



Disruption et pérennité :

les enseignements de
l'expérience du mobile
money en Afrique de
l'Ouest





La GSMA est une organisation mondiale qui rassemble l'écosystème de la téléphonie mobile afin de découvrir, de développer et d'offrir des innovations fondamentales qui favorisent des conditions commerciales et des changements sociétaux positifs. Notre vision consiste à exploiter toute la puissance de la connectivité pour le bien des consommateurs, du secteur et de la collectivité. Représentant les opérateurs de téléphonie mobile et des entreprises de l'ensemble de l'écosystème du mobile et des secteurs connexes, la GSMA travaille pour ses membres dans le cadre de trois grands piliers : Connectivité pour le bien, Services et solutions pour le secteur et Sensibilisation. Son action consiste ainsi à faire évoluer les politiques publiques, à s'attaquer aux grands défis sociétaux d'aujourd'hui, à soutenir la technologie et l'interopérabilité qui font fonctionner la téléphonie mobile et à offrir la principale plateforme mondiale de rassemblement de l'écosystème mobile à l'occasion des événements MWC et M360.

Pour vous invitons à en découvrir davantage sur [gsma.com](https://www.gsma.com)

Auteur

Kara Norton

Contributeur

Rishi Raithatha

Remerciements

Nous remercions la BCEAO, Coris Bank Côte d'Ivoire, Emeka Ajene, Free Money Sénégal, Orange Burkina Faso, Orange Mali, Orange Sénégal, UNCDF Sénégal, Wiza Jalakasi et Wizall Money pour leurs contributions à cette étude.

Kennedy Kipkemboi Sawe, Ashley Olson Onyango et Bart-Jan Pors pour leurs commentaires.

Publié le Mars 2024

© 2024 - GSMA.



GSMA Mobile Money

Le programme Mobile Money de la GSMA s'efforce 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

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

E-mail : mobilemoney@gsma.com

BILL & MELINDA
GATES foundation

Le programme Mobile Money bénéficie du soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates.

Sommaire

Résumé	4
01 Introduction	6
02 Distinguer le mobile money et la fintech	11
03 L'environnement actuel du mobile money dans l'UEMOA	15
04 Principales conclusions et opportunités	21
Annexe	27

Résumé



En créant et en développant des services de paiements mobiles (ou mobile money) en Afrique de l'Ouest, les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) ont révolutionné le marché des services financiers numériques de la région. Les prestataires de services de mobile money de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) contrôlés par ces ORM sont toutefois en train de connaître leur propre forme de « disruption ».

L'émergence de prestataires de services de mobile money non liés à des ORM, comme Wave Money par exemple, a mis au défi les prestataires existants contrôlés par des ORM, car leurs modèles commerciaux radicalement nouveaux ont changé les attentes des clients. Wave Money a lancé son service au Sénégal en 2018. Pour conquérir des parts de marché, le prestataire a introduit un tarif historiquement bas sur les transferts de personne à personne (P2P), avec des frais d'opération de 1 % par rapport à la fourchette habituelle de 6 à 10 %, associé à une application conviviale et à des campagnes publicitaires de grande envergure.

Sur certains marchés, cette baisse des tarifs a permis à ces nouveaux prestataires de services de mobile money de gagner des parts de marché. Au Sénégal, les prestataires contrôlés par des ORM ont également abaissé leurs frais à 1 % pour défendre leur place sur le marché. L'expansion de Wave Money au Sénégal lui a permis d'obtenir la même latitude réglementaire que celle des prestataires liés aux ORM, ce qui laisse présager un tournant au sein de l'environnement du mobile money dans la région.

La réduction des frais a inévitablement affecté les marges bénéficiaires de l'ensemble des prestataires et des agents qui ont suivi le mouvement. Si les usagers des services de mobile money ont apprécié cette baisse de prix, l'augmentation des volumes qui en a résulté n'a pas encore compensé le manque à gagner pour les agents, incitant bon nombre d'entre eux à chercher une autre activité et faisant peser des contraintes supplémentaires sur les réseaux de distribution.

Ces répercussions font peser des incertitudes sur la viabilité à plus long terme du modèle du 1 %, sachant que ces tarifs sont largement subventionnés par les financements de capital-risque accordés aux nouveaux prestataires de mobile money non liés à des ORM. Bien que les prestataires contrôlés par des ORM conservent une place prédominante au sein de la région, la baisse

L'environnement des services de mobile money dans l'UEMOA oblige les prestataires liés à des ORM à évaluer en permanence l'impact de la concurrence pour prendre des décisions stratégiques en fonction de l'évolution du marché. Les entretiens réalisés avec des parties prenantes du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali et du Sénégal montrent que ce dernier pays est celui où les prestataires non liés à des ORM ont eu le plus d'influence, suivi respectivement par la Côte d'Ivoire, le Mali et le Burkina Faso. Si la Côte d'Ivoire et le Mali ont pris des mesures préventives, le Burkina Faso a été le marché le moins affecté par les prestataires de services de mobile money non liés à des ORM.

S'il est possible de tirer les leçons de l'expérience du Sénégal pour rester sur la voie de la rentabilité, les prestataires de services de mobile money contrôlés par des ORM ont surtout intérêt à s'appuyer sur leurs atouts intrinsèques. Les atouts reconnus que sont leur portée commerciale et leurs réseaux de distribution offrent à l'ensemble de ces prestataires les bases nécessaires pour rester compétitifs et continuer à apporter de la valeur à leurs clients.

Atout : portée commerciale

Les prestataires de services de mobile money liés à des ORM ont une portée commerciale inégalée et ont tout avantage à s'appuyer sur leur notoriété dans les secteurs des télécommunications et des services financiers pour tirer le meilleur parti de cette base d'utilisateurs établis.

Opportunité : partenariats collaboratifs

En favorisant une approche collaborative, les prestataires de services de mobile money liés à des ORM ont la possibilité de créer une plateforme complète de services financiers au sein de l'UEMOA. Ils peuvent y parvenir au moyen des API, de l'intégration de nouvelles technologies, de l'exploration de secteurs sous-digitalisés et en se préparant aux retombées des projets d'interopérabilité de la région.

Atout : réseaux de distribution

Les réseaux de distribution restent la colonne vertébrale des services de mobile money. La disruption des revenus des agents offre l'occasion aux prestataires de services de mobile money liés à des ORM de revoir leur organisation en priorisant des stratégies proactives.

Opportunité : investissement proactif dans les agents

Pour trouver un équilibre entre la rémunération des agents et la rentabilité de leur activité, les prestataires de services de mobile money contrôlés par des ORM peuvent explorer de nouveaux modèles de rémunération, le développement des compétences des agents, la reconnaissance de leurs performances au moyen de systèmes de récompense et l'investissement dans des améliorations technologiques qui facilitent leur travail.

01

Introduction



La « disruption de la disruption » en Afrique de l'Ouest

Historiquement dominé par les prestataires liés aux opérateurs de réseaux mobiles (ORM), le marché ouest-africain des services de mobile money est en train de se transformer en même temps qu'il se développe. Grâce à des années de confiance bâtie sur la réputation des ORM et la forte notoriété de leurs enseignes, l'Afrique de l'Ouest est la sous-région du monde qui a récemment enregistré la plus forte croissance. Le nombre de comptes de mobile money actifs sur 30 jours y est passé de 59 millions en 2021 à 76 millions en 2022, soit une augmentation de 30 % en un an. Les prestataires de services de mobile money ont ainsi fait progresser l'inclusion financière au sein de la région en facilitant l'accès de millions de personnes aux services financiers, bouleversant au passage les systèmes bancaires traditionnels.

Le marché des services de mobile money de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) a récemment vu émerger des prestataires non liés à des ORM qui sont venus concurrencer directement les prestataires existants. Souvent appelés « fintechs », ces nouveaux prestataires ont impulsé une nouvelle dynamique et de nouveaux défis dans un secteur déjà considéré comme un pionnier de l'innovation de rupture en Afrique. Les produits de mobile money compétitifs ne dépendent plus uniquement du modèle des ORM pour réussir : les fintechs ont créé des portefeuilles indépendants des réseaux mobiles qui s'efforcent de conquérir des parts de marché.

Wave Money a ainsi bouleversé avec succès le marché sénégalais en lançant son service de mobile money en 2018.² Cette fintech est venue remettre en cause l'ordre établi en lançant des frais de transfert P2P à 1 % et une expérience utilisateur conviviale pour les utilisateurs de smartphones.³ Avant l'arrivée de Wave Money, les principales enseignes de mobile money du pays étaient Orange Money et Free Money (anciennement Tigo Cash), deux prestataires contrôlés par des ORM. Depuis, Wave est devenu une alternative reconnue dans les zones urbaines et rurales.⁴

Si les modèles contrôlés par les ORM restent dominants en Afrique de l'Ouest, l'évolution du marché sénégalais du mobile money mérite d'être prise en considération par les prestataires de services de mobile money de l'ensemble de l'UEMOA, d'autant qu'ils sont tous soumis à la même réglementation. Au cours des deux dernières années, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a accordé un agrément d'émetteur de monnaie électronique (EME) à Wave Money Sénégal et à SAMA Money Mali. Ces agréments leur confèrent la même latitude financière que celle dont disposent les prestataires de services de mobile money liés à des ORM pour émettre de la monnaie électronique. Avec des stratégies réglementaires qui visent à améliorer l'inclusion financière⁵ et la réussite de certains modèles fintech, l'espace précédemment occupé par les prestataires de services de mobile money contrôlés par des ORM est en train d'évoluer vers un environnement plus ouvert.

Sachant que le taux de pénétration des smartphones augmente dans la région, l'analyse de l'impact actuel des prestataires de services de mobile money non liés à des ORM peut permettre d'anticiper les éventuelles ruptures à venir dans l'environnement concurrentiel des prestataires de services de mobile money liés à des ORM. À mesure que le marché se développe, les attentes des clients évoluent, que ce soit en termes de prestation de services ou de produits.⁶ Cette tendance est mise en évidence par l'augmentation perçue du nombre d'utilisateurs multicomptes au Sénégal, où le nombre de personnes détenant deux comptes de mobile money ou plus est passé de 49 % en 2022 à 54 % sur 2023.⁷ Au moment où les clients cherchent à diversifier les produits financiers qui répondent à leurs besoins quotidiens, les prestataires de services de mobile money liés aux ORM devront envisager des stratégies différentes et novatrices pour demeurer le premier choix des consommateurs de services financiers numériques.

1 GSMA. (2022). *State of the Mobile Money Industry in West Africa 2023*

2 Wave. (2022). *Wave Mobile Money becomes the first Fintech operating in multiple WAEMU countries to get an E-money license*

3 Entretien avec un informateur clé

4 Ibid.

5 BCEAO. (2022). *BCEAO Annual Report 2022*

6 Entretien avec un informateur clé

7 Données tirées des enquêtes de consommation de la GSMA pour 2022 et 2023

Contexte géographique

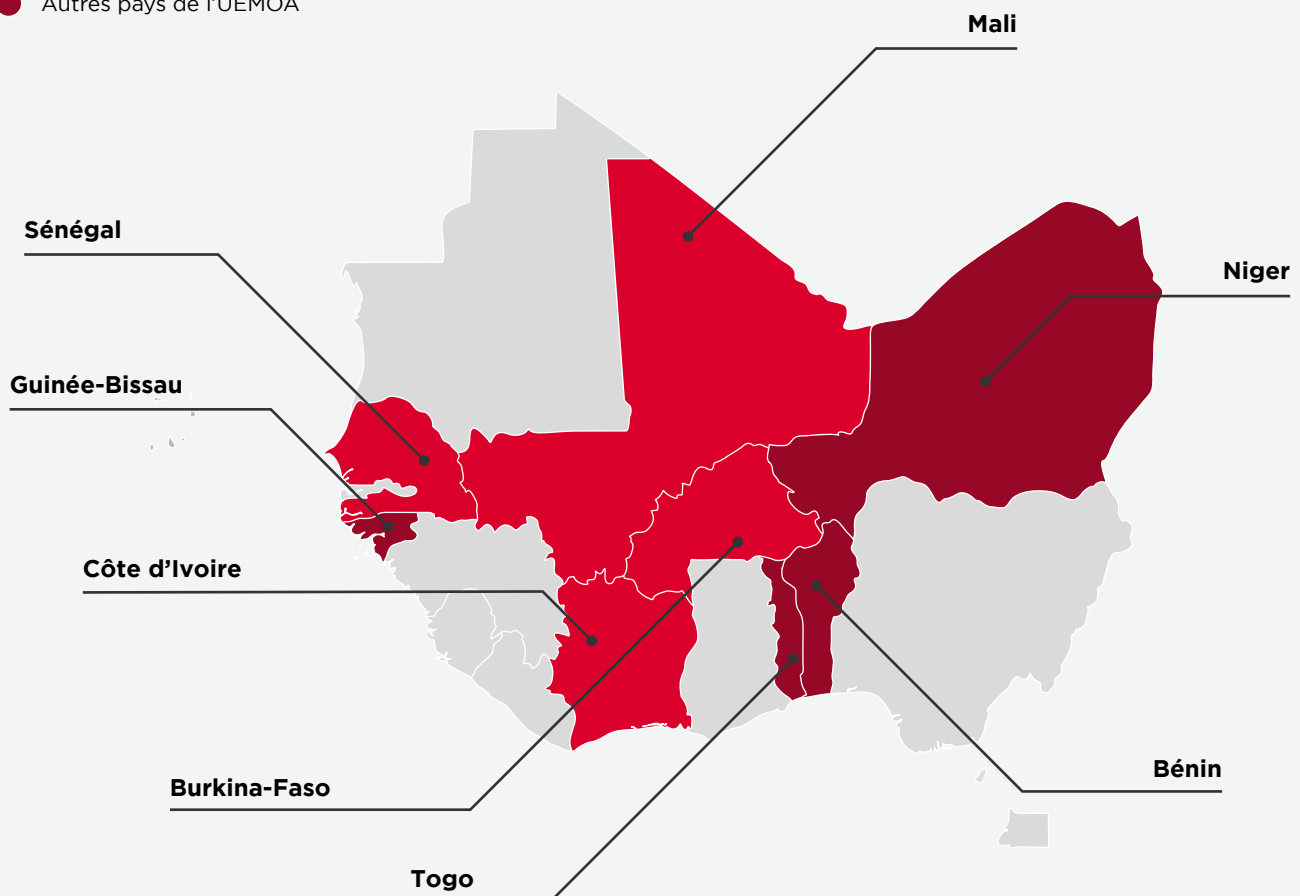
L'Union économique et monétaire ouest-africaine

L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) est une organisation régionale composée de huit pays : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo (**figure 1**). Les membres de l'UEMOA utilisent une monnaie commune, le franc CFA ouest-africain (XOF), qui est rattaché à l'euro.

Les pays couverts par la présente étude sont le **Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal**. Le choix de cet échantillon s'explique par le fait que ces quatre marchés ont vu des prestataires non liés à des ORM lancer des produits de mobile money qui sont venus concurrencer ceux des prestataires historiques contrôlés par des ORM.

Figure 1:
Pays de l'UEMOA

- Pays couvert par l'étude
- Autres pays de l'UEMOA



Source: BCEAO

Contexte réglementaire

La Banque centrale des États de l'Afrique d'Ouest (BCEAO)

La BCEAO est la banque centrale et l'autorité monétaire des pays membres de l'UEMOA. Elle est chargée de la mise en œuvre des politiques monétaires, du maintien de la stabilité des prix, de la régulation du système bancaire, de la gestion des réserves de change et de la stabilité de la monnaie.⁸ La BCEAO coordonne les politiques monétaires entre les États membres et est habilitée à délivrer des agréments aux prestataires de services de mobile money de la région.

Elle supervise également les cinq piliers de l'inclusion financière⁹ :

1. **Réglementation et surveillance**
2. **Microfinance**
3. **Innovation**
4. **Éducation financière**
5. **Politiques**

Évolution des licences de mobile money au sein de l'UEMOA

En 2006, la BCEAO a modifié son cadre réglementaire pour autoriser des entités non bancaires à fournir des services financiers en qualité d'« émetteurs de monnaie électronique ». Ce cadre réglementaire a débouché sur trois grands modèles de services financiers numériques au sein de la région^{10,11} :

Modèle bancaire : les banques peuvent émettre de la monnaie électronique dans le prolongement de leurs services traditionnels.¹²

Émetteurs de monnaie électronique (EME) : les entités non bancaires titulaires d'un agrément d'EME peuvent être des émetteurs indépendants de monnaie électronique.

Modèle de partenariat : ce modèle oblige le prestataire de services de mobile money à s'associer à une banque, un opérateur de réseau mobile ou un prestataire de services techniques pour pouvoir émettre de la monnaie électronique.

À l'origine, seuls des prestataires de services de mobile money liés à des ORM ont reçu des licences d'EME. En 2022, Wave Money a été le premier prestataire non contrôlé par un ORM à obtenir la licence d'EME, ce qui a ouvert la voie à de nouvelles possibilités pour les fintechs.¹³ Suite à cette première, SAMA Money a également obtenu une licence d'EME en septembre 2023 pour le Mali.¹⁴

8 BCEAO. (2023). [Présentation de la BCEAO](#)

9 Entretien avec un informateur clé

10 Il existe quelques exceptions dans l'UEMOA. Par exemple, la Côte d'Ivoire dispose d'autres types d'agréments de monnaie électronique, tels que les « systèmes financiers décentralisés » et les « trésors publics ». La liste complète des agréments de monnaie électronique peut être consultée à la page des [Établissements de Monnaie Électronique](#)

11 Entretien avec un informateur clé

12 Coris Money, un prestataire créé par Coris Bank, offre des services de mobile money aux personnes non bancarisées. Comme il n'est pas totalement indépendant d'un service financier traditionnel, il n'a pas été inclus dans l'analyse finale

13 Voir l'encadré 1 pour plus de détails.

14 Afrikan Heroes. (2023). [Sama Money Breaks New Ground in Mali: The First Fintech to Operate Independently in Electronic Money Distribution](#)

Objectifs

Ce rapport analyse l'impact des prestataires de services de mobile money non liés à des ORM sur les marchés du mobile money de l'UEMOA. Il examine les éléments que les prestataires de services de mobile money contrôlés par des ORM devraient prendre en considération pour maintenir leur compétitivité et continuer à offrir de la valeur à leurs clients face à la concurrence croissante des prestataires ayant un modèle commercial différent.

Le rapport établit une distinction entre le mobile money et les fintech dans ce contexte particulier et présente l'environnement qui en résulte au niveau régional. L'analyse se concentre sur l'impact de la concurrence sur chaque marché, la viabilité des modèles commerciaux et la manière dont les prestataires de services de mobile money liés aux ORM peuvent exploiter leurs atouts intrinsèques pour se créer des opportunités de création de valeur durable.

Les conclusions du rapport sont basées sur un ensemble d'entretiens avec des prestataires de services de mobile money liés à des ORM, des banques centrales et d'autres acteurs du secteur au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Sénégal. Il s'appuie également sur des entretiens avec des spécialistes de l'inclusion financière en Afrique et des recherches documentaires.¹⁵



¹⁵ Voir l'annexe 1 pour plus de détails sur la méthodologie suivie.

02

Distinguer le mobile money et la fintech



Le mobile money est-il une fintech ?

Définir séparément le « mobile money » et la « fintech » est compliqué en raison de leur histoire entremêlée. Si la « fintech » (abréviation pour « technologie financière ») englobe le mobile money, ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. La fintech peut désigner des produits financiers destinés aux consommateurs, des logiciels de back-end, voire l'identité d'une entreprise. Quelle que soit son application, la fintech répond à un seul et même objectif : la numérisation et l'innovation dans les services financiers.

Ce flou terminologique découle de trois facteurs. Premièrement, le succès des services de mobile money a facilité l'adoption généralisée de la fintech. Il a démontré la puissance des paiements numériques, de l'inclusion financière et des solutions innovantes, en tant qu'éléments fondamentaux d'un écosystème qui s'étend désormais au-delà des transactions de personne à personne (P2P, de l'anglais person to person) et des opérations de dépôts et retraits d'espèces (CICO, de l'anglais cash in, cash-out). Sur des marchés du monde entier, les paiements

marchands, les paiements transfrontaliers, le crédit et les produits d'assurance sont devenus synonymes de mobile money.

Deuxièmement, les smartphones¹⁶ ont la capacité de se transformer en plateformes fintech abritant différents services financiers. Les interfaces de programmation d'applications (API) permettent d'intégrer les services de mobile money avec d'autres prestataires de services financiers traditionnels ou fintech, transformant les smartphones en plateformes portables pour de nombreux types d'utilisation au quotidien.

Le troisième facteur découle de l'utilisation et du public qui étaient visés au départ. Le mobile money était une innovation qui visait originellement à répondre aux besoins de personnes défavorisées qui n'avaient généralement pas accès aux services bancaires. Dans l'environnement actuel, la fintech n'est pas limitée aux personnes sous-bancarisées et peut être adaptée à la population bancarisée et non bancarisée.

Distinctions pour ce rapport

La convergence, ou la divergence, entre mobile money, fintech et monnaie électronique est souvent une affaire de distinction réglementaire et de liberté opérationnelle. Pour faire le point sur cet environnement en pleine mutation, le rapport suit une approche empirique qui repose sur une classification des prestataires de services de mobile money en fonction de leur modèle commercial et de leur capacité réglementaire correspondante au sein de l'UEMOA.

Pour être considéré comme un service de mobile money dans le cadre de cette analyse, les prestataires (liés ou non à un ORM) doivent répondre à la définition des prestataires de services de mobile

money établie par le programme « Mobile Money » de la GSMA.¹⁷ Sur la base de cette définition, ils doivent respecter trois critères :

- 1. offrir des transactions de mobile à mobile ;**
- 2. être accessibles aux personnes non bancarisées ;**
- 3. disposer d'un réseau d'agents physiques en dehors des banques et des guichets automatiques (DAB/GAB).**

Les services bancaires mobiles ou les fintechs qui utilisent la téléphonie mobile en tant que canal d'accès alternatif à des produits bancaires traditionnels ou à des cartes de crédit ne sont pas inclus.

¹⁶ Voir l'annexe 2 pour une définition des smartphones.

Ensuite, les prestataires de services de mobile money doivent exercer leur activité dans le cadre d'une licence d'EME de la BCEAO ou d'un modèle de partenariat qui les autorise à proposer des services de mobile money à leurs clients.

À l'intérieur de ces paramètres, deux autres catégories sont définies : les prestataires liés à un ORM (ou « prestataire ORM ») et les prestataires non liés à un ORM (« prestataires non-ORM ») :

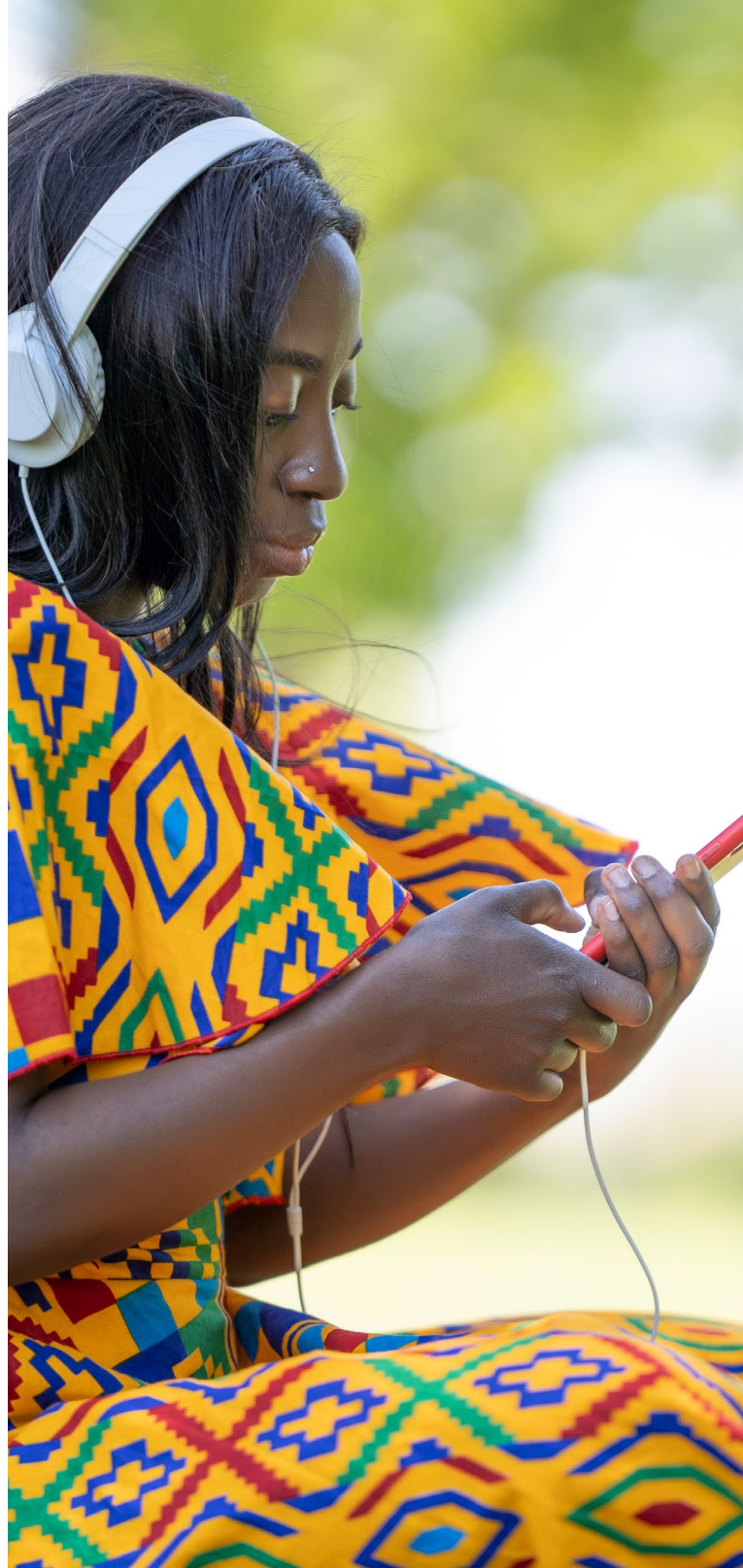
Prestataires ORM

Prestataires de services de mobile money qui ont leur origine dans un service à valeur ajoutée pour un ORM.

Prestataires non-ORM

Prestataires de services de mobile money qui ont généralement été créés en tant que startup indépendante, non affiliée à un ORM.

En outre, dans ce contexte particulier, le terme « fintech » fera référence à d'autres types d'entreprises du secteur des paiements numériques qui exercent leur activité dans le cadre de modèles de licence différents des modèles mentionnés et qui ne fournissent pas exclusivement des services de mobile money. Il s'agit là d'un simple souci de cohérence : cela n'enlève rien au fait que le terme « fintech » englobe le mobile money et qu'à l'échelon mondial, les prestataires de services de mobile money sont nombreux à se considérer comme des fintechs, indépendamment de leurs liens avec des ORM.



Principales différences entre les prestataires ORM et non-ORM au sein de l'UEMOA

La compréhension des différences entre les prestataires liés à des ORM et ceux qui ne le sont pas permet de faire ressortir les libertés et les contraintes qui ont influencé leur développement dans l'espace UEMOA (**figure 2**). Bien que ces deux catégories de prestataires visent des segments de clientèle similaires avec des produits similaires et utilisent des réseaux d'agents pour leur distribution, chaque modèle présente des caractéristiques spécifiques.

L'une des principales différences réside dans le mode de financement des investissements. Les prestataires liés à des ORM ont des contraintes de rentabilité et de chiffres d'affaires et dépendent de financements internes avec des plans solides de retour sur investissement.¹⁷ De leur côté, les prestataires non liés à un ORM ont la possibilité de recourir au capital-risque pour le développement de leurs produits, ce qui est le cas de la plupart des fintechs.

Le public initialement visé constitue une autre différence notable. Les prestataires non-ORM s'adressent en règle générale aux utilisateurs qui disposent d'un smartphone, même si certaines solutions ont été conçues pour les utilisateurs de téléphones portables de base/GSM (feature phones).¹⁸ Les prestataires ORM établis sont susceptibles d'avoir lancé leur service de mobile money principalement auprès des utilisateurs de feature phones, même si bon nombre d'entre eux proposent désormais des applications pour smartphone. Cette situation se traduit par une alternative pour l'allocation des ressources : les prestataires peuvent concevoir des produits principalement destinés à un segment spécifique du marché, utilisateurs de smartphones, par exemple, ou répartir leurs ressources entre différentes cibles, avec une portée commerciale potentiellement plus large.

Figure 2:

Différences entre prestataires ORM et prestataires non-ORM au sein de l'UEMOA

Critère	Prestataire ORM	Prestataire non-ORM
Fondation opérationnelle	Issu d'un ORM	Créé par une ou plusieurs entités autres qu'un ORM (fintechs ou banques, par exemple)
Indépendance opérationnelle	Filiale d'un ORM qui exerce son activité de manière indépendante, mais peut être étroitement liée à la stratégie de maison mère	Activité probablement issue d'une start-up non bancaire, avec des stratégies influencées par les priorités des investisseurs.
Clientèle potentielle	Accès direct à une large clientèle potentielle grâce au réseau existant de l'ORM.	Peut avoir besoin de mettre en place un réseau ou des accords de partenariat pour toucher la clientèle potentielle.
Intégration avec les services de l'ORM	Étroitement intégré aux services de l'ORM, souvent associé aux forfaits mobiles ou aux cartes SIM. Les coûts d'infrastructure de l'USSD peuvent être répartis entre l'ORM et le prestataire.	Pas d'intégration directe avec les services des ORM. L'utilisation de l'USSD a un coût.
Priorités de la société mère	Mobile money initialement positionné comme un service à valeur ajoutée de l'ORM	Le mobile money est plus susceptible d'être le principal produit de l'entreprise.
Réseaux de distribution	Dispose habituellement d'un réseau de distribution étendu pour les transactions (agents, magasins de téléphonie mobile, détaillants)	Peut mettre en place des accords de partenariat avec des réseaux d'agents ou utiliser différents canaux, avec la latitude de créer son propre réseau de distribution.
Structure réglementaire	Exerce généralement son activité en vertu d'un agrément EME qui lui permet d'émettre de la monnaie électronique.	Exerce généralement son activité dans le cadre d'un modèle de partenariat avec une banque autorisée à émettre de la monnaie électronique. Peut demander un agrément EME depuis 2022.
Innovation et différenciation	Peut exploiter les capacités et les données de l'ORM pour l'innovation produit, dans le cadre de l'offre globale de l'ORM.	L'innovation est largement influencée par les objectifs stratégiques, qui dépendent des investisseurs et du retour sur investissement souhaité.
Technologie	Service probablement adapté aux téléphones portables simples à l'origine, la technologie des smartphones prenant une importance croissante au fil du temps.	Service principalement adapté aux utilisateurs de smartphones, avec des possibilités d'accès pour les téléphones portables simples
Capacité à lever des capitaux	La levée de fonds est soumise aux contraintes des sociétés cotées en bourse. Les prestataires ORM doivent maintenir une activité rentable, conformément aux règles de la BCEAO.	Possibilité de lever des fonds en attirant l'investissement privé en échange d'une participation au capital

Source: 'Entretiens avec des informateurs clés

¹⁷ Entretiens avec des informateurs clés

¹⁸ Voir l'annexe 2 pour une définition des téléphones portables de base.

03

L'environnement actuel du mobile money dans l'UEMOA



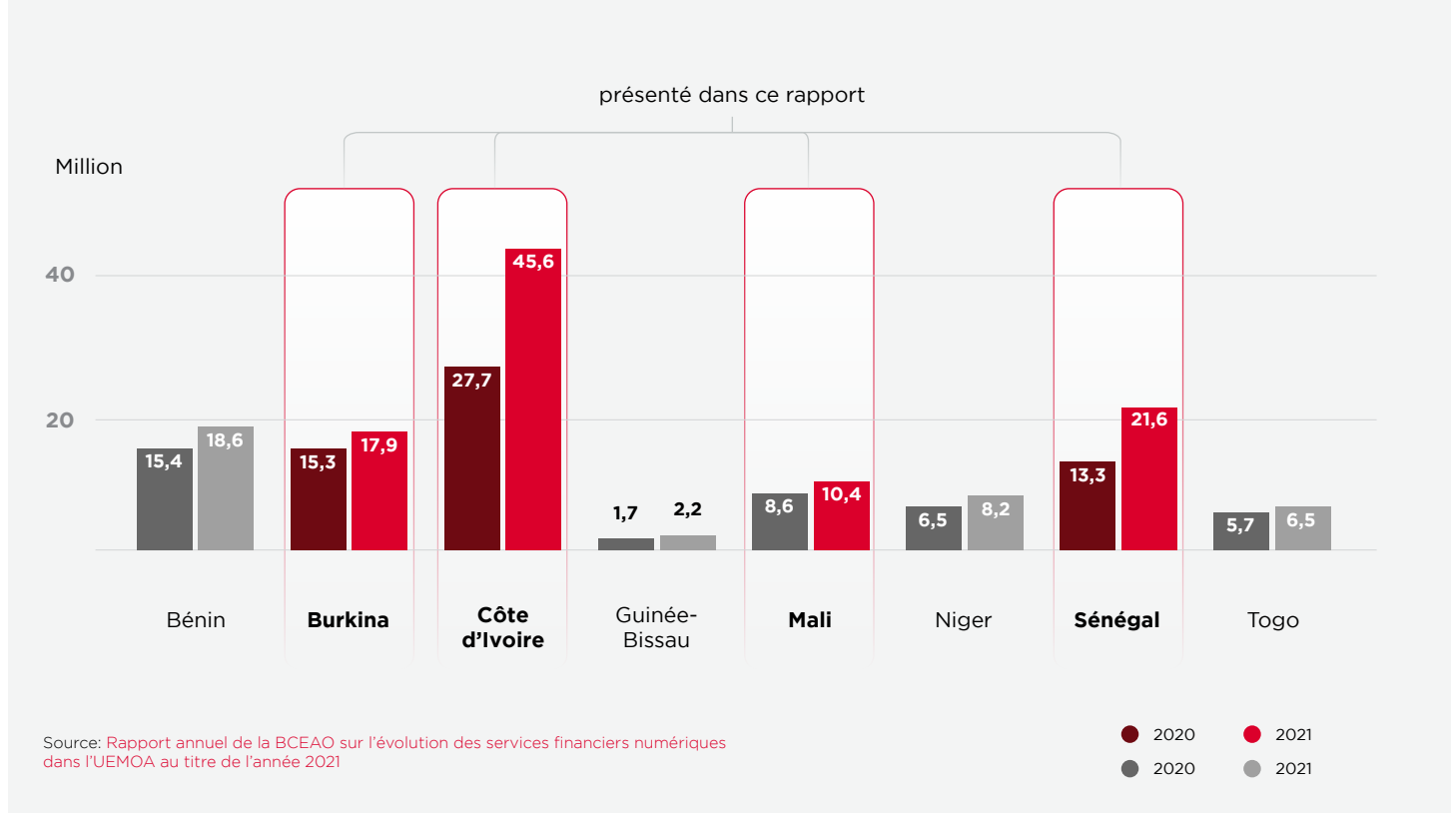
Pénétration du mobile money au sein de l'UEMOA

L'adoption des comptes de monnaie électronique s'est considérablement développée au sein de l'UEMOA,¹⁹ le nombre de comptes enregistrés ayant augmenté dans tous les pays de la région entre 2020 et 2021 (**figure 3**).

Les quatre pays sur lesquels se concentre ce rapport, à savoir **le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal**, regroupaient près de 73 % des comptes de monnaie électronique de la région en 2021.²⁰ Ces taux élevés d'adoption laissent à penser que les utilisateurs sont en train de surmonter les barrières initiales à l'entrée, ce qui positionne le marché à un niveau de maturité suffisant pour l'ouvrir à des options variées et novatrices qui répondent encore mieux à leurs besoins financiers numériques.

Figure 3:

Nombre de comptes de monnaie électronique par pays de l'UEMOA en 2020 et 2021



¹⁹ Tous les comptes de monnaie électronique déclarés sont considérés comme des « services financiers mobiles » par la BCEAO, ce qui signifie qu'ils comprennent à la fois les produits liés à des ORM et les produits non liés à des ORM.

²⁰ Calcul tiré du Rapport annuel sur l'évolution des services financiers numériques dans l'UEMOA au titre de l'année 2021 publié par la BCEAO.

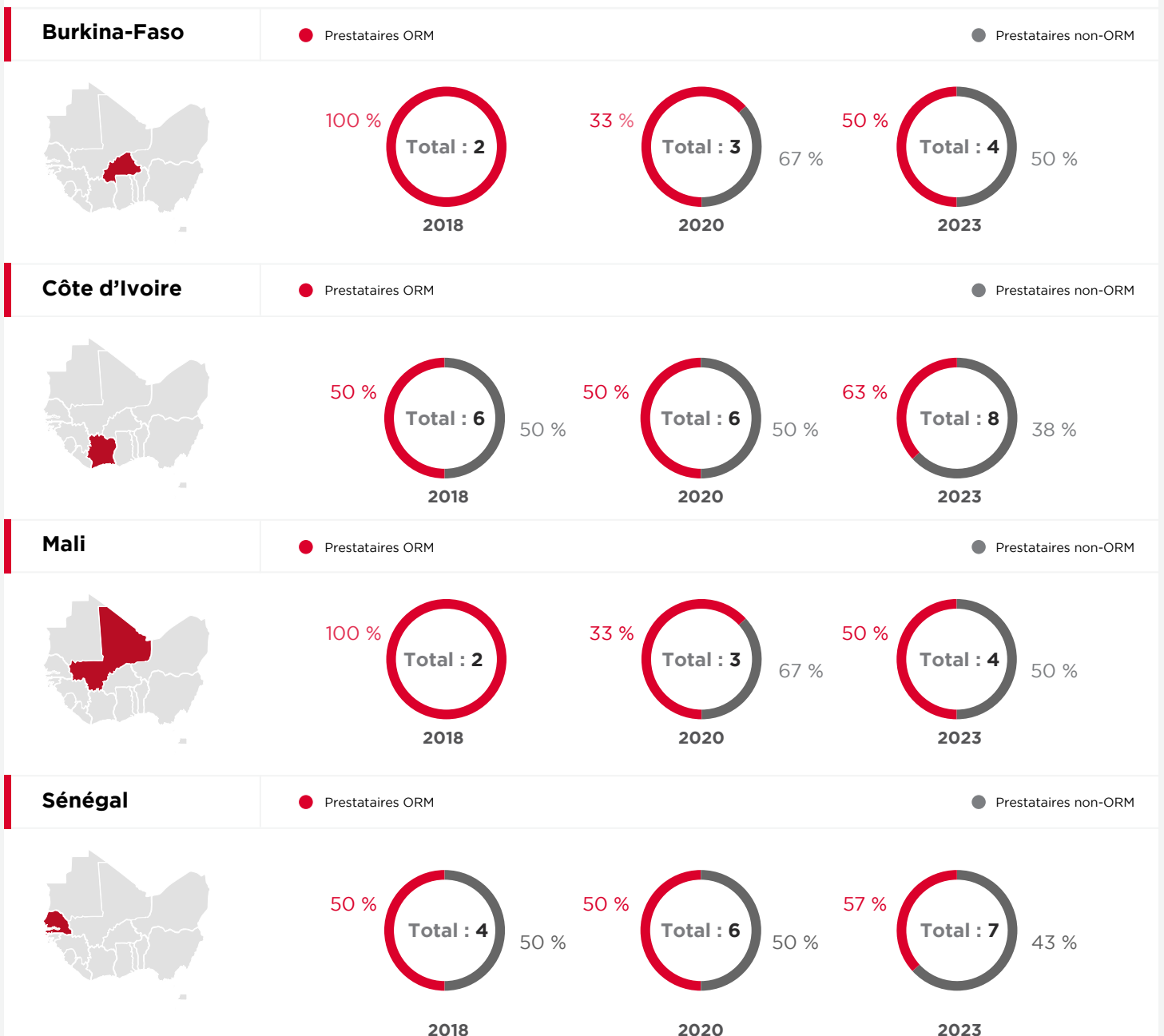
Croissance des prestataires non-ORM

Les données tirées de l'outil de suivi des services de mobile money de la GSMA (Mobile Money Deployment Tracker) illustrent l'évolution de l'environnement des prestataires de services de mobile money de la région au cours des cinq dernières années (**figure 4**). Alors que le Burkina Faso et le Mali comptaient exclusivement des modèles liés aux ORM en 2018, une transformation visible a débouché sur la même conclusion dans les quatre pays étudiés.

En 2023, la moitié au moins des prestataires de services de mobile money de chaque marché étaient des prestataires non liés à un ORM. Malgré cette répartition équilibrée, les prestataires contrôlés par un ORM conservent une part de marché majoritaire. Le développement des services non liés à des ORM constitue toutefois une indication forte de l'intensification de la concurrence au sein de l'espace du mobile money.

Figure 4:

Pourcentage de prestataires de services de mobile money liés à un ORM et non liés à un ORM au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Sénégal (2018-2023)



Source: base de données Mobile Money Deployment Tracker de la GSMA (données historiques)

Les acteurs clés du secteur

Sur la base de nos entretiens avec des informateurs clés et des informations publiquement disponibles, notre analyse se concentre sur **quatre prestataires ORM et trois prestataires non-ORM** du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali et au Sénégal (**figure 5**). Ces prestataires de services de mobile money ont été sélectionnés sur la base de leur part de marché

globale en nombre de connexions mobiles²¹ et de la connaissance de leur activité par les informateurs clés interrogés. Parmi ces acteurs du mobile money, les prestataires ORM ont entièrement dominé les marchés examinés de 2008 à 2017, Wizall (prestataire non ORM) ayant fait son entrée au Sénégal en 2017.

Figure 5:

Prestataires sélectionnés au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Sénégal

Pays	Nom du service	Nom de l'organisation	Année de lancement	Prestataire ORM ou non-ORM
Burkina-Faso	Orange Money	Orange	2012	ORM
Burkina-Faso	Moov Money	Moov Money	2013	MNO-led
Burkina-Faso	2013	ORM	2019	Non-MNO-Led
Burkina-Faso	Wizall Money	Wizall	2019	Non-ORM
Burkina-Faso	Wave Money	Wave	2022	Non-ORM
Côte d'Ivoire	Orange Money	Orange	2008	ORM
Côte d'Ivoire	MTM MoMo	MTN	2009	ORM
Côte d'Ivoire	Moov Money	Moov Africa Côte d'Ivoire	2012	ORM
Côte d'Ivoire	Wave Money	Wave	2019	Non-ORM
Côte d'Ivoire	Wizall Money	Wizall	2019	Non-ORM
Mali	Orange Money	Orange (Sonatel)	2010	ORM
Mali	Moov Money	Moov Africa Mali	2014	ORM
Mali	SAMA	United Bank for Africa	2020	Non-ORM
Mali	Wizall Money	Wizall	2020	Non-ORM
Mali	Wave Money	Wave	2021	Non-ORM
Sénégal	Orange Money	Orange (Sonatel)	2010	ORM
Sénégal	Free Money	Free	2014	ORM
Sénégal	Wizall Money	Wizall	2017	Non-ORM
Sénégal	Wave Money	Wave	2018	Non-ORM

Source: GSMA Mobile Money Deployment Tracker²²

²¹ Voir l'annexe 3 pour la part de marché de l'ensemble des connexions mobiles par ORM et par pays

²² Bien que présentes, les activités de Wave Money ont été considérablement réduites au Burkina Faso et au Mali en raison de réductions de personnel - Quartz (2022). [How Wave rose to become Francophone Africa's first unicorn](#)

Encadré 1 - Wave Money au Sénégal : la première « licorne » de l'Afrique francophone.

Wave Money a lancé son service de mobile money en 2018 au Sénégal.²³ Son modèle commercial repose sur une commission de 1 % sur les transactions P2P associée à une application pour smartphone facile à utiliser, des caractéristiques promues dans le cadre de campagnes accrocheuses de sensibilisation à la marque.²⁴ Wave a également mis au point des codes QR qui permettent aux utilisateurs de téléphones portables simples d'accéder à son service et de s'en servir.²⁵

Le premier moteur de la popularité de Wave Money a été sa tarification. La commission de 1 % était à la fois plus simple à comprendre pour les utilisateurs et moins chère que les commissions de 6 à 10 % facturées par les prestataires existants de services de mobile money.²⁶ Elle a poussé Orange Money et Free Money à baisser leurs prix en retour. Le deuxième moteur est la convivialité de son application, qui a permis de réduire la barrière à l'entrée pour les utilisateurs de smartphones qui trouvaient le mobile money compliqué.²⁷ Enfin, des campagnes de marketing ont permis de développer la notoriété de la marque. Le slogan publicitaire de Wave #tonargentappartient implique un sentiment de méfiance à l'égard des services bancaires et des opérateurs existants liés aux ORM, laissant entendre que les utilisateurs auraient plus de contrôle sur leurs finances en utilisant Wave Money.²⁸ Ces trois éléments ont permis à Wave Money de devenir une alternative de mobile money reconnue et populaire en milieu urbain comme en milieu rural malgré le taux de pénétration peu élevé des smartphones dans les zones rurales.^{29, 30}

La popularité de Wave Money au Sénégal a permis au prestataire de réaliser de nombreuses « premières ». En 2022, il est devenu le premier établissement non bancaire et non lié à un ORM à obtenir une licence d'établissement de monnaie électronique.³¹ Cet agrément signifie qu'il relève de la même réglementation que les ORM, ce qui élimine la nécessité d'accords de partenariats avec des banques intermédiaires détenant des droits de licence équivalents.³² Cette nouvelle liberté réglementaire lui a également permis d'explorer des produits financiers supplémentaires pour ses clients, tels que les paiements marchands, l'épargne et le crédit.³³

En 2021, Wave Money est également devenue la première licorne d'Afrique francophone après avoir levé 200 millions de dollars dans le cadre d'un cycle d'investissement de série A.³⁴



23 Wave. (2022). [Wave Mobile Money becomes the first Fintech operating in multiple WAEMU countries to get an E-money license](#)

24 Entretien avec des informateurs clés

25 Ajifowoke, M. (2021). [How Wave became Francophone Africa's first unicorn startup with 1% money transfer fee](#)

26 Dosunmu, D. (2022). [How Wave is navigating the economic downturn with its radical business model](#)

27 Entretien avec des informateurs clés

28 Khalifa, S. (2021). [Le succès de Wave en Afrique](#)

29 Entretien avec des informateurs clés

30 Enquête de consommation 2023 de la GSMA

31 Wave. (2022). [Wave Mobile Money becomes the first Fintech operating in multiple WAEMU countries to get an E-money license](#)

32 L'agrément d'EME n'élimine pas l'obligation d'utiliser des comptes de cantonnement dans des banques. Cette règle s'applique à tous les prestataires de services monétaires.

33 Wave. (2022). [Wave Mobile Money becomes the first Fintech operating in multiple WAEMU countries to get an E-money license](#)

34 Ajifowoke, M. (2021). [How Wave became Francophone Africa's first unicorn startup with 1% money transfer fee](#)

Diffusion des smartphones au sein de l'UEMOA

Le développement des smartphones au sein de l'UEMOA peut être mesuré au moyen de deux indicateurs : le pourcentage de connexions de smartphones et de téléphones portables simples (feature phones) et le taux de croissance annuel de chaque catégorie. Le premier indicateur montre que la part des connexions de chaque catégorie varie en fonction des marchés (**figure 6**). Le second montre que les connexions de feature phones sont en baisse dans la plupart des cas, alors que les connexions de smartphones sont en forte augmentation.

On peut en conclure que les différents marchés sont tous en train d'évoluer vers une pénétration accrue des smartphones, mais à un rythme variable selon les pays.

Il est clair, toutefois, que les connexions de feature phones conservent une place importante dans la région, malgré des chiffres en baisse. Elles représentent entre un tiers et la moitié des connexions mobiles sur chaque marché, ce qui signale une dépendance encore élevée envers cette technologie.

Figure 6:

Taux de pénétration des smartphones et des feature phones dans l'UEMOA en 2023

	Connexions mobiles de feature phone*	Connexions de smartphone**	Taux de croissance annuel des connexions mobiles de feature phone	Taux de croissance annuel des connexions de smartphone
Bénin	40,34 %	55,62 %	5,29 %	10,33 %
Burkina Faso	50,60 %	44,87 %	-1,32 %	16,00 %
Côte d'Ivoire	32,49 %	61,72 %	-11,29 %	12,39 %
Guinée-Bissau	53,27 %	42,97 %	3,86 %	-3,26 %
Mali	33,47 %	61,95 %	-8,37 %	4,39 %
Niger	45,12 %	50,88 %	-9,61 %	24,58 %
Sénégal	41,56 %	56,70 %	-7,61 %	22,98 %
Togo	49,61 %	45,79 %	-3,41 %	23,12 %

*Connexions de téléphones portables basiques (feature phones), en pourcentage du nombre total de connexions

**Connexions de smartphones, en pourcentage du nombre total des connexions (hors IdO)

■ >0 %

■ <0 %

Source: GSMA Intelligence

04

Principales conclusions et opportunités



Analyse de l'impact initial sur le marché

L'impact le plus frappant des prestataires non-ORM sur les marchés des services de mobile money de l'UEMOA est la commission de 1 % facturée par Wave Money sur les transferts P2P au Sénégal, qui a marqué un tournant au niveau de l'environnement global.³⁵ Le premier prestataire non-ORM à entrer sur le marché avait été Wizall en 2017, mais son arrivée n'avait pas entraîné le même bouleversement (ou « disruption ») en raison de son orientation « business-to-business » (B2B).

L'ampleur de cet impact et la réaction au modèle commercial du 1 % ont varié selon les marchés. Au vu de la popularité de Wave Money, les prestataires du Sénégal et de la Côte d'Ivoire ont modifié leur structure tarifaire.³⁶ Ceux du Mali étaient « très conscients » des changements intervenus sur les autres marchés, mais n'ont pas modifié leur modèle commercial.³⁷ Le Burkina Faso est le seul marché qui n'a pas vraiment ressenti le besoin d'une réaction immédiate, en raison de la part de marché importante des prestataires contrôlés par des ORM.³⁸ Cela peut s'expliquer également par l'arrivée plus tardive de SAMA Money en 2020 et de Wave en 2022, qui a laissé le temps aux prestataires existants d'évaluer l'environnement et de planifier leur réponse potentielle.

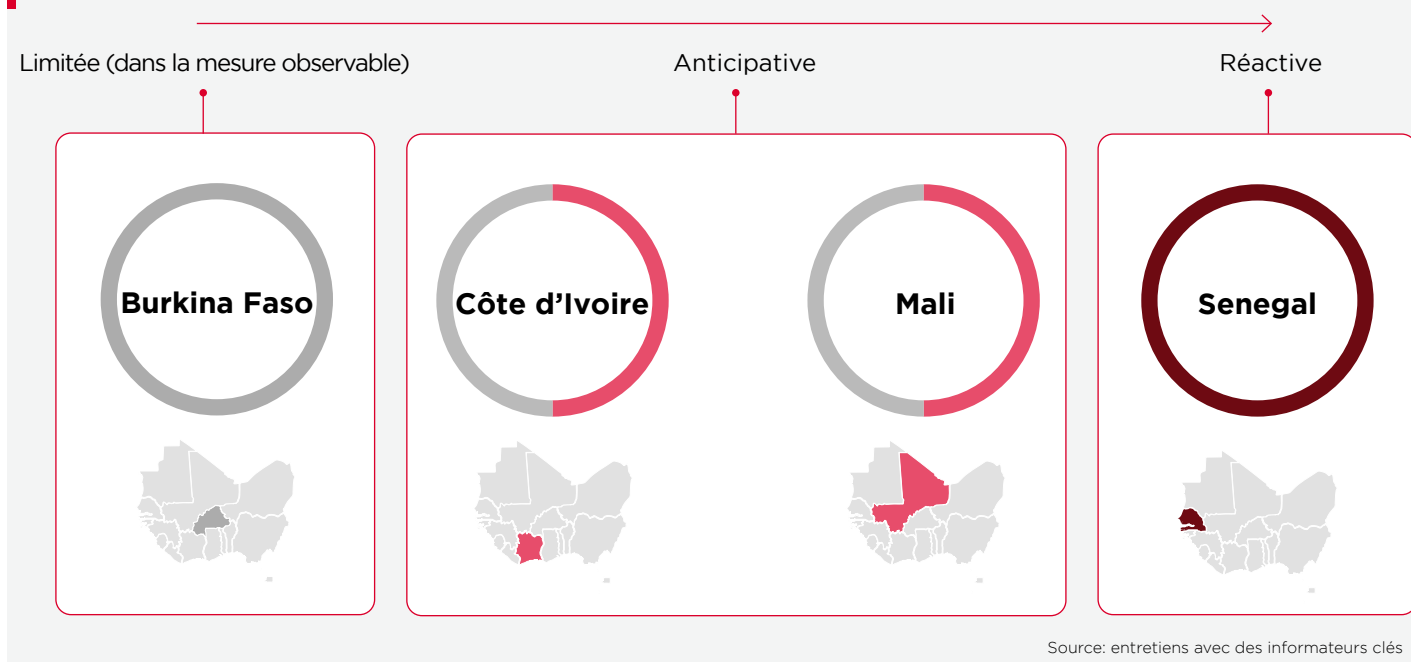
Sur les quatre marchés étudiés, le Sénégal est celui qui a été le plus impacté par les prestataires non-ORM, les prestataires ORM ayant été obligés de baisser leurs prix pour rester compétitifs.³⁹ Orange Money a ainsi réduit ses frais de transfert P2P à 1 % en 2020,⁴⁰ puis à 0,8 % en 2021.⁴¹ Cette réaction a provoqué une perte de confiance à l'égard des plateformes liées à des ORM, car les usagers ont eu le sentiment que les prestataires plus anciens avaient surfacturé leurs services auparavant.⁴² Cette défiance a eu pour conséquence directe une diminution de l'usage des services contrôlés par des ORM au Sénégal.⁴³

En outre, les prestataires liés à des ORM qui proposaient des services axés sur les particuliers n'ont pas été les seuls à être affectés par la baisse des tarifs. Celle-ci s'est également répercutée dans l'espace des paiements interentreprises (B2B), amenant d'autres prestataires non-ORM à réduire eux aussi leurs prix en réponse à l'évolution des conditions de marché.⁴⁴

Sachant que la Côte d'Ivoire et le Mali s'étaient préparés en baissant leurs prix à titre préventif, l'impact des prestataires non-ORM n'a pas eu les mêmes conséquences sur l'image de marque des prestataires ORM que ce qui a pu être observé au Sénégal. Les réponses des quatre marchés étudiés ont été classées comme suit : réactive (Sénégal), anticipative (Côte d'Ivoire et Mali) et limitée dans la mesure observable (Burkina Faso) (figure 7).

Figure 7:

Réaction au développement des prestataires non-ORM au sein de l'UEMOA



35 Entretiens avec des informateurs clés

36 Ibid.

37 Ibid.

38 Ibid.

39 Ibid.

40 Velleut, Q. (2021). *Senegal/Côte d'Ivoire: Wave, the fintech that's shaking up the mobile money industry?*

41 Dakaractu. (2021). *Orange Money baisse ses tarifs : Désormais, les frais de retrait sont gratuits et les frais d'envoi sont à 0,8 %*

42 Entretiens avec des informateurs clés

43 Milingita, R. (2022). *Price wars and agent motivation in rural areas of Côte d'Ivoire*

44 Entretiens avec des informateurs clés



Le modèle commercial du 1 % est-il viable à plus long terme ?

Si la commission de 1 % sur les transferts P2P dans l'UEMOA a initialement permis aux usagers des paiements mobiles de faire des économies et de se simplifier la vie, la viabilité à long terme de ce modèle commercial suscite des interrogations. Le bouleversement qu'il a entraîné a eu un double impact sur le marché : il a réduit les marges bénéficiaires des prestataires de services de mobile money qui se sont alignés sur ce modèle, tout en réduisant également les niveaux de rémunération (commissions) des agents.

Le réseau de distribution a été contraint de se transformer pour s'adapter aux répercussions de cette baisse des tarifs. Lorsque les prix sont plus bas, il faut des volumes plus importants pour maintenir les niveaux de revenus antérieurs, et les nouveaux tarifs, aussi attractifs qu'ils soient, n'ont pas encore permis de compenser les pertes subies par les agents. Certains agents d'Orange Money au Sénégal déclarent ainsi avoir perdu 50 % de leurs revenus.⁴⁵

En conséquence, les agents sont passés à l'action ou ont cherché un autre emploi. En Côte d'Ivoire, ils ont organisé une grève de plusieurs jours en août 2022, citant la baisse de leurs commissions comme principale motivation.⁴⁶ Au Sénégal, 20 000 emplois auraient été perdus en raison de la baisse des revenus.⁴⁷ Sachant que les réseaux de distribution sont la colonne vertébrale des services de mobile money, cette tendance est préoccupante, notamment en milieu rural où la présence des agents est souvent limitée.

Si les modèles commerciaux financés par le capital-risque peuvent permettre de gagner des parts de marché grâce à une tarification agressive, les prix ne restent pas toujours bas. Dans d'autres secteurs, des exemples comme Uber ou Airbnb illustrent les répercussions contraires de ces modèles de tarification.

Uber, une application de covoiturage, a ainsi affiché une augmentation de ses prix de l'ordre de 83 % aux États-Unis entre 2019 et 2022,⁴⁸ tandis qu'Airbnb, un service de location de biens immobiliers, a provoqué une hausse des loyers de l'ordre de 9,2 % dans certains quartiers de New York.⁴⁹ Si ces deux modèles offraient initialement un rapport qualité-prix séduisant, leurs perspectives à long terme remettent en question l'idée que ce rapport qualité/prix puisse être garanti pour toujours.

Si les économies à court terme semblent être avantageuses pour le client, les conséquences ultérieures peuvent lui être préjudiciables à plus long terme. Les prestataires de services de mobile money liés à des ORM ont pour objectif fondamental d'offrir un service de qualité à leurs clients. La pérennité du modèle d'exploitation est une condition indispensable pour y parvenir. Le licenciement récent de 15 % du personnel de Wave Money a amené ce prestataire à réduire ses activités au Mali, au Burkina Faso et en Ouganda,⁵⁰ ce qui illustre les risques liés à une expansion rapide financée par le capital-risque. Il est donc logique de penser que les services de mobile money pourraient suivre la même tendance que celle observée dans d'autres secteurs.⁵¹

Si l'environnement du mobile money dans l'UEMOA suivait effectivement la même évolution que celle d'autres secteurs, le changement de paradigme dans les structures tarifaires pourrait avoir enclenché une « spirale infernale » vers le bas. Les prestataires de services de mobile money liés à des ORM doivent donc se focaliser sur leurs atouts intrinsèques pour tenter de rompre ce cycle et rester compétitifs, tout en augmentant la valeur offerte à leurs clients.

45 Dosunmu, D. (2022). *How Wave is navigating the economic downturn with its radical business model*

46 Orishas Finance. (2022). *Mobile money : Les opérateurs ivoiriens en grève de 72 h*

47 Dosunmu, D. (2022). *How Wave is navigating the economic downturn with its radical business model*

48 Forbes. (2023). *Uber's New Math: Increase Prices And Squeeze Driver Pay*

49 Stringer, S. (2018). *The Impact of Airbnb on NYC Rents*

50 Quadri, S. (2022). *Senegalese unicorn Wave lays off 15% of staff*

51 Quartz (2022). *How Wave rose to become Francophone Africa's first unicorn*

Perspectives d'avenir : exploiter les atouts du modèle ORM

Face à l'intensification de la concurrence sur le marché du mobile money dans l'UEMOA, les prestataires ORM se trouvent à la croisée des chemins. Si la compétitivité des prix ne constitue pas à elle seule une approche viable pour la création de valeur à long terme, ils peuvent en revanche s'appuyer sur leurs atouts intrinsèques pour développer des opportunités qui pourraient renforcer leur avantage concurrentiel pour l'avenir.

Atout : une portée commerciale établie

En dépit des progrès significatifs réalisés dans l'accès aux services financiers au sein de l'UEMOA, une grande partie de la population de région n'est pas encore bancarisée.⁵² Les prestataires de services de mobile money liés aux ORM recèlent un énorme potentiel pour combler ce retard, conformément à l'objectif stratégique de la BCEAO de maximisation de l'inclusion financière.⁵³

Les prestataires ORM ont accès à une base importante d'utilisateurs de feature phones et de smartphones. Cet avantage intrinsèque leur permet de bénéficier d'un accès privilégié à une large base de clientèle.

La clé pour en tirer le meilleur parti consiste à offrir une expérience utilisateur fluide qui fidélise les clients. Qu'il s'agisse de faciliter la transition des utilisateurs « inactifs » vers une utilisation « active » du mobile money, ou celle des utilisateurs de feature phones

vers les smartphones, la portée commerciale reste un atout lorsque le processus d'intégration est fluide et convivial.

Les prestataires ORM ont également l'avantage de la notoriété de leur enseigne dans deux secteurs, celui des télécommunications et celui des services financiers. Cette double reconnaissance les place au cœur de plusieurs types d'utilisation au quotidien qui couvrent un large éventail de services numériques.

À mesure que les attentes des consommateurs évoluent au sein de l'UEMOA, l'offre des prestataires ORM doit elle aussi évoluer. L'élargissement de la gamme de produits au-delà de l'espace traditionnel des paiements est essentiel pour garantir leur viabilité économique et leur compétitivité, tout en tenant compte de l'importance croissante des utilisateurs de smartphones dans la région.

⁵² Les données de Findex 2021 montrent que le taux moyen global de possession d'un compte est de 47 % pour le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Sénégal et le Togo. Le taux moyen global de possession d'un compte de mobile money est de 35 %.
⁵³ BCEAO. (2022). [Rapport annuel de la BCEAO au titre de l'année 2022](#)





Opportunité : partenariats collaboratifs

Pour exploiter ce potentiel et offrir de la valeur à leurs clients dans le cadre de partenariats collaboratifs, les prestataires ORM de l'UEMOA devraient prendre en considération les avantages de l'ouverture de leurs plateformes via des API, de l'intégration de nouvelles formes de technologies et de l'exploration de la numérisation de nouveaux secteurs.

Ouverture des plateformes

En premier lieu, les prestataires ORM doivent éliminer les obstacles qui entravent la mise en place de partenariats. En ouvrant leurs plateformes par le biais d'API, ils peuvent favoriser l'expansion de l'écosystème des services à valeur ajoutée destinés aux clients. Les fintechs et les développeurs peuvent utiliser ces API pour développer et intégrer des solutions directement au sein des plateformes de mobile money, ce qui permet ainsi d'élaborer une offre complète pour les utilisateurs. L'ouverture des plateformes permettra également aux prestataires ORM de s'adapter plus rapidement aux retombées potentielles du projet d'interopérabilité des services financiers numériques que la BCEAO est en train de mettre en œuvre au sein de l'UEMOA.⁵⁴

Les prestataires ORM devraient envisager d'avoir des équipes dédiées pour faciliter et accélérer les processus d'intégration. Les délais d'exécution peuvent réduire l'attrait des partenariats pour les parties intéressées lorsque l'intégration prend trop de temps et que les problèmes ne sont pas résolus de façon prioritaire.⁵⁵

Intégration de nouvelles technologies

L'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique offrent un potentiel considérable pour la personnalisation des interfaces utilisateurs, l'analyse prédictive et le développement de produits ciblés. Les prestataires ORM ont la possibilité de nouer des partenariats avec des entreprises d'IA en vue d'offrir des conseils financiers personnalisés, de prédire les besoins de liquidité des réseaux d'agents, voire de détecter les activités frauduleuses pour améliorer la sécurité des plateformes. MTN Uganda s'est ainsi associé à JUMO, une entreprise technologique qui utilise l'IA et l'apprentissage automatique, pour proposer des prêts adaptés à la situation personnelle et aux cycles de revenus des clients.⁵⁶

La BCEAO indique que 75 % des fintechs de l'UEMOA se concentrent sur le secteur des paiements.⁵⁷ Ce chiffre fait ressortir un potentiel important de collaboration avec des entreprises qui auront à la fois une expertise dans les technologies émergentes et une bonne compréhension des besoins spécifiques du secteur du mobile money.

Exploration de nouveaux secteurs

La collaboration avec des partenaires extérieurs dans des domaines moins numérisés peut contribuer à intégrer davantage les prestataires ORM au tissu social. Des secteurs tels que la santé, l'éducation ou les transports pourraient ainsi être ciblés pour le développement des paiements numériques. as healthcare, education and transport could be targeted for digital payment expansion.⁵⁸

⁵⁴ BCEAO. (2022). [Rapport annuel de la BCEAO au titre de l'année 2022](#)

⁵⁵ Entretiens avec des informateurs clés

⁵⁶ MTN Uganda. (2022). [MTN Mobile Money Uganda Limited and JUMO join forces to grow mobile lending in Uganda](#)

⁵⁷ BCEAO. (2022). [Rapport annuel de la BCEAO au titre de l'année 2022](#)

⁵⁸ Entretiens avec des informateurs clés

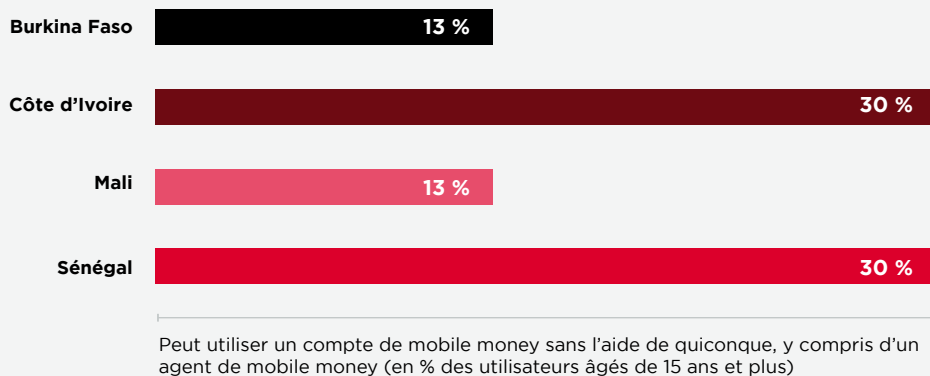
Atout : réseaux de distribution

Malgré le développement de la numérisation, les réseaux d'agents continuent de jouer un rôle essentiel pour les prestataires ORM.⁵⁹ Ce point de vue est partagé par l'ensemble du secteur, dans les pays de l'UEMOA comme sur les autres marchés du mobile money. L'importance des agents est confirmée par les chiffres de la base de données Global Findex de la Banque mondiale : en 2021 moins d'un tiers des

adultes possédant un compte de mobile money dans les quatre pays sélectionnés se sentaient suffisamment à l'aise pour utiliser les services sans l'aide d'un agent (**figure 8**). Compte tenu de l'impact des nouvelles conditions de marché sur les revenus des agents, les prestataires ORM devraient continuer à investir dans ces derniers, car ils représentent un atout essentiel pour leur activité.

Figure 8:

Utilisation du mobile money sans l'aide d'un agent au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Sénégal



Source: base de données Global Findex 2021

Opportunité : investissement proactif dans les agents

Pour les prestataires ORM, l'un des principaux défis sera de trouver un équilibre entre la rémunération des agents et leur propre rentabilité. Pour relever ce défi, il est nécessaire d'adopter une stratégie d'investissement proactif à l'égard des agents pour les fidéliser et optimiser leur rôle au sein de l'écosystème. Voici quelques domaines à explorer :

Exploration de nouveaux modèles de rémunération

Les initiatives comme celle du revenu mensuel garanti des agents d'Orange Mali offrent une sécurité financière et découplent la rémunération des agents du volume d'opérations traité par chacun. Cette approche est susceptible de renforcer leur implication et de stimuler l'expansion des réseaux.⁶⁰

Développement des compétences

En fonction des opportunités concernées, le fait de doter les agents des connaissances et des outils permettant d'offrir une gamme élargie de services permet de diversifier leurs sources de revenus et d'améliorer la proposition de valeur pour les clients qu'ils servent.

Reconnaissance des performances

La mise en place de systèmes de récompense et d'opportunités de développement de carrière permet de reconnaître les agents les plus performants, de favoriser une culture de l'excellence et d'encourager l'amélioration du service à la clientèle.

Améliorations technologiques

Les outils et les applications plus conviviaux permettent de simplifier le travail des agents, d'améliorer leur efficacité et de leur faire gagner du temps qu'ils peuvent consacrer à des interactions personnalisées avec les clients. La technologie peut également servir à identifier les points de friction, par exemple les problèmes de liquidité. Ces améliorations peuvent être réalisées dans le cadre de partenariats collaboratifs.

59 Entretiens avec des informateurs clés

60 Ibid.

Annexe

Annexe 1 - Méthodologie

Recherche primaire

Des entretiens ont été réalisés avec dix parties prenantes d'Afrique de l'Ouest et du monde entier, comprenant des banques centrales, des prestataires de services de mobile money contrôlés par des ORM, des spécialistes du secteur et des ONGI.

Liste des informateurs clés

BCEAO	Orange Mali
Coris Bank Côte d'Ivoire	Orange Sénégal
Emeka Ajene	FENU Sénégal
Free Money Sénégal	Wiza Jalakasi
Orange Burkina Faso	Wizall Money

Recherche secondaire

La recherche secondaire comprenait : une recherche documentaire couvrant les rapports annuels, les règlements des banques centrales et des articles de presse.

Annexe 2 - Définitions

Smartphone

Le terme « smartphone » désigne un téléphone portable (mobile) qui permet d'accéder à des services internet avec des fonctionnalités comparables à celles d'un ordinateur. Les plateformes de smartphones (Android, iOS, Windows Phone, BlackBerry, etc.) permettent d'utiliser des applications natives créées par des développeurs extérieurs.

Feature phone

Le terme « feature phone » désigne un téléphone portable de base fonctionnant avec une plateforme fermée qui ne permet pas le développement natif, bien qu'il soit souvent possible d'utiliser des applications téléchargeables au moyen de Java.

Annexe 3 - Part de marché des opérateurs sélectionnés

Burkina Faso	Moov Africa (Maroc Telecom)	42 %
	Orange	46 %
Côte d'Ivoire	MTN	40 %
	Moov Africa (Maroc Telecom)	23 %
	Orange	38 %
Mali	Moov Africa (Maroc Telecom)	36 %
	Orange (Sonatel)	59 %
Sénégal	Expresso (Sudatel)	17 %
	Orange (Sonatel)	57 %
	free (AXIAN)	26 %

Source : indicateurs 2024 de GSMA Intelligence

GSMA Head Office

1 Angel Lane
London EC4R 3AB
United Kingdom
Tel: +44 (0)20 7356 0600
Fax: +44 (0)20 7356 0601

