

A photograph of a river scene, overlaid with a teal tint. In the foreground, there is a sandy bank with some vegetation. A small wooden boat is on the water, with one person standing and another sitting inside. A third person is standing on the bank to the right. The background shows a wide river and a line of trees on the far bank.

# L'argent mobile franchit les frontières : Nouveaux modèles de transferts en Afrique de l'Ouest

CLAIRE SCHARWATT ET CHRIS WILLIAMSON  
MARS 2015



# Mobile Money for the Unbanked

---

Le programme MMU (de l'anglais « *Mobile Money for the Unbanked* » : l'argent mobile au service des personnes non bancarisées) de la GSMA cherche à accélérer le développement de services d'argent mobile commercialement viables afin d'améliorer l'inclusion financière dans le monde.

Pour en savoir davantage, visitez notre site :  
[www.gsma.com/mmu](http://www.gsma.com/mmu)

LE PROGRAMME MMU BÉNÉFICIE DU SOUTIEN DE LA FONDATION BILL & MELINDA GATES, DE LA FONDATION MASTERCARD ET D'OMIDYAR NETWORK.

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*

  
The MasterCard  
Foundation

  
OMIDYAR NETWORK™

---

# SOMMAIRE

---

SYNTHÈSE	4
LE CONTEXTE DES TRANSFERTS D'ARGENT MOBILE TRANSFRONTALIERS	6
ORANGE MONEY EN AFRIQUE DE L'OUEST : LES TRANSFERTS TRANSFRONTALIERS AU SEIN D'UN MÊME GROUPE DE TELECOMMUNICATIONS	10
MTN CÔTE D'IVOIRE ET AIRTEL BURKINA FASO : LES TRANSFERTS TRANSFRONTALIERS DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT	17
ENSEIGNEMENTS ET RÉFLEXIONS POUR L'AVENIR	23

---

# Synthèse

Un modèle prometteur de transferts internationaux est en train d'émerger avec l'utilisation de l'argent mobile comme canal d'envoi et de réception des fonds. Ce document tire les enseignements commerciaux des deux premiers exemples de ce modèle au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), qui bénéficie d'une forte intégration socio-économique de ses États membres, et où l'argent mobile a connu un développement rapide ces dernières années. De par ces facteurs, la région s'avère un point de départ naturel pour ce nouveau modèle de transferts transfrontalier.

- **Orange Money International Transfer connecte la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal.** Ce service est le premier exemple de transferts d'argent mobile transfrontaliers entre trois marchés, à travers la création de six corridors distincts, englobant l'un des principaux flux de l'Afrique subsaharienne, allant de la Côte d'Ivoire vers le Mali. Il s'agit aussi d'un exemple de mise en œuvre interne « intra-groupe ». Dix-huit mois après le lancement, nous faisons le point sur l'adoption du service pour mieux comprendre les cas d'utilisation expliquant les forts volumes de transactions constatés.
- **MTN Mobile Money en Côte d'Ivoire vers Airtel Money au Burkina Faso.** Ce service est le premier exemple de partenariat entre deux opérateurs appartenant à des groupes différents pour la connexion de leurs services d'argent mobile en vue de proposer des transferts internationaux. Sachant qu'un nombre croissant d'opérateurs s'intéresse à ce type de modèle, le service MTN-Airtel illustre les opportunités et les difficultés d'une approche de partenariat. Il constitue également un cas de mise en œuvre plus complexe impliquant un processeur ou un hub intermédiaire.

TABLEAU 1

## APERÇU DES DEUX INITIATIVES DE TRANSFERTS TRANSFRONTALIERS EN AFRIQUE DE L'OUEST

	ORANGE MONEY CÔTE D'IVOIRE, MALI ET SÉNÉGAL	MTN MOBILE MONEY CÔTE D'IVOIRE & AIRTEL MONEY BURKINA FASO
Opérateurs concernés	Un seul groupe	Opérateurs de groupes différents
Marchés concernés	3	2
Banque centrale	Une seule banque centrale (la BCEAO)	
Contraintes de change	Une seule monnaie (le franc CFA)	
Modèle d'interopérabilité	Accords bilatéraux directs	Plateforme de règlement indirect (HomeSend <sup>1</sup> )
Modèle de partage des revenus	« Bill and keep » (chaque partie conserve les commissions facturées)	Partage des frais d'envoi
Principale proposition de valeur	Commodité	Prix compétitif

1. HomeSend est une société commune entre MasterCard, eServGlobal et BICS. Pour en savoir plus : [www.homesend.com](http://www.homesend.com).

---

Ce document étudie la mise en œuvre des modèles commerciaux et techniques évoqués ci-dessus, ainsi que le processus, la justification et les décisions à l'origine de chacune de ces initiatives.

Le succès de ces deux initiatives montre que les clients des services d'argent mobile arrivés à maturité sont prêts à utiliser l'argent mobile pour envoyer et recevoir des transferts transfrontaliers. L'adoption des services a été remarquablement rapide, et Orange, MTN et Airtel réalisent maintenant une fraction significative des transferts internationaux via leurs propres corridors. Un éventail de cas d'utilisation est à l'origine du développement de ces services, parmi lesquels les transferts réguliers et saisonniers des populations émigrées ainsi que le commerce transfrontalier.

Quelle est l'histoire de la réussite de ces nouveaux modèles de partenariat ? L'examen de la dynamique stratégique, collaborative et opérationnelle de ces initiatives permet non seulement d'illustrer le potentiel des transferts d'argent mobile transfrontaliers, mais également de mieux comprendre les enjeux commerciaux et techniques de leur mise en œuvre.

En dehors de l'UEMOA, les opérateurs d'argent mobile établis bénéficiant d'un agrément de leur banque centrale pourraient capturer bientôt une part importante des transferts d'argent entre pays en développement. Bien que cette évolution risque d'affecter les canaux de transferts traditionnels, les populations les plus pauvres seront les premières à bénéficier de services de transfert plus abordables, plus pratiques et plus sûrs.

# Le contexte des transferts d'argent mobile transfrontaliers

## L'opportunité des transferts internationaux

Les transferts d'argent internationaux représentent une source majeure de revenus stables pour les populations de nombreux pays en développement. En Afrique, un habitant sur sept (120 millions de personnes) reçoit des transferts en provenance d'amis ou de membres de sa famille à l'étranger, pour un montant total de 60 milliards d'USD représentant jusqu'à un tiers du PIB<sup>2</sup> de certains pays africains. Bien que les flux de transferts « Nord-Sud » prédominent, un transfert sur trois s'effectue au sein du continent.

Cependant, les frais de transfert en Afrique sont les plus élevés au monde : le coût de l'envoi d'argent en Afrique atteint en moyenne 12,4 % du montant nominal de la transaction, un chiffre très supérieur à la moyenne mondiale de 8,6 %. Les frais de transaction peuvent même atteindre 20 % sur les transferts effectués au sein du continent. La Banque mondiale observe que les dix corridors de transferts les plus coûteux au monde se situent tous en Afrique<sup>3</sup> et estime qu'une baisse des frais de transfert en Afrique à 5% du montant nominal (le taux moyen au sein des pays du G8) libérerait 4 milliards d'USD en faveur de la population africaine.<sup>4</sup>

Le niveau élevé de ces frais contribue au développement de solutions de transfert informelles, notamment pour les transferts régionaux et nationaux. Certaines données indiquent que la majorité des transferts effectués dans de nombreux pays subsahariens utilisent des canaux informels, tels que les sociétés de transport et les systèmes *hawala*. Des études réalisées au Burkina Faso et au Sénégal<sup>5</sup> montrent par exemple que plus de 60 % des ménages recevant des transferts utilisent des canaux informels pour les transferts transfrontaliers. Tout en étant moins coûteux, ces canaux présentent néanmoins des risques significatifs pour les utilisateurs, sans compter la complexité et la longueur des procédures ainsi que le manque de transparence de la tarification.

2. « *In all of Western Africa...70 per cent of payments are handled by one money transfer operator* » [Dans toute l'Afrique occidentale... 70 pourcent des paiements sont traités par un seul opérateur de transferts], IFAD, disponible sur : <http://www.ifad.org/remittances/maps/africa.htm>

3. *Send Money Africa* [Envoyer de l'argent en Afrique], Banque mondiale, juillet 2014, disponible sur : [https://sendmoneyafrica.worldbank.org/sites/default/files/SMA\\_Report\\_Jul2014.pdf](https://sendmoneyafrica.worldbank.org/sites/default/files/SMA_Report_Jul2014.pdf)

4. « *African Migrants Could Save US\$ 4 Billion Annually On Remittance Fees, Finds World Bank* » [Selon la Banque mondiale, les migrants africains pourraient économiser 4 milliards de dollars par an sur les frais de transfert], Banque mondiale, 28 janvier 2013, disponible sur : <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/01/28/african-migrants-could-save-US4-billion-annually-remittance-fees-finds-world-bank>

5. *Remittance markets in Africa* [Le marché des transferts d'argent en Afrique], Banque mondiale, 2011, disponible sur : [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

---

## L'émergence des services de transferts internationaux via l'argent mobile

Les opérateurs de réseau mobile (ORM) qui offrent déjà des produits de transfert P2P domestiques dans le cadre de leurs services d'argent mobile ont vite réalisé le potentiel d'utilisation de leurs plateformes transactionnelles et de leurs réseaux de distribution pour les transferts internationaux. Ces opérations peuvent générer des volumes importants de transactions et fournir un nouveau canal d'alimentation pour les comptes d'argent mobile. Les bénéficiaires de ces transferts auraient en effet le choix de retirer les fonds reçus en espèces ou de les utiliser pour la réalisation d'autres transactions numériques.

À ce jour, les opérateurs intéressés par les transferts internationaux ont développé l'argent mobile principalement comme un canal de réception des transferts en provenance des pays développés, à savoir les flux « Nord-Sud ». On compte aujourd'hui plus de 60 exemples de partenariats entre opérateurs d'argent mobile (OAM) et organisations de transferts de fonds (OTF) travaillant avec des acteurs mondiaux (Western Union, MoneyGram ou WorldRemit par exemple), ainsi qu'avec des OTF de dimension nationale ou régionale. La plupart de ces partenariats fonctionnent par le biais d'agents physiques sur le marché émetteur, bien qu'un nombre croissant utilise aussi des canaux d'envoi en ligne.

Ces initiatives peinaient jusqu'à présent à générer des volumes de transaction significatifs sur la plupart des marchés. De par leur éloignement des personnes qui envoient des fonds, et qui sont généralement les décisionnaires du choix du canal de transfert, les opérateurs des marchés en développement ont du mal à promouvoir l'adoption de ces services et à en négocier les conditions commerciales avec les OTF. La GSMA estime qu'en décembre 2014, seuls 164 000<sup>6</sup> transferts internationaux avaient été reçus sur des comptes d'agent mobile dans le monde (espèces vers compte mobile ou internet vers compte mobile).

Le secteur a récemment expérimenté un nouveau modèle qui utilise l'argent mobile à la fois comme canal d'envoi et comme canal de réception, ce qui permet aux opérateurs de cibler des corridors intra-régionaux clés en matière de transferts internationaux. La GSMA a connaissance de huit exemples de ce modèle, dont cinq implantés en Afrique de l'Ouest :

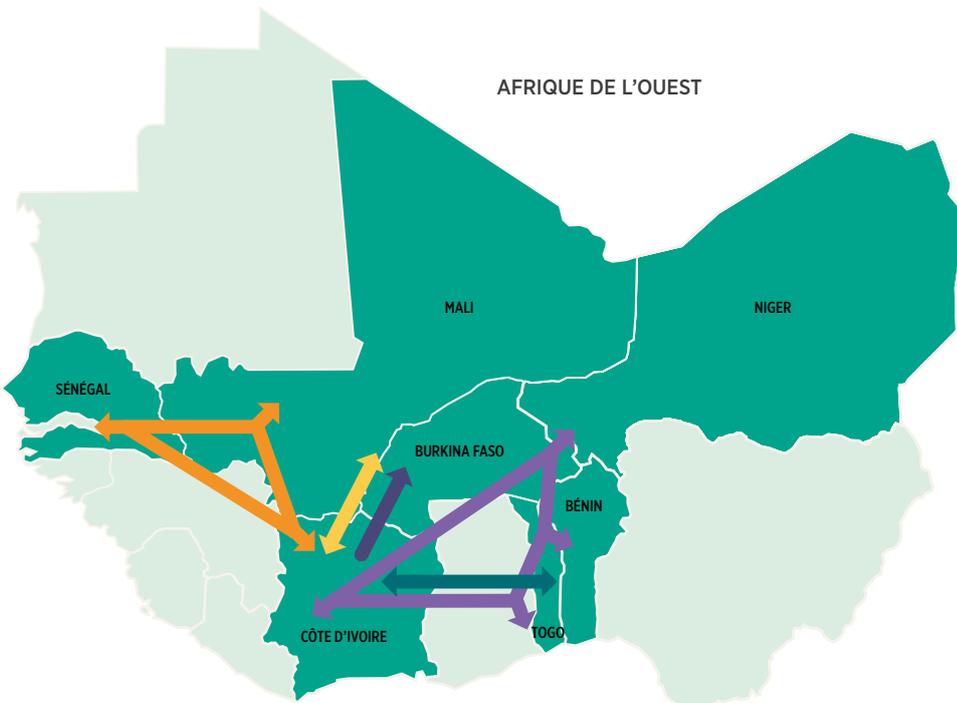
- Tigo Tanzanie et Tigo Rwanda
- Orange Côte d'Ivoire, Orange Mali et Orange Sénégal
- Orange Côte d'Ivoire et Airtel Burkina Faso
- MTN Côte d'Ivoire et MTN Bénin
- MTN Côte d'Ivoire et Airtel Burkina Faso
- Moov Côte d'Ivoire, Moov Bénin, Moov Niger et Moov Togo
- Safaricom Kenya et Vodacom Tanzanie
- Airtel Zambie, Airtel Rwanda et Airtel RDC

---

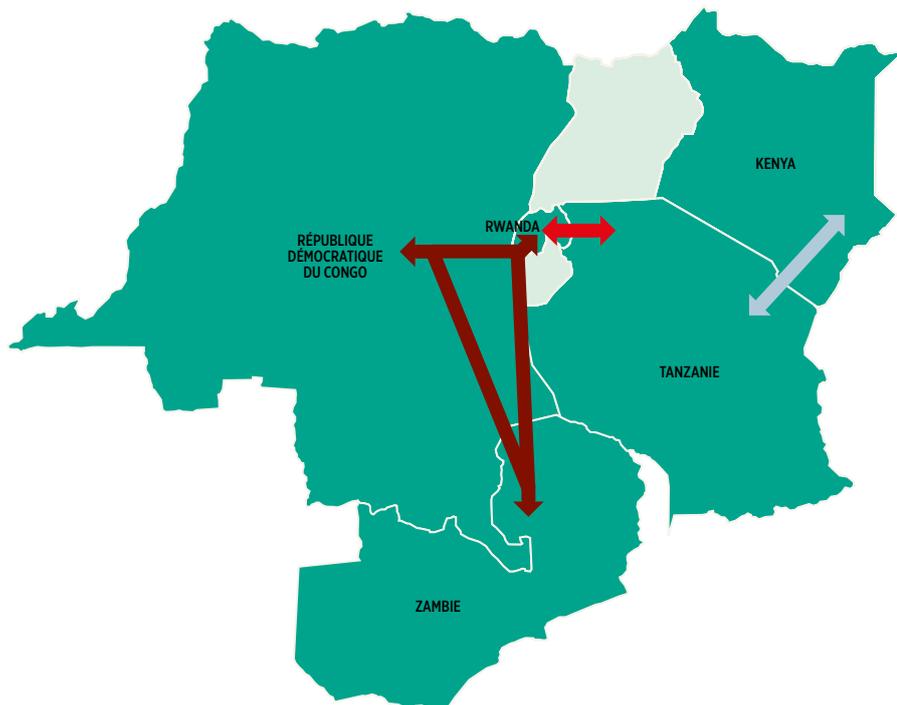
6. Analyse fondée sur l'Étude mondiale 2014 de la GSMA sur l'adoption des services financiers mobiles.

FIGURE 1

### CORRIDORS INTRA-RÉGIONAUX DE TRANSFERTS TRANSFRONTALIERS D'ARGENT MOBILE



### AFRIQUE DE L'EST



- TIGO
- ORANGE
- MTN
- AIRTEL/MTN
- MOOV
- SAFARICOM/VODACOM
- AIRTEL/ORANGE
- AIRTEL

## ENCADRÉ 1 CONTEXTE RÉGIONAL

Le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal font partie de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), qui compte également quatre autres États membres. Ces pays francophones sont très proches, utilisent une monnaie unique et une banque centrale commune, la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest), et ont libéralisé les migrations de population et le commerce transfrontalier entre les États membres.

Parmi les pays de l'UEMOA, la Côte d'Ivoire a la population la plus importante et la plus urbanisée, ainsi que l'économie la plus prospère, ce qui en fait une destination régionale pour les travailleurs émigrés de la région et le principal marché d'émission de transferts intra-régionaux. La majorité des travailleurs émigrés proviennent de l'UEMOA, principalement du Burkina Faso et du Mali, qui figurent parmi les pays les plus pauvres du monde. Selon la Banque mondiale, le corridor de transferts entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso est le plus important de l'Afrique subsaharienne.<sup>1</sup>

TABLEAU 2

### STATISTIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES DU BURKINA FASO, DE LA CÔTE D'IVOIRE, DU MALI ET DU SÉNÉGAL

	BURKINA FASO	CÔTE D'IVOIRE	MALI	SÉNÉGAL
Nb d'habitants (2014, en millions)	17,4m	20,8m	15,8m	14,5m
Population urbaine (2014)	29%	53%	39%	43%
PIB par habitant (2014)	684 USD	1 529 USD	715 USD	1 047 USD

SOURCE : BANQUE MONDIALE

Les services d'argent mobile sont présents sur ces quatre marchés et ont connu un développement significatif au cours de ces derniers mois. Premier marché de l'argent mobile de la région, la Côte d'Ivoire compte cinq services et près de 6,2 millions de comptes d'argent mobile enregistrés à fin 2013<sup>2</sup>, dont 34 % de comptes actifs. Au Mali, Orange Money a connu une forte croissance de sa base de clientèle active, les transactions d'argent mobile atteignant presque 20 % du PIB déclaré du Mali pour 2014.<sup>3</sup> Bien que le développement de l'argent mobile n'ait pas encore atteint la même ampleur au Burkina Faso et au Sénégal, l'adoption des services connaît une progression rapide.

1. *Remittance markets in Africa* [Le marché des transferts d'argent en Afrique], Banque mondiale, 2011, disponible sur : [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

2. *Overview of Côte d'Ivoire: Mobile Financial Services Market Data* [Aperçu de la Côte d'Ivoire : statistiques du marché des services financiers mobiles], IFC et la Fondation MasterCard (2013), disponible sur : [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc\\_emoney\\_english.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc_emoney_english.pdf?MOD=AJPERES)

3. « Les actifs Africains d'Orange valorisés à 10 milliards », Le Figaro, 14 octobre 2014, disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/10/13/01007-20141013ARTFIG00338-les-actifs-africains-d-orange-valorises-a-10milliards.php>

---

# Orange Money en Afrique de l'ouest : les transferts transfrontaliers au sein d'un même groupe de télécommunications

---

**L**e groupe Orange s'est lancé dans le développement et l'essai d'un nouveau modèle de transfert d'argent en Afrique de l'Ouest susceptible de remettre en cause l'offre traditionnelle de services formels ou informels reposant sur l'argent liquide. Avec le développement et l'arrivée à maturité de ses services d'argent mobile dans la région, Orange a vu l'opportunité de capturer des flux significatifs de transferts transfrontaliers au moyen du seul canal de l'argent mobile. En plus de l'augmentation des volumes de transactions et du solde des comptes, Orange espérait que les clients recevant les transferts seraient incités à réaliser d'autres transactions numériques, contribuant ainsi à élargir la base de clientèle active de l'argent mobile.

Orange a sélectionné la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Mali comme marchés de lancement des transferts transfrontaliers dans le cadre de son initiative Orange Money International Transfer. Le choix de ces trois marchés s'explique par un certain nombre de raisons :

- **La maturité d'Orange Money** : Le service Orange Money a une maturité suffisante sur ces trois marchés et bénéficie d'une solide distribution et de l'adoption et de la confiance des consommateurs.
- **Des flux de transferts de fonds** : Il existe d'importants corridors de transferts de fonds entre ces marchés en raison de l'émigration et des échanges commerciaux, notamment entre la Côte d'Ivoire et le Mali.
- **Une devise unique** : Les trois pays utilisent le franc CFA d'Afrique de l'Ouest, ce qui élimine le problème du change et simplifie donc la mise en œuvre interne.
- **Une banque centrale commune** : Les trois pays partagent également la même banque centrale (la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, BCEAO), laquelle a adopté une position favorable aux transferts utilisant l'argent mobile (voir ci-dessous).
- **Une banque partenaire commune** : Une même banque partenaire est dépositaire de la totalité des dépôts de la clientèle d'Orange Money sur les trois marchés, ce qui facilite le processus de règlement.

- 
- **Une plateforme d'argent mobile commune** : Les trois services Orange Money sur ces marchés utilisent un même prestataire de plateforme, ce qui simplifie là-aussi le processus d'intégration.

Un lancement sur trois marchés en même temps offrait par ailleurs un potentiel intéressant d'effets de réseau (il existe six corridors entre ces trois marchés contre deux seulement entre deux marchés) avec un niveau de coût et de complexité relativement facile à gérer.

## Une mise en œuvre aisée

La mise en œuvre s'est avérée relativement simple ; le service a été lancé en juillet 2013, six mois après la décision de lancement. Le choix des marchés concernés a simplifié le processus d'autorisation réglementaire et la mise en œuvre technique. Orange a sollicité l'accord de la BCEAO par l'intermédiaire de sa banque partenaire et a réalisé l'intégration technique en interne, sans avoir besoin de partager les recettes avec un prestataire externe.

Le groupe Orange a dû imaginer un modèle de partage des revenus assurant une répartition équitable des bénéfices entre les sociétés d'exploitation concernées tout en permettant à chacune de garder le contrôle de sa tarification et de ses commissions. Le modèle « *bill and keep* » a été privilégié, dans lequel chaque entité conserve les frais facturés, avec les caractéristiques suivantes :

- L'émetteur paie des frais d'envoi, comme décrite dans la section suivante. L'opérateur d'origine conserve la totalité des frais pour couvrir la commission de dépôt d'espèces versée à son agent, ses frais généraux (marketing par ex.) et une marge bénéficiaire.
- Comme pour les transferts P2P nationaux, la réception du transfert est gratuite pour le bénéficiaire, qui ne paie une commission que s'il retire les fonds en espèces (ce qui peut être l'étape suivante, ou après d'autres transactions d'argent mobile). L'opérateur destinataire conserve la commission de retrait d'espèces, qui couvre la commission reversée à l'agent, ses frais généraux et sa marge bénéficiaire.

Les trois sociétés d'exploitation ont facilement accepté ce modèle simple, car leurs marges nettes y sont similaires à celles de n'importe quelle autre transaction. De plus, les flux effectifs de transferts entre chaque paire de marchés se sont avérés plus similaires que prévu (voir ci-dessous), contribuant à lisser les décalages éventuels entre envoi et réception d'argent.

Un contrat a été signé entre les trois filiales afin de définir leurs rôles et leurs obligations ; chacune d'elles gère la contrepartie liquide de l'argent mobile dans son propre pays avec un processus de rapprochement quotidien, et les règlements bancaires sont effectués périodiquement en fonction des volumes d'opérations. Sachant que les trois opérateurs appartiennent au même groupe, il a été convenu que le service destinataire assumerait le risque de règlement. En général, c'est la partie qui supporte le risque de contrepartie qui souhaiterait être rémunérée pour cela, bien que des comptes pré-alimentés puissent être utilisés pour minimiser ce risque.

En termes opérationnels, ce service n'a pas généré de difficultés particulières pour Orange. Les besoins de liquidité supplémentaires ont été relativement faciles à gérer. Les transferts transfrontaliers représentent encore un faible pourcentage de l'ensemble des opérations d'Orange Money, et bien que les flux de transferts connaissent d'importantes pointes saisonnières, celles-ci correspondent aux pointes connues des transferts P2P nationaux.

## Un service pratique et facile d'utilisation pour la diaspora régionale

Orange Money a lancé son service en mettant l'accent sur la commodité et la simplicité d'utilisation : « *Plus rapide, plus simple, accessible partout* ». <sup>7</sup> Comme pour les transferts P2P domestiques, les utilisateurs peuvent envoyer et recevoir de l'argent en temps réel sans effectuer de longs déplacements pour retirer l'argent en espèces (les opérateurs mobiles ont des réseaux d'agents beaucoup plus étendus que ceux des OTF sur ces marchés). <sup>8</sup>

Les économies d'échelle offertes par l'activité domestique de l'argent mobile ont également permis à Orange de faire une solide concurrence aux OTF en termes de tarification. L'émetteur du transfert paie une commission unique de transfert et le bénéficiaire ne paie que la commission habituelle de retrait (s'il décide de retirer l'argent reçu en espèces). Les frais de transfert suivent une simple structure à trois paliers, avec une commission fixe au sein de chaque palier. Selon le palier, ces frais représentent 4 %, 2,4 % ou 1,6 % du montant de l'opération. Le montant moyen effectivement payé par les clients est de l'ordre de 2 % du montant de l'opération. Ce chiffre est nettement inférieur aux frais facturés par les OTF formels ou les prestataires informels de ces marchés, qui dépassent généralement 5 %. En Côte d'Ivoire, Western Union a répondu par une baisse immédiate de ses prix <sup>9</sup>, ce qui n'a pas empêché Orange Money de gagner une part de marché substantielle.

Orange a lancé des campagnes marketing grands médias (« ATL ») sur tous les marchés concernés pour faire connaître le service et a ciblé les communautés de la diaspora au moyen de campagnes SMS liées aux comportements d'appels téléphoniques transfrontaliers, de publicités dans les stations d'autobus ainsi qu'à la télévision et à la radio. L'expérience des bénéficiaires étant très similaire à celle des transferts P2P domestiques, Orange n'a pas eu à mettre en place des activités de terrain (« BTL ») spécifiques, même si des représentants de la diaspora malienne et sénégalaise en Côte d'Ivoire ont été recrutés pour promouvoir le service au sein de leurs communautés respectives.

## Une adoption rapide reposant sur un large éventail de cas d'utilisation

La rapidité d'adoption du service a même surpris Orange ; les volumes et les montants d'opérations ont quasiment doublé tous les six mois, permettant d'atteindre un montant total de transferts émis de 51,9 millions d'USD sur les 18 derniers mois. Le montant moyen des transferts est resté proche de 86 USD depuis le lancement du service, soit environ le double du montant moyen d'un transfert P2P national.

Au second semestre 2014, le montant total des transferts transfrontaliers réalisés avec Orange Money représentait le pourcentage impressionnant de 24,7 % de la totalité des transferts recensés par la Banque mondiale entre ces trois marchés.

7. En français dans le texte.

8. Western Union compte actuellement plus de 570 agents en Côte d'Ivoire (Source: <http://www.westernunion.ci/WUCOMWEB/staticMid.do?method=load&countryCode=CI&languageCode=en&pageName=HomePage>), contre 12 093 agents de l'argent mobile au 4ème trimestre 2013 (Source: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc\\_emoney\\_english.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc_emoney_english.pdf?MOD=AJPERES))

9. Voir : [http://www.leral.net/Western-Union-lance-une-nouvelle-offre-dans-la-region-UEMOA-pour-aider-ses-clients-a-optimiser-leurs-transferts-d-argent\\_a86974.html](http://www.leral.net/Western-Union-lance-une-nouvelle-offre-dans-la-region-UEMOA-pour-aider-ses-clients-a-optimiser-leurs-transferts-d-argent_a86974.html)

FIGURE 2

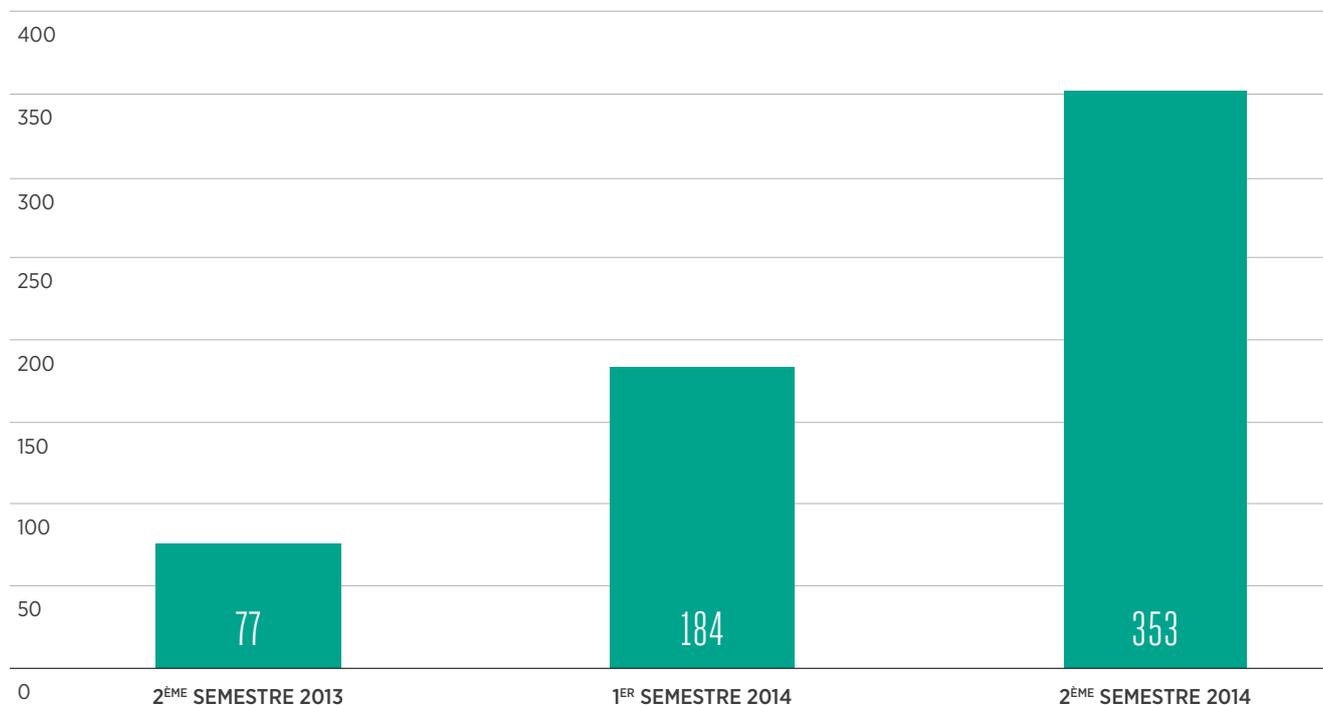
**NOMBRE DE TRANSFERTS SORTANTS (EN MILLIERS)**

FIGURE 3

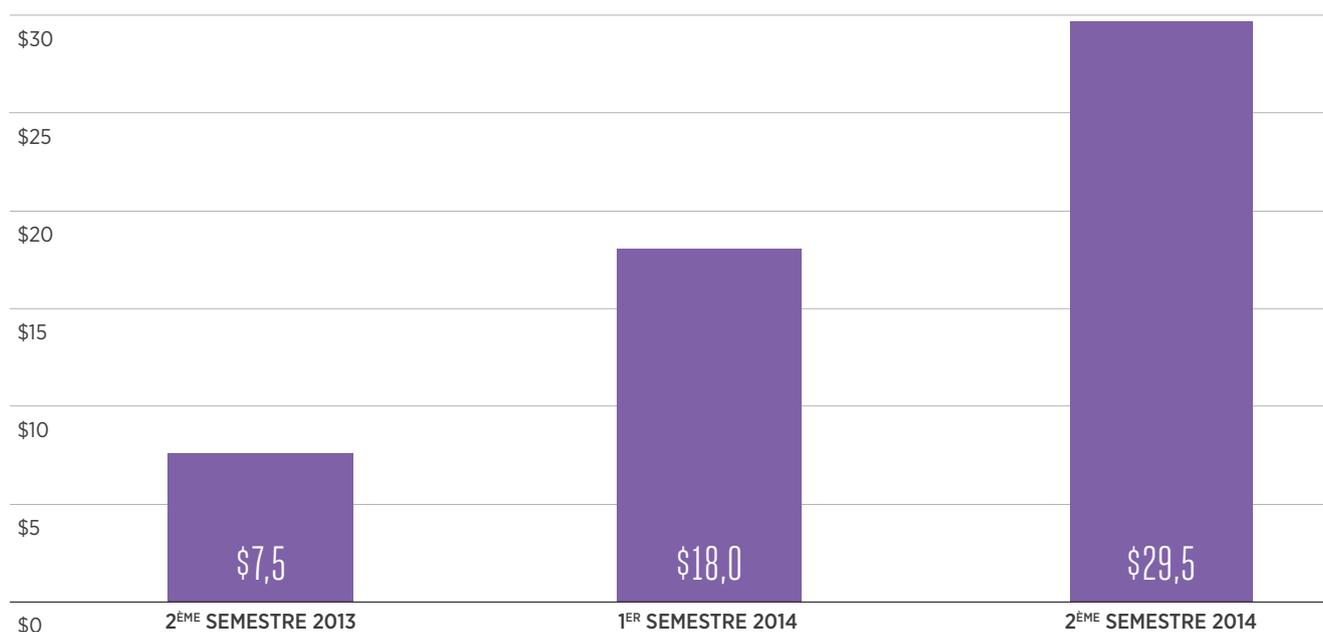
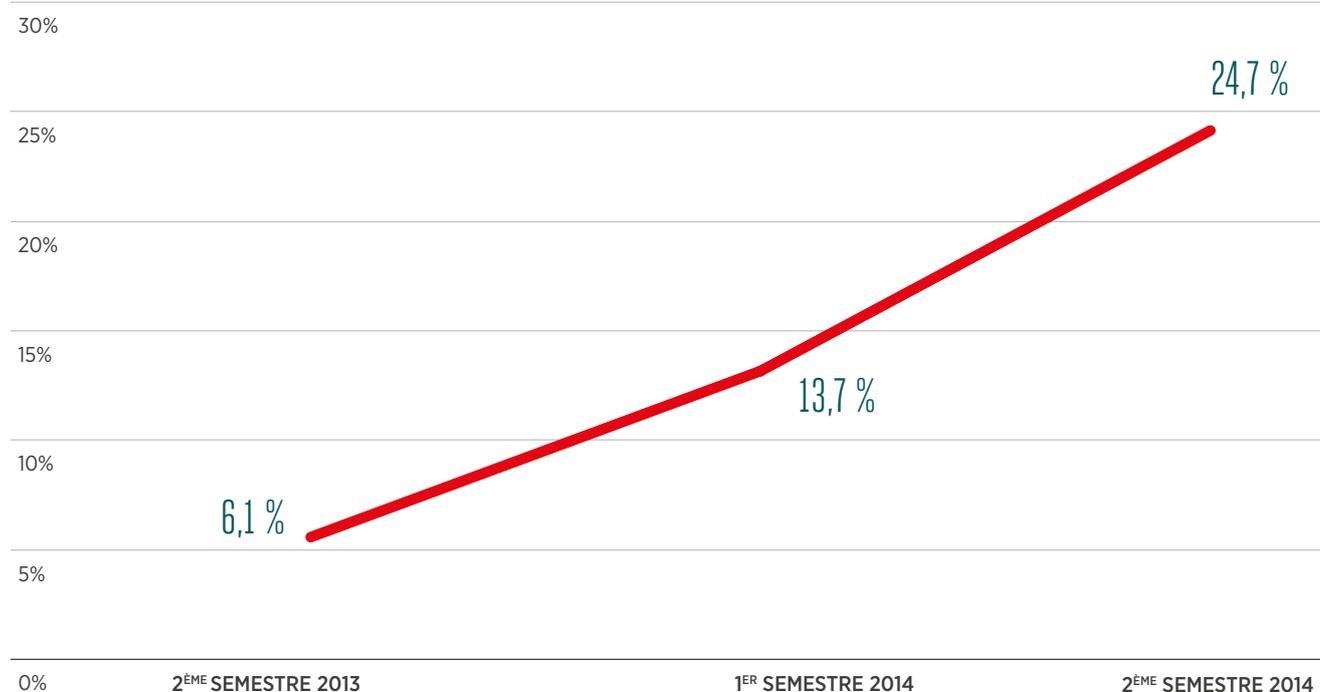
**MONTANT TOTAL DES TRANSFERTS SORTANTS (EN MILLIONS D'USD)**

FIGURE 4

## PART D'ORANGE MONEY DANS LES TRANSFERTS FORMELS ENTRE LA CÔTE D'IVOIRE, LE MALI ET LE SÉNÉGAL



SOURCE : ORANGE, SUR LA BASE DES ESTIMATIONS DE LA BANQUE MONDIALE CONCERNANT LES TRANSFERTS FORMELS

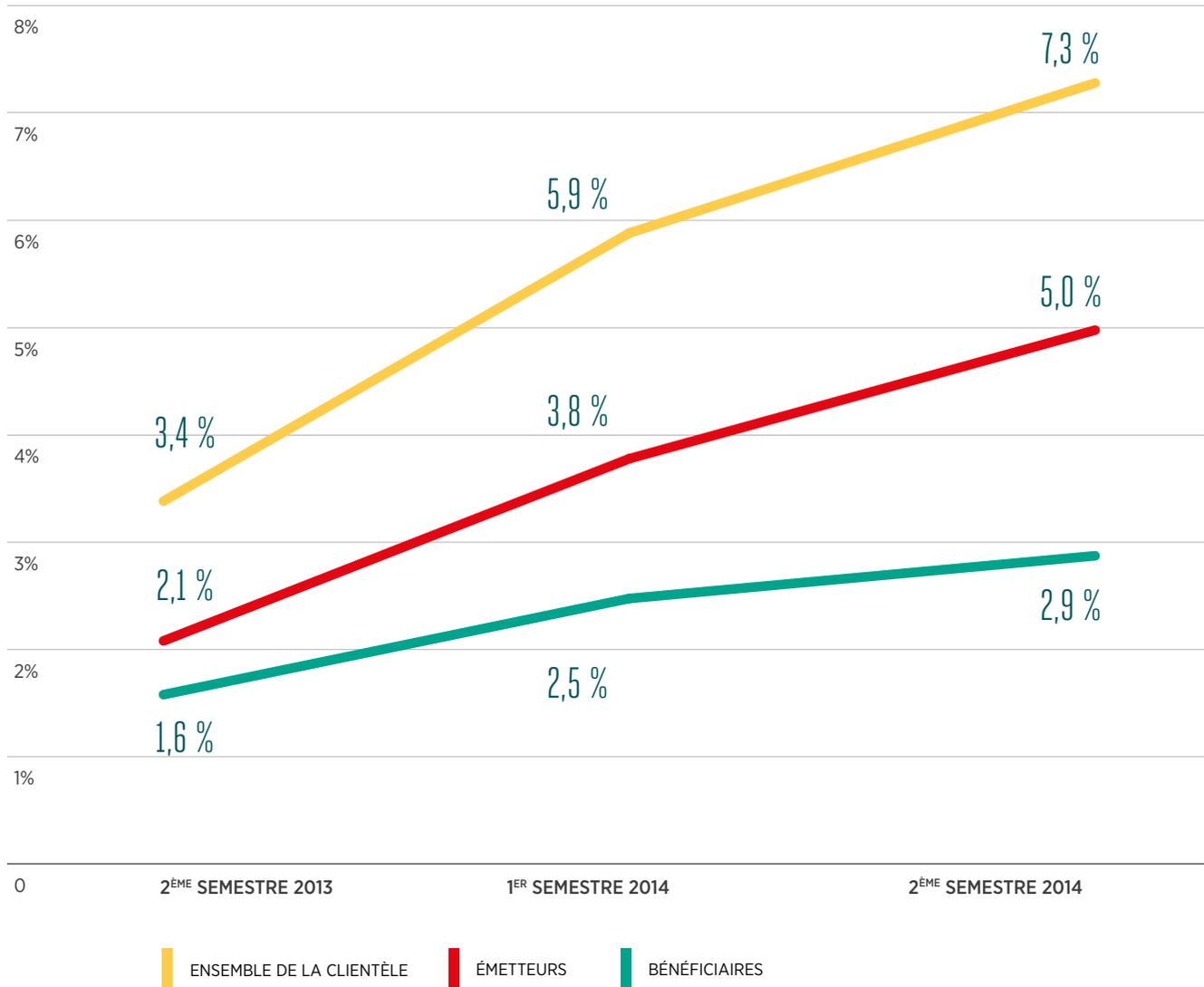
Plus de 7 % des clients actifs d'Orange Money dans la région ont déjà utilisé le service pour envoyer ou recevoir de l'argent, soit une part significative du marché potentiel utilisateur de l'argent mobile.<sup>10</sup> Le nombre de clients ayant reçu de l'argent de cette façon dépasse celui des clients en ayant envoyé, ce qui indique que la plupart des émetteurs ont utilisé le service pour envoyer de l'argent à plus d'une personne.

La dynamique d'adoption dans chaque marché reflète la demande globale de transferts, ainsi que l'environnement concurrentiel propre à chacun. Sans surprise, le Mali affiche le taux d'adoption le plus élevé parmi les bénéficiaires de transferts au sein de la base de clientèle active d'Orange Money (plus de 14 % au 2<sup>nd</sup> semestre 2014), faisant de ce pays un important marché destinataire de l'argent mobile. Il est intéressant de noter que si la Côte d'Ivoire est le marché émetteur dominant de la région en termes de volume et de montant, le Mali présente le taux d'adoption le plus élevé chez les émetteurs au sein de sa base de clientèle active (plus de 4 % au 2<sup>nd</sup> semestre 2014). Pour Orange cela s'explique par une dépendance relativement plus élevée au Mali à l'égard des transferts informels coûteux et peu sûrs, qui confère un net avantage à son service. Le Sénégal présente des taux d'adoption nettement plus faibles, reflétant une moindre demande de transferts vers ou en provenance de la Côte d'Ivoire ou du Mali, et éventuellement un taux d'adoption généralement plus faible de l'argent mobile en général.

10. Le rapport de la Banque mondiale *Remittance markets in Africa* [Le marché des transferts d'argent en Afrique] montre par exemple qu'au Sénégal, 8 à 11 % des ménages reçoivent des transferts en provenance de la région. Voir annexe 1.1 en page 51. Disponible sur : [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPETS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPETS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

FIGURE 5

### POURCENTAGE DE LA CLIENTÈLE ACTIVE D'ORANGE MONEY UTILISANT LE SERVICE (SUR 30 JOURS, SUR LES TROIS MARCHÉS CONFONDUS)



Même si Orange a dès le départ ciblé les communautés de la diaspora au sein de chaque marché, trois segments distincts ont depuis lors émergé sur la base des comportements effectifs d'utilisation. Au-delà du cas d'utilisation correspondant à l'envoi d'argent « à la maison », Orange pense que les négociants transfrontaliers, et même certains prestataires de transferts informels, utilisent le service.

## ENCADRÉ 2

**LES CAS D'UTILISATION DES TRANSFERTS TRANSFRONTALIERS D'ORANGE MONEY :**

- **Utilisateurs fréquents envoyant de l'argent « à la maison »** : ce segment se compose principalement de la population émigrée régionale dont les familles dépendent encore pour leur soutien financier. Ces utilisateurs transfèrent de façon régulière des montants d'argent similaires chaque mois, de l'ordre de 85 USD en moyenne.
- **Utilisateurs irréguliers envoyant des cadeaux ou de l'argent « à la maison »** : ce segment fait en moyenne deux transferts par an, avec des pointes d'activité importantes au moment du ramadan et de Noël, lorsqu'il est d'usage d'envoyer de l'argent en cadeau à la famille ou aux amis. Le montant des transactions est généralement plus faible sur ce segment.
- **Paiements B2B** : de l'anglais « *business to business* » (entreprise à entreprise), ce segment se compose principalement des importateurs et exportateurs transfrontaliers, ainsi que de certains prestataires de transferts informels qui semblent grouper leurs opérations et utiliser Orange Money comme un moyen de paiement de gros. Le montant des opérations sur ce segment peut être très élevé.

## Libérer tout le potentiel

Compte-tenu de la forte demande constatée pour le service, Orange étudie la possibilité de développer ce modèle, soit au sein du groupe Orange ou à travers l'interopérabilité avec d'autres opérateurs.

En matière de transferts transfrontaliers, le principal défi consiste à obtenir l'autorisation de plusieurs banques centrales ayant des positions et des procédures d'agrément différentes. Par le biais de ses banques partenaires, Orange a déjà déposé des demandes d'autorisation auprès d'un certain nombre de banques centrales en vue d'étendre son service, certaines d'entre elles n'autorisant même pas encore à l'heure actuelle les transferts d'argent mobile entrants.

Enfin, il s'agit d'une véritable première, Orange Money lancera en 2015 les transferts via l'argent mobile depuis des portemonnaies mobiles en France, afin de cibler la population émigrée d'Afrique de l'Ouest déjà familiarisée à l'argent mobile. Annoncée le 2 octobre 2014 par le président d'Orange<sup>11</sup>, cette initiative constitue une évolution stratégique importante pour le groupe Orange, la France étant le principal marché d'envoi de transferts d'argent vers l'Afrique de l'Ouest.

11. Présentation du *Show Hello*, 39'20", 2 octobre 2014, disponible sur : [http://www.dailymotion.com/video/x26j1k0\\_le-replay-du-show-hello-2014\\_tech](http://www.dailymotion.com/video/x26j1k0_le-replay-du-show-hello-2014_tech)

---

# MTN Côte d'Ivoire et Airtel Burkina Faso : les transferts transfrontaliers dans le cadre d'un partenariat

---

## Le début d'une collaboration historique

**M**TN Côte d'Ivoire a lancé son service d'argent mobile en octobre 2009. Grâce à une solide stratégie de distribution — l'opérateur compte plus de 6 000 agents pour l'argent mobile dans le pays — et au développement de produits innovants, ce service a connu un développement significatif.<sup>12</sup> S'appuyant sur son succès, MTN a voulu exploiter le potentiel des transferts internationaux entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso, principal corridor de transferts de fonds de la région. Néanmoins, faute d'une implantation au Burkina Faso, MTN a dû rechercher un partenaire sur ce marché.

Au même moment au Burkina Faso, Airtel examinait la possibilité d'ouvrir un couloir de transferts avec la Côte d'Ivoire et entama des discussions avec MTN. Bien que les deux opérateurs aient des objectifs communs en matière de transferts transfrontaliers, leur collaboration n'était pas forcément évidente. Ils sont en effet en concurrence directe sur d'autres marchés, comme par exemple le Ghana, le Rwanda, l'Ouganda et la Zambie.

Début avril 2014, MTN et Airtel ont lancé une collaboration sans précédent en vue de permettre aux clients de MTN Mobile Money en Côte d'Ivoire d'envoyer de l'argent aux clients d'Airtel Money au Burkina Faso. Par cette collaboration, pour la première fois deux opérateurs appartenant à des groupes différents interconnectaient leurs services d'argent mobile à un niveau international en vue d'offrir des transferts transfrontaliers.

Compte-tenu de leur expérience limitée en matière de transferts internationaux, MTN et Airtel ont choisi de travailler avec un intermédiaire servant de passerelle entre leurs deux services. En juin 2013, ils ont choisi HomeSend, la plateforme de transferts la plus établie à l'époque. HomeSend a proposé deux principaux services à MTN et Airtel : une plateforme et une interface de transferts d'argent en temps réel avec messagerie, et la gestion des activités de lutte contre le blanchiment de capitaux. Afin de conserver toutes les transactions dans la devise locale (le franc CFA), les trois parties ont décidé dans un souci de simplicité que les deux opérateurs assurent le règlement des fonds directement entre eux. L'intégration technique a été réalisée en l'espace de quatre mois (achevée en novembre 2013).

---

12. Claire Pénicaut Scharwatt, "Mobile money in Côte d'Ivoire: A turnaround story", GSMA, février 2014, disponible sur : [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/05/MMU\\_Cote\\_dIvoire\\_Turnaround\\_Story.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/05/MMU_Cote_dIvoire_Turnaround_Story.pdf)

---

## La négociation du modèle de partage des revenus

L'étape suivante a consisté pour les trois parties à s'accorder sur un modèle commercial simple et équitable pour chacune en récompense de ses efforts. Afin d'offrir une tarification simple et transparente à leurs clients, MTN et Airtel ont convenu que les émetteurs de transferts du côté de MTN paieraient une commission de transfert propre au service, mais que les bénéficiaires du côté d'Airtel ne paieraient rien pour recevoir les transferts transfrontaliers (selon le même modèle que pour les transferts P2P nationaux). La commission habituelle de retrait d'espèces s'appliquerait si les bénéficiaires souhaitaient retirer de l'argent liquide à partir de leur compte d'argent mobile.

Pour mettre en place un modèle approprié de partage des revenus, les trois partenaires ont dû se poser la question de savoir si MTN et Airtel devaient conserver la totalité de leurs commissions de transfert et de retrait respectives, ou s'ils devaient mettre en place un système de compensation entre eux pour égaliser leur recettes. Il leur fallait également déterminer quelle était la part de revenus reflétant le mieux la contribution de HomeSend à la réussite du service et le mode de collecte de celle-ci.

Sur la base de ces considérations, il a été décidé qu'Airtel conserverait ses commissions de retrait, tandis que la commission d'envoi serait partagée entre les trois parties, 72,5 % du montant revenant à MTN et 22,5 % étant partagé entre Airtel et HomeSend.

Même si les opérateurs voient dans ces transferts transfrontaliers une opportunité stratégique importante, leur objectif initial n'était pas de maximiser les revenus, mais plutôt de créer un cas d'école en vue de déterminer l'intérêt ou non à exploiter d'autres corridors de transferts. MTN et Airtel ont donc décidé d'être très compétitifs en termes de tarification, avec des commissions s'élevant en moyenne à seulement 2,4 % du montant nominal des transferts. Pour les utilisateurs MTN de Côte d'Ivoire, le coût des transferts d'argent de faible montant vers le Burkina Faso est ainsi le même que celui des transferts nationaux : 100 FCFA pour envoyer 5 000 FCFA au Burkina Faso au moyen de l'argent mobile contre 500 FCFA avec un OTF traditionnel.<sup>13</sup>

---

13. Tarification Western Union pour l'UEMOA, disponible sur : [http://www.sgbci.ci/annexes/Tarification\\_WU.pdf](http://www.sgbci.ci/annexes/Tarification_WU.pdf)

TABLEAU 3

## TARIFICATION DE MTN MOBILE MONEY EN CÔTE D'IVOIRE<sup>14</sup>

FOURCHETTES DE MONTANT EN FRANCS CFA		DESTINATAIRE DU TRANSFERT :			RETRAIT D'ESPÈCES	REMISE D'ESPÈCES	INTERROGATION DE SOLDE	MINI RELEVÉ
		Abonné de MTN Mobile Money	Bénéficiaire non enregistré en Côte d'Ivoire	Abonné d'Airtel Money au Burkina Faso				
5	5 000	100	500	100	150	Gratuit		
5 005	25 000	250	1 000	500	500			
25 005	50 000	500	2 000	1 000	1 000			
50 005	100 000	700	2 500	1 600	1 700			
100 005	200 000	1 250	5 000	2 600	3 500			
200 005	300 000	1 500	8 000	3 800	6 000			
300 005	400 000	2 000	9 000	5 000	7 000			
400 005	500 000	2 000	10 000	6 200	7 000			
500 005	1 000 000	2 000	18 000	8 000	10 000			
1 000 005	1 500 000	2 000	26 000	10 000	15 000			

## La mise sur le marché

MTN et Airtel ont ensuite commencé à travailler avec leurs banques partenaires (la Société Générale et Ecobank respectivement) pour obtenir l'agrément de la BCEAO pour l'envoi et la réception de transferts de fonds au moyen de l'argent mobile, agrément obtenu quelques mois plus tard.

Dans les deux pays, MTN et Airtel ont mis en place une stratégie marketing à « 360 degrés » combinant une importante campagne médiatique (« ATL ») utilisant la télévision et la radio et des actions promotionnelles sur le terrain (« BTL »). L'importance des efforts marketing sur le marché émetteur joue un rôle essentiel dans le succès de tout produit de transfert, et MTN a donc assumé la majeure partie des efforts de communication. Pour cet opérateur, l'expérience client a été conçue pour être très similaire à celle des transferts nationaux, et les outils marketing reflètent ceux utilisés pour la promotion des transferts domestiques. Simples, ils se concentrent sur un cas d'utilisation : « Envoyez de l'argent chez vous », et un avantage concurrentiel : leur faible coût.

Des groupes de discussion composés de travailleurs émigrés burkinabés en Côte d'Ivoire se sont montrés très réceptifs à cette campagne marketing. À la suite de la campagne de lancement, MTN a continué à promouvoir le service dans le cadre de ses activités habituelles de marketing BTL, notamment dans l'ouest du pays, où de nombreux émigrants burkinabés travaillent à la récolte du cacao.

14. Site internet de MTN Côte d'Ivoire : [http://www.mtn.ci/MTNci/mobile\\_money-241-141.htm](http://www.mtn.ci/MTNci/mobile_money-241-141.htm)

Envoyé d'Abidjan

Reçu à Bobo-Dioulasso

Tapez \*133\*7#

MTN Mobile Money Transfert Inter

Envoyez de l'argent au Burkina  
Frais d'envoi à partir de 100 F

MTN Mobile Money

PUBLICITÉ DE MTN CÔTE D'IVOIRE POUR LES TRANSFERTS INTERNATIONAUX D'ARGENT MOBILE

MTN Mobile Money transfert d'argent

Jusqu'au 12 mars, les transferts d'argent entre abonnés MTN Mobile Money sont à 0 FCFA quel que soit le montant transféré.

Tapez \*133\*1# pour en profiter.

MTN Mobile Money

PUBLICITÉ DE MTN CÔTE D'IVOIRE POUR LES TRANSFERTS DOMESTIQUES D'ARGENT MOBILE

## Des résultats prometteurs

Le lancement commercial du service a eu lieu en avril 2014 et a rencontré un succès très rapide. Les montants transférés ont été multipliés par dix entre juin 2014 et février 2015. Sur les trois premiers mois après le lancement, les clients de MTN Mobile Money en Côte d'Ivoire ont transféré 993 000 USD vers des utilisateurs d'Airtel Money au Burkina Faso avec un montant moyen d'opération de 106 USD. Le trimestre suivant, le montant total des transferts effectués s'élevait à 4 192 000 USD avec un montant moyen de 104 USD, et sur les derniers trois mois de décembre à février, à 9 095 000 USD avec un montant moyen de 141 USD.

Quelques tendances intéressantes se dégagent d'ores et déjà:

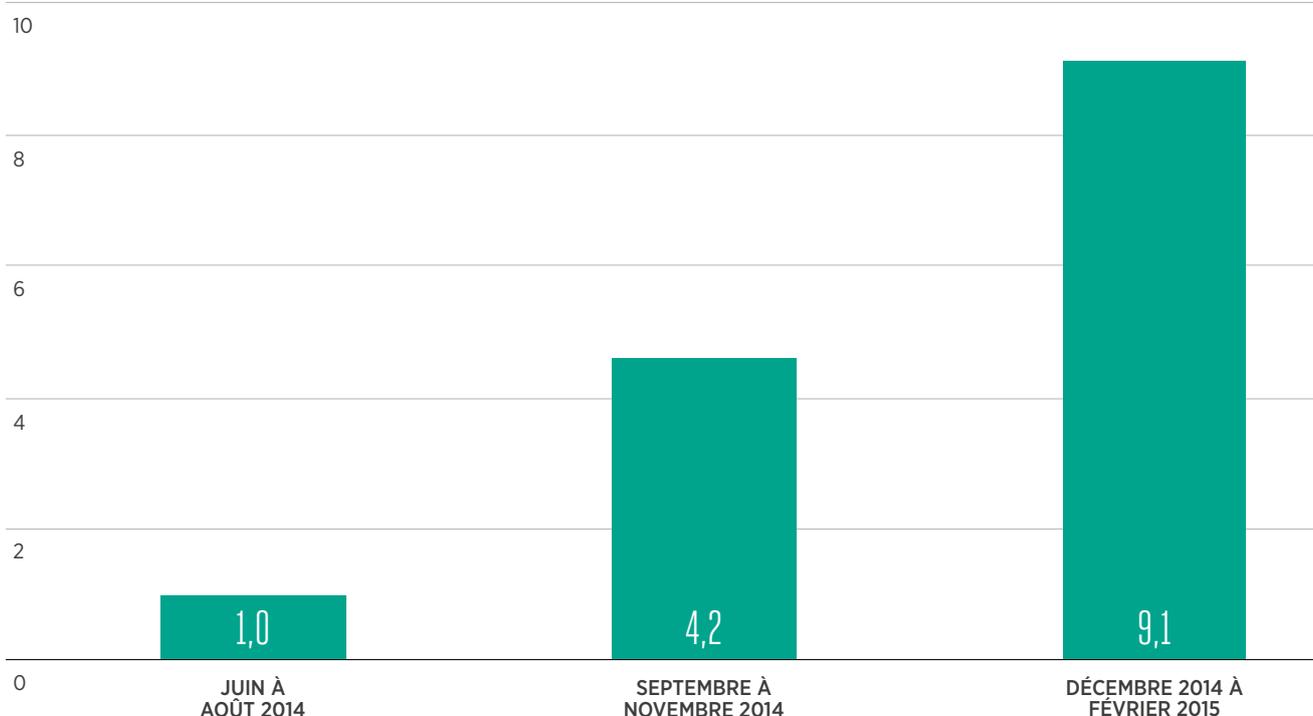
- **Sur les neuf premiers mois suivant le lancement, les transferts transfrontaliers ont connu un développement plus rapide que celui des transferts P2P domestiques à leur lancement pour chacun des deux opérateurs.** Le fait que la clientèle soit déjà familiarisée à l'argent mobile sur ces deux marchés a été un facteur clé pour permettre à MTN et Airtel d'obtenir des taux de croissance aussi élevés sur les transferts transfrontaliers.
- **La majorité des transferts internationaux sont effectués par un petit nombre d'utilisateurs très actifs qui envoient régulièrement de l'argent chez eux.** L'analyse géographique des transactions montre que la plupart proviennent de l'ouest de la Côte d'Ivoire et d'Abidjan, les deux régions d'accueil de la plupart des travailleurs immigrés en provenance du Burkina Faso, ce qui semble confirmer que le cas d'utilisation le plus courant est l'envoi d'argent vers la famille.

- **Le service a connu une adoption particulièrement importante dans les zones rurales du Burkina Faso, où résident 60 % des bénéficiaires.** MTN et Airtel s'attendaient à ce que leur service soit populaire dans les zones urbaines où les flux de transfert sont bien documentés, mais n'avaient pas prévu un tel succès dans les zones rurales, où les canaux formels de transferts de fonds sont peu implantés et où les gens préfèrent des méthodes informelles d'envoi d'argent. Il est intéressant de noter que la clientèle rurale reçoit de l'argent plus régulièrement que la clientèle urbaine.
- **Les volumes d'opérations enregistrent des pointes au moment des fêtes religieuses,** reflétant les comportements observés sur les transferts P2P domestiques.
- **Enfin, le montant moyen d'opération a augmenté avec le temps, témoignant d'une confiance accrue des clients.** Aux débuts du service, le montant moyen des transferts était de 65 à 85 USD. Depuis le début de 2015, cette moyenne est passée à 150 USD, ce qui est proche du montant moyen des transferts de fonds de l'Afrique vers Burkina Faso (env. 160 USD),<sup>15</sup> et valide que les utilisateurs sont confiants à l'égard de ce service.

Pour MTN comme pour Airtel, le lancement du service de transferts internationaux était un moyen de développer la fidélisation à l'égard de leur enseigne. Il leur a en outre permis de recruter de nouveaux clients qui ont rejoint MTN Mobile Money en Côte d'Ivoire ou Airtel Money au Burkina Faso pour envoyer ou recevoir des transferts internationaux.

FIGURE 6

### MONTANT TOTAL DES TRANSFERTS PROVENANT DE MTN MOBILE MONEY EN CÔTE D'IVOIRE VERS AIRTEL MONEY AU BURKINA FASO (EN MILLIONS D'USD)



15. *Remittance markets in Africa* [Le marché des transferts d'argent en Afrique], Banque mondiale, 2011, disponible sur: [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

---

## Perspectives d'avenir

Dans l'ensemble, le service s'avère être un succès pour MTN comme pour Airtel, et a convaincu les deux opérateurs d'ouvrir de nouveaux corridors de transferts internationaux d'argent mobile. En décembre 2014, MTN a ouvert un second corridor entre MTN Côte d'Ivoire et MTN Bénin. Grâce à la solidité de sa proposition de valeur, de son expérience client et de sa stratégie de communication, l'opérateur enregistre des résultats positifs, avec un taux de croissance comparable à celui du corridor entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso. MTN se prépare actuellement à ouvrir de nouveaux corridors, en mettant l'accent sur ses marchés d'Afrique australe et orientale, et a entamé des discussions avec d'autres groupes de télécommunications pour accélérer la mise en place de transferts transfrontaliers interopérables dans le cadre d'une approche standardisée.

Airtel prévoit par ailleurs de lancer des transferts internationaux d'argent mobile avec d'autres groupes d'opérateurs mobiles en Afrique de l'Ouest, et vient de mettre en place une intégration avec Orange pour le corridor Côte d'Ivoire - Burkina Faso. Le groupe Airtel est également sur le point de lancer les transferts entre ses clients d'Afrique de l'Est, en connectant le Kenya, Rwanda et l'Ouganda.<sup>16</sup>

---

16. « *Airtel to launch cross-border mobile money service for East Africans* » [Airtel prévoit de lancer un service transfrontalier d'argent mobile en Afrique de l'Est], octobre 2014, disponible sur : <http://www.ventures-africa.com/2014/10/airtel-to-launch-cross-border-mobile-money-service-for-east-africans/>

---

# Enseignements et réflexions pour l'avenir

---

Sur les marchés d'argent mobile parvenus à maturité, les clients sont prêts pour les transferts transfrontaliers d'argent mobile.

L'adoption des transferts transfrontaliers par les clients d'Orange, de MTN et d'Airtel a été remarquablement rapide. Grâce à l'existence de solides fondations préexistantes en matière d'argent mobile, le volume des opérations est déjà élevé en nombre et en montant, et continue de se développer nettement plus rapidement que ne l'ont fait les transferts P2P nationaux sur ces marchés. Les deux services ont su gagner la confiance d'un groupe de clients relativement restreint, mais très actif, avec des montants moyens d'opération supérieurs à 75 USD et des pointes importantes d'utilisation en période de fêtes.

Compte-tenu des avantages de l'argent mobile par rapport à l'offre existante de services formels ou informels, ce développement rapide n'est probablement pas si surprenant. Dans les deux cas, les clients se voient offrir des tarifs inférieurs aux prix de marché existants ainsi qu'un canal beaucoup plus sûr et pratique que les options informelles de transfert d'argent.

## Exploiter le potentiel en dehors de l'UEMOA

Le succès de ces services n'a été possible qu'en raison de l'existence de conditions favorables. Trois facteurs clés sont nécessaires à la réussite du lancement de transferts transfrontaliers par les opérateurs d'argent mobile :

- 1. L'existence de corridors de transferts.** La demande sous-jacente pour le service est le point de départ. L'intégration socio-économique étroite entre les marchés de l'UEMOA offre des corridors de transferts exceptionnellement importants, qui font de l'UEMOA un cas relativement unique, mais il existe d'importantes communautés de diaspora à l'origine de transferts transfrontaliers dans de nombreux autres pays en développement. L'expérience d'Orange Money illustre l'importance du contexte concurrentiel : au Mali, l'avantage concurrentiel de l'argent mobile est renforcé par la prédominance des transferts informels, qui sont à l'origine de flux d'envoi exceptionnellement importants. Alors qu'Orange choisissait de mettre l'accent sur l'aspect pratique du service, Airtel et MTN ont axé leurs efforts de marketing sur le faible coût de leur service. Les deux approches ont été couronnées de succès, ce qui montre la réalité d'une forte demande pour ces services et que les deux propositions de valeur étaient attrayantes pour les clients.
- 2. Des services d'argent mobile solides à la fois sur le marché d'envoi et le marché de réception.** Dans les deux cas évoqués, des centaines de milliers, voire même des millions de clients à chaque extrémité du corridor de transferts connaissaient déjà l'argent mobile et réalisaient régulièrement des transferts P2P domestiques, avec en outre de larges réseaux d'agents bien gérés et liquides en place. Les opérateurs de ces marchés se sont donc efforcés de reproduire autant que possible l'expérience utilisateur des transferts nationaux. Dans le cadre du partenariat entre Airtel et MTN, les deux opérateurs ont également choisi de facturer les transferts internationaux de faible montant au même prix que les transferts nationaux pour stimuler la demande.

### 3. Les autorisations réglementaires de l'envoi et de la réception des transferts par les opérateurs d'argent mobile.

Pour Airtel, MTN et Orange, l'appui de la BCEAO et l'existence d'une réglementation commune sur tous les marchés concernés ont été deux facteurs clés de succès. À l'heure actuelle, un nombre relativement limité de banques centrales autorisent les transferts entrants ou sortants au moyen de l'argent mobile, et les processus d'autorisation ne sont pas réellement harmonisés entre les marchés. Un certain nombre de difficultés réglementaires devront être résolues sur certains marchés, comme par exemple l'atténuation du risque de règlement, l'harmonisation des formalités de vigilance à l'égard des clients (KYC) et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (AML/CFT), la mise en place de plafonds d'opérations et de soldes adéquats et harmonisés, la protection des consommateurs à travers la transparence et les processus de résolution des litiges et le respect des règles de contrôle des changes. Les autorités réglementaires d'un certain nombre de pays ont néanmoins montré qu'il était possible de surmonter ces difficultés.<sup>17</sup>

Bien que l'Afrique de l'Ouest présente une combinaison favorable de corridors régionaux de transferts et de services d'argent mobile arrivés à maturité, ces deux aspects ne sont pas propres à cette région. L'attitude habilitante de la BCEAO a été l'une des clés de l'ouverture des transferts d'argent mobile transfrontaliers au sein de la région.

Les agréments réglementaires restent la principale barrière dans d'autres régions en développement, mais on observe des signes positifs sur un certain nombre de marchés, notamment en Afrique de l'Est. Safaricom vient par exemple de recevoir une licence pour les transferts internationaux et un certain nombre d'autres opérateurs devraient prochainement recevoir un agrément complet.

## Des modèles commerciaux reproductibles sont en train d'émerger

Sans aucun doute, l'UEMOA était une région « mûre » pour la mise en place des transferts transfrontaliers d'argent mobile. Ces premières expériences fournissent néanmoins des enseignements techniques, commerciaux et opérationnels intéressants, susceptibles de s'appliquer à d'autres marchés à l'avenir :

- **Les transferts transfrontaliers exigent l'interopérabilité des services d'argent mobile concernés.**

Comme pour les transferts d'argent mobile au niveau domestique, les transferts transfrontaliers exigent que les opérateurs puissent réaliser des transactions d'une plateforme à l'autre et assurer le règlement des fonds directement entre eux.<sup>18</sup> Cette interopérabilité peut s'effectuer directement dans le cadre d'accords bilatéraux ou indirectement par l'intermédiaire d'un processeur. Orange Money utilise un modèle bilatéral en Afrique de l'Ouest, simplifié par l'existence d'une plateforme commune, d'une devise commune et d'une même banque partenaire pour les trois marchés concernés. MTN et Airtel ont choisi de s'interconnecter par le biais d'un processeur ou « *hub* » (HomeSend). Ces deux modèles ont des avantages et des inconvénients en termes de complexité, de coût, de potentiel de développement et de rapidité de mise en œuvre. Il existe également des similarités avec le *roaming* international pour la voix et les SMS : les accords bilatéraux sont couramment utilisés pour les marchés à forte itinérance, tandis que des « *roaming hubs* » pour exploiter l'inter-connectivité plus marginale. Les opérateurs observent qu'une dynamique similaire devrait probablement émerger en matière de transferts internationaux.

17. Voir *Mobile-Enabled Cross-Border Payments* [Les paiements transfrontaliers reposant sur les services mobiles], groupe de travail AFI sur les services financiers mobiles, août 2014, disponible sur : [http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/mfswg\\_guideline\\_note\\_no\\_14\\_en9-2.pdf](http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/mfswg_guideline_note_no_14_en9-2.pdf)

18. Voir *A2A Interoperability and Mobile Money* [Interopérabilité de compte à compte et argent mobile], Gunnar Camner & Dick Clark, février 2014, disponible sur : [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/A2A-interoperability\\_Online.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/A2A-interoperability_Online.pdf)

- 
- **La compensation des commissions perçues n'est pas forcément nécessaire à l'harmonisation des incitatifs commerciaux pour les émetteurs et les destinataires.** Le modèle le plus courant qui émerge pour l'interopérabilité au niveau domestique prévoit le versement par l'opérateur destinataire d'une « indemnité » en faveur de l'opérateur émetteur dans le but d'assurer une répartition équitable des bénéfices et des incitatifs entre les deux.<sup>19</sup> Cependant, sachant que les frais d'opération facturés par l'émetteur peuvent être considérablement plus élevés pour les transferts transfrontaliers que pour les transferts P2P nationaux, la rentabilité est déjà plus équilibrée avant tout versement d'indemnisation. Orange a ainsi fait le choix d'un modèle « *bill and keep* » sans versement d'indemnisation. L'opérateur émetteur décide des frais d'opération, moins commissions de dépôt d'espèces, tandis que l'opérateur destinataire reçoit les frais de retrait d'espèces, moins les commissions versées aux agents. MTN et Airtel ayant estimé que l'émetteur bénéficiait d'un avantage, ils ont décidé de mettre en place une modeste indemnisation en sens inverse, versée par l'opérateur émetteur en faveur de l'opérateur destinataire. Il convient néanmoins de noter qu'avec l'utilisation croissante par les bénéficiaires de l'argent mobile pour d'autres transactions digitales (au lieu de le retirer immédiatement en argent liquide), les avantages pourraient se développer à l'avenir pour les opérateurs destinataires.
  - **Les coûts opérationnels sont faibles pour les opérateurs d'argent mobile bien établis.** Les comportements d'envoi des transferts transfrontaliers présentent une forte saisonnalité (avec des pointes significatives en période de fête), pouvant générer des difficultés de gestion de la liquidité pour les réseaux d'agents de chaque marché. Orange, MTN et Airtel ont néanmoins constaté que ces comportements sont similaires à ceux observés sur les transferts P2P domestiques, ce qui est source d'importantes synergies en matière de liquidité ; si le réseau existant est solide, les contraintes opérationnelles supplémentaires ne sont pas onéreuses pour les opérateurs. Celles-ci se sont au contraire avérées relativement modestes dans l'ensemble.

Ces deux études de cas mettent en lumière le potentiel offert par l'interconnexion d'opérateurs établis de l'argent mobile pour la numérisation des flux de transferts internationaux, avec des investissements relativement modestes, en vue d'offrir aux clients un moyen de transfert plus pratique, plus sûr et nettement moins cher.

Cela ne sera exacerbée par les différences de processus d'autorisation et d'exigences réglementaires entre les différentes banques centrales, avec lesquelles les opérateurs doivent naviguer avec attention.

---

19. Pour les transferts AZA, les frais de transfert facturés à l'émetteur sont généralement plus faibles que les commissions de dépôt d'espèces versées par l'opérateur à l'agent ; cette indemnité leur permet d'obtenir une marge équitable.



Pour plus d'informations, veuillez contacter  
[mmu@gsma.com](mailto:mmu@gsma.com)  
GSMA London Office  
T +44 (0) 20 7356 0600