des Banques et Opérateurs Mobiles en Matière d'Argent Mobile

	Banques	Opérateurs de Réseaux Mobiles
Actifs Physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Gamme complète de services financiers, incluant produits d'épargne et de crédit • Autorisation de dépôts • Agences disposant de personnel formé, de systèmes de sécurité et de réserves de liquidités • GAB (Guichets automatiques bancaires et distributeurs de billets) • Intégration au système financier global • Plateforme de base sécurisée pour les opérations bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de clientèle importante et en pleine croissance, dont une partie significative n'est pas bancaisée • Réseau de distribution de temps d'appel omniprésent • Contrôle de la carte SIM et du canal de transmission vers l'appareil des clients • Solide plateforme de traitement de transactions de faible valeur et volumes élevés
Actifs Incorporels	<ul style="list-style-type: none"> • Image de marque de stabilité et de sécurité • Liens avec les autorités réglementaires financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte notoriété auprès du grand public • Confiance des clients en tant que partenaire transactionnel • Liens avec les autorités réglementaires des télécommunications
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques, prévention de la fraude, conformité réglementaire • Maîtrise des opérations de détail, et notamment de la gestion de la liquidité • Développement de produits financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place et gestion de réseaux de distribution sous-traités • Publicité et gestion de marque grand public • Développement rapide de services à valeur ajoutée

Marketing

Branding

La forte notoriété actuelle des marques d'opérateurs mobiles constitue un atout majeur pour la commercialisation de l'argent mobile. Toute aussi précieuse est « l'accessibilité » de la plupart de ces marques : les taux de pénétration élevés de la téléphonie mobile dans les moindres recoins de la planète signifient que de larges segments de la clientèle à faibles revenus ont déjà des relations établies avec un ou plusieurs opérateurs mobiles. Et puisque dans le cadre du système des communication pré-payées, ces relations supposent que le consommateur fasse confiance à l'opérateur pour le décompte de la valeur de temps d'appel stocké sur son compte jusqu'à utilisation, les consommateurs en viennent à faire confiance aux opérateurs qu'ils utilisent régulièrement.

Les banques disposent généralement d'une plus faible notoriété, car elles visent une gamme de clientèle plus restreinte et dimensionnent en conséquence les efforts de promotion de leur nom. Celui-ci peut néanmoins présenter certains attributs utiles pour la promotion de l'argent mobile, en l'occurrence une réputation de stabilité et de sécurité. **Mais ces attributs favorables peuvent parfois être éclipsés par certaines associations défavorables en termes de commercialisation de l'argent mobile.** Les banques des pays en développement sont souvent perçues comme des établissements « exclusifs » par les plus pauvres (« pas pour les gens comme moi »). Cette perception est parfois encouragée délibérément par les banques cultivant une image haut de gamme pour répondre aux aspirations de leur clientèle potentielle. Une telle stratégie répond à une logique évidente lorsqu'il s'agit de développer des parts de marché sur des segments de clientèle plus fortunée, mais peut s'avérer source de difficultés en matière de marketing de l'argent mobile.

Toutes les banques ne se trouvent pas dans cette situation : quelques unes (comme Equity Bank au Kenya, Grameen Bank au Bangladesh ou BRI en Indonésie) visent explicitement les consommateurs à faibles revenus et ont donc développé un profil de marque adapté. Ces institutions seraient donc bien placées pour traiter l'argent mobile comme une extension de leur marque existante. Mais les déploiements d'argent mobile effectués sous le nom d'une banque et ciblant la base de la pyramide restent pourtant rares. Même WIZZIT et WING, qui sont des services d'argent mobile offerts par des filiales bancaires (en Afrique du Sud et au Cambodge respectivement), ont préféré partir de zéro et créer une nouvelle marque plutôt que de commercialiser le service sous le nom de leur banque d'origine. À notre connaissance, les seules exceptions à ce modèle sont Standard Bank Community Banking en Afrique du Sud et Xapit de Zanaco en Zambie.

Il arrive que des services d'argent mobile soient commercialisés sous double enseigne (« *cobranding* ») ; les documents marketing de Vodacom M-PESA en Afrique du Sud arborent par exemple le logo de la Nedbank. Cette approche n'est généralement adoptée qu'à la demande des autorités de tutelle, probablement en raison de certains coûts pouvant s'y associer. En premier lieu, ce

« *cobranding* » peut s'avérer source de confusion pour le client. Il expose ensuite chacune des marques concernées à la bonne ou mauvaise fortune de l'autre. Mais il est susceptible d'un autre côté de renforcer la crédibilité du service offert vis-à-vis des clients.

La Communication

L'expérience des opérateurs en matière d'établissement et de gestion de marques grand public, ainsi qu'en matières de budgets publicitaires conséquents pour un marketing de masse, les place naturellement en bonne position pour assumer la responsabilité du marketing de l'argent mobile. La principale raison de l'accord des actionnaires de Tameer Microfinance Bank (un établissement de dépôts du Pakistan) à la prise de participation de Telenor au capital de celle-ci était la volonté de l'opérateur d'investir dans le marketing d'easypaisa des sommes beaucoup plus importantes que ce que TMF aurait été disposée ou capable de faire par elle-même, ainsi que son expertise dans la diffusion des messages publicitaires. Le sous-groupe des banques ayant choisi de développer des marques grand public qui leur soient propres avait probablement l'expérience et la capacité d'assurer le marketing de l'argent mobile.

Dans le même temps, les défis présentés par la marketing de l'argent mobile diffèrent sensiblement de ceux présentés par le marketing du produit de base des opérateurs, à savoir le temps d'appel. Les opérateurs relevant ces défis se retrouvent souvent dans l'obligation de développer des supports de communication entièrement nouveaux (et d'adapter la totalité de leur marketing-mix habituel) pour développer la notoriété d'un service financier, assurer l'éducation des clients à son sujet et susciter une demande pour le service. Ces éléments constituent autant d'objectifs significativement différents de ceux d'une campagne destinée à pousser les ventes de temps de communication, produit déjà connu, compris et demandé par le marché concerné. Les banques, bien que visant habituellement un segment socio-économique plus restreint que celui des opérateurs, sont néanmoins susceptibles d'avoir une meilleure compréhension de ce type de difficultés.⁹

Le co-marketing reste extrêmement rare ; M-KESHO est le seul cas dont nous ayons connaissance. Cela s'explique essentiellement par les difficultés de coordination : Safaricom et Equity Bank font tous deux le commentaire qu'il leur fallait deux fois plus de temps pour mettre au point toute communication marketing en raison de l'implication de deux équipes de conception différentes et de la duplication des autorisations et accords nécessaires de part et d'autre. (Voir en annexe le détail des informations concernant le partenariat Safaricom-Equity Bank dont est issu M-KESHO).

Le Réseau Transactionnel

Comme évoqué précédemment, l'utilisation d'un réseau d'agents pour la distribution est ce qui permet de transformer la logique économique de l'offre de services financiers aux personnes à faibles revenus d'un système à coûts fixes élevés vers un système à faibles coûts variables.

⁹ Voir le rapport MMU sur le marketing de l'argent mobile au service des personnes non bancairisées, à paraître (en anglais) sur : <http://www.mmublog.org>.

Les opérateurs apportent leur expérience en matière de temps d'appel qui s'avère bien adaptée à la mise en place d'un réseau d'agents d'argent mobile. Tous les opérateurs des pays en développement ont su mettre en place des chaînes d'approvisionnement sophistiquées comprenant un grand nombre de revendeurs indépendants de leur temps de communication (le temps d'appel de Bharti Airtel est par exemple proposé à la vente par plus de 1,5 millions de détaillants en Inde). Le recrutement et la gestion des intermédiaires de distribution, l'analyse des marges, la conception des promotions et la distribution des matériels de marketing jusqu'au fin fond de leurs marchés respectifs sont autant de compétences acquises par les opérateurs à travers la distribution de temps d'appel qui sont susceptibles d'être mises à profit pour l'établissement d'un réseau d'agents pour l'argent mobile.

Faute de s'être précédemment appuyées sur des agents indépendants, la plupart des banques ne disposent pas d'une expertise équivalente. L'Amérique latine constitue néanmoins une exception régionale intéressante de ce point de vue. Les banques de certains pays, comme le Pérou ou le Brésil, y ont établi elles-mêmes des réseaux d'agents bancaires. Bien que ceux-ci soient de plus petite taille que les réseaux de distribution de temps d'appel, ils ont permis de développer un certain savoir-faire en termes de formation et de surveillance des agents en charge de l'exécution des transactions et de la collecte des informations nécessaires à la vérification de l'identité des clients. Ce savoir-faire constitue à la fois une capacité et un actif : d'une part, ces banques sont capables de mettre en place un réseau d'agents, et d'autre part, elles peuvent tirer parti du réseau existant pour les opérations de dépôts et retraits liées à un service d'argent mobile.

Enfin, en Amérique latine et en Inde, un type particulier de tierce partie est apparu, parfois appelée « agrégateur d'agents », qui prend en charge la responsabilité de la mise en place et de la gestion du réseau d'agents pour le compte du propriétaire du service d'argent mobile. Ces intervenants connaissent la valeur d'un tel réseau d'agents (et, dans certains cas, réalisent des économies d'échelle en « vendant » l'usage de ces agents à plusieurs fournisseurs d'argent mobile ou autres prestataires de service) bien que leur compétences pour le mettre en place et le gérer puissent varier.

Gestion de la Liquidité

Bien que n'ayant rarement elles-mêmes l'expérience de la mise en place d'un réseau d'agents, et sans pour autant développer des capacités supplémentaires, les banques ont la possibilité d'apporter une valeur ajoutée significative dans la cadre d'un déploiement d'argent mobile, et ce au niveau d'un élément spécifique de la gestion d'un réseau d'agents d'argent mobile: la gestion de la liquidité. Une des principales difficultés rencontrées par les services d'argent mobile est la nécessité de maintenir au niveau des agents des réserves suffisantes d'argent liquide pour faire face à la demande des clients, notamment dans les zones rurales où les clients effectuent principalement des opérations de retraits. Les banques disposent de réseaux

logistiques pour les espèces ainsi que de mesures de sécurité appropriées pour le maintien de réserves importantes de liquidités au niveau de leurs agences. C'est pourquoi **ces agences ont la possibilité de soutenir le réseau d'agents en permettant à ceux-ci d'échanger de la valeur électronique contre de l'argent liquide au sein de leurs agences**. Les banques assumant cette fonction, parfois appelées « *superagent* » en anglais (grossiste), sont généralement rémunérées à travers une commission par opération fixe ou proportionnelle au montant de celle-ci. Cette commission peut être facturée à l'agent, à l'agent principal (« *masteragent* ») ou à l'opérateur.¹⁰

Quelles sont les caractéristiques faisant d'une banque un bon « superagent » (grossiste d'argent électronique) ? Essentiellement, un réseau d'agences étendu dans les zones rurales, là où les agents ont le plus besoin d'argent liquide. Les banques rurales et celles s'adressant aux personnes à faibles revenus sont les plus susceptibles de disposer d'un réseau de ce genre.

Quel est l'intérêt de faire fonction de grossiste pour une banque ? La fonction de grossiste constitue une source de revenus alternative, notamment intéressante pour les agences souffrant d'une sous-utilisation de leurs capacités (à condition que les montants d'opérations soient significatifs, faute de quoi ceux-ci obligeraient la banque à supporter des coûts supplémentaires, non seulement en termes d'effectifs, mais également pour assurer le transfert des espèces en fonction des besoins au sein du réseau d'agences). La fonction de grossiste permet également aux banques ayant pour clients des agents du réseau d'argent mobile d'offrir à ceux-ci la possibilité de rééquilibrer leur *float* en même qu'ils effectuent leurs opérations bancaires.

Dans certains cas, les agences bancaires ne font pas fonction de grossiste, mais tout simplement d'agent au service de la clientèle de l'argent mobile. United Bank for Africa (UBA) a récemment signé un accord avec MTN pour assumer cette fonction en Ouganda, espérant non seulement toucher les commissions sur opérations, mais également réaliser des ventes croisées de comptes bancaires et de produits UBA auprès des utilisateurs du service lorsque ceux-ci sont présents dans ses agences. Il reste néanmoins à vérifier que ce modèle reste viable sur le long terme, compte tenu des coûts fixes élevés des agences bancaires traditionnelles évoqués en introduction de cet article.

Il convient enfin de mettre en avant un actif précieux susceptible d'être exploité par les banques dans le cadre d'un service d'argent mobile : leurs réseaux de GAB/DAB (Guichet automatiques de banque/Distributeurs automatiques de billets). Les GAB ou DAB peuvent venir compléter un réseau d'agents indépendants pour offrir aux clients la possibilité de faire des retraits. Cette utilisation des GAB/DAB nécessite généralement l'émission d'une carte de retrait rattachée au compte d'argent mobile (option retenue par SMART Money aux Philippines) ou une mise à jour des équipements GAB/DAB pour permettre aux clients d'initier et d'authentifier leurs retraits d'espèces au seul moyen de leur code secret, sans utilisation d'une carte (approche adoptée par M-PESA au Kenya).

¹⁰ Pour plus d'informations concernant les agents principaux, les responsables d'agents et la gestion de la liquidité, voir « Construire, motiver et gérer un réseau d'agents pour les services d'argent mobile: Guide pratique pour les opérateurs de téléphonie mobile » de Paul Leishman et Neil Davidson (http://mmublog.org/wp-content/files_mf/agentnetworksfrenchb.pdf)

La Technologie

La Plateforme Transactionnelle

Les services d'argent mobile nécessitent le développement et l'entretien d'une plateforme transactionnelle effectuant les opérations suivantes :

- création des comptes individuels des clients (les « porte-monnaies mobiles ») et des agents
- traitement des opérations de transfert de valeur entre comptes
- interface avec les appareils mobiles, les émetteurs de factures et la plateforme de base du service de téléphonie mobile.

Les opérateurs mobiles comme les banques ont une grande expérience de l'exploitation des plateformes transactionnelles, mais ils apportent chacun des forces complémentaires : les banques mettent l'accent sur l'intégrité et la solidité des systèmes bancaires, tandis que les principales priorités des opérateurs en matière de plateformes de facturation du temps d'appel sont la stabilité et la rapidité dans le traitement d'énormes volumes transactionnels.

Dans la pratique, les banques comme les opérateurs construisent rarement leur propre plateforme transactionnelle pour l'argent mobile, car il existe une foule de prestataires de services en proposant sur le marché.¹¹ Le rôle de la banque ou de l'opérateur se limite donc généralement au choix d'un fournisseur, à la définition des règles de gestion et autres spécifications, au développement des API et (dans de nombreux cas) à l'hébergement et l'exploitation de la plateforme.¹² Compte tenu de l'aspect complémentaire des normes par lesquelles banques et opérateurs évaluent chacun les plateformes transactionnelles, les opérateurs peuvent consulter leur banque (ou inversement) pour choisir une solution technique qui réponde aux besoins de chacun des participants au sein de la chaîne de valeur.

Accès au Combiné Téléphonique

Pour offrir aux utilisateurs d'un service d'argent mobile la possibilité d'initier des transactions à partir de leur appareil portable, il est nécessaire d'établir un canal de transmission et un interface utilisateur. En général, la meilleure solution pour offrir un service facile d'utilisation pour les clients est soit 1/ d'intégrer le menu correspondant au service d'argent mobile à la carte SIM, ou 2/ d'attribuer un numéro USSD abrégé donnant accès au canal USSD.¹³

Il s'agit là du seul élément d'actif nécessaire à l'argent mobile que les banques ne peuvent mettre en place elles-mêmes. Elles ont néanmoins la possibilité de négocier avec un opérateur pour obtenir l'accès aux combinés de l'une des manières décrites ci-dessus. En Afrique du Sud, les cartes SIM de l'ensemble des principaux réseaux mobiles comportent des applications bancaires permettant aux utilisateurs d'accéder à leurs comptes bancaires existants à partir de leur appareil, tandis que WIZZIT a négocié son accès au canal USSD auprès des trois premiers opérateurs du marché.

L'assistance à la Clientèle

Les opérateurs mobiles comme les banques entretiennent, ou sous-traitent, des centres d'appel répondant aux besoins de leur clientèle existante. Chacun d'entre eux est donc en principe bien placé pour mettre en place cette fonction dans la cadre d'un service d'argent mobile, étant donné notamment qu'il leur suffit dans chaque cas de former une partie de leur personnel existant aux appels concernant l'argent mobile pour répondre efficacement aux besoins d'assistance de cette nouvelle clientèle. De la même manière, les banques et la plupart des opérateurs ont l'expérience de la gestion de points de service à la clientèle « sans rendez-vous » (agences dans le cas des banques, magasins phares ou centres de service à la clientèle dans le cas des opérateurs de téléphonie mobile).

La Détention du « Float »

Comme indiqué en introduction, le *float* est toujours détenu par la banque et non par les opérateurs de réseau mobile, car seules les premières ont l'autorisation légale de recueillir les dépôts.

Quel est l'intérêt pour une banque de détenir le float d'un service d'argent mobile ? En premier lieu, les banques gagnent de l'argent sur les dépôts en facturant aux emprunteurs des intérêts plus élevés que ceux qu'elles versent aux déposants. Elles peuvent donc gagner de l'argent sur les soldes de *float* de la même manière que sur d'autres dépôts.¹⁴ Lorsqu'un service d'argent mobile atteint une taille significative, cela peut représenter des dépôts très importants. Et il s'agit également de dépôts exceptionnellement stables : comme ils correspondent aux avoirs de multiples agents et utilisateurs finaux, ils ne sont pas sujets à de brusques variations dans le temps. En deuxième lieu, les banques ont la possibilité de facturer aux opérateurs des commissions sur opérations. Sachant que les comptes de *float* peuvent être des comptes à forts volumes transactionnels, le montant total de ces commissions peut s'avérer considérable. En troisième lieu, il existe au moins un avantage indirect à la détention du *float* : les clients d'une banque détentrice de *float* pour un service d'argent mobile ont dans certains cas la possibilité de convertir leurs propres dépôts bancaires en monnaie électronique plus rapidement que les autres clients, car les virements intrabancaires sont plus rapides que les virements interbancaires. Certains agents M-PESA ont ainsi ouvert des comptes chez CBA pour pouvoir profiter de cet avantage.

Les opérateurs n'ont pas besoin de se limiter à une seule banque pour la détention de leur *float*. Au Kenya, Safaricom et CBA avaient convenu, pour des questions de règles prudentielles, de diversifier le *float* de M-PESA entre plusieurs banques une fois que celui-ci atteindrait un certain plafond. Il est à l'heure actuelle réparti entre trois banques du Kenya : CBA, Standard Chartered et CFC Stanbic (filiale locale de Standard Bank).

¹¹ Voir l'enquête MMU sur les fournisseurs de technologie (« MMU technology vendor survey ») pour une vue d'ensemble.

¹² L'acronyme API fait référence à l'interface de programmation d'applications ("application programming interface" en anglais) qui désigne l'interface d'un logiciel (en l'occurrence la plateforme de paiements) permettant à celui-ci de communiquer avec un autre logiciel.

¹³ Il est techniquement possible pour une banque d'offrir un service d'argent mobile sans faire intervenir un opérateur en utilisant les canaux mobiles entièrement ouverts. Mais chacun de ces canaux présente des difficultés ou des coûts significatifs : les interfaces SMS sont difficiles d'utilisation et ne sont pas sécurisées, les interfaces vocales sont onéreuses, et l'internet mobile est inaccessible pour la plupart des clients à faibles revenus.

¹⁴ Bien que dans certains marchés les banques aient du mal à réinvestir leurs dépôts de cette manière, ce qui limite le potentiel de valeur ajoutée de la simple collecte des dépôts.

L'obtention des Autorisations d'Exploitation, les Contacts avec les Autorités Réglementaires et le Respect du Cadre Réglementaire

Quasiment tous les déploiements d'argent mobile du monde doivent obtenir une autorisation de l'autorité réglementaire nationale en matière financière (généralement la banque centrale) avant de pouvoir offrir un service d'argent mobile. Dans certains marchés, l'autorité de tutelle n'accorde les autorisations de paiements ou d'argent électronique (ou les lettres d'absence d'objection) qu'aux institutions bancaires ; dans d'autres, les opérateurs comme les banques peuvent bénéficier des autorisations nécessaires.

Les banques ont clairement l'avantage sur les opérateurs en ce qui concerne est de l'obtention des autorisations nécessaires et du dialogue avec les autorités réglementaires. Elles peuvent s'appuyer sur les liens existants avec la banque centrale du pays, et sont déjà parfaitement au courant des préoccupations et opinions de leur autorité de tutelle. Elles disposent également de services de conformité réglementaire déjà en place et maîtrisent certaines questions réglementaires comme la lutte contre le blanchiment des capitaux (LAB). Les opérateurs souhaitant obtenir une autorisation en direct doivent partir de zéro pour établir de nouvelles relations et faire leur propre éducation concernant les intérêts de la banque centrale. **Malgré cela, les opérateurs ayant la possibilité d'obtenir une autorisation directe choisissent généralement d'en faire la demande sans passer par une banque.**

Mais lorsqu'ils n'en ont pas la possibilité, il est fréquent de voir des banques faire fonction de titulaire de l'autorisation et de gestionnaire des relations avec l'autorité de tutelle dans le cadre de services d'argent mobile, même lorsque l'opérateur est le propriétaire du service et/ou assume la plus grande partie des autres activités formant la chaîne de valeur de celui-ci. Vodafone Qatar travaille par exemple avec Doha Bank, laquelle intervient en tant que prestataire pour assumer, entre autres, l'interface avec la Banque Centrale du Qatar et vérifier la conformité réglementaire des procédures de Vodafone.

La question reste en suspens de savoir si les banques et les opérateurs, voire même les autorités de tutelle, continueront de se satisfaire de ce type d'arrangements à l'avenir. Un de nos interlocuteurs au moins a vu son souhait d'élargir les fonctionnalités de son service d'argent mobile tenu en échec par la banque titulaire de l'autorisation d'exploitation de celui-ci : la banque, craignant que la nouvelle fonctionnalité considérée (virements groupés) ne vienne empiéter sur une de ses lignes de produits existantes, a refusé de soumettre la demande auprès de l'autorité de tutelle. Dans le même temps, les banques peuvent avoir des difficultés à maîtriser les risques liés au service d'argent mobile quand elles n'en contrôlent pas directement l'exploitation. Banques et opérateurs se plaignent régulièrement dans ce cas que l'autre ne mesure pas correctement le niveau de risque du service, et n'arrivent pas à se mettre d'accord sur les mesures de prévention des risques adéquates telles les politiques de lutte anti-blanchiment. La cause profonde en est souvent la politique de conformité mise en place par une banque mondiale pour gérer les risques sur des marchés développés, que l'opérateur (ou parfois la filiale bancaire au niveau local) juge inadaptée pour gérer les risques réels au niveau du service d'argent mobile. Enfin, les autorités réglementaires peuvent être contrariées de se rendre compte

qu'elles ne disposent pas d'un droit de regard direct sur les activités d'argent mobile. Cette situation les a pu les faire réagir de deux manières : soit en limitant la capacité des banques à « sous-traiter » certaines responsabilités aux opérateurs mobiles, obligeant ainsi les banques qui souhaitent offrir de l'argent mobile à exercer elles-mêmes cette activité, soit en étendant aux opérateurs le bénéfice d'autorisations directes en tant que prestataire de paiements ou émetteur d'argent électronique, donnant ainsi à l'autorité de tutelle concernée un droit de regard direct sur les activités du services d'argent mobile concerné.¹⁵

Conformité Réglementaire : une Épine dans le Pied pour de Nombreux Partenariats entre Banques et Opérateurs

De nombreux opérateurs de réseaux mobiles expriment un certain agacement concernant l'approche excessivement prudente des banques concernant l'interprétation et le respect des exigences réglementaires. Les banques rétorquent que les opérateurs ne comprennent pas la nécessité de prendre ces réglementations au sérieux.

Les réglementations financières sont établies par les autorités réglementaires nationales (généralement la banque centrale du pays). Très souvent, les règles édictées par celles-ci sont largement inspirées des normes établies par certains organismes internationaux comme le GAFI (Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux) dont la mission est de prévenir les risques d'utilisation du système financier mondial pour le financement du terrorisme et/ou le blanchiment de capitaux.

Les pays n'appliquant pas des mesures de contrôle suffisantes en terme de lutte anti-blanchiment (LAB) sont passibles de sanctions par le GAFI. De la même manière, les banques respectent strictement les règles fixées par les autorités réglementaires nationales car tout laxisme en la matière est susceptible de compromettre la poursuite de leurs activités. Les autorités de tutelle ont souvent le pouvoir d'imposer de sévères pénalités sur les banques jugées trop laxistes, pouvant aller dans les cas les plus extrêmes jusqu'au retrait de leur autorisation d'exercer et/ou à des poursuites pénales. Les banques internationales doivent respecter à la fois les règles de leur pays d'origine et celles des pays où elles sont implantées, et se conforment donc pour des raisons évidentes aux normes les plus sévères.

Ces différents éléments expliquent pourquoi banques prennent tellement au sérieux les aspects de conformité réglementaire concernant l'argent mobile pour les personnes non bancaisées, et pourquoi banques et opérateurs doivent œuvrer ensemble pour aider les autorités réglementaires à élaborer des règles qui soient proportionnées aux risques encourus avec l'argent mobile.¹⁶

Quelles sont les caractéristiques requises pour une banque susceptible de prendre la responsabilité de l'obtention des autorisations d'exploitation, des contacts avec les autorités réglementaires et du respect du cadre réglementaire ? Dans certains marchés, les opérateurs ont été encouragés par l'autorité de tutelle à s'associer avec une banque à actionnariat local plutôt qu'avec une banque rattachée à un groupe international. Dans d'autres cas, les opérateurs ont recherché le prestige associé au nom d'un groupe bancaire international. Il est également important de tenir compte de l'importance stratégique accordée par la banque à l'argent mobile par rapport à ses activités de base : les banques très engagées sur l'argent mobile sont par exemple plus susceptibles de se battre auprès de l'autorité de tutelle sur les questions de vérification de l'identité des clients (KYC) que des banques plus soucieuses de protéger leur franchise existante.

¹⁵ Voir « E-Money: A Guide for Mobile Network Operators » (L'argent électronique : un guide pour les opérateurs de réseaux mobiles) d'Andrew Zerzan (à paraître).

¹⁶ Voir le document de travail du GSMA intitulé « Argent mobile : méthodologie d'évaluation des risques liés au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme » de Marina Solin et Andrew Zerzan (<http://mmublog.org/insight/mmu-lance-ses-publications-en-francais/>).

Le Développement Produit et le Développement Commercial

Une grande variété de services peut être offerte dans le cadre des plateformes d'argent mobile. Bien que les services de paiement (principalement P2P) aient formé la première grande vague de services offerts dans le monde, il existe une marge substantielle d'expansion de cette gamme de services dans le futur. Le développement de ces services nécessite d'évaluer les besoins des clients, de définir les produits, d'identifier et de sélectionner les partenaires potentiels, de définir la taille du marché et la tarification du produit, et d'élaborer les éléments prévisionnels financiers.

Ni les banques ni les opérateurs ne disposent d'une combinaison idéale de compétences pour la conception de services financiers destinés aux personnes à faibles revenus, car le degré d'innovation de ces deux industries en termes de lignes de produits ou lignes de services reste relativement faible (comparé par exemple aux entreprises de biens de consommation). **Les opérateurs mobiles ont néanmoins une certaine connaissance de cette clientèle, tandis que les banques ont l'expérience de la conception et de la tarification des services financiers** (bien que rarement pour une clientèle à très faibles revenus). Très peu d'opérateurs ou de banques n'ont cependant à l'heure actuelle tiré parti de cette complémentarité naturelle en matière de développement de produits pour l'argent mobile.

Lorsqu'on en vient à l'exploitation effective de services financiers plus sophistiqués, les banques disposent d'un avantage évident (l'autorisation d'offrir le service considéré) dont les opérateurs ne feront probablement jamais la demande. Ils ne peuvent verser des intérêts sur des comptes d'épargne, distribuer des prêts ou émettre des polices d'assurance. Seules les institutions financières ont la capacité d'offrir ces services. C'est pourquoi, quel que soit le concepteur de ces services, les opérateurs doivent se tourner vers les banques (et/ou les compagnies d'assurance ou autres institutions financières non bancaires) pour pouvoir les inclure dans leur offre.

Quels sont les Facteurs d'attraction Éciproque entre Banques et Opérateurs ?

Au fil de nos entretiens avec des banques et des opérateurs, nous avons entendu des commentaires intéressants, et parfois surprenants, sur les caractéristiques souhaitées d'un partenaire potentiel.

La taille n'est pas forcément un avantage : les banques conviennent que les opérateurs disposant de parts de marché importantes sont plus intéressants. Mais les opérateurs ne partagent pas le même sentiment vis-à-vis des banques. Ils sont dans la plupart des cas indifférents à la taille de la clientèle des banques concernées. C'est l'engagement potentiel de celles-ci vis-à-vis de l'argent mobile qui constitue un élément déterminant : une grande banque (en termes de revenus) peut s'avérer un partenaire moins volontariste qu'une banque de plus petite taille.

Banque locale ou banque internationale : nous avons parfois entendu dire qu'il s'avère plus facile de travailler avec des institutions locales plutôt qu'avec des filiales de groupes multinationaux, car les équipes de directions des premières ont des pouvoirs plus importants pour structurer et conclure des accords rapidement. Certaines banques multinationales peuvent en revanche apporter une expérience précieuse en provenance d'autres marchés sur l'offre d'argent mobile en faveur des personnes non bancarisées.

Vocation à servir la clientèle à faibles revenus sur tous les tableaux : on pourrait s'attendre à que les banques ayant vocation à servir la clientèle à faible revenus soient celles qui manifestent le plus d'enthousiasme vis-à-vis de l'argent mobile compte-tenu de la pertinence de ce service pour ce segment de clientèle. Mais certaines se montrent réticentes à offrir des services d'argent mobile susceptibles de cannibaliser leur activité existante. Et celles qui choisissent de s'investir dans la chaîne de valeur de l'argent mobile peuvent vouloir y exercer un contrôle plus important.

Comment Structurer au mieux les Accords entre Banques et Opérateurs ?

Une fois que le propriétaire du service a défini la répartition des rôles souhaitée au sein de la chaîne de valeur et identifié le ou les partenaires susceptibles de prendre en charge les activités qu'il souhaite externaliser, ces arrangements peuvent alors être formalisés sous la forme d'un contrat commercial et juridique.

Les Contrats de Simple Sous-Traitance

De loin la plus courante, cette approche consiste pour une des parties, en l'occurrence le propriétaire du service, à passer un contrat de sous-traitance avec l'autre partie pour la fourniture de certains services.

Banques et opérateurs ont déjà l'habitude de sous-traiter certaines activités, ce qui facilite l'offre de celles-ci au propriétaire du service d'argent mobile. Il est par exemple facile pour WIZZIT de passer contrat avec des opérateurs mobiles sud-africains pour la fourniture des accès aux numéros abrégés et canaux USSD, en partie parce que les opérateurs de ce marché proposent également ces accès à d'autres entreprises. Il est même encore plus facile pour les opérateurs d'ouvrir un compte bancaire pour le dépôt du *float*, car l'offre de comptes de dépôts aux entreprises (et aux particuliers) est l'une des activités de base des banques. **Il est cependant plus compliqué pour les banques ou les opérateurs d'intervenir comme sous-traitants pour des fonctions de soutien traditionnellement rattachées à leur métier de base.** Il est par exemple difficile pour les banques d'assumer la responsabilité de l'obtention des autorisations d'exploitation, des contacts avec les autorités réglementaires et du respect du cadre réglementaire pour un service d'argent mobile exploité par un opérateur de téléphonie mobile. Cela s'explique en partie par le fait que les banques ont l'habitude d'assurer ces services pour elles-mêmes, mais non pour des clients extérieurs, à la différence de la détention du *float* ne nécessitant que l'ouverture et la tenue d'un compte de dépôts, ce que les banques font tous les jours pour leurs clients.

En outre, l'investissement dans certaines de ces activités est si intrinsèquement lié à la réussite finale du service qu'il serait extrêmement difficile de concevoir un contrat incitant une entité autre que le propriétaire du service à réaliser les investissements adéquats. Il serait par exemple presque impossible d'assigner la responsabilité des investissements en communications marketing à un intervenant autre que le propriétaire du service d'argent mobile. Compte tenu du lien étroit entre dépenses marketing et adoption du produit par les clients, et entre revenus et bénéfices, il serait irréaliste de compter sur une partie autre que le propriétaire du service (lequel conserve le résultat net de l'activité d'argent mobile après rémunération des autres parties concernées) pour investir de manière adéquate en communications marketing.

Enfin, il est difficile de sous-traiter les fonctions ne présentant pas des résultats spécifiables et mesurables. Lorsqu'il n'est pas possible de rédiger un accord de niveau de service (SLA) définissant clairement les obligations du prestataire à l'égard du commanditaire, il devient évident que cet élément de la chaîne de valeur sera difficile à externaliser.

Lorsqu'il y a délégation de services, ceux-ci sont généralement apportés sur la base de commissions par service, comme illustré par les exemples suivants :

- Pour la fonction de grossiste d'argent électronique (« *superagency* »), les opérateurs propriétaires du service payent généralement aux banques une commission forfaitaire ou variable (pourcentage du montant) sur les ventes d'argent électronique contre espèces effectuées par les agents en agence. Cette commission est parfois re-facturée aux agents.
- Pour l'accès aux appareils portables, les banques étant propriétaires du service, ou les autres acheteurs de ce service, payent habituellement aux opérateurs une commission par session plus une commission forfaitaire pour l'espace sur la carte SIM le cas échéant.
- Pour la détention du *float*, les banques ont la possibilité de facturer des commissions sur opérations, mais versent habituellement des intérêts à l'opérateur propriétaire du service. Lorsque la banque fournit d'autres services, comme par exemple l'obtention des autorisations d'exploitation, des contacts avec les autorités réglementaires et du respect du cadre réglementaire, il est fréquent que les dépôts correspondant au *float* ne soient pas rémunérés.

Les conditions commerciales de ces accords varient considérablement d'un marché à l'autre, voire même au sein d'un même marché, et il peut s'avérer difficile pour les banques ou les opérateurs de déterminer le prix de marché d'un service donné. Sachant que sur la plupart des marchés, les banques sont bien plus nombreuses que les opérateurs mobiles, ceux-ci ont la possibilité de faire jouer la concurrence entre différents établissements pour baser en partie leur choix de prestataire sur le prix des services concernés. Quand par exemple un opérateur recherche une banque pour faire office de grossiste d'argent électronique, il est en mesure d'en contacter plusieurs pour déterminer le coût du service. Les banques en revanche, qui cherchent souvent à contracter avec différents opérateurs ou se limitent aux opérateurs à fortes parts de marché, n'ont pas les mêmes possibilités de négociations parallèles pour déterminer un prix de marché pour les services souhaités. De même, les opérateurs ayant soigneusement négocié leurs contrats auront la possibilité de changer de banques après le lancement du service ; les banques n'ont généralement pas ce luxe.

Enfin, il convient de noter que dans les cas où banques et opérateurs se situent sur un pied d'égalité pour exercer une certaine fonction, comme par exemple l'assistance à la clientèle, il n'existe aucune raison de déléguer celle-ci à l'entité non propriétaire du service. Même si le propriétaire du service avait la possibilité de réaliser quelques économies de fonctionnement en sous-traitant cette fonction à l'autre partie, le temps et les frais nécessaires à la mise en place des arrangements commerciaux et opérationnels correspondants l'emporteraient probablement sur les économies susceptibles d'être réalisées.

Le Partage des Risques et des Bénéfices : des Partenariats plus Ambitieux

Lorsque banques et opérateurs souhaitent assumer la responsabilité commune d'un service d'argent mobile, ils doivent mettre en place un partenariat dans lequel les revenus, ou bénéfices, seront partagés entre eux selon une clé de répartition à déterminer. Tameer Microfinance Bank et Telenor Pakistan, qui commercialisent ensemble le service easypaisa, se partagent le chiffre d'affaires sur la base d'une formule convenue. Puis, sachant que Telenor contrôle 51% du capital de Tameer, les bénéfices sont au final répartis sur cette base entre les partenaires. Une autre option consiste à créer une filiale commune (« *joint-venture* »), comme l'ont fait MTN et Standard Bank en Afrique du Sud pour former MTN Banking.

Cette structure est d'autant plus appropriée quand les deux parties doivent investir de manière significative pour assurer le démarrage de l'activité d'argent mobile, car il devient de leur intérêt commun de travailler au succès à long terme de l'entreprise. Ce type d'accord limite ainsi la possibilité de conflits d'intérêts entre les deux parties : si elles ont toutes deux à gagner de la réussite du projet, elles en soutiendront probablement toutes deux le développement. Cette structure est également bien adaptée lorsque les deux parties souhaitent offrir une gamme de services financiers devant s'élargir à l'avenir.

Par rapport aux contrats ordinaires sans lien de dépendance, de tels accords sont néanmoins beaucoup plus compliqués à structurer et à maintenir sur le long terme, et, pour le meilleur ou pour le pire, plus difficiles à dissoudre. MTN Banking, une des premières expériences les plus célèbres en matière d'argent mobile, a eu du mal à atteindre une taille critique d'utilisateurs précédemment non bancarisés en raison notamment de la difficulté à coordonner investissements et activités entre ses deux principaux actionnaires, MTN et Standard Bank. La création d'une filiale commune n'éliminait pas le besoin pour les deux actionnaires d'assurer certaines des activités de la chaîne de valeur. En fait, elle multipliait le nombre des contrats et accords de niveau de service à mettre en place pour orchestrer la totalité de la chaîne de valeur. Les banques et opérateurs envisageant de mettre en place des accords de ce type doivent donc se demander au préalable si les coûts de mise en œuvre, et de structuration, d'un accord aussi complexe en valent la peine par rapport aux avantages potentiels d'une collaboration resserrée.¹⁷

Quel que soit le niveau de complexité des accords envisagés, banques et opérateurs recommandent les bonnes pratiques suivantes pour la mise en place de ceux-ci :

- *Une répartition claire des rôles et des responsabilités* : une définition précises des attentes et exigences au sein d'un accord commercial (et des accords de niveau de service correspondants) permet de limiter les risques de litiges ultérieurs. Il est conseillé d'inclure dans ces accords un mécanisme d'identification des problèmes et d'y désigner la ou les personnes en charge de leur résolution en vue de limiter toute perturbation pour les utilisateurs finaux.
- *Une structure de gouvernance bien définie* : un comité de pilotage composé de responsables ayant pouvoir de décision, des points de contact désignés et/ou d'autres dispositifs de communication et de coordination favorisent des relations harmonieuses entre les partenaires.
- *Une proposition gagnante dans le temps pour les deux parties (« win-win »)* : les deux parties doivent être rémunérées correctement pour leur participation à la relation. Mais il est difficile pour les banques et les opérateurs de prévoir l'évolution dans le temps d'une nouvelle activité. Il est donc conseillé de prévoir dans la relation des occasions régulières de faire le point pour vérifier que l'accord reste bénéfique pour les deux parties et s'assurer ainsi de la continuité de leur implication et de leur engagement dans le temps.

¹⁷ Nos interlocuteurs soulignent néanmoins que se concentrer uniquement sur les problèmes soulevés par la structure du partenariat entre MTN et Standard Bank donne une image incomplète de la situation : un certain nombre d'autres facteurs liés au contexte général ont également joué un rôle.

Annexe I : Check-list de Négociation (ou Renégociation) des Accords Banques/Opérateurs

L'attention portée à la planification, à la négociation et à la composition des accords entre banques et opérateurs constitue la clé de voûte de relations fructueuses. Nous proposons dans cette annexe une liste de questions destinées aux deux parties pour leur permettre de vérifier l'ensemble des points essentiels à l'établissement de telles relations.

L'état des Lieux

Avant toute recherche de partenaire(s), il convient de procéder d'abord à une évaluation interne :

- Quelle est notre stratégie d'entreprise ? Quelle place y tient l'argent mobile ?
- Quel est le rôle que nous souhaitons jouer ? Disposons-nous du support de la direction générale, des capitaux à investir et de la tolérance au risque nécessaires pour être le propriétaire du service ? Ou préférons-nous intervenir en tant que prestataire de services, limitant ainsi notre investissement et les risques pris ?
- Quelles sont nos forces et faiblesses comparées ? Sont-elles correctement décrites dans le tableau de la page 7 ?
- Quels sont les éléments de la chaîne de valeur pour lesquels nous sommes bien placés pour en assurer la responsabilité ? Quels sont ceux pour lesquels nous ne le sommes pas ?
- Quelles sont les caractéristiques souhaitées de la part du partenaire ?

L'alignement par Rapport aux Objectifs et la Répartition des Rôles

Il est difficile de négocier avec un partenaire ne partageant pas votre vision ou exprimant un désaccord fondamental sur les actifs et compétences qu'il est susceptible d'apporter au projet. Les questions suivantes peuvent permettre qu'une bonne adéquation existe entre les deux parties concernées.

- Quelles sont les forces et faiblesses de chacune des parties ? Leurs actifs et leurs compétences ?
- Quel type de service envisageons-nous de construire ensemble ? Pour quelles clientèles ? Quels services offrirons-nous, maintenant et à l'avenir ?
- Les personnes présentes à la table des négociations ont-elles l'autorité de représenter leur organisation, ou leur manque-t-il le support de celle-ci, que ce soit au-dessus, au-dessous ou de la part des autres fonctions concernées ?
- Pourrons-nous nous entendre sur la répartition des rôles au sein de la chaîne de valeur de l'argent mobile ?
- Chaque partie est-elle acquise à l'idée d'être soit le propriétaire du service, soit le prestataire de services, ou recherche-t-elle un accord de partenariat plus étroit au sein duquel risques et bénéfices seront divisés de façon plus égale ?

Les Conditions Commerciales

Parvenir à un accord sur les conditions commerciales constitue souvent l'une des étapes les plus difficiles de toute négociation.

- Le service concerné (ou groupe de services) est-il susceptible d'être fourni par une autre banque ou un autre opérateur ? Autrement dit, quels sont les caractères uniques de la contribution apportée ? Des négociations exploratoires avec une autre partie sont-elles susceptibles d'aider à déterminer un prix de marché pour les services offerts ?
- Quels sont les coûts (investissements et/ou dépenses de fonctionnement) que le prestataire aura l'obligation d'assumer ?
- Quel est le niveau de risque que chaque intervenant est prêt à assumer ? Le prestataire de service préfère-t-il prendre moins de risque (impliquant une rémunération par service fourni) ou plus (impliquant un accord de partage des revenus) ?
- Quel est le niveau d'exclusivité exigé de chacune des parties ?

La Structure de Gouvernance

- Comment l'efficacité de la collaboration entre les partenaires sera-t-elle surveillée et évaluée ? Quels seront les forums de discussion et de résolution des problèmes éventuels ?
- À quel moment les conditions commerciales de la relations seront-elles revues, et révisées si nécessaire ?

L'avenir

- Si nous souhaitons à l'avenir élargir la gamme des services offerts aux clients, comment l'accord pourra-t-il être adapté en conséquence ? Comment procéder en cas de désaccord entre les parties sur un élargissement éventuel des services offerts, ou en cas de risque de cannibalisation des activités existantes de l'une des parties ?
- S'il s'avère nécessaire à un moment donné de mettre fin à la relation, comment l'accord pourra-t-il être dénoué ?

Annexe II : Études de Cas

Safaricom, Commercial Bank of Africa, Equity Bank et autres Banques du Kenya

Le lancement de M-PESA par Safaricom date de mars 2007, histoire racontée avec moult détails en d'autres lieux.¹⁸ La présente étude de cas s'intéresse à l'évolution des relations entre Safaricom



et les banques kenyanes, parties d'un simple partenariat avec une seule banque pour la détention du *float* pour devenir l'élément central d'un écosystème englobant la plupart des banques du Kenya à l'heure actuelle.

La Quête de Volontaires ou Comment Trouver un Point de Chute pour le *Float* de M-PESA

En 2004, lorsque Vodafone en était encore au stade d'imaginer ce que serait M-PESA, Safaricom invita un certain nombre de banques et d'institutions de micro-finance (IMF) à se joindre au projet de développement d'un service de paiements par téléphone mobile, bien qu'à cette époque, les caractéristiques détaillées du service envisagé fussent encore très vagues. À l'exception d'une IMF locale, Commercial Bank of Africa (CBA) fut la seule banque qui donna une réponse positive.

Le début des activités de CBA remonte à 1962. Contrôlée par des actionnaires privés, elle est la 6^{ème} banque du pays avec 15 agences situées principalement à Nairobi et Mombasa. Sa base de clientèle est principalement composée d'investisseurs commerciaux, de particuliers fortunés et d'institutions comme les ONG, les ambassades, etc. Safaricom faisait partie en 2004 de la clientèle commerciale de CBA, et les responsables de celle-ci virent dans la possibilité de collaborer sur M-PESA l'occasion de renforcer cette relation. Rétrospectivement, Douglas Pinto, directeur des activités de banque d'entreprise chez CBA, émet l'hypothèse que l'aspect local de l'actionariat et de la direction de CBA a permis à celle-ci de profiter de l'occasion plus facilement que ne l'aurait pu la filiale locale d'un grand groupe bancaire international.

CBA se joignit à un comité de pilotage formé pour le développement du concept de M-PESA et finit par être sollicitée par Safaricom pour devenir le dépositaire exclusif du *float* électronique de M-PESA. Le rôle de CBA peut être vu comme celui de grossiste principal, puisque chaque agent, agent principal ou autre entreprise impliquée dans M-PESA qui souhaite acheter ou vendre de l'argent électronique doit effectuer les opérations de dépôt ou retrait correspondantes auprès de CBA. Safaricom conserve néanmoins la responsabilité de la création et de la destruction de cette valeur électronique sur la base des rapports d'opérations fournis

tout au long de la journée par CBA, et du rapprochement permanent des sommes détenues en banque avec le montant total de l'argent électronique en circulation dans M-PESA. Le compte en banque est ouvert au nom d'un trust appelé *M-PESA Holding Company*, l'entité juridique dépositaire des fonds correspondants aux soldes d'argent électronique de l'ensemble des titulaires de comptes M-PESA.

CBA gagne de l'argent de trois manières sur la détention du *float* de M-PESA. En premier lieu, elle facture des commissions par opération, en grand nombre. Puisque chaque fois qu'un agent achète ou vend de l'argent électronique, il doit effectuer un dépôt ou un retrait aux guichets de CBA, il s'agit d'un compte présentant des volumes d'opérations exceptionnellement élevés. Deuxièmement, comme sur tout autre compte de dépôt, CBA bénéficie de la différence de taux d'intérêts entre les intérêts facturés aux emprunteurs et ceux versés à M-PESA Holding Company (sur la base d'un taux d'intérêts renégocié chaque mois entre les deux parties). Enfin, il est légèrement plus rapide pour les agents d'échanger de l'argent contre de la valeur électronique à partir d'un compte CBA, ce qui a conduit certains agents M-PESA à ouvrir des comptes chez CBA pour profiter de cet avantage.

Un responsable grands comptes de CBA est chargé de la gestion de la relation M-PESA, gérant les problèmes lorsque ceux-ci se présentent. Une convention de niveau de service est en place, fixant principalement les délais d'exécution des opérations.

En entretien, les représentants de CBA comme ceux de Safaricom indiquent que la réussite de ce partenariat est en partie imputable à l'absence de conflits d'intérêts entre les modèles d'entreprise des deux parties : CBA ne concurrence pas M-PESA sur le cœur de cible du service d'argent mobile (la clientèle à revenus faibles ou moyens).

Un Écosystème Élargi : l'établissement de Relations avec le Système Financier Conventionnel Kenyan

Bien que M-PESA ait été conçu pour toucher les personnes non bancarisées, un sondage réalisé en 2008 indiquait que 72% des utilisateurs de M-PESA étaient titulaires d'un compte bancaire.¹⁹

Bon nombre de ces clients étaient à la recherche d'un moyen de transférer de l'argent directement de leur comptes bancaires à leur porte-monnaie M-PESA ou inversement. La plateforme Vodafone de transfert d'argent, qui assure le fonctionnement M-PESA, n'étant pas conçue à l'origine pour ce type de transferts, Safaricom n'a pu que proposer aux banques et aux clients de celles-ci le dispositif de fortune suivant :

¹⁸ Le récit classique en est, par deux des architectes de M-PESA : « *M-PESA: Mobile Money for the 'Unbanked': Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya* » (M-PESA : l'argent mobile au service des personnes non bancarisées ou la transformation des téléphones portables en guichets bancaires ouverts 24h/24 au Kenya)

(http://www.policyinnovations.org/ideas/policy_library/data/m_pesa/_res/id=sa_File1/INNOV0201_pp-63-81_hughes-lonie_1.pdf)

¹⁹ Voir « *The performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence from a Household Survey* » (performance et impact de M-PESA : données préliminaires d'une enquête auprès des ménages) de Tavneet Suri, Caroline Pulver et William Jack (http://technology.cgiar.org/technologyblog/wp-content/uploads/2009/10/fsd_june2009_caroline_pulver.pdf).

■ Lorsque les banques souhaitent offrir à leurs clients la possibilité de transférer de l'argent en provenance de leur porte-monnaie M-PESA sur leur compte bancaire, elles peuvent utiliser la fonctionnalité des paiements de factures sur M-PESA. Les clients peuvent ainsi directement initier ces virements à partir du menu M-PESA de leur appareil. Citibank, Co-operative Bank, Eco Bank, Family Bank, Post Bank (la banque postale du Kenya), et K-REP Bank ont toutes les six activé ce service pour leurs clients.

■ Dans l'autre sens, les banques ont la possibilité d'utiliser la fonctionnalité d'émission de virements groupés via M-PESA pour donner à leurs clients la possibilité de transférer de l'argent de leur compte bancaire vers M-PESA. Family Bank, Kenya Commercial Bank et CBA offrent ce service, bien que ces transactions doivent être initiées via un canal, comme les opérations bancaires par voie mobile, différent du menu M-PESA.

Les IMF ont également profité de ces options pour effectuer des mises à disposition de prêts ou permettre à leurs clients d'effectuer leurs remboursements de prêts par voie mobile.

Safaricom a mis en place des barèmes de commissions forfaitaires pour les clients commerciaux souhaitant utiliser les fonctionnalités de paiement de factures ou d'émission de virements groupés sur M-PESA. Les banques ont la possibilité de re-facturer, si elles le souhaitent, ces commissions à leurs clients.

De Nouveaux Produits pour une Nouvelle Plateforme : le Partenariat avec Equity Bank

Safaricom eu l'occasion pendant cette période de développer des relations avec Equity Bank. Celle-ci est l'une des banques les plus importantes du Kenya, avec près de 4,3 millions de comptes. Il s'agissait à l'origine d'une société de construction, devenue une banque à part entière en début d'année 2004, et qui a connu depuis une croissance fulgurante. Elle a adopté une approche commerciale de l'inclusion financière et vise à offrir un compte bancaire à l'ensemble de la population adulte du Kenya.

À la différence de CBA, Equity Bank considérait que le développement de M-PESA constituait une menace concurrentielle. Les décisions portant sur l'opportunité et la manière de collaborer ou non avec Safaricom furent donc difficiles. La décision de faire fonction de grossiste pour M-PESA est illustrative à cet égard : de nombreux clients d'Equity Bank étaient de petits entrepreneurs également agents de M-PESA, et la banque avait conscience que permettre à ces clients d'acheter ou de vendre du *float* à l'occasion de leurs visites dans ses agences pour effectuer d'autres opérations constituerait un service précieux. Mais Equity Bank fit une évaluation des commissions payées par Safaricom et conclut que celles-ci étaient insuffisantes par rapport au temps nécessaire à la réalisation de ces opérations par ses guichetiers. Au final, ils convinrent d'un compromis consistant à offrir ce service à leurs clients sans en faire la promotion.

Il fallut une réunion entre James Mwangi, le charismatique PDG d'Equity Bank, et Michael Joseph, son homologue de Safaricom, pour initier ce qui deviendrait



M-KESHO. La vision en était simple : offrir aux utilisateurs la possibilité d'accéder à des services financiers sophistiqués par l'intermédiaire de l'interface familier de M-PESA.

De hauts responsables des deux entreprises oeuvrèrent ensemble pendant les 12 mois suivants à la conception, au développement et aux essais préliminaires du service. L'offre (ayant évolué pour comprendre un compte d'épargne, une facilité de crédit court-terme et un produit de micro-assurance, pouvant tous trois être accédés par téléphone après une simple ouverture de compte auprès d'un agent) fut développée en commun par cette équipe, bien que la conception du compte bancaire lui-même fût de la seule responsabilité d'Equity en tant que banque.²⁰ Le processus de conception fut en grande partie mené confidentiellement afin d'éviter toute fuite sur l'offre prévue avant que celle-ci ne soit prête à être lancée.

D'après nos informations, le processus de conception fut long, mais non controversé ; les négociations commerciales s'avérèrent plus difficiles. Equity Bank souhaitait conserver l'intégralité des revenus transactionnels facturés pour la distribution de ce qu'elle considérait comme des produits financiers, tandis que Safaricom, qui fournissait le canal d'accès, pensait que cette règle générale était inappropriée au vu des économies réalisées par Equity Bank sur les frais de commercialisation de ces produits par ce canal.

Enfin, en mai 2010, Safaricom et Equity Bank parvinrent à un accord et lancèrent leur nouveau service sur le marché. Presque toutes les fonctions liées à M-KESHO (incluant le marketing, le développement produit, les services informatique et les aspects réglementaires) sont effectuées en commun. Les réunions sont par conséquent fréquentes au plan opérationnel (par exemple en matière d'assistance à la clientèle, de gestion des agents, de marketing et d'aspects informatiques). Il n'existe cependant pas de ressources dédiées à plein temps au projet M-KESHO que ce soit chez Safaricom ou chez Equity, à l'exception d'une équipe administrative chez Equity en charge du traitement des documents d'ouverture de compte.

En novembre 2010, environ quatre mois après le lancement de M-KESHO, 650 000 clients avaient souscrit au service et déposé un total de 600 millions de shillings kenyans (5,7 millions de dollars USD) sur les comptes d'épargne M-KESHO.

²⁰ Pour une description complète de M-KESHO, voir « *A financial inclusion holy alliance in Kenya: Equity Bank accounts riding on M-PESA rails* » (Une alliance sacrée pour l'inclusion financière au Kenya : les comptes Equity Bank suivent la trace de M-PESA) d' Ignacio Mas (<http://mmublog.org/africa-east/m-kesho-in-kenya/>).

Telenor Pakistan et Tameer Microfinance Bank

Telenor Pakistan est par sa taille le second opérateur de réseau mobile du Pakistan, pays possédant une large population à faibles revenus mal servie par les institutions financières existantes. Le groupe Telenor avait l'expérience d'un programme de paiement de factures au guichet dans un pays voisin, le Bangladesh (Grameenphone), et il commença donc à étudier le marché pakistanais en 2007 avec l'intention d'importer le même système.

Mais en mars 2008, la banque d'état du Pakistan (*State Bank of Pakistan*) publia « *Branchless Banking Regulations for Financial Institutions Desirous to undertake Branchless Banking* » (Règlementations sur la banque à distance applicables aux institutions financières souhaitant offrir des services de banque à distance) interdisant explicitement l'offre de services financiers mobiles par les opérateurs de réseaux mobiles. Ces réglementations spécifiaient en outre les éléments de la chaîne de valeur que les banques ne pouvaient externaliser (la gestion des risques par exemple) et ceux qu'elles pouvaient sous-traiter, comme par exemple la gestion d'un réseau d'agents.

Au vu de ces contraintes, Telenor identifia Tameer Microfinance Bank (TMF) comme son partenaire potentiel le plus adapté au Pakistan. Fondée par un groupe d'anciens de Citibank, Tameer avait déjà fait la preuve de son engagement vis-à-vis du marché des personnes à faibles revenus, ainsi que de sa connaissance de celui-ci, et avait également expérimenté des services de banque à distance depuis 2006. Et surtout, en tant que banque de dépôt, Tameer était habilitée à recevoir des dépôts et à verser des intérêts en plus de la distribution de prêts en tant qu'institution de micro-finance.

Les directives concernant la banque à distance interdisaient à Telenor d'assumer certaines fonction de la chaîne de valeur. Mais pour les autres, Tameer et Telenor s'engagèrent dans un audit fastidieux de compétences organisationnelles pour déterminer lequel des deux assumerait chacune des activités nécessaires à l'offre de leur futur service devant s'appeler easypaisa.



Description et Répartition des Tâches entre Telenor et Tameer au sein de la Chaîne de Valeur de l'Argent Mobile



En novembre 2008, Telenor annonça sa prise de contrôle de Tameer à hauteur de 51%. Cette entrée au capital était motivée par un certain nombre de considérations :

- La répartition des responsabilités en fonction du schéma précédent allait être difficile ; la définition d'une clé de répartition pour l'allocation du chiffre d'affaires et des bénéfices allait l'être encore plus. Le rachat de Tameer par Telenor éliminait une bonne partie de la pression sur les discussions, car il réduisait la nécessité pour Telenor de « négocier dur » pour sa part des bénéfices (puisque 51% des profits engrangés par Tameer lui reviendraient au final).
- Cette prise de participation donnait à Telenor une plus grande liberté en termes de stratégie pour son approche du marché de l'argent mobile au Pakistan, liberté qu'il ne pourrait avoir autrement compte tenu des directives réglementaires en matière de banque à distance.
- La prise de participation, structurée en termes de droits, apportait à Tameer des capitaux précieux non seulement pour les investissements dans easypaisa, mais également dans ses activités de base en tant que prêteur via son réseau d'agences.
- Enfin, cette prise de participation cimentait les engagements réciproques des deux parties ainsi que leur engagement vis-à-vis d'easypaisa.

Mais sachant que cette prise de participation n'était que partielle, Telenor devait malgré tout établir un contrat commercial normal avec Tameer pour définir la répartition des responsabilités et le partage des revenus. C'est pourquoi, en plus de la convention d'actionnaires à laquelle Telenor est partie, deux autres contrats furent mis en place entre Telenor et Tameer : un contrat de grossiste, au titre duquel Telenor recrute et gère les agents (sous contrôle étroit de Tameer), et un contrat détaillant les responsabilités de Telenor en matière d'informatique. Telenor est rémunéré de ses services sur la base d'un système de partage des revenus au titre duquel ceux-ci sont répartis en fonction des coûts encourus par chaque partie. Il n'existe pas de facturation de biens ou de services entre les parties, éliminant ainsi la nécessité d'établir des prix de cession interne (ou prix de transferts entre sociétés).

Le service easypaisa est géré par une organisation virtuelle composée de personnels issus des deux entreprises. Cette organisation est dirigée par un comité de pilotage formé des deux PDG, qui se réunissent une fois par mois. Rapportant au comité de pilotage, une équipe de cadres de direction assure la supervision du groupe, qui se compose de certaines personnes entièrement dédiées à easypaisa et beaucoup d'autres qui partagent leur temps.

En dépit de difficultés majeures (les exigences de vérification de l'identité des clients sont extrêmement strictes au Pakistan, faisant de l'ouverture des comptes un obstacle majeur pour les clients potentiels), Telenor et Tameer ont réussi à construire ensemble un des services d'argent mobile ayant le plus de succès au monde. Entre octobre 2009, mois du lancement, et septembre 2010, plus de cinq millions de transactions (paiements de factures et transferts d'argent) ont été effectuées via easypaisa.

Annexe III : Définitions²¹

Agent

Personne physique ou morale sous contrat habilitée à effectuer des transactions pour le compte des clients, les plus importantes d'entre elles étant les dépôts ou retraits d'espèces, c'est-à-dire le chargement (ou le déchargement/retrait) d'une certaine valeur dans le porte-monnaie électronique. Ils ont également souvent la responsabilité de l'enregistrement des nouveaux clients. Les agents perçoivent généralement une commission sur les services rendus. Dans certains cas, ils fournissent des services d'assistance à la clientèle, par exemple, la formation de nouveaux clients au service. Les agents ont dans la plupart du temps d'autres sources de revenus.

Agent Principal (« Masteragent » en Anglais)

Personne physique ou morale achetant de « l'argent électronique en gros » auprès d'un opérateur de réseau mobile ou fournisseur de services financiers mobiles (« service provider » en anglais) pour le revendre ensuite aux agents. À la différence d'un grossiste, un agent principal a la responsabilité de la gestion des besoins d'un groupe donné d'agents en matière de liquidité en espèces et en valeur électronique.

Agrégateur

Personne physique ou morale chargée du recrutement de nouveaux Agents. Cette fonction est souvent associée à celle d'agent principal et les deux termes s'utilisent indifféremment.

Argent Électronique (« e-money » ou « e-cash » en Anglais)

L'argent électronique est la valeur stockée sur les comptes des utilisateurs, des agents et du prestataire de services bancaires mobiles. À tous moments, le montant total de l'Argent électronique en circulation a sa contrepartie sur un ou des compte(s) bancaire(s). Ainsi, en cas de difficultés majeures liées à son activité commerciale, les utilisateurs récupéreraient leurs mises.

Argent Mobile (Mobile Money en Anglais)

Service permettant d'accéder à des services financiers par l'intermédiaire d'un téléphone portable (mobile).

Autorités Réglementaires

Dans le contexte de l'argent mobile, ce terme désigne habituellement les autorités réglementaires supervisant les institutions financières dans un pays donné – généralement la banque centrale ou toute autre autorité financière.

Connaissance du Client (« Know Your Customer » ou KYC en Anglais)

Désigne les règles de LAB/CFT obligeant les prestataires ou Agents à respecter certaines procédures pour la vérification de l'identité des utilisateurs.

Dépôt d'espèces (« Cash-in » en Anglais)

Opération par laquelle le client dépose de l'argent liquide sur son porte monnaie électronique. Cela s'effectue généralement par l'intermédiaire d'un Agent qui reçoit les espèces du client et crédite le porte monnaie électronique du client.

Épargne/Compte d'épargne

Désigne traditionnellement la conservation de l'argent d'un client par une institution habilitée et autorisée à ouvrir des comptes porteurs d'intérêts.

Float

Terme anglais désignant le solde de l'argent électronique, des espèces et des sommes déposées en banque à la disposition immédiate d'un Agent lui permettant de faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique. Ce terme peut également désigner le montant total de l'argent électronique émis au sein d'un service d'argent mobile et déposé sur un compte bancaire.

Grossiste (« Superagent » en Anglais)

Une entreprise, ou parfois une banque, achetant de l'argent électronique (e-money ou e-cash) « en gros » auprès d'un fournisseur de services financiers mobiles pour le revendre aux agents, lesquels le revendent à leur tour aux utilisateurs.

Liquidité

Désigne la capacité d'un Agent à faire face aux demandes d'achat (dépôts) ou de vente (retraits) d'argent électronique. L'indicateur le plus courant de mesure de la liquidité d'un Agent est le montant total des sommes détenues par celui-ci en Argent électronique et en argent liquide (aussi appelé « solde » ou « float » en anglais).

Lutte Anti-Blanchiment/Contre le Financement du Terrorisme (LAB/CFT)

Ensemble des réglementations généralement mises en place par les banques centrales et autres autorités compétentes visant à détecter et empêcher l'usage de services financiers aux fins de blanchiment de l'argent ou de financement du terrorisme. L'organisme en charge de l'établissement de normes mondiales en matière de LAB/CFT est le GAFI (Groupe d'Action financière, ou Financial Action Task Force/FATF en anglais).

Non-bancarisé

Se dit des personnes souvent à faibles revenus, ne disposant pas d'un compte bancaire ou d'un compte courant auprès d'une institution financière conventionnelle.

Plateforme

Équipements et logiciels permettant d'offrir des services d'argent électronique.

P2P

De l'anglais « person to person », signifie d'individu à individu (par opposition aux personnes morales).

Retrait d'espèces (« Cash-out » en Anglais)

Opération par laquelle le client retire de l'argent liquide de son porte monnaie électronique. Cela s'effectue généralement par l'intermédiaire d'un Agent qui débite le compte bancaire mobile du client et lui remet l'argent en liquide.

²¹ Voir également le document plus complet « Définitions de l'argent mobile », disponible sur <http://mmublog.org/insight/mmu-lance-ses-publications-en-francais/>.



Pour plus d'informations, contactez:
mmu@gsm.org
GSMA Londres
T +44 (0) 20 7356 0600