L'argent mobile au service des personnes non bancarisées

Y a-t-il vraiment de l'argent à gagner avec l'argent mobile ?

Auteur : Paul Leishman



Sommaire

Y a-t-il vraiment de l'argent à gagner avec l'argent mobile ? 2
Combien un opérateur doit-il investir dans l'argent mobile avant de dégager un bénéfice ? 4
Quelle est l'importance des économies réalisées sur la vente de temps de communication sur la plateforme de monnaie mobile dans la rentabilité globale du service ? 5
Quelle est l'importance de la réduction du taux de désabonnement dans la rentabilité du service ? 6
Quelle est l'importance de l'augmentation de l'ARPU[1] dans la rentabilité du service ? 7
Quelle est l'importance du chiffre d'affaires direct dans la rentabilité du service ? 8
Comment l'opérateur mobile peut-il gérer ses coûts pour être rentable ? 9
Comment les opérateurs mobiles peuvent-ils s'assurer de la bonne conception de leur structure tarifaire et de leur modèle de commissions ? 11
Annexe A : Ressources 13

[1] *Average Revenue Per User* (chiffre d'affaires moyen par utilisateur)

Y a-t-il vraiment de l'argent à gagner avec l'argent mobile ?

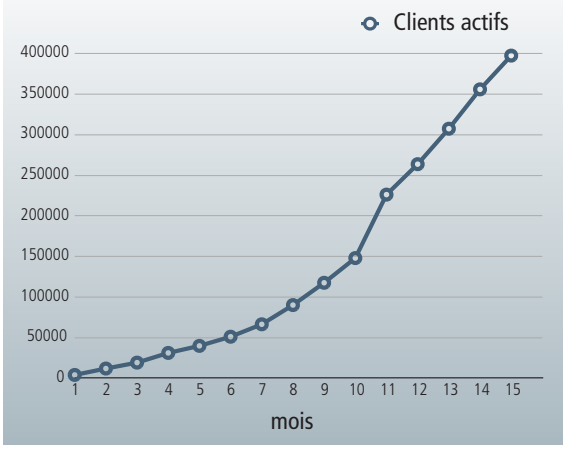
De l'Afghanistan à la Zambie, les opérateurs de téléphonie mobile des pays en développement lancent actuellement leurs services d'argent mobile à un rythme très rapide. Mais bien que leur enthousiasme à pénétrer ce marché soit évident – 78 déploiements ont déjà eu lieu, et 83 autres sont prévus – la logique qui les y pousse ne l'est pas autant. Il ne fait aucun doute que M-PESA, le succès phare de Safaricom, est rentable. Mais le Kenya fait en quelque sorte figure d'anomalie, avec la parfaite coalescence d'une demande latente, d'un opérateur dominant et d'une autorité de régulation progressiste. La question reste donc en suspens pour quasiment tous les autres opérateurs en dehors du Kenya : y a-t-il vraiment de l'argent à gagner avec l'argent mobile ?

Pour répondre à cette question, le GSMA a réalisé une étude de notre portefeuille de bénéficiaires du fonds MMU, comprenant plusieurs réseaux en développement rapide comme easypaisa au Pakistan, M-PESA en Tanzanie et au Kenya, et True Money en Thaïlande, s'est entretenu avec différents spécialistes de l'argent mobile et a effectué une analyse de fond des résultats financiers et opérationnels du service MobileMoney de MTN Ouganda, un déploiement prometteur dans un pays d'Afrique de l'Est où 80% de la population n'a pas accès aux services financiers.

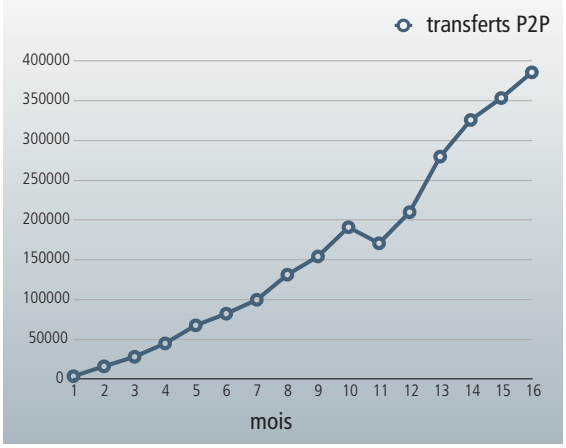
Dans le souci de fournir un niveau d'analyse utile pour les professionnels de l'argent mobile, nous nous concentrerons principalement sur le service MobileMoney de MTN Ouganda, tout en nous assurant de replacer cette expérience dans un contexte plus global lorsque cela s'avère approprié. Voici donc quelques informations générales concernant ce service avant de répondre à la question quelque peu provocatrice du titre de ce chapitre.

Lancé en mars 2009 en partenariat avec Stanbic Bank, le service MobileMoney permet à ses utilisateurs d'envoyer et de recevoir de l'argent à l'intérieur du pays, et d'acheter du temps de communication en utilisant leur téléphone portable. Le service est disponible à travers un réseau de 1400 agents, et **il connait surtout une croissance rapide, comptant désormais 400 000 clients actifs, et traitant jusqu'à 385 000 transferts P2P par mois tout en servant de canal de distribution pour 3% du temps de communication total vendu chaque mois**[2].

Figure 1 : Croissance de la clientèle active et du volume de transactions du service MobileMoney de MTN Ouganda



Un **client actif** se définit comme un client ayant effectué un achat d'argent mobile (contre dépôt d'espèces), un transfert P2P, un retrait d'espèces ou un achat de crédit téléphonique au cours des 90 derniers jours.



Les **transferts P2P** se définissent comme les transferts ou virements d'argent à destination d'un utilisateur enregistré ou non enregistré.

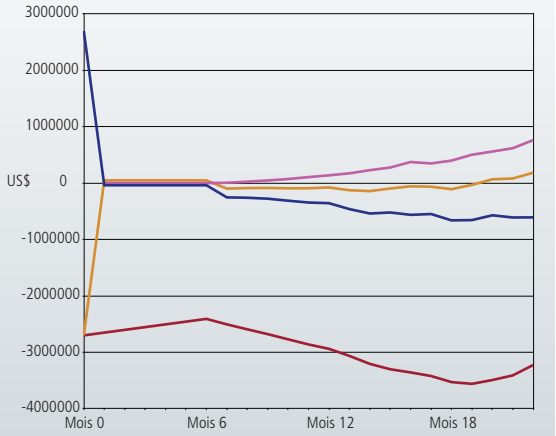
Bien que MTN dispose d'un prévisionnel complet de futurs services supplémentaires, notre étude ne contient aucune projection : toutes les informations mentionnées dans ce document reposent sur des données réelles et ont été analysées au moyen du modèle financier du GSMA.

> Le service MobileMoney de MTN Ouganda dégage maintenant un cash-flow positif sur une base mensuelle, et a franchi ce seuil critique 14 mois seulement après son lancement.

[2] Voir figure 1 pour plus d'information

Y a-t-il donc vraiment de l'argent à gagner avec l'argent mobile ? Dans le cas de MobileMoney en Ouganda, la réponse est oui. **Le service affiche désormais un cash-flow positif sur une base mensuelle, et a franchi ce seuil critique 14 mois seulement après son lancement.** Le besoin de financement maximum de MTN, c'est-à-dire le montant maximum des ressources financières nécessaires avant que MobileMoney ne génère un cash-flow positif, n'a atteint au plus que 4 millions de dollars US[3] au total.

Figure 2 : Besoins de financement initiaux du service MobileMoney de MTN Ouganda



Recettes mensuelles, comprenant les commissions payées par les clients sur les transferts d'argent, les économies réalisées sur la vente de temps de communication, le chiffre d'affaires provenant de la moindre déperdition de clientèle et de l'augmentation de la part de marché pour les communications vocales et SMS.

Décaissements mensuels, comprenant les commissions payées aux agents, les frais d'acquisition de la clientèle, les frais d'agent, les coûts technologiques, les frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux et l'investissement technologique de départ (hors charges calculées telles que l'amortissement des éléments d'actif immobilisés).

Flux de trésorerie mensuel net, égal aux recettes mensuelles totales moins les décaissements mensuels.

Besoin de financement cumulé, égal à la somme cumulée des flux de trésorerie mensuels nets ; le point le plus bas correspond au besoin de financement maximum.

Note : le moment exact de certaines dépenses encourues a pu être légèrement modifié dans le but de protéger la confidentialité des fournisseurs, sans néanmoins modifier le scénario sous-jacent.

Pour MTN Ouganda, ces chiffres sont prometteurs. Mais ce qui intéresse les professionnels de l'argent mobile est la manière exacte dont ce service est parvenu à générer un cash-flow positif. **Nous avons constaté que les bénéfices indirects spécifiques aux opérateurs de réseaux mobiles, comprenant les économies réalisées sur les ventes de temps de communication, la réduction du taux de désabonnement de la clientèle, et l'augmentation de la part de marché sur les communications vocales et SMS, représentent en tout 48% de la marge brute enregistrée jusqu'à présent par MobileMoney.** Nous constatons également que 55% des coûts opérationnels enregistrés jusqu'à présent sont des charges variables, ou variables par paliers, et non des charges fixes, soit, en d'autres termes, que **le besoin de financement de MTN a principalement été (et sera de plus en plus au fil du temps) fonction de sa propre croissance de clientèle.**

Figure 3 : Marge brute bénéficiaire actuelle du service MobileMoney de MTN Ouganda

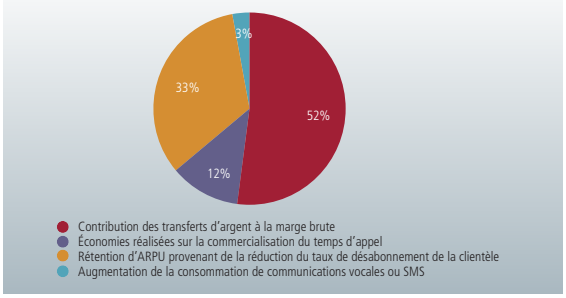
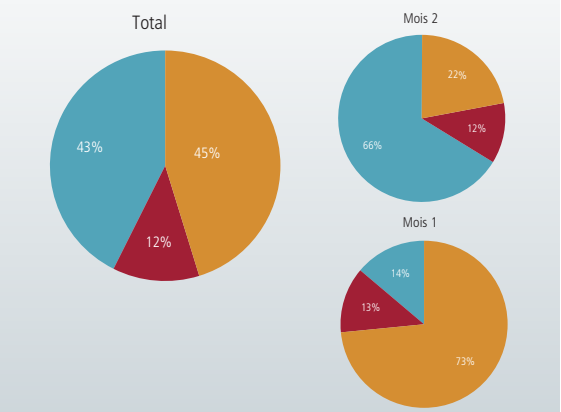


Figure 4 : Décomposition des charges annuelles (années 1 et 2) et totales du service MobileMoney de MTN Ouganda



Charges fixes : comprenant les frais de marketing et d'agence de terrain, les commissions de mise à jour SIM pour les clients non utilisateurs d'argent mobile (hypothèse pour le montant imputable à l'argent mobile), le subventionnement des appareils mobiles des agents et les commissions fixes du fournisseur de porte-monnaie mobile (hypothèse pour l'investissement de départ), ainsi que les frais de merchandising au niveau des points de vente.

Charges variables par palier : comprenant le personnel administratif et d'encadrement.

Charges variables : comprenant les commissions payées aux agents, les commissions SMS, les remplacements SIM, les frais d'enregistrement, les commissions variables payées aux fournisseurs de porte-monnaie mobile et les pertes d'ARPU provenant des rabais octroyés.

[3] La monnaie utilisée dans cet article est le dollar américain (USD)

Combien un opérateur doit-il investir dans l'argent mobile avant de dégager un bénéfice ?

Le premier chapitre de ce document présentait MobileMoney, le service d'argent mobile de MTN Ouganda qui a franchi une étape décisive en devenant générateur de cash-flow. Mais tout directeur financier d'un opérateur de téléphonie mobile sait que sortir du rouge sur une base mensuelle n'est pas suffisant en tant que tel ; il dispose généralement d'autres options d'investissement attractives, et a donc besoin de savoir quel est le montant d'investissement nécessaire pour atteindre la taille critique dans un service d'argent mobile, et si les revenus futurs justifient cette dépense.

Malheureusement, **il n'existe pas de montant standard auquel un opérateur, quel que soit son marché et son modèle d'exploitation, puisse se référer pour estimer le montant d'investissement nécessaire avant de devenir rentable**. Le service M-PESA de Safaricom constitue pour le moment la seule référence du secteur. Et selon les meilleures estimations, Safaricom et Vodafone ont dépensé jusqu'à présent près de 30 millions de dollars pour développer ce service[4]. **L'analyse récente par notre équipe du service MobileMoney de MTN Ouganda indique que leurs dépenses totales s'avèrent moindres, aux alentours de 10,5 millions de dollars jusqu'à présent en investissements et charges totales, pour amener le service à son seuil de cash-flow positif sur une base mensuelle.** Il convient néanmoins de noter que la croissance de M-PESA pendant ses 16 premiers mois d'existence était deux fois plus rapide que celle de MobileMoney en termes de souscription client exprimée en pourcentage des abonnés du réseau mobile (31% environ comparé à 17% au seizième mois).

Malheureusement, faute de contexte, ces chiffres d'investissement restent d'une utilité limitée. Pour commencer, le Kenya compte 36 millions d'habitants, ce qui en fait une mauvaise référence pour les opérateurs de Fidji (844 000 habitants), d'Inde (1,1 milliard d'habitants) ou de la plupart des pays entre les deux. En outre, pour le meilleur et pour le pire, les opérateurs des autres pays n'ont pas adopté le modèle M-PESA : dans certains cas, ils offrent des services différents, et dans d'autres, ils se sont associés avec des banques – et chacun de ces facteurs a un impact sur la rentabilité.

> Il est difficile de « dépenser comme Safaricom » si les clients n'adoptent pas et n'utilisent pas le service de la même manière

Enfin et surtout, **le besoin de financement d'un service d'argent mobile couronné de succès sera au final plus la résultante de coûts variables ou à paliers que de coûts fixes**. En d'autres termes, il est difficile de « dépenser comme Safaricom » si les clients n'adoptent pas et n'utilisent pas le service de la même manière que ceux de Safaricom.

Ainsi donc, au lieu de se demander « *combien dois-je investir* ? », la question plus pertinente que commencent à se poser les professionnels de la monnaie mobile est « *quels sont les coûts déterminant mon besoin de financement* ? ». Pour répondre à cette question, examinons de nouveau le cas de MobileMoney.

La figure 4 montre que jusqu'à présent, 55% du besoin de financement de MobileMoney provient de charges variables ou à paliers, et 45% de charges fixes. **Ainsi, plus de la moitié de leur besoin de financement est généré, en partie, par l'adoption et l'utilisation du service par les clients**[5]. Nous constatons également qu'au cours de la première année d'exploitation, MobileMoney fait face à toute une volée de coûts fixes, comprenant l'investissement dans la plateforme de porte-monnaie mobile, les mises à niveau de leur passerelle d'accès SIM, les dépenses de publicité grands médias[6], et la décision d'intégrer leur application à toutes les nouvelles cartes SIM. Ces frais fixes ne sont pas négligeables. Mais à mesure que le service s'est développé, ils ont rapidement été dépassés par les frais variables, comprenant les commissions d'enregistrement des clients, les commissions payées aux agents, et les redevances de licence de la technologie dues pour chaque client. **Pour la seconde année d'exploitation, les charges de ce type, variables ou variables par paliers, représentent au total 66% des charges totales de l'activité.**

Il est clair dès lors que le besoin de financement d'un service d'argent mobile en plein développement est principalement fonction des charges variables ou variables par paliers du service. Mais toutes ces dépenses en valent-elles vraiment la peine ? Ou, en d'autres termes, les services d'argent mobile peuvent-ils générer une valeur actualisée nette (VAN) suffisante ? En ce qui concerne le service MobileMoney de MTN Ouganda, les premiers indicateurs sont encourageants : en faisant l'hypothèse que le service continue de se développer en suivant à peu près le rythme de l'inflation en Ouganda, et en incluant la valeur finale dans nos calculs, la VAN de MobileMoney est positive. Le moment exact du passage en positif de la courbe des flux de trésorerie nets cumulés présentée en figure 2 reste difficile à préciser, sachant notamment que MTN prévoit de lancer de nouveaux services qui généreront certainement des recettes supplémentaires. Néanmoins, sur la seule base des services offerts au départ (transferts d'argent nationaux et achats de recharge téléphonique), il ne faudra pas longtemps à MTN pour rentrer dans ses frais.

[4] Mas, Ignacio et Radcliffe, Daniel, « *Scaling Mobile Money* » (22 septembre 2010)
[5] Et à mesure que le service se développe, le modèle sera encore plus fonction de ces charges variables ou à paliers
[6] Le montant total des dépenses de MTN en publicité grands médias s'est élevé à 850 000 dollars ; nous estimons que ce montant correspond principalement aux frais de lancement initiaux

Quelle est l'importance des économies réalisées sur la vente de temps de communication sur la plateforme de monnaie mobile dans la rentabilité globale du service ?

Une des principales sources de valeur pour les opérateurs de téléphonie mobile offrant des services d'argent mobile est la possibilité de vendre du temps de communication à travers leur plateforme. Lorsqu'un client achète du temps d'appel au moyen de l'argent mobile plutôt qu'avec une carte de recharge téléphonique, l'opérateur bénéficie d'une valeur ajoutée à deux niveaux. **D'une part, il économise des commissions** : les commissions payées aux agents d'argent mobile pour la réalisation des opérations de dépôt d'espèces (étape préalable nécessaire à l'achat de crédit téléphonique) sont généralement moindres que le rabais octroyé par l'opérateur à ses canaux de distribution du temps d'appel – bien que la différence puisse varier selon les marchés. **D'autre part, l'opérateur fait une économie sur la fabrication et le stockage des cartes de recharge téléphonique.** Toute économie réalisée de cette manière constitue une amélioration directe de leur résultat net avant impôt.

En quoi cela est-il important ? Nous constatons que pour les services qui réussissent, les économies réalisées sur la distribution de temps d'appel peuvent être réellement significatives. **En ce qui concerne MobileMoney, cette source de valeur représente 12% de la marge brute enregistrée jusqu'à présent.** Bien que ce service ait moins d'une année et demie d'existence, MTN arrive malgré tout à générer une valeur significative à partir de sa fonctionnalité d'achat de recharge téléphonique : lors du meilleur mois enregistré, 3% environ du total des achats de crédit téléphonique ont été effectués par l'intermédiaire de MobileMoney, avec plus de 9% d'économie par rapport à la vente de recharge téléphonique par le biais de cartes de recharge.

> En ce qui concerne MobileMoney, cette source de valeur représente 12% de la marge brute enregistrée jusqu'à présent.

En dehors de l'Ouganda, les opérateurs ont tous leur regard tourné sur – ou profitent déjà – de l'achat de recharge téléphonique comme moyen de réduire leurs coûts de distribution du temps d'appel. **Safaricom donne l'exemple, en vendant apparemment 19% de son temps d'appel via M-PESA.** Cette prouesse représente un élément important de la rentabilité globale de leur service : en faisant l'hypothèse d'une économie de 8% sur les coûts de commercialisation du temps d'appel vendu via M-PESA, et en estimant que les ventes totales de temps d'appel prépayé de Safaricom se soient élevées à 800 millions de dollars pour le dernier exercice, on peut estimer que l'opérateur a ainsi réalisé une économie de 12,8 millions de dollars (il convient de noter que ces chiffres n'ont qu'une valeur indicative). Selon certaines estimations, cette économie représenterait plus d'un quart des bénéfices réalisés par le service M-PESA lui-même.

En dehors de l'Afrique, les achats de recharge téléphonique constituent un élément tout aussi important de la valeur des services d'argent mobile, souvent par nécessité stratégique. Aux Philippines, où les alternatives existantes aux services de transfert d'argent à l'intérieur du pays sont meilleures qu'au Kenya, SMART Money tout comme G-Cash ont fait une promotion agressive de leur service d'achat de temps d'appel par téléphone. En Indonésie et en Thaïlande, où les directives réglementaires n'autorisent pas pour le moment le retrait d'argent d'un porte-monnaie mobile, Telkomsel et True Move ont également fait la promotion des fonctionnalités d'achat de recharge téléphonique de leurs services respectifs T-Cash et True Money en tant qu'élément important de « l'utilisation de l'argent électronique ». Aux Fidji enfin, où la distribution des cartes de recharge dans les zones les plus éloignées peut s'avérer difficile, Digicel et Vodafone se sont tous deux lancés sur le marché avec l'achat de crédit téléphonique comme fonctionnalité de base.

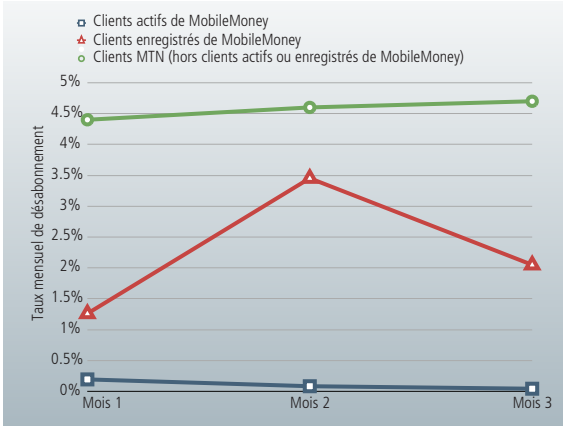
Comment les opérateurs peuvent-ils alors évaluer l'importance des achats de crédit téléphonique dans leur rentabilité ? La première étape consiste à identifier le montant des rabais consentis pour la vente du temps d'appel au réseau de distribution : plus ces rabais sont élevés, et plus le potentiel de valeur ajoutée de l'argent mobile sera important. En second lieu, l'opérateur doit faire une estimation du pourcentage des ventes totales de temps d'appel par carte prépayée qu'il pense pouvoir raisonnablement convertir à l'argent mobile. Et en troisième lieu, il doit tenir compte de la myriade de coûts liée à la promotion des ventes de crédit téléphonique par le biais des services d'argent mobile. Ceux-ci peuvent comprendre entre autres les droits perpétuels payés aux agents principaux sur les ventes de temps d'appel aux clients qu'ils ont enregistrés pour l'argent mobile, les incitations payées directement aux agents au contact de la clientèle, ou aux clients eux-mêmes, pour encourager ceux-ci à utiliser le service, et les commissions payées aux agents pour la réalisation des opérations de dépôt d'espèces (les clients ne pouvant acheter du crédit téléphonique avec un porte-monnaie mobile vide).

Quelle est l'importance de la réduction du taux de désabonnement dans la rentabilité du service ?

Tout participant à une conférence sur l'argent mobile aura probablement entendu un intervenant vanter les avantages potentiels des services d'argent mobile en termes de fidélisation de la clientèle des opérateurs (« *reduced churn* » en anglais). Il est bien moins probable qu'il ait entendu parler d'un service ayant effectivement répondu à cette attente, ou, le cas échéant, de l'importance plus ou moins grande des bénéfices ainsi réalisés dans le plan financier global.

Dans le cadre de notre analyse du service MobileMoney de MTN Ouganda, service ayant franchi la barre d'un cash-flow positif sur une base mensuelle, nous sommes arrivés à une conclusion surprenante : **quel que soit le mois considéré, le taux de désabonnement des clients actifs de l'argent mobile est quasiment nul**. En d'autres termes, alors que le taux de désabonnement des clients de MTN Ouganda non-utilisateurs du service d'argent mobile se situait aux alentours de 4,5% par mois, celui des clients actifs ne dépassait pas 0,2% sur les trois mois correspondant à la période d'analyse des donnés.

Figure 5 : Comparaison des taux de désabonnement (service MobileMoney de MTN Ouganda)



Il s'agit là d'une diminution spectaculaire, mais la question demeure : cette réduction du taux de désabonnement a-t-elle un impact réel sur la rentabilité globale du service ? Dans le cas de MobileMoney, la réponse est oui sans hésitation. Les bénéfices induits par la réduction du taux de désabonnement représentent 33% du total des recettes réalisées jusqu'à présent, et si le service ne présentait pas cet avantage, MobileMoney sortirait à peine du rouge à l'heure actuelle. En d'autres mots, les bénéfices de la réduction du taux de désabonnement importent – beaucoup.

Malheureusement, il existe une nuance : **tous les services étudiés jusqu'à présent ne présentent pas forcément des résultats aussi impressionnants que ceux mentionnés ci-dessus**. Certains services montrent une moindre réduction du taux de désabonnement ; d'autres n'en montre aucune. Et certains affichent même une légère augmentation temporaire du taux de désabonnement. Ces différences mettent en évidence un message important pour les opérateurs lançant des services d'argent mobile sur la base du potentiel de réduction du taux de désabonnement : les avantages sont réels et réalisables, mais seulement dans le cadre d'une bonne exécution. Autrement dit, les services n'ayant pas obtenu de résultats en termes de réduction de leur taux de désabonnement sont ceux ayant enregistré des clients sans réel intérêt pour le service, ou s'étant heurtés à de mauvaises expériences de leurs clients, à des réseaux d'agents mal organisés ou à des tentatives trop timorées de création d'une marque forte et d'une offre de service appropriée. Il est alors facile de comprendre pourquoi les responsables sont allés dans certains pays jusqu'à facturer des surcharges sur les prix de cession interne à leurs unités d'exploitation de l'argent mobile, estimant qu'une incursion mal maîtrisée dans les services financiers ne ferait que compromettre les relations existantes avec leur précieuse clientèle téléphonique.

Qu'est-ce que cela signifie pour un professionnel de l'argent mobile ? Premièrement, qu'une bonne exécution est essentielle. **La promesse d'une « réduction du taux de désabonnement » s'est déjà concrétisée – mais seulement pour des déploiements correctement financés et exécutés de façon efficace.**

Deuxièmement, **en l'absence d'une prise en compte des bénéfices relatifs à la réduction du taux de désabonnement, l'analyse de la rentabilité reste incomplète**. Aujourd'hui, de nombreux opérateurs choisissent de ne pas intégrer dans leur compte de résultat ou leur plan d'affaires les bénéfices provenant d'une meilleure fidélisation de leur clientèle : certains parce que leurs dirigeants font preuve de scepticisme quant à savoir si ces variations proviennent d'un lien de « causalité » ou d'une simple « corrélation » ; d'autres estimant que si le service se veut durable, il doit l'être sur la base de ses seuls bénéfices directs. Cette dernière justification est prudente, mais lorsque vient le moment d'allouer les budgets et que la direction commence à demander des taux de rentabilité interne, il est préférable pour les responsables de l'argent mobile d'avoir ces chiffres en main.

Enfin, **l'importance des bénéfices de la réduction du taux de désabonnement dans la rentabilité souligne la nécessité du suivi des bons indicateurs**. Pour pouvoir suivre les progrès d'un service avec un œil sur la réduction du taux de désabonnement, les professionnels doivent au préalable mettre en place un processus de suivi spécifique, processus impliquant généralement la participation d'une équipe externe de gestion des données. Cette étape peut nécessiter un certain temps, mais compte-tenu de l'importance de cet indicateur, cela en vaut clairement la peine.

Quelle est l'importance de l'augmentation de l'ARPU dans la rentabilité du service ?

Le chapitre précédent décrivait l'importance des bénéfices de la réduction du taux de désabonnement dans la rentabilité de l'argent mobile. Et lorsque les gens parlent des bénéfices indirects, la mention de la « réduction du taux de désabonnement » est généralement suivie de près dans la même phrase par « l'augmentation de l'ARPU » (revenu moyen par utilisateur). Après avoir mis en lumière l'importance des bénéfices de la réduction du taux de désabonnement dans la rentabilité de l'argent mobile, nous nous concentrerons dans ce chapitre sur celle de l'augmentation de l'ARPU. Mais avant de répondre à la question posée en tête de ce chapitre, vérifions d'abord si « l'augmentation de l'ARPU » est réellement le meilleur indicateur à retenir pour les professionnels de l'argent mobile.

Pour vérifier si l'argent mobile incite réellement les clients à dépenser plus, « l'augmentation de l'ARPU » devrait pouvoir être mesurée sur une certaine période de temps. Mais ce type d'analyse est délicat. Tout d'abord, le prix de vente moyen dans un pays donné du temps d'appel et des SMS, et donc l'ARPU, est variable d'un mois à l'autre pour un certain nombre de raisons. Il est donc impossible d'attribuer tout changement éventuel au seul argent mobile. Deuxièmement, dans de nombreux cas, les chiffres d'ARPU incluront déjà des recettes générées par l'argent mobile. Il serait donc incorrect de leur donner crédit une seconde fois.

Il est donc clair maintenant que « l'augmentation de l'ARPU » n'est pas un instrument de mesure parfait. Mais quel autre indicateur le serait ? **Nous proposons que la formule certes moins accrocheuse, mais un peu plus précise, d'« augmentation de la part de porte-monnaie pour les communications vocales et SMS » soit considérée comme la mesure la plus pertinente.** À travers le suivi des « minutes utilisées » et des « occurrence SMS facturables », l'opérateur est en mesure de distinguer les modifications de comportement des consommateurs, chose impossible à faire dans le calcul de « l'augmentation d'ARPU ». En outre, « l'augmentation de la part de porte-monnaie » reflète précisément la raison pour laquelle les utilisateurs de l'argent mobile sont susceptibles de consommer davantage de services mobiles à partir de leur carte SIM d'argent mobile : il est en effet plus facile d'imaginer qu'un client disposant de deux cartes SIM, et dépensant chaque mois 3 dollars sur l'une et 2 dollars sur l'autre, transfère une partie de ses dépenses sur le service SIM le plus fidélisant. Si nous retenons donc « l'augmentation de la part de porte-monnaie pour les communications vocales et SMS » comme un indicateur valable, la question demeure malgré tout : s'agit-il d'un bon outil de mesure de la rentabilité ?

Malheureusement, nos analyses dans ce domaine ne sont pas concluantes. Grâce à une étude réalisée en 2009 par McKinsey & Co., CGAP et le GSMA, nous savons qu'aux Philippines, 44% des utilisateurs de l'argent mobile possèdent plus d'une carte SIM, et que 68% d'entre eux désignent leur carte SIM d'argent mobile comme leur carte SIM principale. Ces chiffres sont encourageants, mais ne constituent pas une preuve concluante d'un réel bénéfice. Dans le cas du service MobileMoney de MTN Ouganda, les clients actifs montrent une consommation légèrement accrue de communications vocales et SMS par rapport aux clients n'utilisant pas l'argent mobile, mais il serait extrêmement difficile d'en tirer des conclusions solides d'un point de vue analytique.

Bien que nous n'ayons pas pu mettre en évidence de façon concluante l'impact de « l'augmentation de la part de porte-monnaie pour les communications vocales et SMS » à travers un modèle financier, il est facile de voir que la possibilité d'en tirer des bénéfices est énorme. Voici quelques actions que les opérateurs peuvent entreprendre pour se mettre en meilleure position d'en profiter.

Au-delà d'une bonne exécution visant à s'assurer que les clients aient effectivement de bonnes raisons de conserver leur carte SIM d'argent mobile plus souvent dans leur appareil (sujet évoqué dans le précédent chapitre), la promotion de l'argent mobile comme moyen d'achat de recharge téléphonique est également importante. **Certains opérateurs ont en particulier trouvé la voie du succès grâce à la promotion de l'argent mobile comme méthode d'achat de crédit téléphonique par petit montant, et de recharge en dehors des heures d'ouverture des commerces, lorsque les cartes de recharge peuvent ne pas être disponibles.** WING, un service d'argent mobile cambodgien, a connu par exemple une bonne réussite avec sa fonctionnalité de recharge téléphonique mobile, et a constaté que 33% des recharges effectuées via son système avaient lieu en dehors des heures d'ouverture habituelles des magasins, et que 70% d'entre elles se situaient aux alentours de 1 dollar, niveau auquel la commercialisation de cartes de recharge s'avèrerait particulièrement dispendieuse en tant qu'alternative de distribution.

Quelle est l'importance du chiffre d'affaire direct dans la rentabilité du service ?

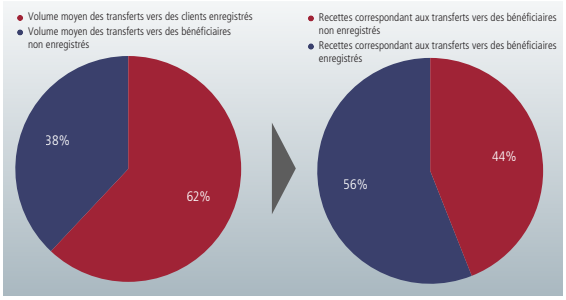
Nous nous sommes intéressés jusqu'à présent dans cet article à la place des bénéfices indirects dans la capacité des opérateurs à dégager des bénéfices dans les services d'argent mobile. Mais qu'en est-il de la source de valeur la plus évidente, à savoir le chiffre d'affaires direct généré par les commissions payées par les clients ? Après tout, il s'agit bien souvent de la seule source de valeur dont les opérateurs tiennent compte pour effectuer leur analyse de rentabilisation de l'argent mobile.

En ce qui concerne MTN Ouganda, qui offre à l'heure actuelle des services de transferts d'argent à l'intérieur du pays et d'achat de recharge téléphonique, le chiffre d'affaires direct se compose des commissions d'envoi d'argent et de retrait d'argent à partir d'un porte-monnaie électronique. **Ce chiffre d'affaires direct, diminué des commissions payées aux agents, représente à ce jour 52% de la marge brute totale du service.** Il est donc clair qu'il s'agit d'un domaine de l'analyse de rentabilisation qu'il convient de ne pas négliger. Comment les opérateurs peuvent-ils alors s'assurer d'être bien positionnés pour capturer cette source de valeur dans sa totalité? Dans le cas du service MobileMoney de MTN Ouganda, **une décision a eu plus d'impact que n'importe quelle autre : celle de permettre les transferts « P2P » vers des bénéficiaires non enregistrés**.

Le marché de la téléphonie mobile est très fragmenté en Ouganda : selon Wireless Intelligence au moment de la rédaction de cet article, MTN avait une part de marché de 44%, Zain, Warid et Ouganda Telecom en contrôlaient chacun environ 18%, tandis qu'Orange détenait 3% de part de marché. Il n'est donc pas étonnant qu'au moment de lancer son service, MTN se soit assuré que ses clients soient en mesure d'envoyer de l'argent aux bénéficiaires de l'ensemble des réseaux. Jusqu'à présent, **38% des virements P2P effectués au moyen de MobileMoney l'étaient d'un client enregistré vers un bénéficiaire non enregistré**, et ce cas particulier d'usage a généré 45% du chiffre d'affaires total (et une part encore plus importante de la marge brute). Deux choses sont frappantes au vu de ces chiffres : tout d'abord, **le nombre global de virements P2P vers des bénéficiaires non enregistrés est relativement élevé,** suggérant que si l'opérateur n'avait pas offert cette possibilité, il se serait vraisemblablement privé d'un chiffre d'affaires significatif. Deuxièmement, **les virements P2P vers des bénéficiaires non enregistrés sont plus lucratifs pour MTN que les virements P2P vers des utilisateurs enregistrés** (vu que 38% des transactions génèrent 45% du chiffre d'affaires). Cela s'explique par le fait que MTN facture une surcharge (7% pour les montants de transfert les plus faibles et 94% pour les montants les plus élevés) pour l'envoi de virements vers des bénéficiaires non enregistrés tandis que la commission payée aux agents reste la même. Ainsi, en autorisant les transferts P2P vers des bénéficiaires non enregistrés, MTN a non seulement élargi la base de clientèle potentielle de son service, mais a également généré un chiffre d'affaires conséquent.

Figure 6 : Pourcentage de transactions vers des clients non enregistrés

Figure 7 : Chiffre d'affaires des transferts d'argent



Tous les opérateurs n'autorisent pas les transferts P2P vers des bénéficiaires non enregistrés ; certains pensent qu'en les autorisant, ils se privent du potentiel de revenu mobile supplémentaire net en provenance de bénéficiaires n'ayant pas d'autre choix pour recevoir de l'argent que d'activer une carte SIM de l'opérateur en question (et d'utiliser ensuite, en poursuivant cette théorie, cette nouvelle carte SIM pour des services de téléphonie mobile également), Mais cette logique de pré-carré comporte des risques : l'argent mobile est un service reposant sur des effets de réseau, et notamment dans les pays avec des parts de marché éclatées en matière de téléphonie mobile, ce « modèle fermé » présente une barrière insurmontable à l'adoption du service en termes d'expérience client, rendant au final plus difficile le développement du service d'argent mobile. Et si un service d'argent mobile ne se développe pas, sa pérennité est menacée, et donc au final, tout bénéfice issu du chiffre d'affaire net supplémentaire sera de courte durée.

Il est donc clair que le chiffre d'affaires direct représente une source de valeur significative, et que les opérateurs de téléphonie mobile ont la possibilité de maximiser celle-ci en autorisant les transferts P2P vers des bénéficiaires non enregistrés, une fonctionnalité qui, comme par hasard, est exactement celle que les clients du Kenya, de l'Ouganda et d'autres pays ayant vu la réussite de services d'argent mobile, ont montré qu'ils attendaient.

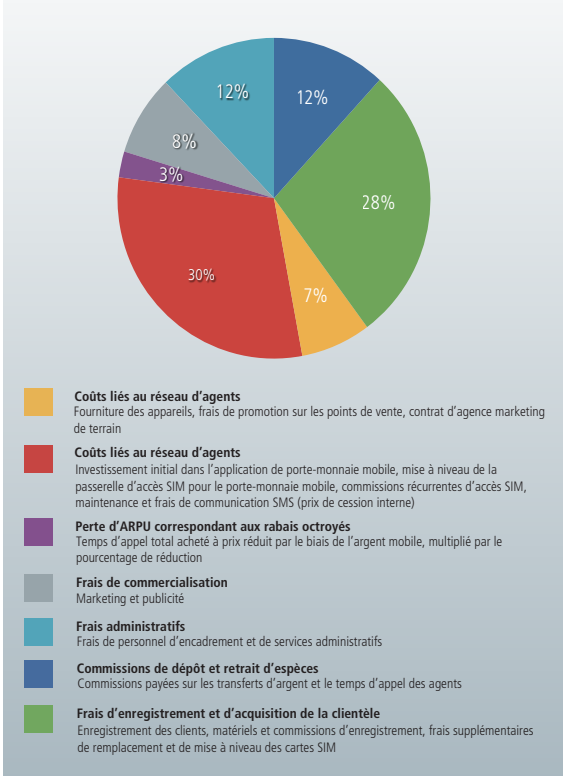
Comment l'opérateur mobile doit-il gérer ses coûts pour être rentable ?

Pour beaucoup, la phrase « pour gagner de l'argent, nous devons gérer nos coûts » veut dire : « pour gagner de l'argent, nous devons réduire nos coûts. » Mais lorsqu'il s'agit d'argent mobile, les professionnels ont pu constater que certains coûts s'éliminent plus facilement que d'autres. L'astuce consiste donc à comprendre quels sont les coûts stratégiques (devant être protégés) et ceux qui sont discrétionnaires (et peuvent être réduits).

Cependant, avant d'entamer notre processus d'évaluation, effectuons d'abord un inventaire rapide des coûts (et ils sont nombreux) relatifs au lancement d'un service d'argent mobile. Avant tout lancement, les opérateurs doivent assumer un ensemble de dépenses de technologie, comprenant l'investissement dans la plateforme de porte-monnaie mobile, la mise à niveau de leur passerelle d'accès SIM ou USSD (dans la plupart des cas) et la décision d'intégrer ou non leur application sur toutes les nouvelles SIM, ce qui implique dans la plupart des cas une mise à niveau vers une carte de plus grande capacité (sans pour autant représenter une importante sortie d'argent au départ, cette décision a néanmoins un impact financier majeur). Le seconde vague de coûts est liée à la mise sur le marché, et comprend les frais de recrutement et de rémunération des équipes administratives et d'encadrement, la formation et le merchandising d'un réseau d'agents, et la conception et le lancement de campagnes publicitaires grands médias et hors médias (promotion sur le terrain). La plupart des coûts identifiés jusqu'ici se poursuivent après le lancement du service, mais une troisième catégorie de coûts fait son apparition le jour du lancement proprement dit : les coûts permanents. Ceux-ci comprennent généralement les commissions de dépôt et retrait d'espèces payées aux agents, les cartes SIM, les kits de démarrage et les commissions d'enregistrement de la clientèle pour le recrutement des clients, et les frais de transfert internes pour l'utilisation de services SMS ou la vente de crédit téléphonique à prix réduit. Voir fig. 8 pour une décomposition complète de ces coûts.

Parmi ceux-ci, quels sont donc les coûts stratégiques, et ceux qui restent discrétionnaires ? Malheureusement, la réponse à cette question est plus compliquée qu'un simple classement par ordre d'importance en termes de montant. Si nous observons les principaux facteurs de coût du service MobileMoney de MTN Ouganda, **nous constatons que les activités opérationnelles les plus stratégiques, comme par exemple la construction et la gestion d'un réseau d'agents, ou la mise en place d'un service à la clientèle de grande qualité, restent relativement peu onéreuses**. Depuis son lancement, 7% des coûts totaux de MobileMoney ont été consacrés à la mise en place et à la gestion de son réseau d'agents[7], et 4% aux services administratifs pour la clientèle[8]. Et bien que Safaricom dépense effectivement plus sur ces activités spécifiques, et dispose d'un des meilleurs réseaux d'agents du secteur, l'information reste valable : ces activités sont régulièrement présentées comme des impératifs stratégiques pour tout service d'argent mobile réussi, mais dans le cas de MTN, leur coût apparaît dérisoire par rapport aux montants investis jusqu'à présent dans la technologie[9] (30%) ou les commissions d'enregistrement des clients[10] (12%).

Figure 8 : Décomposition détaillée des coûts



[7] Comprenant la fourniture des appareils, les matériels promotionnels destinés aux points de vente et les frais d'agence de marketing sur le terrain
[8] Comprenant le coût total des équipes de back-office
[9] Comprenant le coût de la plateforme de porte-monnaie mobile et les charges mensuelles, la mise à niveau de la passerelle d'accès SIM et les frais de maintenance mensuels, ainsi que les frais de communication SMS
[10] Comprenant les commissions payées par MTN aux agents (1,33 dollars par client enregistré)

Si ces activités sont d'une telle valeur en termes de retour sur investissement, pourquoi alors certains professionnels ont-ils du mal à obtenir le budget nécessaire pour les réaliser correctement ? Dans de nombreux cas, **cette difficulté provient du fait que ces coûts hautement stratégiques, mais financièrement peu élevés, nécessitent souvent d'engager des frais à l'avance sans avoir encore aucune indication sur la réussite éventuelle du service**. Par exemple, MTN a dû s'engager sur un contrat mensuel forfaitaire avec une agence de marketing de terrain (623.000 dollars), payer et former des agents dédiés au sein de son centre d'appel téléphonique (440.000 dollars), et concevoir et financer une campagne marketing grands médias (850.000 dollars) avant même le lancement de son service. Chacune de ces activités a joué un rôle essentiel dans la réussite de MobileMoney, alors même que **la décision de MTN d'investir significativement dans ces activités avait pour origine la certitude de l'opérateur que son service serait couronné de succès**.

Mais cela ne veut pas dire que toutes ces dépenses étaient réellement stratégiques. Certaines d'entre elles étaient discrétionnaires, et auraient pu être remplacées par des alternatives moins coûteuses et tout aussi efficaces. MTN a par exemple récemment introduit une prime de temps d'appel pour les clients effectuant des achats de crédit téléphonique au moyen de l'argent mobile, un incitatif utilisé par bon nombre d'opérateurs pour encourager leurs clients à acheter du temps d'appel au moyen de leur porte-monnaie mobile. Mais cette tactique s'avère particulièrement coûteuse, car elle annule une bonne partie des économies provenant de l'élimination des ristournes accordées aux distributeurs.

En outre, comme sur d'autres marchés, MTN a appliqué en Ouganda une stratégie agressive d'enregistrement de nouveaux clients. Cette stratégie s'est traduite en pratique par un nombre plus élevé de clients enregistrés mais inactifs (552 213) que de clients actifs (421 254). Elle est également coûteuse : MTN a dépensé au total 1,3 millions de dollars en commissions d'enregistrement et nouvelles cartes SIM pour des clients n'ayant pas réalisé une seule opération génératrice de chiffre d'affaires.

> La décision de MTN d'investir agressivement dans le marketing, le suivi des agents et les équipes de centre d'appel avait pour origine la certitude de l'opérateur que son service serait couronné de succès.



Comment les opérateurs mobiles peuvent-ils s'assurer de la bonne conception de leur structure tarifaire et de leur modèle de commissions ?

Pour qu'un service d'argent mobile puisse atteindre sa taille critique et dégager des bénéfices, il est essentiel qu'il soit doté d'une tarification client et d'un barème de commissions d'agents qui soient bien pensés. Comment les opérateurs mobiles peuvent-ils donc s'assurer de la bonne conception de leur structure tarifaire et de leur modèle de commissions ? Ici encore, le service MobileMoney de MTN Ouganda illustre certains aspects cruciaux.

Si le modèle tarifaire de MobileMoney vous semble familier, c'est certainement parce que vous l'avez déjà vu à l'œuvre : il reproduit dans ses grandes lignes celui du service M-PESA de Safaricom. Et comme Ignacio Mas le notait dans le rapport annuel 2009 de notre programme « *Mobile Money for the Unbanked* », cette structure tarifaire (et la manière dont elle est commercialisée) fonctionne bien pour plusieurs raisons : **il s'agit d'une tarification simple et transparente, les clients ne sont pas soumis à des exigences de montant minimum ou à des commissions de dépôt prohibitives, et elle offre aux clients la possibilité d'effectuer des transferts en faveur de non clients**.[11] Il est inévitable que les opérateurs innovent et essaient d'autres modèles, mais les caractéristiques listées ci-dessus peuvent être considérées comme un prérequis pour tout modèle de tarification efficace quel que soit l'environnement.

Tarif des services MobileMoney (MTN)

Opérations	Montant		Commission
	Min	Max	
Dépôt d'argent	5,000	1,000,000	0
Envoi d'argent : Vers un client enregistré	5,000	1,000,000	800
	5,000	30,000	1,600
	30,0001	60,000	2,000
Vers un client non enregistré MTN ou réseau local	60,0001	125,000	3,700
	125,001	250,000	7,200
	250,001	500,000	10,000
	500,001	1,000,000	19,000
Retrait			
	5,000	30,000	700
	30,001	60,000	1,000
	60,001	125,000	1,600
Par un client enregistré	125,001	250,000	3,000
	250,001	500,000	5,000
	500,001	1,000,000	9,000
Par un client non enregistré MTN ou réseau local	5,000	1,000,000	0
Achat de crédit téléphonique	5,000	1,000,000	0
Montant maximum de transaction(s) par jour	UGX 1,000,000		

Il convient également de noter que **le modèle de tarification clientèle de MTN Ouganda ne laisse aux clients qu'une marge de fraude minime pour tenter de contourner le chiffre d'affaires attendu de l'opérateur**. En effet, sachant que la commission de transfert P2P représente généralement moins de la moitié des frais totaux d'envoi d'argent par l'intermédiaire du service d'argent mobile, **les clients n'ont aucune raison d'effectuer un dépôt direct**. De plus, MTN a défini ses tranches de montant d'opération de manière à ce que **les clients n'aient pas la possibilité de réduire leurs frais en divisant leurs opérations de dépôt ou de retrait en plusieurs opérations de plus petit montant**.

Mais il n'y a pas que le modèle de tarification client de MTN qui mérite attention. Leur barème de commission pour les agents a également fait l'objet d'une conception attentive. L'article que Neil Davidson et moi-même avons rédigé pour le rapport annuel 2001 de « *Mobile Money for the Unbanked* » fournit le détail de nos réflexions concernant la rémunération des agents, mais il reste intéressant de noter brièvement ici la manière dont MTN en épouse certains principes fondamentaux.

Tout d'abord, **MTN paie une commission aux agents pour chaque opération réalisée par ceux-ci, même si l'opérateur ne facture pas forcément une commission au client pour chacune de ces opérations**. Par exemple, bien que MTN ne facture pas de commission sur les opérations de dépôt d'espèces par les clients, l'opérateur verse une commission aux agents en rémunération du temps et des frais engagés. Évidemment, bien que l'opérateur subisse ainsi une perte temporaire en subventionnant les opérations de dépôt d'espèces, le total des commissions perçues de bout en bout sur une opération complète de transfert d'argent (comprenant le dépôt d'espèces, le transfert proprement dit et le retrait d'espèces) excède le total des commissions correspondantes versées aux agents. Au final, la marge de MTN sur un transfert P2P complet typique vers un client enregistré s'élève à un peu plus de 50% (avant frais variables liés à la technologie).

Deuxièmement, bien que MTN rémunère ses agents pour les opérations de dépôt d'espèces comme pour celles de retrait, **l'opérateur verse une commission délibérément plus élevée pour les secondes que pour les premières**. Cet écart s'explique par le fait que les agents « de retrait » supportent des coûts plus élevés pour le renouvellement de leurs encaisses d'argent liquide que les agents « de dépôts » n'ont à le faire pour le maintien de leurs encours

[11] Ignacio Mas: « *Good Service Design Features of M-PESA's Money Transfer Service* ». Rapport annuel 2009 *de Mobile Money for the Unbanked*

d'argent électronique, et doivent donc être rémunérés en conséquence.

Troisièmement, MTN a reconnu que pour maintenir une bonne implication des agents dans la période suivant le lancement, lorsque les volumes de transactions restent encore généralement faibles, il était important de leur fournir une source de revenu supplémentaire. **C'est pourquoi MTN verse aux agents une commission pour chaque nouveau client enregistré.**[12] Ainsi, au tout début du lancement, les agents de MobileMoney gagnaient de l'argent en enregistrant les clients, puis, à mesure que le service se développait, leur chiffre d'affaires s'est progressivement réorienté vers la réalisation des opérations de dépôt et de retrait d'espèces des clients.

[12] Cette décision a également contribué à favoriser la croissance de la base de clientèle

Annexe A : Ressources

Modèle d'analyse financière du GSMA

Le modèle d'analyse financière du GSMA est un outil Excel permettant aux professionnels de l'argent mobile d'obtenir une vision complète de la rentabilité de leur service. Le modèle génère un compte de résultat basé sur une série de données fournies par l'utilisateur, couvrant les investissements, les bénéfices directs, les bénéfices indirects et les charges.

Le tableau de bord du GSMA

Le tableau de bord du GSMA (« Metrics Dashboard ») est un outil Excel donnant aux professionnels une vision synthétique et facilement compréhensible des indicateurs opérationnels les plus importants. Les utilisateurs actuels et potentiels de Comviva, Fundamo, Sybase 365 et Utiba ont la possibilité d'intégrer ce tableau de bord dans leurs outils d'analyse sans frais supplémentaire.

Pour recevoir un exemplaire du modèle d'analyse financière (« GSMA Financial Model ») ou du tableau de bord (« GSMA Metrics Dashboard »), veuillez adresser votre demande à mmu@gsm.org.



Pour plus d'information, veuillez nous contacter :
mmu@gsm.org
GSMA – Bureau de Londres
Tél. +44 (0) 20 7356 0600

Ce document a fait l'objet d'une première publication en octobre 2010, sous la forme d'une série d'articles de blog sur le site internet de « GSMA Mobile Money for the Unbanked ».