



Rentabilité 2.0 :

Modélisation économique axée sur l'écosystème et l'avenir des marges du mobile money



GSMA Mobile Money

L'association GSM (GSMA) représente les intérêts des opérateurs de téléphonie mobile dans le monde, rassemblant plus de 750 opérateurs et près de 400 entreprises de l'écosystème mobile au sens large, comprenant fabricants d'appareils, éditeurs de logiciels, fournisseurs d'équipements et prestataires de services internet, ainsi que des entreprises de secteurs industriels connexes.

La GSMA organise également les « Mobile World Congress », événements phares du secteur organisés chaque année à **Barcelone**, **Los Angeles** et **Shanghai**, ainsi que les conférences régionales Mobile 360.

Pour en savoir davantage, veuillez visiter le site officiel de la GSMA à l'adresse suivante : www.gsma.com

Suivez la GSMA sur Twitter : [@GSMA](https://twitter.com/GSMA)

Le programme *Mobile Money* de la GSMA a pour but d'accélérer le développement de l'écosystème du mobile money en faveur des personnes peu ou pas bancarisées.

Pour en savoir davantage, veuillez nous contacter :

Site Web : www.gsma.com/mobilemoney

Twitter : [@GSMAMobileMoney](https://twitter.com/GSMAMobileMoney)

E-mail : mobilemoney@gsma.com



Ce rapport a été rédigé en collaboration avec **BFA Global**.

BFA Global est une société de recherche, de conseil, d'analyse de données et d'innovation de produits axée sur l'intersection de la finance, des données et de la technologie. L'équipe travaille avec les plus grands innovateurs technologiques du monde, les organisations de développement, les décideurs politiques, les fournisseurs de services financiers (FSP) et plus encore pour aider à construire des solutions qui favorisent des économies plus durables et plus inclusives. Fondée en 2006 par David Porteous, BFA Global a son siège à Boston et à Nairobi, avec des bureaux à Medellín et New Delhi et une présence à Johannesburg, Lagos, Accra, Madrid, Mexico et Paris.

Auteurs

GSMA : Aramé Awanis, Senior Insights Manager, Mobile Money

BFA Global : Matt Grasser, Principal Consultant ; Jorge Hernández, Financial Modelling Specialist; Ashirul Amin, Managing Principal Consultant

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier Francesco Pasti pour son soutien et ses commentaires, Sofrecom pour ses travaux antérieurs sur le modèle « *payments-as-a-platform* », et Nika Naghavi pour avoir rendu cette recherche possible.

LE PROGRAMME MOBILE MONEY BÉNÉFICIE DU SOUTIEN
DE LA FONDATION BILL & MELINDA GATES

BILL & MELINDA
GATES foundation

Sommaire

Synthèse	4
Introduction	6
Méthodologie : Le modèle « rentabilité 2.0 »	7
Un modèle économique à trois niveaux	8
Trois phases correspondant à trois archétypes modélisés	9
Hypothèses et limites du modèle	10
Niveau 1 : Les limites d'un modèle transactionnel qui arrive à maturité	11
Un modèle purement transactionnel enregistre une baisse de l'ARPU à terme	11
Un modèle de rentabilité purement transactionnel est exposé aux changements de rupture	12
L'innovation au-delà des paiements est inévitable	13
Exploiter les actifs existants pour se diversifier via des piliers durables	13
Niveau 2 : Diversifier le modèle de revenus	14
La diversification permet de compenser le déficit d'ARPU	16
Les piliers de diversification offrent des marges bénéficiaires supérieures	17
Lancer les piliers et se diversifier aussi rapidement que possible	18
Faire une évaluation « buy vs build » pour les services financiers	19
Niveau 3 : Développer l'écosystème grâce à l'innovation	20
Évaluer la pertinence stratégique et la faisabilité pratique des domaines d'innovation	20
Investir les bénéfices des piliers dans l'innovation est une stratégie gagnante	21
Définir une stratégie à l'avance pour optimiser le retour sur investissement	24
Réinvestir les bénéfices du niveau 3 pour élargir le marché	24
Remarques de conclusion	26
Annexe A : Ventilation des opérations modélisées	28
Annexe B : Modélisation des revenus et des coûts	29
Annexe C : Rentabilité du niveau 1 après prise en compte des coûts non transactionnels	31
Annexe D : Résultats de l'enquête sur l'innovation liée à l'écosystème	32
Annexe E : Lexique	33

Synthèse

Le nombre croissant de prestataires de services de mobile money (PSMM) dont l'activité est devenue rentable ces dernières années montre que les **services financiers destinés aux populations à faibles revenus peuvent être économiquement viables**. Ceci a principalement été possible en surmontant de lourdes dépenses initiales, ainsi qu'en augmentant les revenus, grâce notamment aux frais de retrait en espèces et de transferts de personne à personne (P2P).

Si ce modèle transactionnel a permis à de nombreux PSMM de devenir bénéficiaires, il a ses limites à plus long terme, notamment dans un contexte de saturation du marché. Un environnement de plus en plus concurrentiel où d'autres forces réglementaires risquent de remettre en question la dépendance des PSMM à l'égard des frais de d'opération, particulièrement en ce qui concerne les transactions P2P. De plus, la transition progressive des opérations en espèces (ou « CICO », de l'anglais cash-in/cash-out : remises d'espèces/retraits d'espèces) vers des opérations numérisées (évoquée dans notre rapport « **Le point sur le secteur** »), même si elle représente dans l'ensemble une évolution positive, va probablement redéfinir la composition des revenus des PSMM.

À la lumière de ces tendances, qui ont été toutes les deux accélérées par la pandémie de COVID-19, nos modélisations actuelles montrent que les **PSMM qui s'appuient sur des modèles purement transactionnels seront confrontés à une baisse du revenu moyen par utilisateur (ARPU) et, à terme, à une stagnation de leur rentabilité**. Ces modèles risquent donc de les fragiliser face aux changements de rupture induits par la concurrence ou d'autres facteurs.

L'évaluation approfondie des modèles économiques du mobile money et de leur viabilité à long terme présentée dans ce rapport montre que, pour maintenir leur rentabilité et leur avantage concurrentiel, les **PSMM doivent impérativement diversifier leur offre au-delà du modèle transactionnel**. Ils ont la possibilité d'atténuer ce risque en évoluant vers un modèle de « paiements en tant que plateforme » (« payments-as-a-platform »), qui leur permet de bénéficier de revenus complémentaires provenant de produits non transactionnels et de créer un écosystème dans le

cadre de partenariats et d'intégrations qui permet de générer des revenus supérieurs avec une augmentation limitée de leurs coûts.

Sur la base des travaux antérieurs de la GSMA consacrés à la rentabilité des services de mobile money, nous présentons un modèle économique à trois niveaux, en décrivant les caractéristiques de chaque niveau et en consolidant pour chacun leurs implications au titre des « tendances du secteur » et des « conclusions clés en matière de rentabilité ».

1. Dans la **phase de maturité transactionnelle**, les tendances montrent qu'un modèle purement transactionnel aboutit à un plafonnement de la rentabilité et à une baisse du revenu par utilisateur (ARPU), ce qui fragilise les PSMM face aux changements de rupture du marché. Pour maintenir leur rentabilité, ils doivent innover en dehors des paiements, ce qui peut se réaliser en exploitant des actifs existants propres au modèle de PSMM.
2. Dans la **phase de diversification de l'activité**, on constate que l'introduction de « piliers » stratégiquement choisis (par exemple, les services financiers, fonctionnalités axées sur les TPE/PME, API de paiement) permet de combler le déficit d'ARPU du niveau 1, et ce, avec des marges bénéficiaires supérieures qui peuvent être consacrées à des investissements dans d'autres innovations. La possibilité de maximiser ces avantages est limitée dans le temps et dépend également des décisions prises par le PSMM pour créer ces services ou les proposer dans le cadre de partenariats.
3. Dans la **phase d'innovation de l'écosystème**, les PSMM affichent déjà un alignement important sur la pertinence stratégique et la faisabilité pratique de ces domaines d'innovation. Certains PSMM avancés d'aujourd'hui ont déjà commencé à voir cet investissement porter ses fruits. En particulier, ceux qui ont donné la priorité aux innovations qui s'appuient sur les infrastructures existantes (réseaux d'agents ou API ouvertes, par exemple) sont en mesure de réduire leurs coûts et leurs délais de mise sur le marché et d'affecter les bénéfices à l'expansion du marché (déploiements dans d'autres régions ou efforts d'inclusion financière sur les marchés existants, par exemple).



Introduction

Au cours des dix dernières années, des prestataires de services de mobile money (PSMM) du monde entier ont atteint une taille critique qui leur a permis de devenir rentables et de continuer à investir dans l'expansion de leurs services jusqu'au « dernier kilomètre » afin d'atteindre les populations financièrement exclues. Dans certains cas, cela leur a également permis d'améliorer leur offre produit et de répondre à l'évolution des besoins de leur clientèle.

Cette rentabilité a été atteinte grâce à **des taux d'adoption élevés et à l'augmentation des volumes et des montants de transactions génératrices de commissions**.¹ En effet, on compte aujourd'hui plus d'un milliard de comptes de mobile money (MM) dans le monde, et le secteur dans son ensemble traite environ 2 milliards de dollars US par jour.²

Au cours de la même période, nous avons également observé **plusieurs tendances majeures** qui annoncent une remise en cause potentielle de la ventilation traditionnelle des opérations de mobile money. La première d'entre elles est la **numérisation croissante des opérations de mobile money** : le montant total des transactions numériques dépasse désormais celui des transactions en espèces au niveau mondial.³ La seconde est que le **montant total des encours de mobile money en circulation sur les réseaux des PSMM dépasse désormais celui des flux sortants**. De plus, les données de marché les plus récentes⁴ montrent que cette transition est non seulement en train de se poursuivre, mais également qu'elle risque de s'accélérer en raison d'effets de réseau toujours plus importants et des progrès de la numérisation liés à la pandémie de COVID-19.

Si les PSMM sont nombreux à avoir atteint la phase de maturité transactionnelle, la part des revenus non transactionnels reste encore faible pour beaucoup d'entre eux.

De plus, 85 à 90 % des revenus mondiaux des PSMM proviennent encore des frais de retraits d'espèces et de transferts entre personnes (P2P, de l'anglais « *person-to-person* »), ce qui, comme le détaille ce rapport, rend leur **modèle économique vulnérable face aux perturbations à attendre de ces tendances**.

Il existe également une pression croissante sur les revenus provenant de la remise en cause des frais de transaction provoquée par différents facteurs allant d'un environnement de plus en plus concurrentiel aux exigences réglementaires, dans le cadre notamment de la pandémie de COVID-19.⁵ À mesure que ces facteurs de revenus et de coûts évoluent, les PSMM doivent **élargir leur modèle économique** au-delà des frais de transaction, ouvrant ainsi la voie à leur transition vers un modèle de « paiements en tant que plateforme »,⁶ un changement stratégique caractérisé par une numérisation croissante des flux traités associée à une diversification des sources de revenus. Le développement de la numérisation est susceptible de favoriser, voire d'accélérer, cette évolution souhaitable, à condition toutefois que les **PSMM se préparent financièrement à cette transition** pour rester commercialement viables et compétitifs à moyen terme.

S'appuyant sur des études antérieures de la GSMA⁷ et de nouvelles données, ce rapport revisite le modèle économique des entreprises de mobile money. Nous faisons ressortir l'intérêt et le caractère opportun⁸ de la transition vers un modèle économique à trois niveaux, plus résilient et centré sur l'écosystème, et formulons des recommandations clés pour exploiter son potentiel tout en réduisant le risque.

¹ La publication *Mobile money profitability: A digital ecosystem to drive healthy margins* [Rentabilité du mobile money : Un écosystème numérique pour des marges solides] (GSMA, 2014) fournit une analyse détaillée du modèle transactionnel.

² GSMA, *Le point sur le secteur* » (SOTIR en anglais)

³ Les transactions numériques représentent 57 % de l'ensemble des transactions de mobile money au niveau mondial.

⁴ Données mondiales sur le mobile money provenant du portail *Mobile Money Metrics* pour 2012-2019, résultats de l'enquête mondiale sur l'adoption des services de mobile money menée par la GSMA en 2020 et discussions continues avec les PSMM pour validation en 2021.

⁵ GSMA 2020, *Tracking Mobile Money Regulatory Responses to COVID-19*

⁶ GSMA 2019, *Embracing payments as a platform for the future of mobile money*

⁷ GSMA 2014, *Mobile money profitability: A digital ecosystem to drive healthy margins* ; GSMA 2019, *Embracing payments as a platform for the future of mobile money*

⁸ Un point de vue largement étayé par les témoignages du secteur, comme par exemple celui de Nicholas Nganga, président de Safaricom PLC, qui a déclaré : « *Nous pensons que la pandémie a renforcé l'impératif d'avoir une réflexion commune sur la valeur et les pratiques commerciales durables* » (Safaricom, 2021)

Méthodologie : le modèle « rentabilité 2.0 »

En nous appuyant sur les données de l'enquête mondiale sur l'adoption des services de mobile money réalisée par la GSMA en 2020 et sur les contributions directes de plusieurs PSMM⁹, nous **documentons la rentabilité actuelle et future des PSMM, ainsi que les innovations et les stratégies d'adaptation de leur modèle commercial qui peuvent être envisagées**. Pour tenir compte des différents niveaux de maturité et de spécialisation, nous basons notre analyse sur trois archétypes représentatifs de PSMM, qui permettent de désagréger et d'élargir le scénario final de « maturité basée sur l'écosystème » défini dans la publication de la GSMA sur la rentabilité des services de mobile money publiée en 2014.

Ces archétypes reflètent des caractéristiques financières clés, telles que les volumes et montants transactionnels, la ventilation entre différents canaux, la marge brute (MB), les charges d'exploitation (OPEX, comprenant les frais commerciaux), le résultat avant frais financiers, impôts et dotations aux amortissements et provisions (EBITDA), les dépenses d'investissement (CAPEX) et les flux de trésorerie disponible (capacité d'autofinancement), entre autres. Nous invitons le lecteur à se référer aux annexes pour

la définition et le détail chiffré des valeurs modélisées pour chaque archétype.

Au-delà de la synthèse et des recommandations présentées dans ce rapport, nous fournissons également le modèle lui-même en tant qu'**outil pratique** pour les PSMM. Ainsi, la structure du modèle tient également compte de plusieurs priorités secondaires :

- **Flexibilité dans les variables du modèle**, de façon à pouvoir produire des données réelles en dehors des archétypes standards pour refléter les caractéristiques et la dynamique d'un marché ou d'un PSMM particulier.
- **Possibilité de configurer le calendrier et la modularité des nouvelles offres des PSMM** pour modéliser des scénarios basés sur l'adéquation stratégique et la faisabilité pratique réelles.
- **Possibilité de calculer les effets prévisionnels cumulés de différents scénarios**, tout en suivant également la contribution de chaque fonctionnalité de mobile money ou produit complémentaire.

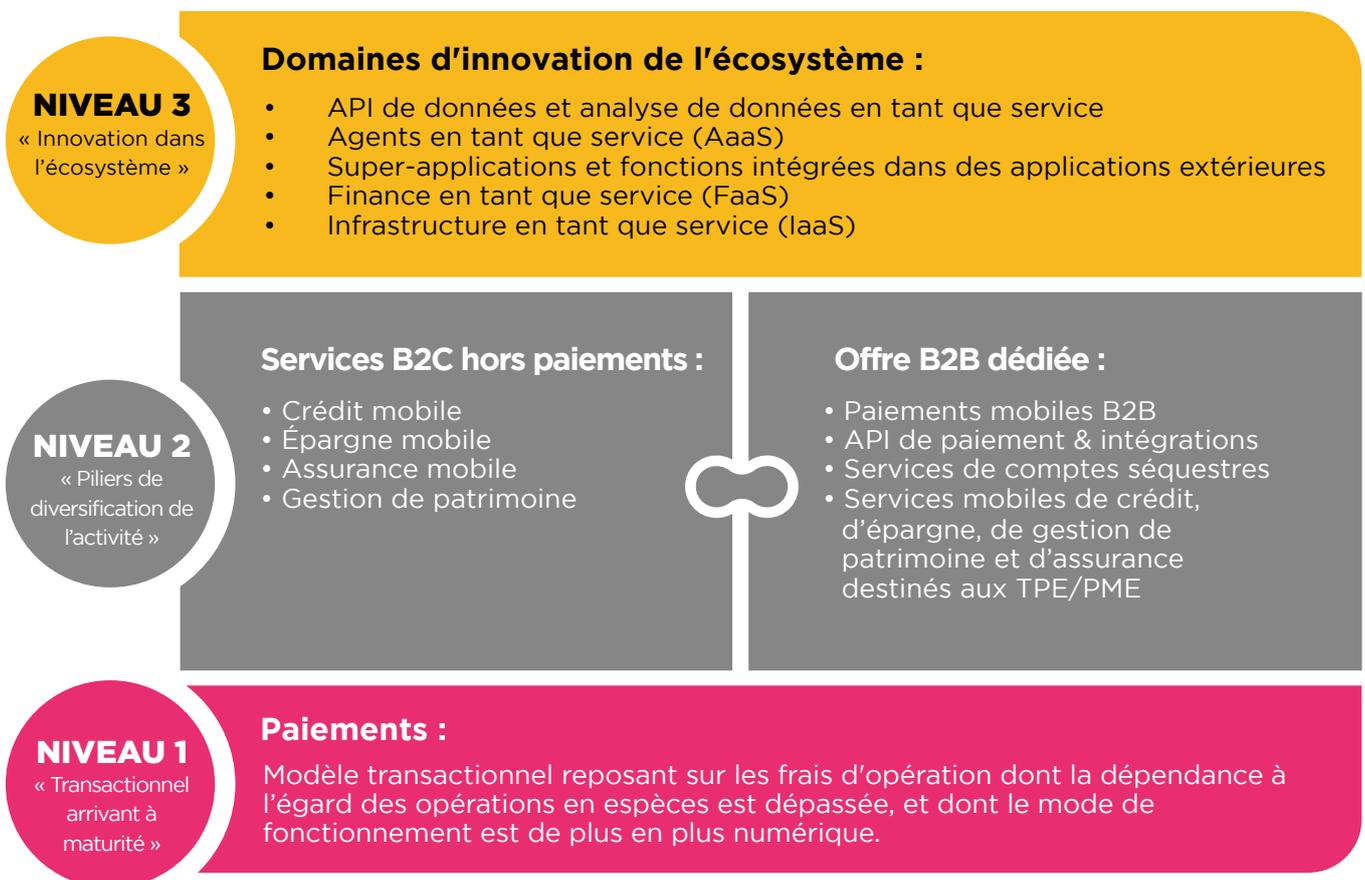


Un modèle économique à trois niveaux

Comme base du modèle, nous avons segmenté les données de marché en **trois niveaux d'offre du mobile money**, en incorporant les facteurs de revenus, les coûts et les éléments financiers pertinents, comme par exemple les comptes de résultat (P&L), etc. Les catégories d'offres proposées peuvent être incorporées de façon modulaire¹⁰ dans notre modèle pro forma et être déployées de manière stratégique pour que les bénéfices de chaque niveau alimentent les investissements dans le niveau suivant. Les trois niveaux, illustrés dans le schéma ci-dessous et décrits plus en détail à l'annexe D, sont désignés comme suit dans le rapport : **Transactionnel numérique arrivant à maturité (« N1 »)**, **Piliers de diversification de l'activité (« N2 »)**¹¹, et **Domaines d'innovation de l'écosystème (« N3 »)**.

Figure 1

Les trois niveaux du modèle économique « rentabilité 2.0 »



Trois phases correspondant aux archétypes modélisés

Nous établissons une correspondance directe entre l'adoption par un PSMM des trois niveaux du modèle et l'évolution entre les **trois archétypes de PSMM**. Ces archétypes sont résumés ci-dessous : la phase transactionnelle arrivant à maturité, la phase de diversification et la phase de l'écosystème. Dans la suite du rapport, nous consacrons un chapitre à chacune de ces phases pour présenter de manière plus approfondie leurs caractéristiques clés, les tendances et les recommandations correspondantes.

⁹ Les données actualisées comprennent les résultats agrégés de l'enquête mondiale de 2020 sur l'adoption des services de mobile money mentionnée plus haut et les fiches de travail renseignées par les PSMM sur les domaines d'innovation envisagés et/ou leur situation financière actuelle. Des entretiens ont également été organisés début 2021 au niveau des groupes et des services avec des PSMM rattachés à des ORM ou à des banques. Au total, ces PSMM représentent plus de 40 pays en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie.

¹⁰ Par exemple, une fonctionnalité d'un niveau donné peut être ajoutée au modèle à un moment donné au cours des dix années suivantes, ou être entièrement exclue du modèle pour en observer les effets.

¹¹ Basé en partie sur le rapport 2019 de la GSMA sur les paiements en tant que plateforme, en notant que nous avons généralisé les « paiements marchands en ligne » à certains partenariats sur une API de paiement, comme défini aux pages 7-10 du document « *Open APIs : what, why, and for whom ?* » du FSD Kenya.

Tableau 1

Les trois phases des archétypes de PSMM du modèle

	PHASE 1 MODÈLE TRANSACTIONNEL ARRIVANT À MATURITÉ (Année 0 du modèle) ¹²	PHASE 2 LANCEMENT DES PILIERS DE DIVERSIFICATION (Années 2-4)	STAGE 3 INNOVATION AU NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME (Années 5-10)
 CARACTÉRISTIQUES TRANSACTIONNELLES ET DE REVENUS	<ul style="list-style-type: none"> Les transactions impliquant des espèces (dépôts/retraits) occupent une place prépondérante dans les flux transactionnels, les volumes et les revenus. La part du numérique dans le montant total des opérations est légèrement supérieure à 30 %, mais elle augmente. Moins de 12 transactions par compte actif sur une période de 30 jours Montant moyen des transactions d'environ 25 USD (opérations CICO comprises) L'expansion du marché total disponible (ou marché « adressable ») n'est pas limitée Moins de la moitié des clients sont actifs sur une période de 30 jours 	<ul style="list-style-type: none"> Les montants en circulation augmentent grâce aux effets de réseau P2P et à l'adoption des paiements marchands Les transactions numériques représentent plus de la moitié du montant total des opérations Environ 20 transactions par compte actif sur une période de 30 jours Le montant moyen des transactions diminue en raison d'une pénétration accrue du marché, de l'augmentation des volumes, de l'arrivée de nouveaux segments de clientèle et de la concurrence. La majeure partie du marché total disponible est couverte La plupart des clients sont actifs sur une période de 30 jours 	<ul style="list-style-type: none"> Les transactions sont en plus plus largement numérisées en raison du lancement des piliers de diversification de l'activité Les transactions numériques représentent 65 % du montant total des opérations Au moins une transaction par jour sur les comptes actifs sur une période de 30 jours Le montant moyen des transactions continue de diminuer L'expansion sur le marché total disponible des cas d'utilisation purement transactionnels se ralentit en raison de la saturation du marché La plupart des clients sont actifs sur une période de 30 jours
 PRIORITÉS DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> Investissement pour s'éloigner d'un modèle basé sur l'argent liquide en développant la numérisation aux points de terminaison (par exemple, paiements groupés, transferts banque vers mobile (B2M), transferts « mobile vers banque » (M2B), paiement de factures). 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement dans l'essai pilote et le lancement d'au moins un élément des piliers de diversification (par exemple, crédit B2C, services de comptes séquestres B2B), en s'appuyant sur l'augmentation des montants en circulation sous forme numérique au sein du réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement dans les domaines d'innovation de l'écosystème, en profitant des avantages concurrentiels développés dans les niveaux 1 & 2.
 DYNAMIQUE RÉSULTANTE DANS LE MODÈLE	<ul style="list-style-type: none"> L'ARPU reste relativement élevé, mais il est menacé par les tendances à la numérisation et la pression sur les marges. L'EBITDA vient d'atteindre le seuil de rentabilité, mais il augmente régulièrement, les frais de transaction constituant 90 % des revenus. Les coûts commerciaux et les dépenses d'investissement sont essentiellement destinés à la mise en place de réseaux d'agents et de clients. Les transferts banque vers mobile et les paiements de masse commencent à générer des revenus. 	<ul style="list-style-type: none"> L'ARPU provenant des catégories d'opérations « traditionnelles » diminue, les volumes augmentent et le montant moyen des opérations diminue. La marge d'EBITDA purement transactionnelle continue de croître mais affiche des signes de stagnation. Les effets positifs des piliers de diversification de l'activité sur l'ARPU et l'EBITDA permettent de réduire progressivement la dépendance à l'égard des frais d'opération. Les dépenses d'investissement consacrées aux activités transactionnelles diminuent à mesure que le réseau arrive à maturité. Les dépenses d'investissement consacrées aux piliers de diversification de l'activité sont limitées, car ces piliers s'appuient sur l'infrastructure existante. Les revenus des transferts P2P et des paiements marchands, plus ceux des piliers initiaux, permettent de moins dépendre des revenus du CICO. 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance continue de l'ARPU et de l'EBITDA grâce aux piliers de diversification de l'activité, ce qui permet de baisser les commissions pour rester compétitif. Stabilisation de l'ARPU transactionnel Plafonnement de l'EBITDA purement transactionnel Les offres de niveau 1 et 2 sont renforcées par les effets de réseau résultant de l'interopérabilité des PSMM avec d'autres partenaires de l'écosystème (par exemple, les fintechs, les prestataires du commerce électronique, les super-plateformes,¹³ les programmes des ONG et pouvoirs publics ou d'autres intervenants extérieurs). Les revenus non transactionnels compensent entièrement la pression exercée sur les marges transactionnelles et constituent un nouveau modèle durable de rentabilité.

Hypothèses et limites du modèle

La modélisation se concentre sur l'activité de **PSMM en tant qu'activité autonome**, traitée indépendamment des autres aspects de l'entreprise. Elle est donc « agnostique » (neutre) par rapport aux modèles bancaires, ORM ou autres. Les principales caractéristiques du modèle transactionnel sont illustrées dans la figure 2 ci-dessous.

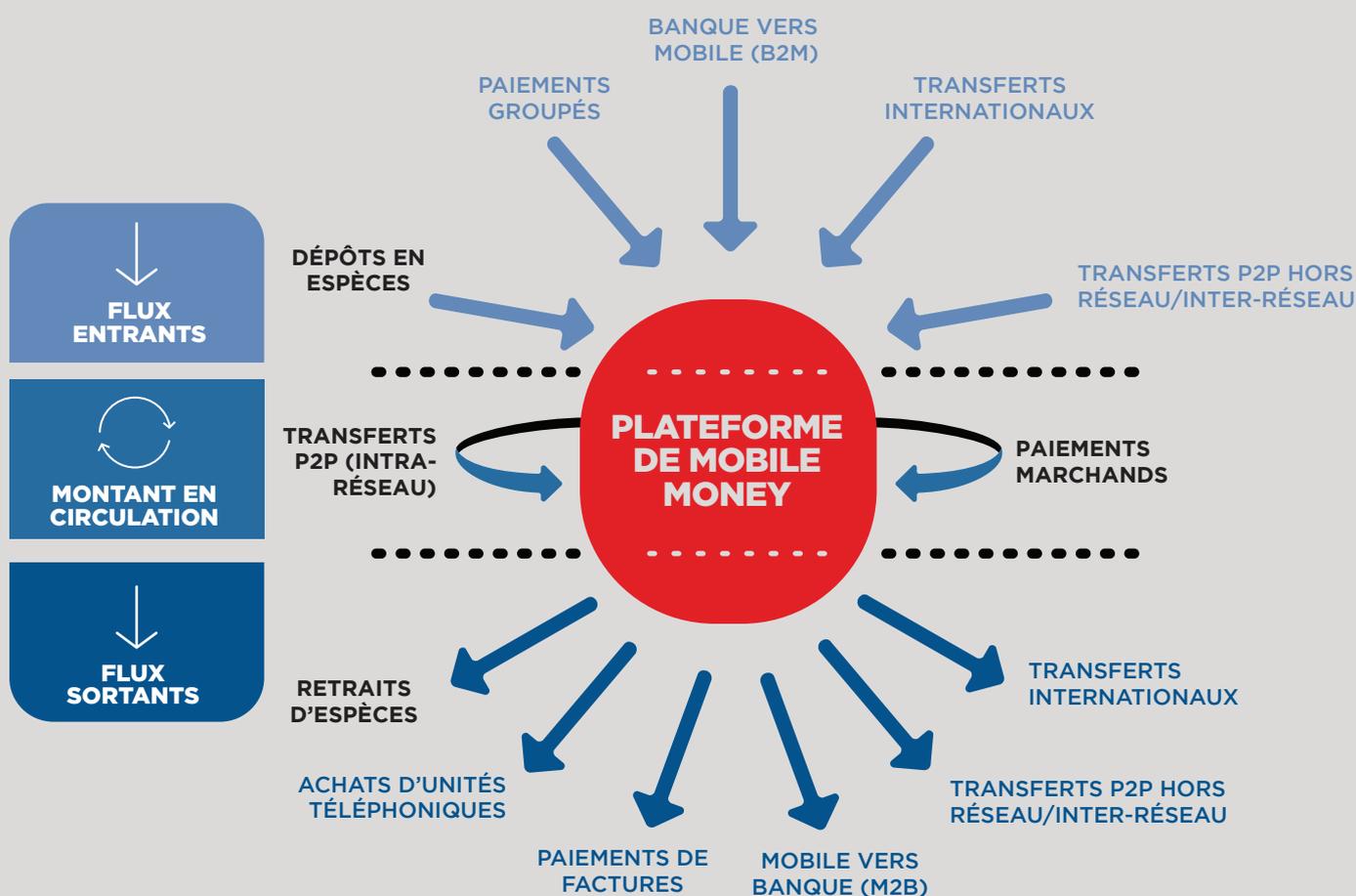
Les **archétypes modélisés** font l'hypothèse qu'à l'année 0, le PSMM a dépassé la phase de démarrage et n'a pas adopté un modèle centré à long terme sur les opérations au guichet (ou « OTC », de l'anglais over the counter). Notre analyse se focalise sur les PSMM qui ont commencé au minimum à investir dans la numérisation des flux entrants et sortants, avec suffisamment de valeur en circulation pour offrir un modèle solide pour les opérations P2P, les paiements marchands et les piliers de diversification.¹⁴

Nous adoptons une approche fondée sur la réalité, mais relativement prudente, pour le **calendrier d'introduction des nouvelles fonctionnalités de mobile money**. Par exemple, le niveau 2 est introduit au cours de l'année 2 du modèle et n'arrive à maturité que pendant l'année 5, tandis que le niveau 3 est lancé pendant l'année 5 et n'arrive à maturité que pendant l'année 7. Dans la pratique, certains PSMM se sont montrés plus volontaristes dans leurs investissements pour accélérer cette transition.

En termes de **dynamique du modèle**, si les revenus transactionnels varient à mesure que l'activité du PSMM arrive à maturité (diminution par exemple des commissions P2P à mesure que le prestataire se développe), nous avons figé les coûts transactionnels.¹⁵ Nous reconnaissons également que ce modèle est un agrégat global, et avons intentionnellement retenu des estimations de croissance prudentes pour les innovations de l'écosystème lorsqu'il était nécessaire de faire un choix.

Figure 2

Flux de transactions dans un système de mobile money. La définition de chaque flux se trouve à l'annexe E.



¹² Pour rappel, ce modèle se situe après les phases de démarrage et de croissance initiale des PSMM, de sorte que l'année 0 du modèle représente un PSMM transactionnel qui a déjà atteint un certain stade de maturité avec une part croissante de transactions numériques, y compris dans les flux en circulation. Il convient également de noter que si le calendrier décrit aux présentes se fonde sur les données mondiales présentées dans l'aperçu méthodologique ci-dessus, le modèle lui-même le traite comme une option configurable.

¹³ NextBillion 2018, "The Superplatforms are Coming ... And They Will Transform Financial Inclusion"

¹⁴ Des informations applicables aux PSMM en phase de démarrage se trouvent dans le document de la GSMA datant de 2014.

¹⁵ Comme nous l'avions fait précédemment dans GSMA 2014 (annexe A), nous faisons l'hypothèse que les coûts de transaction ne varient pas dans le temps et nous ne tenons pas compte des gains d'efficacité potentiels qui pourraient être mis en place pendant la durée de vie du service en vue de réduire ces coûts.

Niveau 1 : les limites d'un modèle transactionnel qui arrive à maturité

Le premier niveau reflète l'archétype correspondant de PSMM qui a atteint un certain niveau de maturité dans son activité transactionnelle,¹⁶ caractérisé par une augmentation de l'activité numérique par rapport aux transactions en espèces, sans qu'il y ait encore de diversification de l'offre au-delà des paiements. Après avoir mis en place un réseau d'agents et une base de clientèle et assumé les investissements correspondants, cet archétype

de PSMM a atteint son point mort en termes d'EBITDA. Un modèle purement transactionnel est néanmoins susceptible d'être confronté à un plafonnement des marges et à une baisse du revenu par utilisateur (ARPU). Les PSMM doivent donc s'efforcer de diversifier leurs sources de revenus à partir de ce stade afin d'assurer leur viabilité future et de réduire leur vulnérabilité face aux risques de perturbation du marché.

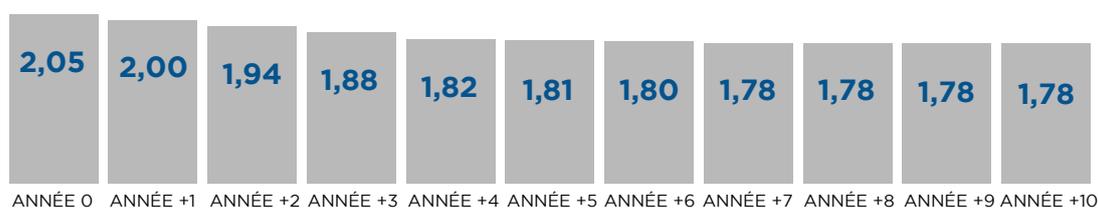
Un modèle purement transactionnel enregistre une baisse de l'ARPU à terme

Si la pénétration croissante du marché et les volumes totaux d'opérations qui en découlent génèrent une contribution positive à la rentabilité de l'activité, les PSMM sont exposés à une baisse de l'ARPU dans un modèle purement transactionnel. Cela s'explique par deux caractéristiques distinctes de notre modèle :

- Développement des opérations numériques par rapport aux opérations en espèces. Par rapport à ces dernières, les opérations numériques ont tendance à générer des revenus inférieurs en pourcentage des montants échangés.
- Pression potentielle sur les frais d'opération dans certains marchés, en raison par exemple d'une concurrence croissante, notamment sur les transferts P2P.

Figure 3

Évolution de l'ARPU transactionnel (exprimé en US\$/mois) sur 10 ans à partir du stade actuel de l'activité



¹⁶ À savoir qu'elle commence à enregistrer une augmentation de l'activité numérique et des transactions P2P, et qu'elle a réussi à éviter de se figer dans une phase OTC/envois d'argent à long terme, comme expliqué dans l'encadré 4 du document de la GSMA de 2014.



Tableau 2

ARPU transactionnel (exprimé en US\$/mois) pour certaines années du modèle, correspondant aux phases décrites dans le tableau 1 mais en incluant uniquement les revenus transactionnels

	MODÈLE TRANSACTIONNEL ARRIVANT À MATURITÉ (Année 0)	SANS LES PILIERS DE DIVERSIFICATION (Année 4)	SANS L'INNOVATION LIÉE À L'ÉCOSYSTÈME (Année 7)
ARPU (US\$/mois)	2,05	1,82	1,78

Un modèle de rentabilité purement transactionnel est exposé aux changements de rupture

La marge brute (MB), la marge d'EBITDA et les flux de trésorerie disponible (FTD) (ou Free Cash Flow) augmentent lorsque le revenu total dépasse les coûts totaux, mais se stabilisent lorsque ce modèle atteint ses limites. Le marché visé par cette offre est progressivement saturé.

Figure

Évolution de la marge brute (MB) et de la marge d'EBITDA dans un modèle purement transactionnel

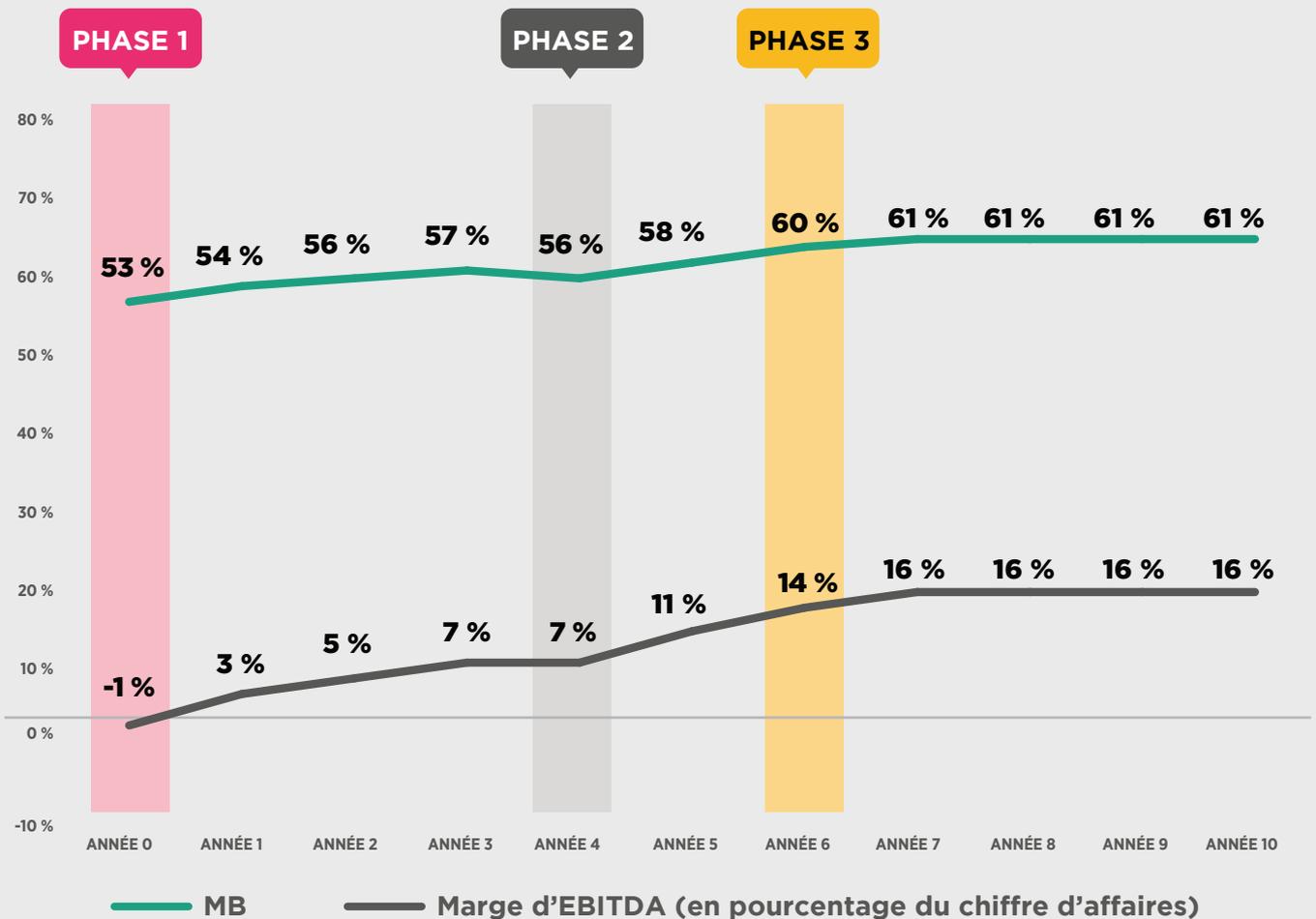


Tableau 3

Marge brute (MB), EBITDA et flux de trésorerie disponible (FTD) pour certaines années du modèle, correspondant aux phases décrites dans le tableau 1 mais en incluant uniquement les revenus transactionnels

	MODÈLE TRANSACTIONNEL ARRIVANT À MATURITÉ (Année 0)	SANS LES PILIERS DE DIVERSIFICATION (Année 4)	SANS L'INNOVATION LIÉE À L'ÉCOSYSTÈME (Année 7)
MB	53 %	56 %	61 %
EBITDA	-1 %	7 %	16 %
FTD	-9 %	1 %	13 %

L'innovation au-delà des paiements est inévitable

Ce modèle purement transactionnel finira par s'enliser au bout d'un certain nombre d'années, lorsque la pénétration du marché atteindra un point de saturation. Ce stade incitera les concurrents innovants, tels que les entreprises qui offrent des services à valeur ajoutée liés à l'écosystème avec des modèles économiques différents (par exemple, les fintechs financées par du capital-risque qui peuvent défrayer certaines transactions quasiment indéfiniment), à remettre en cause le modèle transactionnel traditionnel des PSMM.

Exploiter les actifs existants pour se diversifier via des piliers durables

Les PSMM qui veulent éviter de voir leur rentabilité plafonner doivent s'appuyer sur leurs principaux avantages concurrentiels : leur base de clientèle, leur réseau d'agents, leur infrastructure et leurs canaux. En capitalisant sur ces avantages concurrentiels, ils peuvent commencer à planifier et à tester les piliers d'innovation commerciale du niveau 2 pour commencer à compléter leurs revenus transactionnels.

Prise en compte des modèles d'activité des agents

Les tendances en matière de numérisation et de circulation peuvent également représenter un risque potentiellement disproportionné pour les réseaux d'agents - l'un des principaux atouts du modèle des services de mobile money. En effet, notre modèle montre que malgré une augmentation continue du montant total des transactions « CICO » (dépôts/retraits d'espèces), celles-ci représentent un pourcentage décroissant du montant total des transactions de mobile money en faveur des transactions numériques. De plus, le nombre d'agents nécessaires pour servir une clientèle en forte croissance augmente plus rapidement que le chiffre d'affaires total des transactions CICO, en raison de la prédominance croissante des transactions numériques. La combinaison de ces effets peut entraîner une diminution du montant des transactions CICO par agent au fil du temps, et donc des commissions d'agent correspondantes, ce qui peut faire peser des risques sur la présence commerciale du PSMM.

Les PSMM peuvent prévenir ces risques en élargissant le rôle des agents et en adaptant leur proposition de valeur de base en les formant et en encourageant leur participation à de nouveaux modèles monétisables, tels que ceux décrits dans ce rapport pour les niveaux 2 et 3. En particulier, les PSMM ont manifesté de l'intérêt¹⁷ pour un modèle d'« agents en tant que service », dans lequel ils facilitent l'implication des agents auprès d'autres acteurs de l'écosystème tels que les plateformes de commerce électronique ou les fintechs. Les agents peuvent générer des commissions supplémentaires en jouant un rôle clé dans ces nouveaux cas d'utilisation, qui sont autant de nouvelles sources de revenus pour les PSMM - par exemple : points de retrait pour le commerce électronique, traitement d'opérations pour le compte de fintech/PSMM ou vente de services financiers.

¹⁷ Voir annexe D

Niveau 2 : Diversifier le modèle de revenus

Si le modèle transactionnel du niveau 1 finit par toucher à ses limites sur le plan de la rentabilité, il jette les bases, via un ensemble d'avantages concurrentiels, des piliers de diversification de l'activité du niveau 2, à savoir :

- **Les services financiers basés sur le mobile money**, dans le domaine notamment du crédit, de l'épargne, de l'assurance et de la gestion de patrimoine.
- **Les produits destinés aux entreprises**, tels que les paiements mobiles interentreprises (B2B), les services de comptes séquestres et les services financiers mobiles évoqués au point précédent en les adaptant au marché des entreprises.
- **Les API de paiement**, basées sur des spécifications standardisées¹⁸ et qui évoluent en fonction de l'évolution du marché, de la demande des partenaires et de la volonté des PSMM de consentir des investissements stratégiques. Les PSMM qui mettent en place un accès clé-en-main pour les tiers¹⁹ bénéficieront de transactions supplémentaires, telles que les paiements marchands, les paiements de factures ou les paiements groupés.

¹⁸ Par exemple, celles conçues à partir du cahier des charges des API de mobile money de la GSMA, qui permettent à des intervenants extérieurs d'assurer l'intégration, l'exécution et le règlement de paiements de mobile money et d'en suivre le statut.

¹⁹ Conformément par exemple au cadre défini à la page 11 de « *Payment APIs : What, Why, and for Whom ?* », FSD Kenya, 2016



Tableau 4

Exemples de cas d'utilisation, de marché adressable et de sources de revenus pour les piliers de diversification du niveau 2

	Services B2C non transactionnels	Produits B2B dédiés	API de paiement
CAS D'UTILISATION	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit • Épargne • Assurance • Gestion de patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> • Comptes professionnels et d'entreprise • Services financiers (crédit, épargne, assurance) • Paiements mobiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements marchands, en ligne et hors ligne, authentification déléguée • Paiement de factures avec notification instantanée • Interopérabilité avec les banques et entre PSMM • Gestion de base des comptes • Transferts internationaux • Paiements groupés
MARCHÉ ADRESSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Particuliers • Certaines TPE et petites entreprises qui n'ont pas forcément besoin d'un compte B2B dédié et utilisent plutôt des services B2C. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes entreprises et PME, y compris celles qui utilisaient auparavant des comptes de transaction B2C et celles qui découvrent le mobile money. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes entreprises, émetteurs de factures et fournisseurs de services collectifs • Plateformes de commerce numérique • Autres prestataires de services financiers • TPE/PME et fintech
DYNAMIQUE RÉSULTANTE DANS LE MODÈLE	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit : partage des revenus avec la banque/institution financière partenaire • Épargne : commission de découverte • Assurance : partage des revenus • Gestion de patrimoine : pourcentage des actifs sous gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit, épargne, assurance : même modèle que l'offre B2C, mais avec des tarifs adaptés aux entreprises et aux partenaires qui travaillent avec ces entreprises. • Frais de transaction provenant des paiements B2C, mais aussi des paiements aux fournisseurs, aux prestataires de services logistiques, aux agents commerciaux, aux autorités chargées de l'octroi des licences, etc. • Potentiel de ventes croisées : augmentation des revenus de commissions provenant des versements de salaires au moyen du mobile money, des salariés des entreprises, des fournisseurs, des clients ouvrant de nouveaux comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frais de transaction provenant de secteurs qui n'étaient pas utilisateurs auparavant des services de mobile money (transactions en ligne, applications fintech, etc.) • Potentiel de ventes croisées : revenus supplémentaires provenant des clients du commerce électronique qui ouvrent leur premier compte de mobile money

Ceux-ci sont considérés comme des piliers pour trois raisons :

1. D'un point de vue **pratique**, il s'agit de produits qui ont déjà été testés dans des secteurs connexes (banques par exemple) et par un certain nombre de PSMM.
2. D'un point de vue **stratégique**, ils permettent de générer des revenus pour un coût relativement limité, et donc des flux de trésorerie disponible qui peuvent être investis dans les domaines d'innovation du niveau 3 et dans la poursuite du développement de l'activité.
3. D'un point de vue **concurrentiel**, les PSMM disposent à ce stade de tous les éléments nécessaires à l'intégration de ces piliers : agents, canaux et données.

Dans le cadre de la modélisation de ces piliers sur la base des données d'entrée²⁰ et de la validation des PSMM, nous avons analysé leurs contributions modulaires aux revenus (ARPU) et à la rentabilité (EBITDA) au-delà du modèle transactionnel. Dans nos calculs, nous avons également attribué au niveau 2 tous les gains d'efficacité des coûts inter-piliers et les effets de second ordre des nouvelles activités sur le modèle transactionnel sous-jacent.

La diversification permet de compenser le déficit d'ARPU

Sur la base de données sectorielles mentionnées plus haut (note 19), les piliers sont introduits au cours de la deuxième année dans le modèle. En étudiant l'ARPU combiné (en US\$/mois) à partir de cette étape, on constate que les revenus des piliers permettent en pratique de compenser le recul de l'ARPU transactionnel.

Tableau 5

ARPU du modèle purement transactionnel, ARPU des piliers de diversification du niveau 2 et pourcentage d'augmentation de l'ARPU apporté par les piliers

	LANCEMENT DES PILIERS (Année 2)	DÉVELOPPEMENT DES PILIERS (Année 4)	MATURITÉ DES PILIERS (Année 10)
NIVEAU 1 ARPU TRANSACTIONNEL	1,94	1,82	1,78
+ NIVEAU 2 Piliers	1,98	2,01	2,69
NIVEAU 2 CONTRIBUTION DE L'ARPU DES PILIERS ²¹	2 %	9 %	34 %



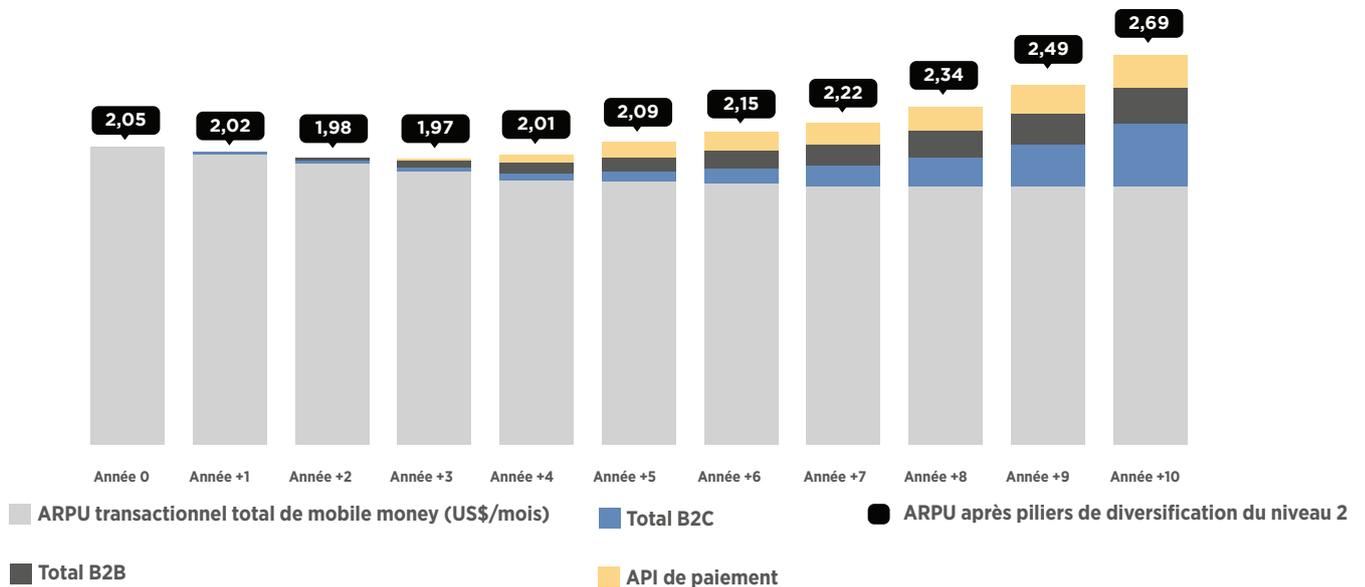
²⁰ Pour les piliers B2C, ces données comprennent par exemple l'année de lancement de chaque produit, le pourcentage de comptes actifs sur 30 jours utilisant chaque produit et le TCAC du pourcentage de comptes actifs utilisant chaque produit. Pour les piliers B2B, elles comprennent taille du marché adressable des TPE/PME, le pourcentage de comptes B2B actifs et le TCAC d'adoption sur ce marché.

²¹ ARPU généré par le niveau 2 uniquement, exprimé en pourcentage de l'ARPU total des deux niveaux.



Figure 5

Évolution sur 10 ans des contributions ARPU des niveaux 1 et 2 à partir du stade actuel de l'activité. Les contributions du niveau 2 sont ventilées selon les composantes décrites dans le tableau 4 ci-dessus

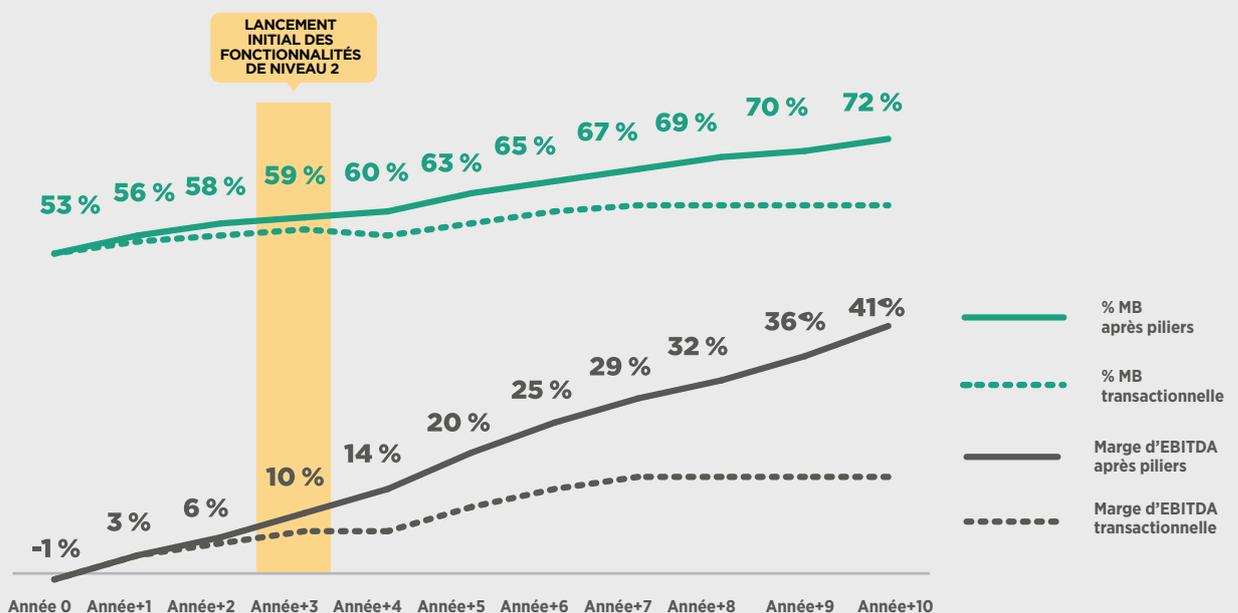


Les piliers de diversification offrent des marges bénéficiaires supérieures

Il est également important de noter que l'ARPU des piliers de diversification a une contribution plus importante à la rentabilité (EBITDA) que l'ARPU transactionnel, car le réseau (infrastructure, agents, canaux numériques) a déjà été financé par l'activité transactionnelle de base. Si l'on examine l'EBITDA, on observe une contribution encore plus importante et une ré-accelération d'un modèle qui était sinon en train de se tasser.

Figure 6

Évolution sur 10 ans de la marge brute (MB) et de la marge d'EBITDA pour les niveaux 1 et 2 (« après piliers ») par rapport aux chiffres correspondants du niveau 1 (« transactionnel ») pris isolément



Cette distinction est probablement encore plus frappante quand on examine les flux de trésorerie disponible, car sur la période, les dépenses d'investissement d'un archétype de PSMM transactionnel passent de 8 % du chiffre d'affaires pour l'année 0 à 3 % pour l'année 7 (cf. annexe C). En plus de compenser l'affaiblissement de l'EBITDA transactionnel, les piliers de diversification permettent également de générer des flux supplémentaires de trésorerie disponible qui peuvent être consacrés aux dépenses d'investissement (CAPEX), en particulier dans les domaines d'innovation complémentaires du niveau 3.

Tableau 6

Marge brute (MB), EBITDA et flux de trésorerie disponible (FTD), en pourcentage du total des revenus, pour le niveau 1 pris isolément et pour les niveaux 1 et 2 regroupés

	LANCEMENT DES PILIERS (Année 2)	DÉVELOPPEMENT DES PILIERS (Année 4)	MATURITÉ DES PILIERS (Année 10)
MB TRANSACTIONNEL LE DU NIVEAU 1	56 %	56 %	61 %
+ Piliers du NIVEAU 2	58 %	60 %	62 %
EBITDA TRANSACTIONNEL DU NIVEAU 1	5 %	7 %	16 %
+ PILIERS DU NIVEAU 2	6 %	14 %	41 %
FTD TRANSACTIONNEL S DU NIVEAU 1	-1 %	1 %	13 %
+ PILIERS DU NIVEAU 2	0 %	9 %	38 %

Lancer les piliers et se diversifier aussi rapidement que possible

Les prestataires qui lancent ces services sans tarder peuvent ainsi disposer d'une capacité d'autofinancement supplémentaire qui pourra être réinvestie dans le lancement d'autres piliers. Sur la base de nos données et des informations fournies par les PSMM, nous avons constaté qu'ils commencent généralement les essais pilotes de comptes d'épargne/crédit B2C et de comptes de mobile money B2B à mi-chemin entre les phases 1 et 2 (c'est-à-dire les années 0 et 5 de notre modèle) pour un lancement dans les 24

mois qui suivent. Des produits d'assurance sont généralement ajoutés peu de temps après. Les solutions de gestion de patrimoine sont plus rares à l'heure actuelle, mais apparaissent le cas échéant uniquement après la phase 2.



Faire une évaluation « *buy vs build* » pour les services financiers

Les PSMM ont deux approches à leur disposition pour offrir des services financiers B2C et B2B : lancer une banque, ou développer des partenariats avec une banque existante qui dispose déjà des agréments nécessaires pour distribuer des prêts et des produits d'épargne (« faire ou faire faire »). La modélisation financière utilisée pour ce rapport fait l'hypothèse qu'ils adoptent une approche de partenariat. Cependant, sachant qu'un nombre croissant de PSMM de premier plan envisagent d'acquérir des licences bancaires, il est important d'évaluer les deux approches, car elles ont des implications différentes en termes de revenus, de coûts et de risques.

MODÈLE DE PARTENARIAT

Dans ce modèle, un PSMM s'associe à un prêteur agréé (par exemple, une banque, une institution de microfinance, ou une coopérative d'épargne et de crédit). Le PSMM est responsable de la gestion de la clientèle, du marketing et de la communication, ainsi que de la distribution. Le développement des produits se fait généralement conjointement avec l'établissement de crédit, ainsi que la protection des données et la conformité réglementaire. L'établissement de crédit est responsable du développement du modèle de notation de crédit et de la gestion des engagements. Le PSMM reçoit une commission pour chaque prêt décaissé par l'intermédiaire de son canal de distribution et/ou une partie des intérêts ou des frais encaissés sur le prêt.

Bien que ce modèle soit plus souple, il est important de noter que les procédures et normes habituelles d'analyse de crédit ne seront probablement pas adaptés aux segments de clientèle ciblés. Les partenaires de prêt devront adapter leurs procédures et leurs critères de prêt pour répondre aux besoins de la clientèle à faibles revenus.

MODÈLE BANCAIRE

Pour des raisons réglementaires ou stratégiques, un certain nombre de PSMM ont fait le choix d'acquérir des licences bancaires, ce qui leur permet de conserver des dépôts au nom des clients, de distribuer des prêts et de développer une gamme complète de produits d'épargne et de paiement.

En termes de revenus, les ORM qui disposent d'une licence bancaire sont en mesure de profiter pleinement des intérêts nets perçus sur les prêts et peuvent monétiser les encours de dépôts de leurs clients (ils sont alors généralement tenus par le régulateur de conserver ces fonds sur des placements à faible risque).

Outre le risque implicite, ce modèle comporte également des coûts supplémentaires. À haut niveau, le fait de détenir une licence bancaire peut impliquer des coûts technologiques plus élevés, ce qui se traduit par d'importantes dépenses d'investissement supplémentaires. Les banques sont également soumises à des exigences de fonds propres proportionnelles à leur actif pondéré en fonction du risque et doivent assumer des coûts substantiels de conformité.

Niveau 3 : Développer l'écosystème grâce à l'innovation

Une fois leur déficit d'ARPU transactionnel du niveau 1 comblé par la diversification du niveau 2, avec des flux de trésorerie disponible supplémentaires à leur disposition, les PSMM auront moins de contraintes pour s'intéresser à des domaines d'innovation plus avancés, qui impliquent un risque légèrement plus élevé, mais aussi un potentiel de rentabilité important.

Nous avons vu le cas de l'engagement basé sur l'écosystème/plateforme (et l'ARPU supplémentaire qui en découle) dans des secteurs adjacents (par ex. Apple Pay, Google Pay, publicités Facebook, licences de données Twitter) ainsi que dans des secteurs plus proches de celui du mobile money (par ex. WeChat, JIO, OPay, Cellulant). Ainsi, dans le niveau 3, nous évaluons la possibilité pour les PSMM d'atteindre les niveaux d'ARPU des plateformes numériques ou davantage grâce à une activité accrue et à une base de clientèle plus large.

Évaluer la pertinence stratégique et la faisabilité pratique des domaines d'innovation

Nous avons demandé aux PSMM d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 l'intérêt stratégique et la faisabilité pratique de six domaines d'innovation liés à l'écosystème. Le tableau de l'annexe D récapitule l'ensemble de leurs réponses. Faisant le constat que les choix les moins bien notés restaient des domaines d'étude intéressants pour l'avenir, nous avons sélectionné les deux premiers pour les modéliser dans le cadre du présent rapport :

- **API de données et analyses en tant que service (« Analytics-as-a-Service »)** : service en ligne avec une tarification échelonnée qui permet à des tiers d'accéder à des historiques de données et/ou des analyses récapitulative pour le compte d'un titulaire de compte de mobile money.
- **Agents en tant que service (« Agents-as-a-Service »)** : modèle de mise en relation bilatérale dans lequel le PSMM perçoit des revenus grâce à la mise en place de relations entre son réseau d'agents et des tiers susceptibles de tirer parti de services offerts par les agents. Les exemples potentiels comprennent les plateformes de commerce électronique, les fintechs ou d'autres PSMM.



Investir les bénéfices des piliers dans l'innovation est une stratégie gagnante

Chacun de ces domaines d'innovation a été modélisé sous la forme d'un montant initial de dépenses d'investissement (CAPEX) et d'un résultat d'exploitation récurrent (OPEX)²² avec un certain pourcentage de comptes actifs B2C ou B2B sur une période de 30 jours pour chaque fonctionnalité. Les résultats ont été combinés aux niveaux 1 et 2 pour la présentation, mais peuvent être ventilés comme suit : (a) contributions modulaires directes aux revenus (ARPU) et à la rentabilité (EBITDA) en sus du modèle transactionnel de base,

et (b) effets du comportement transactionnel supplémentaire sur le modèle transactionnel de base.

Plus précisément, nous montrons dans le tableau 7 et la figure 7 ci-dessous que sur une période de cinq ans, deux exemples seulement de cas d'utilisation de niveau 3 axés sur l'écosystème arrivent à générer un ARPU égal à celui des piliers de diversification du niveau 2. L'introduction de domaines d'innovation supplémentaires, tels que les super-applications ou d'autres mentionnés à l'annexe D, peut permettre d'amplifier cet effet de manière significative.

Tableau 7

ARPU du modèle purement transactionnel du niveau 1, ARPU comprenant les piliers de diversification du niveau 2 et ARPU comprenant les piliers de l'écosystème du niveau 3

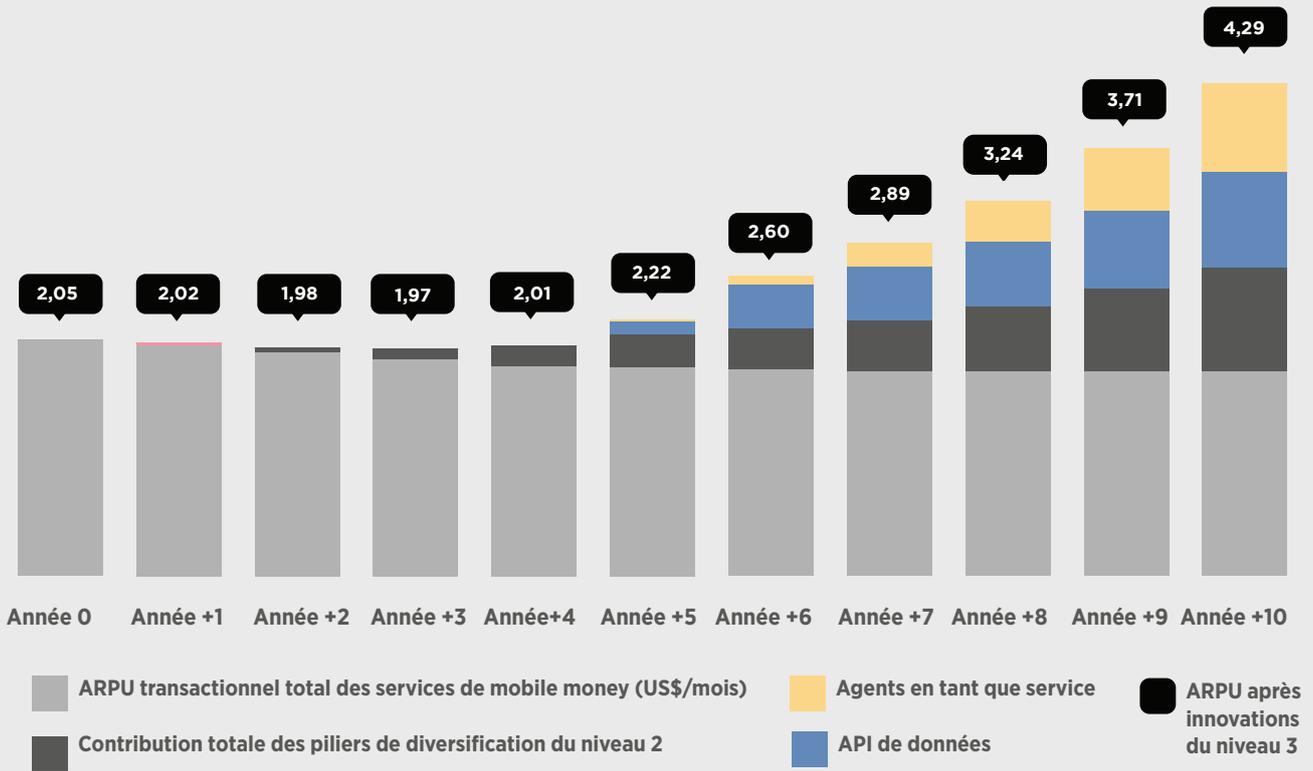
	LANCEMENT DES INNOVATIONS LIÉES À L'ÉCOSYSTÈME (Année 5)	ÉCOSYSTÈME EN DÉVELOPPEMENT (Année 7)	ÉCOSYSTÈME ARRIVÉ À MATURITÉ (Année 10)
ARPU TRANSACTIONNEL DU NIVEAU 1	1,81	1,78	1,78
+ PILIERS DU NIVEAU 2	2,09	2,22	2,69
+ ÉCOSYSTÈME DU NIVEAU 3	2,22	2,89	4,29
CONTRIBUTION DES PILIERS DU NIVEAU 2 + ÉCOSYSTÈME DU NIVEAU 3 ²³	18 %	28 %	59 %

²² Il convient de noter que certains coûts sont déjà supportés par le modèle transactionnel qui permet de réaliser des gains d'efficacité pour le lancement des piliers. Les coûts mentionnés ici correspondent tous aux dépenses supplémentaires d'investissement et d'exploitation (CAPEX & OPEX) nécessaires au-delà du niveau 1.



Figure 7

Évolution sur 10 ans des contributions à l'ARPU des niveaux 1, 2 et 3



Les PSMM disposent heureusement de plusieurs atouts clés à ce stade : « une base de clientèle bien établie, une infrastructure et des canaux numériques, ainsi qu'un réseau d'agents établi. Ces éléments peuvent assurer une voie de progrès viable. »

Figure 8

Évolution sur 10 ans de la marge brute (MB) et de la marge d'EBITDA pour tous les niveaux (« après innovation de l'écosystème ») par rapport aux chiffres correspondants pour les niveaux 1 et 2 uniquement (« après piliers »)

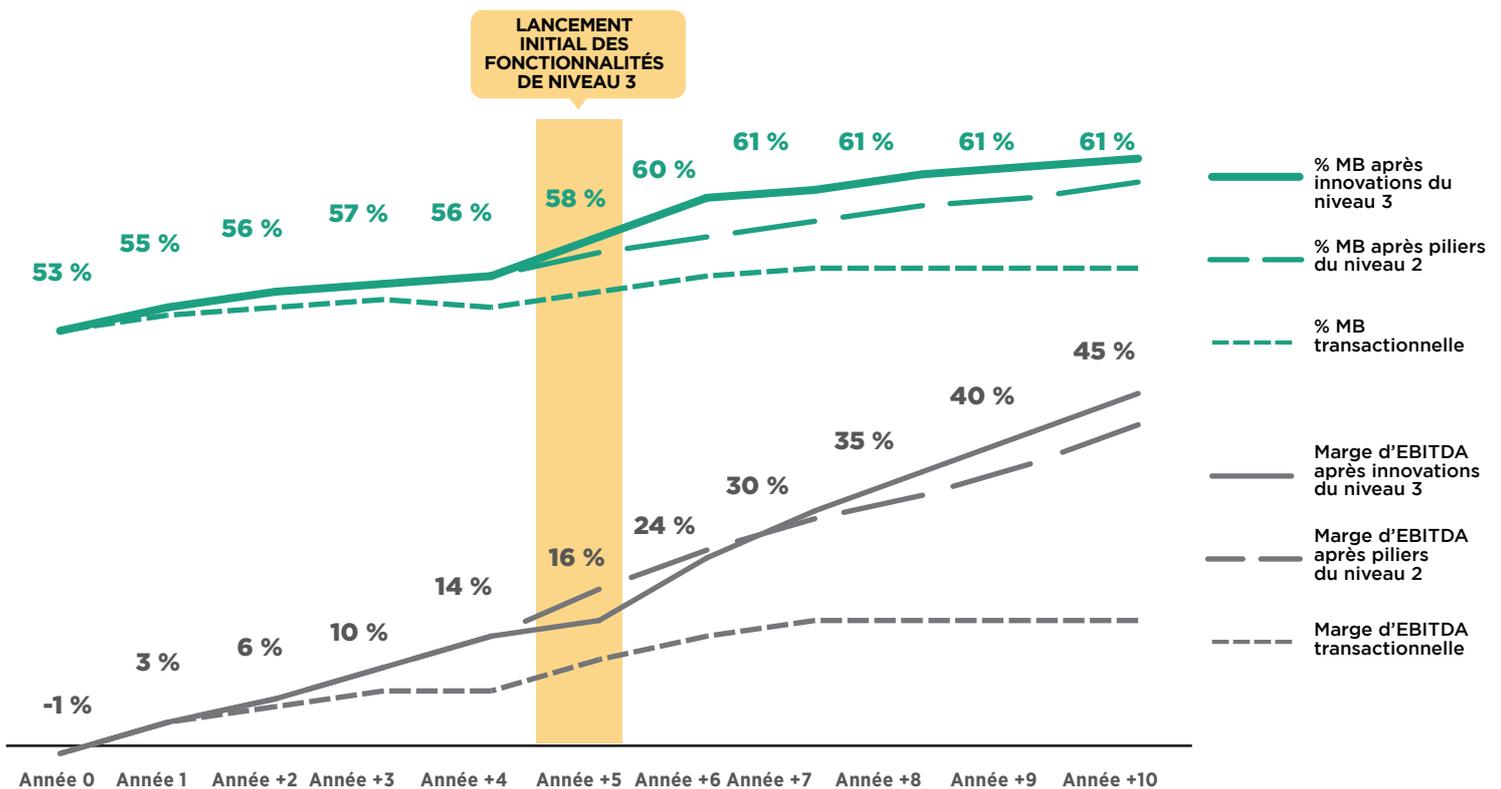




Tableau 9

Marge brute (MB), EBITDA et flux de trésorerie disponible (FTD) pour le niveau 1 uniquement, pour les niveaux 1 et 2 combinés, et pour les trois niveaux combinés

	LANCEMENT DE L'ÉCOSYSTÈME (Année 5)	ÉCOSYSTÈME EN DÉVELOPPEMENT (Année 7)	ÉCOSYSTÈME ARRIVÉ À MATURITÉ (Année 10)
MB TRANSACTIONNEL LE DU NIVEAU 1	58 %	61 %	61 %
+ PILIERS DU NIVEAU 2	63 %	67 %	72 %
+ ÉCOSYSTÈME DU NIVEAU 3	65 %	71 %	75 %
EBITDA TRANSACTIONNEL DU NIVEAU 1	11 %	16 %	16 %
+ PILIERS DU NIVEAU 2	20 %	29 %	41 %
+ ÉCOSYSTÈME DU NIVEAU 3	16 %	30 %	45 %
FTD TRANSACTIONNEL S DU NIVEAU 1	6 %	13 %	13 %
+ PILIERS DU NIVEAU 2	16 %	26 %	38 %
+ ÉCOSYSTÈME DU NIVEAU 3	15 %	21 %	29 %



Définir une stratégie à l'avance pour optimiser le retour sur investissement

Les PSMM peuvent tirer parti de synergies avec les niveaux 1 et 2 pour élaborer et développer les fonctionnalités du niveau 3. Certains de ces domaines de niveau 3 s'appuient directement sur des infrastructures dont les coûts étaient auparavant absorbés par le modèle transactionnel ou par les piliers de diversification du niveau 2. Ils n'impliquent par conséquent que des frais supplémentaires de marketing et de formation. Par exemple :

- Pour le **modèle « agents en tant que service »**, les agents du PSMM sont déjà en place pour les opérations de dépôts et retraits d'espèces et représentent donc une économie directe de frais de fonctionnement, en dehors des frais initiaux de formation et de marketing. En outre, s'il est conçu et exécuté en tenant compte des agents, ce modèle peut se révéler avantageux pour ces derniers, qui pourraient sinon être confrontés à une baisse de leurs revenus transactionnels.
- Pour mettre en place une **API de données**, les PSMM peuvent exploiter directement un grand nombre d'investissements antérieurs dans l'infrastructure de données transactionnelles et dans l'API de paiement. Des éléments essentiels tels que le portail destiné aux développeurs ou l'intégration, l'administration et la sécurité des interfaces avec des tiers seront déjà en place.
- De la même manière, **les services financiers pour compte de tiers (« finance-as-a service »)** s'appuient le cas échéant sur les investissements réalisés dans les API de paiement et de données, ainsi que sur la mise en place préalable de produits de crédit, d'épargne, d'assurance ou de gestion de patrimoine destinés aux particuliers (B2C) ou aux entreprises (B2B).
- Les **super-applications** s'appuient elles aussi sur les API de paiement et de données et/ou sur les services financiers pour compte de tiers, en les proposant en parallèle de leurs propres produits dans une interface commune.

Il n'est jamais trop tôt pour planifier. Par exemple, il n'est peut-être pas possible pour un PSMM de premier plan de se développer directement dans ces domaines dans un pays de petite taille où l'adoption des smartphones reste limitée, mais il peut envisager de commencer par des piliers de niveau 2 susceptibles de générer des revenus plus immédiats, tout en tenant compte de ces synergies et d'autres pour planifier la mise en place future de piliers de niveau 3.

Réinvestir les bénéfices du niveau 3 pour élargir le marché

Le niveau de rentabilité du niveau 3 offre de toute évidence la possibilité de saisir de nouvelles opportunités en termes de couverture du marché. Dans le cas par exemple d'un marché sur lequel le PSMM est déjà implanté, ces bénéfices peuvent servir à financer des efforts d'inclusion financière visant des segments de population précédemment exclus. Les PSMM qui ont une activité internationale, au niveau d'un groupe par exemple, peuvent également envisager d'exploiter ce surcroît de rentabilité pour relever les défis présentés par des marchés moins avancés où ils sont encore en phase de démarrage ou d'investissement actif dans le développement de leur réseau.



Mesures de réponse directe face aux situations d'urgence²⁴

Si les progrès accélérés de la numérisation provoqués par la pandémie de COVID-19 pourraient se révéler positifs à long terme pour le secteur du mobile money, la pandémie a été très perturbatrice à court terme, affectant le chiffre d'affaires des entreprises, la continuité des services et les revenus des agents. Plusieurs réponses aux situations d'urgence pourraient être envisagées dans l'éventualité de futures pandémies ou d'autres chocs similaires, avec des coûts de mise en œuvre relativement limités. Ces mesures auraient pour objectif d'assurer la continuité du service et d'atténuer les impacts négatifs soudains sur les revenus, tout en respectant les mesures sanitaires et en préservant les moyens de subsistance des clients et des agents.

Premièrement, nous avons vu qu'il était impératif²⁵ de diffuser des **informations actualisées aux agents, aux clients** et à l'ensemble du réseau afin d'éviter la désinformation et la panique et de promouvoir un sentiment de confiance et de sécurité dans le système. Ces mesures ont par exemple pris la forme d'une ligne d'assistance téléphonique gratuite COVID-19, de formations destinées aux agents de service à la clientèle et de centres d'information en ligne. Les PSMM relevant d'opérateurs de réseaux mobiles ont mis à disposition des débits plus importants pour l'Internet à domicile afin d'encourager la distanciation sociale tout en permettant l'accès aux informations d'actualité les plus récentes.

Mesures **favorisant un environnement sûr pour assurer la continuité du service** pour les clients - soit directement, soit par le biais de fonds de responsabilité sociale des entreprises et de partenariats avec des ONG.²⁶ Les ORM/PSMM et les fintechs²⁷ ont ainsi été en mesure de distribuer des équipements de protection individuelle, des

désinfectants pour les mains, des produits de nettoyage, des masques et des panneaux de signalisation aux agents. Dans le cadre de partenariats, des interventions indirectes mais néanmoins cruciales ont porté sur les aspects suivants : dons alimentaires, caméras thermiques destinées aux ministères de la santé,²⁸ partenariats avec les services d'eau et d'assainissement,²⁹ soutien aux programmes d'enseignement en ligne pour compenser la fermeture des écoles en offrant une bande passante gratuite pour accéder à ces sites en plus d'une assistance financière aux familles à faibles revenus.³⁰

Toutes ces initiatives attestent de la volonté du secteur et de la nécessité pour celui-ci de porter son regard au-delà de la réduction des revenus à court terme pour s'intéresser à la résilience et à la croissance du réseau à plus long terme. L'année écoulée a été marquée par plusieurs **accélération notables d'innovations concernant les produits et modèles commerciaux**. Par exemple, les points de fidélité peuvent désormais être utilisés pour le paiement d'achats chez des commerçants, le paiement de factures de services publics (et pas seulement de services ORM comme c'était le cas auparavant) ou d'achats alimentaires grâce à un système de transfert.

L'augmentation des plafonds de solde et d'opérations et l'exonération de certains frais d'opération sont susceptibles de favoriser le développement des transactions numériques à la place des opérations en espèces, ce qui permet de réduire les contacts physiques inutiles et d'atténuer la pression du coût de la vie sur les utilisateurs du mobile money. Cette promotion des canaux numériques est également susceptible de stimuler l'adoption des domaines d'innovation déjà disponibles.³¹ Il serait toutefois préférable que certaines de ces mesures ne soient que temporaires, car elles pourraient compromettre la viabilité à long terme des services de mobile money.

²⁴ Cet encadré évoque les mesures que les PSMM peuvent prendre et ont prises pour lutter contre les retombées négatives de la COVID-19 tout en tirant parti de l'accélération des tendances du mobile money pour stimuler leur croissance. En plus de ces mesures directes, les PSMM doivent également internaliser toutes les mesures réglementaires recommandées et/ou imposées et prendre en compte les défis qui peuvent en découler pour le modèle actuel et les accélérateurs vers un modèle futur. Des informations complémentaires sur ce sujet figurent dans les « Recommandations 2020 à l'intention des banques centrales » de la GSMA et le suivi correspondant des réponses réglementaires.

²⁵ Par exemple, « Keeping the world connected » (GSMA, 2020)

²⁶ Par exemple, « Partnering During Crisis » (GSMA, 2020)

²⁷ Par exemple, « Agility Breeds Resilience » (Action Center for Financial Inclusion, 2020)

²⁸ Cf. Rapport 2020 de Safaricom sur le développement durable pour d'autres exemples de ces efforts.

²⁹ Par exemple, « An effective response to COVID-19 requires innovative water and sanitation services » (GSMA, 2020)

³⁰ Par exemple, « UNICEF and Airtel Africa announce partnership »

³¹ Par exemple, « When digital payment goes viral » (NextBillion, 2020)

Remarques de conclusion

Bien qu'un modèle purement transactionnel se soit révélé efficace pour permettre aux PSMM de passer de la phase de démarrage de leur activité à la phase de maturité, il s'accompagne également de certaines limites à la lumière des tendances identifiées dans ce rapport. Ces défis peuvent se manifester sur différents fronts : rentabilité économique, risques concurrentiels, modèles de rémunération des agents. Il est donc impératif pour les PSMM de réfléchir à des stratégies de diversification au moment où ils commencent à faire évoluer leurs modèles commerciaux au-delà des paiements pour définir leurs propres approches de « rentabilité 2.0 »

Les PSMM disposent heureusement de plusieurs atouts clés à ce stade : une base de clientèle bien établie, une infrastructure et des canaux

Les PSMM doivent s'appuyer sur ces atouts pour diversifier leur offre en y ajoutant des produits non transactionnels et des fonctionnalités destinées aux entreprises qui leur permettront de générer des revenus supplémentaires avec des coûts limités par rapport au modèle transactionnel. En plus d'améliorer leur rentabilité, ces revenus supplémentaires autorisent également une plus grande flexibilité dans les tarifs pour rester compétitif, tout en offrant des opportunités supplémentaires de revigorer le modèle des réseaux d'agents.

Les PSMM peuvent enfin réinvestir les bénéfices tirés de leurs efforts de diversification vers d'autres domaines d'innovation tournés vers l'écosystème. Ces nouveaux domaines peuvent être plus difficiles à mettre en place et exiger des ressources plus importantes que les piliers évoqués plus haut, mais ils offrent un potentiel important de retombées positives, que ce soit en matière de rentabilité à





Les PLATS sont irrésistibles
avec Arome MAGGI.!



Annexe A : Ventilation des opérations modélisées

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
EN POURCENTAGE DES FLUX ENTRANTS			
Dépôts d'espèces	88,30 %	71,90 %	53,10 %
Paiements groupés	1,20 %	6,80 %	20,90 %
Transferts « banque vers mobile » (B2M)	5,80 %	16,40 %	20,90 %
Transactions entrantes hors réseau/inter-réseau	0,60 %	1,80 %	2,00 %
Transferts internationaux (reçus)	4,00 %	3,00 %	3,00 %
EN POURCENTAGE DES FLUX EN CIRCULATION			
Transferts P2P intra-réseau	93,30 %	87,70 %	75,00 %
Paiements marchands	6,70 %	12,30 %	25,00 %
EN POURCENTAGE DES FLUX SORTANTS			
Retraits d'espèces auprès d'agents	79,30 %	57,70 %	50,00 %
Paiements de factures	2,00 %	19,90 %	19,90 %
Transferts « mobile vers banque » (M2B)	12,70 %	13,50 %	21,20 %
Achats d'unités téléphoniques	2,90 %	2,40 %	1,90 %
Transferts P2P hors réseau/inter-réseau	0,80 %	4,00 %	4,00 %
Transferts internationaux (émis)	2,30 %	2,00 %	2,00 %
Retraits d'espèces auprès de DAB/GAB	0,00 %	0,50 %	1,00 %

Annexe B :

Modélisation des revenus et des coûts

REVENUS EN POURCENTAGE DES MONTANTS TRANSACTIONNELS POUR :	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
FLUX ENTRANTS			
Dépôts d'espèces	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paielements groupés	0,09 %	0,09 %	0,09 %
Transferts « banque vers mobile » (B2M)	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Transactions entrantes hors réseau/inter-réseau	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Transferts internationaux (reçus)	0,00 %	0,00 %	0,00 %
CIRCULATING VALUE			
Transferts P2P intra-réseau	0,42 %	0,20 %	0,20 %
Paielements marchands	0,50 %	0,50 %	0,50 %
FLUX SORTANTS			
Retraits d'espèces auprès d'agents	1,85 %	1,85 %	1,85 %
Paielements de factures	1,89 %	1,89 %	1,89 %
Transferts « mobile vers banque » (M2B)	1,00 %	1,00 %	1,00 %
Achats d'unités téléphoniques	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Transferts P2P hors réseau/inter-réseau	1,00 %	1,00 %	1,00 %
Transferts internationaux (émis)	1,32 %	1,33 %	1,33 %
Retraits d'espèces auprès de DAB/GAB	1,85 %	1,85 %	1,85 %

Annexe B : Modélisation des revenus et des coûts (suite)

COÛTS EN POURCENTAGE DES MONTANTS TRANSACTIONNELS POUR :	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
FLUX ENTRANTS			
Dépôts d'espèces	0,30 %	0,30 %	0.30%
Paiements groupés	0,00 %	0,00 %	0.00%
Transferts « banque vers mobile » (B2M)	0,50 %	0,50 %	0.50%
Transactions entrantes hors réseau/inter-réseau	1,00 %	1,00 %	1.00%
Transferts internationaux (reçus)	0,50 %	0,50 %	0.50%
FLUX EN CIRCULATION			
Transferts P2P intra-réseau	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paiements marchands	0,00 %	0,00 %	0,00 %
FLUX SORTANTS			
Retraits d'espèces auprès d'agents	0,65 %	1,85 %	1,85 %
Paiements de factures	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Transferts « mobile vers banque » (M2B)	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Achats d'unités téléphoniques	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Transferts P2P hors réseau/inter-réseau	1,00 %	1,00 %	1,00 %
Transferts internationaux (émis)	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Retraits d'espèces auprès de DAB/GAB	0,33 %	0,33 %	0,33 %

Annexe C : Rentabilité du niveau 1 après prise en compte des coûts non transactionnels

COÛTS EN POURCENTAGE DES MONTANTS TRANSACTIONNELS POUR :	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
MARGE BRUTE (MB) TRANSACTIONNELLE	53 %	56 %	61 %
COÛTS COMMERCIAUX EN POURCENTAGE DU TOTAL DES REVENUS	29,00 %	27,00 %	25,00 %
Enregistrement des clients	0,30 %	0,30 %	0,30 %
Frais d'acquisition et de gestion des agents	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Frais d'acquisition et de gestion de l'écosystème	0,50 %	0,50 %	0,50 %
Frais de marketing	1,00 %	1,00 %	1,00 %
FRAIS D'EXPLOITATION EN POURCENTAGE DU TOTAL DES REVENUS	25 %	23 %	20 %
Personnel	110,00 %	9,00 %	8,00 %
Fraude & règlement	1,00 %	1,00 %	1,00 %
Technologie	8,00 %	6,50 %	5,00 %
Frais généraux	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Assistance à la clientèle	3,00 %	3,00 %	3,00 %
EBITDA	-0,70 %	7,00 %	16,00 %
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	8,00 %	5,50 %	3,00 %
Réseau & informatique	5,00 %	3,50 %	2,00 %
Autres	3,00 %	2,00 %	1,00 %
FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	-8,70 %	1,50 %	12,80 %

Annexe D : Résultats de l'enquête sur l'innovation liée à l'écosystème

Nous avons demandé aux PSMM de noter l'intérêt stratégique et la faisabilité pratique des six domaines d'innovation décrits ci-dessous.

API de données et analyses en tant que service : service en ligne qui permet à des tiers d'accéder à des historiques de données pour le compte d'un titulaire de comptes de mobile money. Il peut s'agir d'un accès à certaines données granulaires par défaut (par le biais d'une API de données par exemple), d'un niveau « premium » pour accéder à des volumes plus importants ou à une fréquence d'accès aux données plus élevée (licence de données par exemple) et/ou d'un accès à des indicateurs de mesure calculés qui s'appuient sur les données brutes d'opérations/comptes sans les divulguer (service d'analyse de données).

Finance en tant que service : service ouvert fonctionnant en ligne qui permet à des tiers d'intégrer et d'exécuter des fonctions financières autres que les paiements, telles que celles liées à l'épargne, au crédit et/ou à l'assurance.

Super app : modèle dans lequel le prestataire de mobile money autorise et encourage les développeurs extérieurs (dans le cadre par exemple d'un partenariat par le biais d'un processus avec sélection ou ouvertement documenté) à publier des applications profondément intégrées aux API de paiements ouvertes, aux API de données et/ou aux services FaaS évoqués plus haut pour les mettre à disposition aux côtés de leurs propres produits dans une interface commune.

Agents en tant que service : modèle de mise en relation bilatérale dans lequel le PSMM perçoit des revenus grâce à la mise en place de relations entre son réseau d'agents et des tiers susceptibles de tirer parti de services offerts par les agents.

Infrastructure en tant que service : concernant principalement les PSMM adossés à un ORM, de modèle permet aux TPE/PME et d'autres entreprises d'utiliser à titre payant des services professionnels : transfert de données, stockage sur le cloud, ressources informatiques, services de sécurité de l'information, etc.

Synthèse des réponses du secteur

Les **API de données et les analyses en tant que service** sont jugées prioritaires, les entreprises de la phase 2 les ayant déjà lancés ou prévoyant de le faire à brève échéance. Plusieurs contraintes importantes sont toutefois mentionnées, concernant la réglementation des données et son incidence sur les données et les analyses susceptibles d'être proposées.

Si les **agents en tant que service (AaaS)** sont jugés potentiellement intéressants, ce modèle s'accompagne de deux contraintes notables. Pour les PSMM de la phase 1, l'investissement reste destiné au développement des réseaux d'agents, ce qui les empêche d'affecter un budget supplémentaire à ce modèle. Si les PSMM des phases 2 et 3 sont libérés de cette contrainte budgétaire, ils hésitent à se lancer en raison de doutes ou d'inquiétudes quant à une réglementation potentiellement trop stricte sur les prix.

S'agissant de l'innovation en matière de **super-applications**, il existe une différence marquée en termes de priorités entre les PSMM de la phase 1 et ceux des phases 2 et 3, lesquels ont une stratégie en cours d'élaboration pour un lancement dans les prochaines années. Les principaux avantages d'une super application sont le maintien de ces interactions sur la plate-forme, une forte demande de partenariats de la part de tiers et l'intérêt d'une interface unique pour le client. Les contraintes évoquées à propos des super-applications sont principalement d'ordre technique (peu de développeurs capables de fournir une solution de cette nature, par exemple).

La **finance en tant que service** est jugée stratégiquement intéressante, en raison notamment de marges potentiellement plus élevées par rapport à un modèle purement transactionnel. Les PSMM des phases 2 et 3 ont déjà souvent réalisé des essais pilotes dans la perspective d'un lancement, tandis que ceux de la phase 1 n'enregistrent pas encore de forte demande pour ces fonctionnalités.

Annexe E : Lexique

Achat d'unités téléphoniques	<p>Achat d'unités téléphoniques (ou crédit téléphonique) au moyen du mobile money, à partir de fonds déposés sur un compte de mobile money.</p>
Agents (ou points de service)	<p>En matière de mobile money, les points de service des agents de mobile money sont des lieux où une ou plusieurs « caisses » à l'enseigne des prestataires de services de mobile money sont à la disposition des clients du mobile money pour leur permettre d'effectuer des transactions. Parmi celles-ci, les plus importantes sont les dépôts et retraits d'espèces, qui permettent de convertir de l'argent liquide en valeur électronique dans le système de mobile money, et inversement. Les agents sont également souvent chargés d'enregistrer les nouveaux clients. Sur certains marchés, un même agent peut exploiter plusieurs caisses à l'enseigne de différents prestataires. Il s'agit alors d'un point de service « non exclusif » ou « partagé ». Les agents perçoivent généralement des commissions pour la réalisation de ces services. Étant le point de contact humain du service de mobile money, ils fournissent aussi souvent des services d'accueil de la clientèle, en formant par exemple les nouveaux clients à la réalisation des opérations sur leur téléphone. Les agents exercent en général d'autres activités en parallèle du mobile money. La nature des personnes physiques ou morales pouvant exercer la fonction d'agent est parfois réglementée, mais des petits commerçants, des institutions de microfinance, des chaînes de magasins de chaîne ou des agences bancaires peuvent exercer cette fonction sur certains marchés. Certains acteurs du secteur préfèrent utiliser le terme « détaillant » ou « revendeur » pour décrire la fonction afin d'éviter certaines connotations juridiques attachées au terme « agent » dans d'autres secteurs.</p> <p>Un point de service actif est un point de service dont l'une des caisses a enregistré au moins une transaction de mobile money au cours des 30 jours précédents.</p> <p>Les « caisses » sont des « lignes » fournies par les prestataires de services de mobile money sous forme d'une carte SIM ou d'un terminal de point de vente (TPV) agréé qui permet d'effectuer des transactions de mobile money.</p>
ARPU	<p>De l'anglais « <i>Average revenue Per User</i> » (revenu moyen par utilisateur), l'ARPU est calculé sur la base des comptes actifs, en divisant les revenus de la téléphonie mobile par le nombre de comptes actifs sur une période de 30 jours.</p>

CAPEX	<p>De l'anglais <i>Capital Expenditure</i> : dépenses d'investissement. Ce terme désigne les fonds d'une entreprise consacrés à l'achat ou à la modernisation d'immobilisations corporelles (biens immobiliers, bâtiments industriels, équipements). En matière de mobile money, ces dépenses d'investissement se rapportent souvent à l'acquisition de plateformes et de centres de données.</p>
Compte de mobile money (enregistré/actif)	<p>Compte de monnaie électronique ouvert auprès d'un émetteur de monnaie électronique et principalement accessible au moyen d'un téléphone portable. Dans certains pays, les comptes d'argent électroniques peuvent ressembler à des comptes bancaires classiques, mais relèvent d'un cadre réglementaire différent car ils sont utilisés à d'autres fins.</p>
Compte de résultat	<p>En anglais « <i>P&L Statement</i> » (« compte de pertes et profits »), cet état comptable récapitule les revenus (produits) et dépenses (charges) enregistrés sur une certaine période (généralement un exercice fiscal ou un trimestre).</p>
Dépôt (ou remise) d'espèces	<p>Processus par lequel un client alimente son compte de mobile money au moyen d'espèces. Cette transaction est généralement effectuée par l'intermédiaire d'un agent qui encaisse l'argent liquide et crédite le compte de mobile money du client du montant correspondant en monnaie électronique.</p>
EBITDA	<p>De l'anglais <i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> (résultat net avant frais financiers, impôts et dotations aux amortissements et provisions), ce ratio permet d'analyser et de comparer la rentabilité des entreprises ou des secteurs, car il neutralise l'impact des choix de financement et de comptabilisation – Il est comparable à l'excédent brut d'exploitation (EBE).</p>
Float (encaisse)	<p>L'encours de monnaie électronique ou d'argent liquide, ou de dépôts sur un compte bancaire, auquel un agent a immédiatement accès pour répondre aux demandes d'achat ou de vente de monnaie électronique des clients (correspondant respectivement à des dépôts ou retraits d'espèces).</p>
Flux de trésorerie disponible (FTD)	<p>Indicateur financier qui correspond au cashflow d'exploitation moins les dépenses d'investissement (CAPEX) – Dans la présente analyse, nous utilisons l'EBITDA moins les CAPEX pour estimer le cash-flow, ce qui correspond approximativement à la notion de capacité d'autofinancement (CAF).</p>

Flux de trésorerie disponible (FTD)	<p>Indicateur financier qui correspond au cashflow d'exploitation moins les dépenses d'investissement (CAPEX) – Dans la présente analyse, nous utilisons l'EBITDA moins les CAPEX pour estimer le cash-flow, ce qui correspond approximativement à la notion de capacité d'autofinancement (CAF).</p>
Interopérabilité	<p>L'interopérabilité est la possibilité pour les clients d'effectuer des transferts d'argent entre deux comptes de mobile money appartenant à des services différents, ou de transférer de l'argent entre des comptes de mobile money et des comptes bancaires.</p>
Marge brute (MB)	<p>Ratio bénéfices/chiffres d'affaires des transactions qui permet d'illustrer la part de chaque dollar de chiffre d'affaires réalisé sur les transactions totales qui se transforme en bénéfices.</p>
Marge d'EBITDA	<p>Ratio des bénéfices nets rapportés aux revenus qui permet d'illustrer la part de chaque dollar de chiffre d'affaires qui se transforme en bénéfices (également appelée marge transactionnelle).</p>
Marge de cash flow	<p>Excédent brut d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires net (marge brute d'autofinancement). Dans le présent rapport, le cash-flow est estimé comme suit : EBITDA - CAPEX.</p>
Mobile money	<p>Les services de mobile money (parfois appelés « argent mobile » ou « paiements mobiles ») désignent les services qui répondent aux critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le service doit permettre de transférer de l'argent et de recevoir ou faire des paiements au moyen d'un téléphone portable ; • Le service doit être accessible aux personnes non bancarisées, comme par exemple les personnes qui ne possèdent pas de compte formel auprès d'un établissement financier ; • Le service doit offrir un réseau de points de service permettant de réaliser des transactions, hors guichets bancaires et DAB/GAB, qui permettent à l'ensemble de la population d'accéder au service. Le réseau d'agents doit être plus important que les points de vente formels du service ; • Les services bancaires mobiles ou les services de paiement comme Apple Pay ou Google Wallet qui proposent la téléphonie mobile comme simple canal d'accès supplémentaire à un produit bancaire traditionnel ne sont pas inclus ; • Les services de paiement liés à un produit bancaire traditionnel ou à une carte de crédit, comme Apple Pay, Google Pay et Samsung Pay, ne sont pas inclus.
Monnaie électronique (« e-money »)	<p>Sommes d'argent conservées sous forme numérique sur les comptes des utilisateurs, des agents et du prestataire de services de mobile money. L'encours total de monnaie électronique a généralement sa contrepartie sur un ou plusieurs comptes bancaires, de façon à ce que même en cas de défaillance du prestataire de mobile money, les utilisateurs puissent récupérer la totalité des sommes conservées sur leurs comptes. Cela étant dit, les dépôts bancaires peuvent recevoir des intérêts, alors que ce n'est généralement pas le cas pour la monnaie électronique.</p>

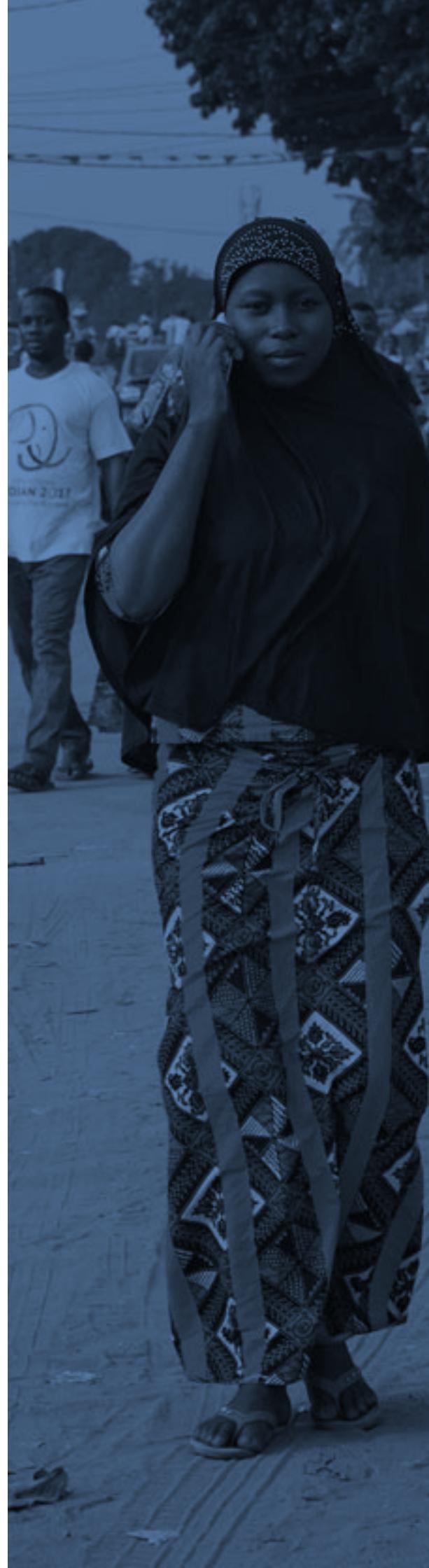
Obligations de vigilance à l'égard des clients (ou KYC, de l'anglais <i>Know Your Customer</i>)	<p>Les établissements financiers et les prestataires de services financiers réglementés ont l'obligation réglementaire de respecter des formalités de vérification de l'identité de leurs clients. Ce terme désigne également les réglementations régissant ces formalités. Le GAFI (Groupe d'action financière internationale) recommande une approche adaptée au niveau du risque des obligations de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (AML/CFT en anglais).</p> <p>En raison de l'absence sur certains marchés de pièces d'identité formelles, des formalités adaptées en fonction des montants en jeu ou l'adaptation des documents d'identité jugés acceptables peuvent faciliter l'adoption du mobile money par les clients et améliorer l'inclusion financière, notamment dans les zones rurales.</p>
OPEX	<p>De l'anglais <i>Operating Expenditure</i> : dépenses d'exploitation. Ce terme désigne la catégorie de dépenses encourues par une entreprise dans le cadre de ses activités courantes (également appelées dépenses de fonctionnement).</p>
Paiement de facture	<p>Paiement réalisé par une personne à partir de son compte de mobile money ou au guichet d'un agent en faveur d'une entreprise ou organisme émetteur de factures par le biais d'une plateforme de mobile money en contrepartie de services fournis.</p>
Paiement groupé	<p>Versement effectué par une organisation en faveur d'un groupe de personnes directement sur leurs comptes de mobile money par le biais d'une plateforme de mobile money. Exemple : versement de salaires sur les comptes de mobile money des salariés d'une organisation, versement de prestations sociales sur les comptes de mobile money des bénéficiaires ou versements réalisés par des organismes de développement sur les comptes de mobile money de bénéficiaires des programmes.</p>
Paiement marchand	<p>Paiement effectué à partir d'un compte de mobile money par le biais d'une plateforme de mobile money en faveur d'un détaillant physique ou en ligne pour l'achat de biens ou services.</p>
Retrait d'espèces	<p>Processus par lequel un client retire de l'argent liquide à partir de son compte de mobile money. Cette transaction est généralement effectuée par l'intermédiaire d'un agent qui remet les espèces au client en échange d'un transfert de monnaie électronique en provenance du compte de mobile money du client.</p>
Services au guichet (ou « OTC », de l'anglais <i>over-the-counter</i>)	<p>Certains services de mobile money sont offerts principalement sous forme d'opérations au guichet (ou « OTC », de l'anglais <i>over-the-counter</i>). Dans ce cas, c'est un agent de mobile money qui réalise les opérations pour le compte des clients, qui n'ont pas besoin d'être titulaires d'un compte de mobile money pour utiliser le service.</p>

Transactions entrantes	<p>Flux financiers entrant sur la plateforme de mobile money sous la forme de remises d'espèces, de paiements groupés, de transferts internationaux reçus et de transferts provenant du système bancaire ou d'une autre plateforme mobile vers un porte-monnaie électronique (compte de mobile money).</p>
Transactions sortantes	<p>Flux financiers sortant de la plateforme de mobile money sous la forme de transferts P2P hors réseau, de paiements de factures, de transferts vers des comptes bancaires, de transferts inter-réseau et de retraits d'espèces. Ces transactions correspondent à une sortie de fonds du système, que ce soit par conversion en espèces, par réalisation d'un achat ou par transfert vers un autre système (système bancaire ou autre plateforme de mobile money).</p>
Transfert « banque vers mobile » (B2M)	<p>Transfert d'argent (ou virement) réalisé du compte bancaire d'un client directement vers un compte de mobile money. Cette transaction nécessite habituellement un contrat commercial et une intégration technique entre la banque et le prestataire de mobile money pour permettre des transferts directs.</p>
Transfert « mobile -> banque » (M2B)	<p>Transfert d'argent (ou virement) réalisé d'un compte de mobile money vers le compte bancaire d'un client. Cette transaction nécessite habituellement un contrat commercial et une intégration technique entre la banque et le prestataire de mobile money pour permettre des transferts directs.</p>
Transfert hors réseau	<p>Les transferts effectués par des utilisateurs enregistrés du mobile money en faveur d'utilisateurs non enregistrés sont généralement appelés des transferts hors réseau. Certains services peuvent leur donner le nom de « bons », « coupons » ou « jetons ». La monnaie électronique reçue de cette manière doit alors être retirée en espèces auprès d'un agent du réseau de l'émetteur. Les transferts entre comptes appartenant à deux services de mobile money différents, mais interconnectés, sont également parfois appelés « transferts hors réseau ».</p>
Transfert international mobile	<p>Transfert d'argent transfrontalier entre deux personnes. Cette transaction peut prendre la forme d'un virement direct de mobile money ou être effectuée par le biais d'un organisme intermédiaire.</p>
Transfert P2P	<p>De l'anglais <i>person-to-person</i> (« de personne à personne »), transfert d'argent réalisé par une personne en faveur d'une autre personne.</p>

gsma.com/mobilemoney



Pour plus d'information sur le programme Mobile Money de la GSMA, consultez le site gsma.com/mobilemoney



GSMA HEAD OFFICE

Floor 2
The Walbrook Building
25 Walbrook
London EC4N 8AF
United Kingdom
Tel: +44 (0)20 7356 0600
Fax: +44 (0)20 7356 0601