



# **MVNO**

# **Contraintes et**

# **Opportunités**

## Sommaire

1 - Introduction.....	3
2 - Contexte.....	3
3 - Cadre légal.....	4
4 - Caractéristiques du marché.....	5
5 - Concurrence et Regulation.....	6
6 - Portabilité.....	7
7 - Barrières à l'entrée.....	8
8 - Premiers MVNO.....	9
9 - MVNO.....	9
9 – 1 - Contexte.....	9
9 – 2 – Marché de gros.....	10
9 – 3 – Principes de détermination des prix.....	11
9 – 4 -Contrats de gros.....	12
9 – 4 – 1 - Clauses d'exclusivité.....	12
9 – 4 – 2 - Clauses de remise d'exclusivité.....	13
9 – 4 – 3 - Clauses d'intuitu personae.....	13
9 – 4 – 4 - Clauses de cession de base client.....	13
9 – 5 – Absence de contre-pouvoir d'achat.....	13
9 – 6 – Réversibilité accrue des contrats.....	14
9 – 7 – Indépendance donc Full MVNO.....	14
9 – 7 – 1 - Autonomie tarifaire.....	14
9 – 7 – 2 - Autonomie commerciale.....	15
9 – 7 – 3 - Autonomie technique.....	16
9 – 8 – Modèle économique.....	17
9 – 8 – 1 - les licences de marque.....	17
9 – 8 – 2 - MVNO minimaliste (light MVNO).....	17
9 – 8 – 3 - MVNO étendu (full MVNO).....	18
9 – 8 – 4 - Agrégateurs.....	18
9 – 9 – Projet de création d'un MVNO.....	19
9 – 9 – 2 - Décision.....	19
9 – 9 – 2 – Stratégie.....	19
9 – 9 – 3 - Planification opérationnelle.....	20
9 – 10 – Clés du succès et conditions de pérennité.....	20
9 – 10 – 1 – Indépendance.....	21
9 – 10 – 2 - Différentiation par les prix.....	21
9 – 10 – 3 - Différentiation par les contenus et les services.....	22
9 – 10 – 4 - Positionnement ciblé.....	22
9 – 10 – 5 - Une base de clients.....	22
9 – 10 – 6 - Un réseau de distribution.....	22
9 - 11 - Acteurs potentiels.....	23
9 - 12 - Opérateurs de réseaux et MVNO.....	23

## 1 - Introduction

Le marché de la téléphonie mobile au Sénégal est un oligopole avec un opérateur en position dominante (Sonatel/Orange). Cet acteur, seul détermine les règles du marché. Cela a eu pour effet d'annihiler toute possibilité de baisse des prix, d'amélioration de la qualité et d'accessibilité des services par le jeu de la concurrence. Une telle situation jure d'avec l'esprit et les règles d'un système concurrentiel sains dans lequel le niveau des prix traduit autant la performance de l'opérateur que sa dimension économique ainsi que ses coûts internes de production. Un marché peu concurrentiel, tiré par le parc mobile, qui, commence à s'essouffler, tandis que l'usage du fixe poursuit sa baisse. Internet mobile, en revanche, prend le relais, selon les dernières statistiques 2016 de l'ARTP.

Enfin, dans un tel contexte, l'entrée de nouveaux acteurs tels que les opérateurs mobiles virtuels aura-t-elle les effets attendus dans le marché ?

Pour répondre à cette question, nous analyserons dans un premier temps le marché dans lequel ces acteurs sont appelés à se développer en faisant ressortir les caractéristiques essentielles, les contraintes et opportunités. Dans un second temps nous présenterons le modèle économique le plus adapté au contexte actuel du marché et les facteurs de succès. Enfin nous exposerons des voies de solutions pour instaurer dans le marché une dynamique concurrentielle pleine, loyale et durable.

## 1 – Contexte

Malgré, la mise en œuvre de deux leviers de régulation par l'ARTP, tels que la portabilité et la baisse continue des tarifs d'interconnexion depuis 2014, le marché est caractérisé par les augmentations de prix, les offres alignées, les abus de position dominante, les ententes abusives, le manque de transparence. Un marché structuré non pas par les besoins des utilisateurs mais par les offres des opérateurs.

Cet oligopole, en plus d'un cadre légal et réglementaire inadapté, un régulateur qui « se bouche les oreilles et ferme les yeux », ne stimule pas la productivité des entreprises, pénalise fortement les utilisateurs et freine le développement du secteur des télécommunications.

Il urge en conséquence, faute d'un marché libre et transparent, que des mesures soient prises pour instaurer une concurrence durable, pleine et entière. Par conséquent, en sus de la refonte du cadre légal et réglementaire du secteur des télécommunications, la mise en œuvre des leviers de régulation suivants sont nécessaires:

- L'entrée d'un 4ème opérateur ;
- L'entrée de FULL MVNO ;
- Le partage des infrastructures ;
- L'entrée d'opérateurs d'infrastructures ;
- Roaming national ;
- Le dégroupage de la boucle locale ;

- Fortes mesures sur la régulation asymétrique de l'interconnexion ;
- Correction des insuffisances de la portabilité ;

Cependant, l'opérationnalisation de ces mesures demande d'abord une volonté politique forte, soutenue par une vision de l'intérêt général ensuite du temps, beaucoup de concertation avec tous les acteurs et s'inscrire dans une vision de long terme.

Ces préalables sont fondamentaux car l'enjeu est de taille. Il s'agit de créer un environnement concurrentiel qui attirent des investissements massifs pour booster la croissance, créer des emplois, améliorer les services, baisser les tarifs pour faire du secteur des télécommunications et en général des TIC, un véritable levier de développement.

De ces réformes, certaines sont en train d'être mises en œuvre. Le décret sur les opérateurs d'infrastructures a été publié en décembre 2016, le code de 2011 est en cours d'actualisation et l'appel d'offre pour l'attribution de licences d'opérateurs virtuels a été lancé depuis avril 2017.

Nous rappelons qu'avant le lancement de cet appel d'offre pour l'attribution de licences MVNO, par un communiqué du conseil des Ministres en date du 7 mars 2013, le gouvernement nous annonçait que « le Chef de l'Etat a instruit le Gouvernement de prendre les dispositions pratiques, notamment la préparation d'un cahier de charges, en vue de l'arrivée d'un 4ème opérateur sur le marché de téléphonie ». Depuis lors, cette annonce est restée sans suite, à ce jour il n'y a pas de 4ème opérateur au Sénégal.

Finalement, le gouvernement dans le but d'assurer une nouvelle dynamique de développement du secteur de la téléphonie mobile, décide de l'entrée dans le marché d'opérateurs mobiles virtuels (MVNO).

De manière générale, l'apparition de nouveaux entrants dans un marché est porteur d'innovation, de diversification de l'offre, de baisse des prix, autant d'éléments qui participent d'un accroissement du bien-être collectif et profitent au citoyen-consommateur.

### **3 - Cadre légal**

Aussi surprenant que cela puisse être, il n'existe pas au Sénégal un droit de la concurrence qui puisse prendre en charge les réalités du marché. En effet, la seule qui existe sur ce sujet date de 23 ans. Il s'agit de la loi n°94-63 du 22 août 1994 sur la concurrence, les prix et le contentieux économique. Elle a été élaborée au moment où le secteur des télécommunications n'était pas encore libéralisé. La commission de la concurrence n'étant pas opérationnelle depuis des années, il n'y a aucune concertation encore moins de canaux de collaboration entre cette autorité et l'autorité de régulation du secteur des télécommunications.

L'article 47, 48 de la loi n°2011-01 du 24 Février 2011, relatif à l'interconnexion, intègre la notion d'accès aux réseaux des opérateurs de télécommunications, des fournisseurs de services et confère à l'ARTP le soin d'imposer, de manière transparente et proportionnée, les modalités techniques et tarifaires de l'interconnexion ou de l'accès et ce, afin de préserver les conditions d'une concurrence loyale au bénéfice des utilisateurs. Quant au décret n°2016-1988 portant sur le partage des infrastructures, il détermine les modalités pratiques d'application des règles et principes de partage des infrastructures. Autrement dit, la loi prévoit la possibilité de donner l'accès à un opérateur autre que les trois exploitants du réseau de télécommunication pour le bénéfice de l'utilisateur.

Cependant, le cadre légal actuel ne comporte pas de dispositions spécifiques sur les MVNO. Il n'existe aucun texte officiel pour définir les MVNO. En plus la réglementation actuelle au Sénégal est centrée sur les opérateurs de réseaux mobiles en tant qu'entités commerciales autonomes. Avec l'entrée des MVNO, la dynamique opérationnelle est susceptible de changer et de devenir plus complexe avec les services de réseau. Ainsi, un cadre réglementaire distinct peut être nécessaire pour donner aux MVNO un cadre favorable à leur développement.

A ce titre, il faut une définition du MVNO, un régime juridique de l'autorisation avec des clauses sur les conditions et les procédures pour l'exercice de l'activité mais aussi les obligations envers l'Etat et les utilisateurs.

L'autorisation d'opérateur virtuel ne devrait être délivrée, au minimum que sous les conditions ci-après:

- A une personne morale constituée conformément au droit sénégalais, détenu nominativement et en majorité par des sénégalais.
- La personne physique représentant légale de la personne morale doit être de nationalité sénégalaise
- Ne pas avoir le statut d'un opérateur d'un réseau public de télécommunications ou avoir une participation directe au capital d'un opérateur d'un réseau public de télécommunications titulaire d'une licence.
- Ne pas avoir une participation directe ou indirecte d'un opérateur d'un réseau public de télécommunications titulaire d'une licence.

## **4 – Caractéristiques du marché**

Le marché de la téléphonie mobile est mature et concentré, composé de 3 acteurs : Sonatel/Orange, Sentel/Tigo, Sudatel/Expresso. Un marché homogène car il y a une offre variant relativement peu d'un opérateur à un autre, consistant pour l'essentiel en des prestations de voix, SMS et data offertes en abondance, à des clients générant un revenu individuel (ARPU) très élevés.

Le marché a progressé de façon continue depuis la libéralisation du secteur en 1997. Et aujourd'hui le taux de pénétration est de 116% (statistiques ARTP 2016). Ce taux de pénétration doit être pondéré par les SIM désactivés pour non identification, et le phénomène de double voir triple SIM. Si bien que en réel on a un taux de pénétration inférieur à 100%.

La progression continue du parc mobile a été un facteur important expliquant la faiblesse du degré d'intensité concurrentielle sur le marché de la téléphonie mobile, qui d'un monopole (Sonatel) est devenu un duopole (avec l'entrée de Sentel/Tigo en 1997) pour être aujourd'hui un oligopole (entrée de Sudatel/Expresso en 2007). La forte croissance de la demande a permis de retarder la confrontation entre les opérateurs pour changer la structure des parts de marché.

Et parce que les progrès, techniques et de gestion, fait baisser les coûts et parce que l'accroissement de l'intensité de la concurrence fait tendre les prix vers les coûts, le marché de la téléphonie mobile devrait offrir des quantités de plus en plus importantes à des prix de plus en plus faibles. Cependant, au Sénégal, le marché a offert des quantités de plus en plus importantes mais à des prix en hausse: si l'accroissement des quantités s'explique par le progrès et l'accroissement important de la demande, la hausse des prix est due à la faiblesse de l'intensité concurrentielle. D'ailleurs, l'indice de Herfindahl-Hirschman (IHH) est de 6367 (Année 2016).

## **5 - Concurrence et Régulation**

Sur les segments du marché prépayé avec des recharges de faibles montants, chaque opérateur essaie de ne pas être plus cher que le concurrent et de vendre autant que le permet sa capacité. Il s'agit donc d'une concurrence par les quantités/prix. Sur d'autres segments comme les services, la variable stratégique est la différenciation par l'innovation, la qualité et l'image de marque.

Le coût de production de Sonatel/Orange est probablement plus faible que celui des autres opérateurs mais cette dernière n'a pas utilisé cette compétitivité-coût pour devancer la concurrence par des prix bas mais plutôt pour réaliser une grande rentabilité. Sonatel/Orange peut toujours consacrer des ressources importantes pour financer des « guerres de prix » et la menace est crédible (ARPU très élevé). Aussi, Tigo et Expresso ne s'éloignent pas de la gamme et des tarifs de Sonatel/Orange. Sur les tarifs de base chaque opérateur essaie de ne pas être plus cher que le concurrent et de vendre autant que le permet sa capacité. En conséquence, les tarifs sont élevés.

Ainsi toute l'animation concurrentielle du marché est faite via des offres promotionnelles. L'offre du marché s'est alors très diversifiée. Seulement, la lisibilité du marché est noyée dans une multitude d'offres difficilement comparables. Les opérateurs, d'une part, se gardent bien d'offrir des services identiques, cela permet la comparaison et intensifie la concurrence, et d'autre part, ils ne peuvent pas proposer des services similaires », de peur de ne pas répondre à une demande particulière et laisser le concurrent seul dans une niche juteuse. Chaque opérateur se présente alors comme une marque proposant des services qui combinent des prix, des bonus, des cadeaux contre engagement, des avantages contre fidélité, une image, etc. Tout cela donne l'illusion d'une concurrence mais en définitive il n'y a pas de concurrence réelle car les prix ne baissent pas et la qualité ne s'améliore pas et l'utilisateur est finalement capturé par l'opérateur avec des offres d'abondance valables que dans son réseau. Les offres promotionnelles sont donc un moyen de réduction de l'intensité concurrentielle.

L'autorité de régulation (ARTP) aurait dû corriger les défaillances du marché qui ont accompagné l'ouverture à la concurrence et les comportements de contournement des règles de la concurrence développés par l'opérateur en situation de position dominante. Mais, l'absence de décrets d'applications du code de 2011, la léthargie du régulateur ont été utilisés par l'opérateur dominant pour la préservation à court terme de ses intérêts économiques et stratégiques à retarder ou à entraver la mise en œuvre de leviers susceptible de développer la concurrence afin de prolonger sa rente de situation.

De plus, la coexistence d'un régime de monopole dans la téléphonie fixe et d'un régime concurrentiel dans la téléphonie mobile est de nature à favoriser des pratiques de « subventions croisées » entre les services. Enfin, et bien que l'inégalité du rapport de force entre Sonatel/Orange, Expresso et Tigo limitait le risque d'une entente, la structure du marché, sous forme d'oligopole, permettait de mettre en œuvre des stratégies coopératives pouvant porter atteinte aux règles de la concurrence.

Enfin, il est à noter que des leviers de régulation de la concurrence ont été déployés par l'ARTP. L'entrée de Sudatel/Expresso (2007), baisse des tarifs d'interconnexion (depuis 2014), d'abord symétrique ensuite asymétrique depuis 2016, et la portabilité (2015); mais ils n'ont pas tous permis d'atteindre l'objectif de promotion de la concurrence.

## **6 - Portabilité**

La portabilité des numéros constitue un des leviers de régulation pour renforcer les conditions d'une concurrence loyale. Elle fut lancée, le 1er Septembre 2015 l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) du Sénégal.

Seulement, les conditions de succès d'un tel service n'étaient pas réunies compte tenu des caractéristiques actuelles du marché du mobile qui est un oligopole, peu concurrentiel dominé par un opérateur en plus presque exclusivement que du prépayé avec téléphone double SIM. En outre, il y a des limites et insuffisances dans la mise en œuvre : absence de signal de transparence pour les opérateurs et les abonnés post-payés ne sont pas éligibles à la portabilité car le service n'est pas considéré dans la procédure comme une cause légitime de rupture de contrat.

En plus de tout ce qui précède, il y a une absence totale de communication du régulateur sur la portabilité, exceptée quelques affiches à Dakar et spots de télévision, si bien que la majorité des sénégalais ne savent même pas que le service existe ou s'ils le sont ne savent pas comment il fonctionne.

Plus d'un (1) an après son lancement, à l'heure de l'évaluation et du bilan les données manquent. L'ARTP dans aucun de ses rapports trimestriels n'a donné d'indicateurs sur le nombre de personnes qui ont utilisées le service, encore moins sur l'impact de ce service sur la concurrence.

Pour que ce levier de régulation puisse jouer pleinement son rôle d'intensification de la concurrence entre les opérateurs, les actions suivantes sont nécessaires : mise en place d'un signal de transparence

pour chaque opérateur, correction des insuffisances dans la procédure, campagne de communication sur toute l'étendue du territoire.

Pour le moment l'autorité de régulation ne semble pas être disposée, ni à faire l'évaluation du service, ni à prendre les actions correctives nécessaires.

## **7 - Barrières à l'entrée**

Dans le secteur des télécommunications, l'existence de grandes barrières à l'entrée (sophistication technologique et importance des coûts irrécupérables des licences et de déploiement et des coûts fixes, etc.) réduit le nombre d'opérateurs de façon très importante. Les marchés de la téléphonie mobile sont donc partout des marchés très concentrés. Et si la concentration ne réduit pas forcément l'intensité concurrentielle, elle ne l'encourage pas non plus.

La concurrence ne peut être que faible quand des barrières indépendantes des stratégies des opérateurs en place rendent improbables une entrée rapide de nouveaux acteurs. Les marchés des télécommunications au Sénégal, comme partout au monde, sont fortement protégés par des régimes juridiques et autres réglementations.

Une autre source importante des barrières à l'entrée est l'existence d'avantages absolus de coûts. Le réseau de l'opérateur installé depuis longtemps est déjà suffisamment amorti et le coût moyen du service s'en trouve plus faible par rapport à la première période d'installation. Les avantages absolus de coûts sont aussi générés par des économies de variété puisque l'opérateur en place sert plusieurs marchés à la fois alors que le nouvel opérateur est obligé de se concentrer sur seulement quelques segments de marché. De même, le circuit de distribution de l'opérateur historique constitue un avantage de coûts. L'entrant, ne pouvant, au moins au début de son entrée, être présent sur plusieurs marchés et au niveau de plusieurs phases du processus de production et de commercialisation, subit des coûts supplémentaires par rapport aux coûts de l'opérateur installée. Enfin, les avantages absolus de coûts sont générés par la capitalisation de l'apprentissage et l'accumulation de l'expérience.

Comme partout au monde, au Sénégal aussi, les économies d'échelle, dont les sources vont de l'indivisibilité technique (certains équipements doivent être construits avec des tailles importantes pour réaliser des performances techniques optimales) à l'internalisation du système de distribution (qui réduit les coûts de transaction et optimise les flux d'information), constituent des barrières à l'entrée puisque, pour produire efficacement, le concurrent est contraint de se doter d'une taille qui correspond à une bonne part du marché. Les économies d'échelle dissuadent l'entrée surtout parce que les coûts de mobilité des clients sont élevés. La production simultanée de plusieurs services de communication permet de surmonter les problèmes d'indivisibilité et d'amortir rapidement les coûts fixes. L'offre de plusieurs services à la fois permet d'utiliser les mêmes réseaux, les mêmes circuits de distribution et la même notoriété d'une marque. Il y a alors des économies importantes de dépenses.

Le développement des MVNO participe à la nécessité de trouver des relais de croissance dans des marchés saturés ou proches de la saturation, où les espaces de conquête sont encore importants. Aussi,

les MVNO peuvent apporter un véritable plus en matière d'offres simples, flexibles, de contenus, s'adressant à des clientèles variées qu'un opérateur généraliste ne saurait servir.

## **8 - Premiers MVNO**

Dans ce marché oligopolistique (Expresso, Orange, Tigo) avec un opérateur dominant (Orange), un MVNO existe depuis 2009. Il s'agit de Kirene avec Orange. Un MVNO de type accord de licence de marque, hébergé par l'opérateur dominant Orange.

Le MVNO Kirene a été lancé par Orange en 2009 pour affronter le nouvel entrant dans le marché Expresso/Sudatel. Il a été positionné sur le « low cost » pour contrer la stratégie commerciale du nouvel entrant sur les prix bas et l'offre d'abondance. Mais une fois que le nouvel entrant s'est aligné sur les prix de l'opérateur dominant, les tarifs de KIRENE avec Orange ont été revus à la hausse, pour être à hauteur des concurrents. Finalement cet MVNO n'a aucun impact sur le marché en intensifiant la concurrence, pas de baisse des tarifs encore moins d'amélioration de la qualité.

En 2011, un nouvel MVNO « Toubia Mobile avec Expresso » est lancé par l'opérateur Expresso qui est un accord de licence de marque. Il a été créé sur le modèle de réseau indépendant, groupe fermé d'utilisateurs. Ainsi, les clients détenteurs d'une Sim "Toubia Mobile Expresso" de pouvaient s'appeler entre eux gratuitement. Lancé pour concurrencer Kiréne Mobile d'Orange, Toubia Mobile avec Expresso a disparu aussi vite qu'il est apparu.

## **9 – Opérateurs mobiles virtuels (MVNO)**

### **9 – 1 - Contexte**

Le marché de la téléphonie mobile au Sénégal est mature, le taux de pénétration est actuellement de 116% (ce taux est à réviser vers la baisse à cause de l'utilisation des téléphones multi-SIM et de la désactivation de 5 millions de puces pour non identification). Il est nécessaire pour les opérateurs de télécommunications de trouver de nouvelles synergies avec leur cœur de métier tout en s'appuyant sur leur savoir-faire.

Ainsi, les opérateurs mobiles sous pression doivent innover, proposer des nouveaux services, baisser les prix, multiplier les offres promotionnelles, améliorer le réseau mobile....pour conquérir des nouveaux abonnés ou fidéliser leurs clients. Enfin, il est à noter que cette entrée tardive des MVNO sur ce marché arrivé à maturité se traduit par des perspectives de parts de marché très limitées.

Outre son aspect oligopolistique, le marché sénégalais du mobile présente des freins structurels au développement d'opérateurs mobiles virtuels : cadre règlementaire à parfaire, une régulation imparfaite du secteur, le coût de la licence, les avantages absolus de coûts, les économies d'échelle, et enfin la mauvaise mise en œuvre de la portabilité qui est un levier essentiel de fluidité du marché. Par conséquent, les conditions d'accès au marché de la téléphonie mobile au Sénégal ne sont optimales pour les nouveaux entrants en général et plus particulièrement pour les MVNO.

Cependant, il n'est pas totalement défavorable à l'entrée de nouveaux acteurs car il y a la difficulté des opérateurs actuels à fidéliser les abonnés avec tout ce que l'on enregistre comme plaintes en termes de

tarifs élevés, d'arnaques et de mauvaise qualité de services (perturbations sur le réseau, difficultés de recharge, conversations parfois inaudibles, problèmes de connexion...).

De ce fait, les opérateurs n'arrivent pas à fidéliser leurs abonnés et à créer avec eux une véritable relation émotionnelle. Si les abonnés utilisent un réseau faute de mieux, ces derniers développent une frustration telle qu'ils vont se débarrasser de leurs SIM à la première opportunité. Quoique l'on fasse après (publicité, promotions, baisse des tarifs,...), ils expérimentent le nouvel opérateur téléphonie mobile.

Dans un tel contexte, les opérateurs virtuels peuvent exercer un rôle d'animation concurrentielle par une plus grande concurrence sur le prix. En effet, le MVNO offre le moyen de briser l'intégration verticale des opérateurs mobiles en se positionnant entre l'opérateur mobile et l'utilisateur final. Il n'a pas de réseau et donc comparativement peu de coûts fixes ; il peut alors introduire plus de concurrence qui se serait reflétée sur les prix au détail et sur plus d'innovation via de nouveaux services différenciés.

Seulement, les éléments de concentration de marché joints aux barrières à l'entrée et à la maturité de la demande pourraient conduire à un jeu concurrentiel limité, aussi il est indispensable pour atteindre l'objectif d'intensification de la concurrence que les conditions ci-après soient réunies : un ticket d'entrée raisonnable, contrats sans contrainte, un marché de gros régulé, indépendance des opérateurs virtuels vis-à-vis des opérateurs de réseaux, une différenciation par les prix et les services, un positionnement ciblé, avoir une base de clients et enfin disposer d'un réseau de distribution.

## **9 – 2 -Marché de gros**

L'une des principales composantes de marché qui a un impact majeur sur le modèle économique des MVNO est le prix d'achat en gros de la minute de communication mobile.

Les services de gros d'accès et de départ d'appel depuis les réseaux mobiles sont des prestations qui permettent à un opérateur virtuel d'intervenir dans la chaîne d'acheminement de services de communications électroniques en proposant des services de téléphonie mobile à un client. Les opérateurs virtuels acquièrent des prestations de gros (minutes de communication, SMS, unité de data) et conçoivent leurs offres de détail de manière indépendante de l'opérateur hôte en agglomérant ces prestations et en les commercialisant sur le marché de détail.

Il s'ensuit que le marché de gros de l'accès et du départ d'appel peut, en première approche, être assimilé au marché « miroir » du marché de détail précédemment défini. Sur ce marché, les opérateurs de réseau sont offreurs de prestations de gros et les opérateurs virtuels en sont des acquéreurs.

Ces prestations permettent ainsi à un opérateur virtuel d'être présent sur un marché de détail, sans pour autant disposer de réseau radio propre. Il peut en revanche posséder tout ou partie d'un cœur de réseau (dont la base de données de localisation des abonnés : « HLR ») et sera alors considéré comme un full-MVNO.

Le fonctionnement et les enjeux concurrentiels du marché de gros d'hébergement des MVNO sont fortement marqués par la structure de l'offre et le comportement des offreurs sur ce marché, qui sont

eux-mêmes conditionnés par le fait que les offreurs sont tous verticalement intégrés et présents sur le marché de détail.

La performance concurrentielle et économique du marché de gros se trouve donc limitée par les intérêts des opérateurs sur le marché de détail.

Le nombre d'offreurs sur le marché de gros (c'est-à-dire les opérateurs hôtes) étant limité, notamment en raison des barrières à l'entrée, les offres de gros d'accueil des MVNO restent concentrées, ce qui en limite les perspectives d'améliorations et réduit la dynamique concurrentielle sur le marché.

Dans la mesure où les offreurs initiaux de prestations de gros sont des opérateurs de réseau vendant des prestations d'accès à des opérateurs virtuels (éventuellement via un agrégateur) qui sont des concurrents sur le marché de détail, les premiers vont adapter leurs offres de gros en fonction de l'état de l'offre et de la demande sur le marché de détail. La dynamique concurrentielle sur le marché de gros est ainsi liée à celle existante sur le marché de détail.

Dans l'élaboration de sa stratégie d'offre sur le marché de gros, l'opérateur de réseau va alors mettre en balance :

- les profits qu'il pourrait générer grâce à l'accueil de MVNO (notamment en cas de nécessité forte de remplir son réseau en bénéficiant notamment d'une synergie avec un opérateur virtuel présentant un avantage commercial sur lui)
- et les pertes de revenu induites sur le marché de détail (liées au risque de « cannibalisation » de sa base clients existante ou prospective), dans la mesure où ses acheteurs sont également ses concurrents sur le marché de détail.

Par conséquent, les opérateurs de réseau auront tendance à accueillir sur leurs réseaux respectifs des opérateurs virtuels dans une logique de maximisation de leurs revenus de gros, tout en minimisant les perspectives de concurrence frontale avec leurs propres offres sur le marché de détail.

Ainsi, le degré de concurrence sur les prix qui résultera de l'accès des MVNO dépendra des modalités et conditions selon lesquelles cet accès aux réseaux mobiles sera accordé. Il faudra une intervention réglementaire pour déterminer les prix, modalités et conditions d'accès des MVNO aux réseaux des opérateurs titulaires d'une licence, car certains signes donnent d'ores et déjà à penser que les négociations commerciales ne seront pas faciles à faire aboutir.

### **9 – 3 – Principes de détermination des prix**

Les principes de détermination des prix qui s'appliquent à la fourniture de services au MVNO doivent tenir compte d'une part de la nature de l'opérateur MVNO considéré et d'autre part de la mesure dans laquelle son activité porte sur l'interconnexion ou la revente pure de capacité réseau. Les MVNO qui disposent en propre d'importantes infrastructures de réseau ne faisant que très peu intervenir les éléments d'infrastructure de l'opérateur titulaire de la licence sont assimilables à d'autres fournisseurs de services de réseau et doivent pouvoir obtenir l'interconnexion dans les mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux opérateurs disposant d'une licence.

Mais, du fait de la faible rivalité concurrentielle entre opérateurs de réseau, il est fort probable que les MVNO, auront sans l'intervention du régulateur des conditions tarifaires d'hébergement peu favorables au développement de leur activité. Depuis 2014 se fait une régulation des tarifs d'interconnexion, une tarification de gros orientée vers les coûts réels afin que les opérateurs de réseaux ne puissent plus réaliser de marges substantielles sur la vente de gros. Cette tendance devrait être poursuivie par l'ARTP.

Dans ce sens, un tarif de gros moyen pourrait ainsi être appliqué et les sommes perçues être transférées des opérateurs ayant les coûts réels les plus faibles vers ceux où ces coûts sont supérieurs. Ainsi, les MVNO verraient leurs charges financières diminuer et seraient davantage à même de proposer des tarifs de détail attractifs pour les utilisateurs.

## **9 – 4 -Contrats de gros**

Le marché des MVNO sera caractérisé par une forte asymétrie entre d'une part les opérateurs mobiles qui offrent des capacités d'accès à leurs réseaux, et d'autre part des acheteurs, qui sont les opérateurs virtuels. Aussi, si le jeu de la concurrence entre offreurs est entravé, le risque d'éviction des MVNO est réel, et une réversibilité de l'ouverture du marché ne peut alors être exclue.

Par conséquent, Il faut prévenir les clauses de verrouillage de la concurrence dans les contrats. Aussi, l'autorité de régulation doit veiller à ce que les contrats d'accès et de départ d'appel de gros ne comprennent pas des clauses pouvant contribuer à restreindre fortement le jeu de l'offre et de la demande sur ce marché, à savoir :

- les clauses d'exclusivité ;
- les clauses de remise d'exclusivité ;
- les clauses d'intuitu personae ;
- les clauses de cession de base client.

### **9 – 4 – 1 - Clauses d'exclusivité**

Cette pratique consiste en l'imposition par l'opérateur hôte d'une clause d'approvisionnement exclusive portant sur l'intégralité des prestations acquises, pour toute la durée du contrat. En d'autres termes, le MVNO ne peut diversifier son approvisionnement auprès d'un autre opérateur en cours de contrat. Aucune contrepartie, notamment tarifaire, n'est offerte à cette obligation.

Une telle clause d'exclusivité d'approvisionnement permet à un opérateur hôte de limiter ou d'annuler la possibilité pour l'opérateur virtuel d'acquérir des prestations de gros auprès d'un autre opérateur hôte. Ces clauses réduisent la capacité des opérateurs virtuels à faire jouer la concurrence dans son achat de prestations de gros et peuvent constituer une barrière à l'entrée sur le marché de gros pour un nouvel offreur prospectif.

Le mode usuel et unique de diversification des sources d'approvisionnement consiste pour un opérateur virtuel à faire concourir les opérateurs de réseau pour obtenir le droit de loger des tranches de parcs clients futurs sur leurs réseaux ; aussi à terme le MVNO comprend des clients logés sur plusieurs réseaux mais n'a pas à encourir de frais de changement d'opérateur pour ses clients existants. Cette possibilité n'est pas ouverte par la clause d'exclusivité susmentionnée.

#### **9 – 4 – 2 - Clauses de remise d'exclusivité**

La pratique de remises d'exclusivités consiste à offrir au demandeur une remise spécifique en rémunération d'une exclusivité d'approvisionnement auprès de son opérateur hôte. Elles peuvent avoir des implications concurrentielles sérieuses car ayant pour effet de cloisonner le marché en décourageant le recours à une autre source d'approvisionnement.

#### **9 – 4 – 3 - Clauses d'intuitu personae**

Les clauses dites d'intuitu personae mettent en avant le fait que la conclusion des contrats est conditionnée par la personne du contractant, et que partant toute modification afférente à l'identité du contractant est une cause de résiliation du contrat. Elles renvoient à un droit de regard général des opérateurs hôtes sur toute cession de contrat MVNO à un tiers. Ainsi, la résiliation du contrat peut être effectuée en cas de cession du contrat à un concurrent direct ou indirect de l'opérateur hôte, ou d'une simple prise de participation.

#### **9 – 4 – 4 - Clauses de cession de base client**

Les opérateurs de réseau veillent à rédiger des clauses mettant en œuvre un droit de préférence par lequel ils sont en mesure de s'approprier de manière prioritaire les bases clients que les opérateurs virtuels pourraient souhaiter céder à d'autres opérateurs, notamment virtuels.

Elles ont en effet pour objet et pour effet d'instaurer au bénéfice de l'opérateur hôte un droit de priorité sur la base client du MVNO, qui représente leur principal actif en l'absence de réseau propre. Ces clauses préviennent la consolidation des bases clients entre MVNO, ce qui limite, à l'instar des clauses d'intuitu personae, les perspectives de croissance externe de ces derniers, et de ce fait leur acquisition d'un contre-pouvoir de négociation d'acheteur.

De l'analyse de ces clauses, on peut tirer deux conclusions qui ont des incidences négatives sur la concurrence :

1. Absence de contre-pouvoir d'achat
2. Réversibilité accrue des contrats

#### **9 – 5 – Absence de contre-pouvoir d'achat**

Il est très probable que les clauses liant fortement l'opérateur de réseaux et l'opérateur virtuel sur le marché de gros apportent une entrave injustifiée et significative à l'émergence d'une dynamique concurrentielle sur le marché de gros.

Les conditions du contrat de gros ne doivent pas être un obstacle au fait, pour l'opérateur virtuel qui le souhaite, de changer d'opérateur hôte dans des conditions raisonnables. De même, il paraît souhaitable que le MVNO puisse diversifier ses sources d'approvisionnement, en faisant appel, le cas échéant, à plusieurs opérateurs hôtes.

Dans ce cadre, des conditions telles que des clauses d'exclusivité ou des pratiques de remise très fortes paraissent réduire artificiellement l'émergence, de la part du MVNO, d'un contre-pouvoir d'acheteur, en prévenant toute diversité d'approvisionnement.

Elles préviennent par ailleurs la constitution de groupements d'achat par lesquels les MVNO d'un ou de plusieurs opérateurs pourraient conjuguer leurs activités d'achat afin de bénéficier d'un pouvoir d'achat accru. En plus, les clauses limitant les perspectives de cession d'actifs entre MVNO obèrent en principe les consolidations permettant de parvenir de manière organique à ce contre-pouvoir d'achat plus important.

### **9 – 6 – Réversibilité accrue des contrats**

Ces clauses assurent à l'opérateur hôte un droit de contrôle fort sur toute gestion par l'opérateur virtuel de ses actifs, et garantit in fine à l'opérateur la possibilité d'acquérir, en bénéficiant d'une certaine priorité, ces actifs. Dès lors se pose de manière sérieuse la question de la valorisation des opérateurs virtuels – ce qui conditionne leur accès aux capitaux- ainsi que plus largement leur autonomie industrielle (consolidation d'activité) et au final la réversibilité de ces contrats.

Cette dernière découle de la facilité qu'aurait l'opérateur hôte de récupérer, par exemple par l'exercice d'un droit de priorité susmentionné, les clients de l'opérateur virtuel qu'il accueillait et de transformer ainsi les revenus tirés du marché de gros en revenus tirés directement du marché de détail, et ce sans que l'offre d'un tiers puisse représenter un contrepoids crédible à la volonté de l'opérateur hôte.

Cette réversibilité peut, en retour, encourager l'opérateur hôte à ne pas être pleinement coopératif avec l'opérateur virtuel, dans la mesure où il est assuré de pouvoir le cas échéant récupérer ses actifs avec une certaine facilité. La construction d'une coopération étroite et répétée avec l'opérateur hôte est pourtant un élément essentiel au développement de tout opérateur virtuel aspirant à atteindre une taille critique et à animer de façon sensible la concurrence sur le marché de détail.

### **9 – 7 – Indépendance donc Full MVNO**

Les ambitions d'animation concurrentielle du marché de détail que pourraient avoir les MVNO ne peuvent être réalisées que dans la mesure où ils disposent effectivement, par le biais de leur contrat d'accès, y compris au niveau de sa mise en œuvre quotidienne, d'une marge de manœuvre suffisante pour établir, sur le long terme, une politique commerciale, tarifaire et technique dynamique et autonome.

#### **9 – 7 – 1 - Autonomie tarifaire**

Ceci implique que les nouveaux entrants doivent pouvoir avoir accès à toute la chaîne de valeur du secteur mobile et posséder une politique tarifaire autonome, qui n'est pas encadrée ou orientée sous la forme d'incitations, d'interdictions (freins à la croissance), de restrictions ou d'une tarification obérant de facto toute autonomie en termes de marge ou de prestation de détail de référence.

De façon générale, les minutes de gros acquises font l'objet de modes de tarification distincts. Le premier consistant à offrir un prix de détail censé représenter le niveau de prix du marché auquel est

appliquée une remise d'achat de gros (« retail minus »), le second mode, dit « cost-plus », consistant pour le vendeur à vendre ses prestations de gros au niveau de leurs coûts augmentés d'une marge de bénéfice.

Le mode « cost-plus » est réputé plus favorable aux opérateurs virtuels, dans la mesure où ces derniers bénéficient de la sorte des structures de coûts d'un opérateur de réseau et ne dépendent pas, pour la formation de leurs offres, des niveaux de prix pratiqués sur le marché de détail. Par ailleurs ce mode impose à l'opérateur hôte de communiquer sa marge de gros.

A contrario, le « retail minus » est en principe plus favorable à l'opérateur hôte, qui vend des prestations dont le prix est décorrélé des coûts de facteurs de production, étant fonction d'un prix de détail ; par ailleurs, l'opérateur hôte peut quantifier finement le niveau de remise en fonction d'objectifs commerciaux ou de performances particulières sur le marché de détail de l'opérateur virtuel, entraînant de ce fait un certain degré de maîtrise de la politique de détail de ce dernier.

Enfin, pour permettre aux opérateurs mobiles virtuels qui seront présents sur le marché de faire des offres d'abondance il est nécessaire qu'ils aient l'accès à une tarification de gros d'ordre forfaitaire. Cette prestation de services d'abondance et a fortiori illimités est particulièrement adaptée aux opérateurs de réseau fonctionnant en structure de coûts fixes. En effet, le coût de revient de telles offres, reposant sur la prestation de minutes on-net supplémentaires, est particulièrement bas. Ceci limite de surcroît le risque économique encouru en cas de surconsommations des clients.

A contrario, dans la mesure où en pratique un opérateur virtuel achète des minutes à l'unité, et que, la reproduction sur le marché de détail de telles offres est très risquée pour l'opérateur virtuel, qui se trouve très exposé à des effets de ciseau. En effet, l'offre forfaitaire comporte un risque de consommations très élevées pour certains clients, dont le MVNO devra assumer le coût de gros à la minute auprès de son opérateur hôte.

Sauf à assumer ce risque, le seul moyen pour un MVNO d'offrir de l'abondance ou de l'illimité est d'obtenir l'accès à une tarification de gros dérogatoire, d'ordre forfaitaire.

En conclusion, nous pensons qu'au Sénégal, les tarifications de gros reposant sur un mode foncièrement proche du « cost-plus » doivent être privilégiées par les autorités. Par ailleurs, du fait de la faible rivalité concurrentielle entre opérateurs de réseaux, les MVNO, pour la plupart, auront des conditions d'hébergement peu favorables au développement de leur activité.

### **9 – 7 – 2 - Autonomie commerciale**

En deuxième lieu, il est nécessaire que l'autonomie tarifaire se double plus généralement d'une autonomie commerciale. Notamment, il ne semble pas souhaitable que les opérateurs de réseau imposent aux MVNO une restriction géographique d'action, l'interdiction de démarcher un segment de clientèle, ou encore des restrictions à l'exploitation autonome de la base client.

Par-delà ces restrictions contractuelles, les opérateurs de réseau ne doivent pouvoir, au cours de l'exécution du contrat, bénéficier d'un droit de regard sur les offres en voie de lancement de leurs opérateurs virtuels, pouvant notamment le conduire à retarder ou compromettre le lancement de ces

offres par le biais de sa maîtrise du système d'information du MVNO. Ceci milite notamment en faveur d'une autonomie technique avérée du MVNO, tenant à sa capacité à gérer ses propres éléments de cœur de réseau.

### **9 – 7 – 3 - Autonomie technique**

La détention et l'exploitation d'une base HLR, indiquant notamment en temps réel le statut de consommateur de chaque client de l'opérateur permet à l'opérateur virtuel de commercialiser des offres de convergence « technique », combinant des accès et départ d'appels mobiles et fixes (s'agissant de ce dernier mode, selon la technologie VoIP par exemple). Plus généralement, il s'agit pour l'opérateur virtuel de pouvoir réaliser ses propres paramétrages clients, de bénéficier d'une certaine opacité vis-à-vis de l'opérateur hôte, et enfin d'acheter des prestations d'itinérance en nom propre.

La détention et la maîtrise d'un MSC ou d'un GMSC, c'est-à-dire d'un commutateur ou d'un concentrateur, permet d'assurer au moins partiellement le routage d'appels sortants ou entrants, à condition que le contrat permette l'achat de demi-minutes sortantes ou entrantes à l'opérateur hôte.

Enfin, l'autorité doit veiller à ce que les contrats de gros confèrent à l'opérateur virtuel la possibilité de détenir un IMSI (International Mobile Subscriber Identity) propre ; en d'autres termes, l'opérateur virtuel peut utiliser sur ses cartes SIM son propre code réseau et non celui de son opérateur hôte. A défaut, ceci constitue un frein important au changement d'opérateur hôte dans la mesure où une telle éventualité implique le remplacement de l'intégralité de la flotte de cartes SIM en circulation auprès des clients finaux de l'opérateur virtuel.

L'absence de possibilité de détenir ces éléments interdit en principe la mise en place de certaines offres innovantes par l'opérateur virtuel et limite ainsi la différenciation non tarifaire qu'il pourrait développer vis-à-vis de son opérateur hôte. Par exemple, la fourniture de certains services innovants de convergence<sup>20</sup> ou de géolocalisation requiert pourtant de disposer des données dynamiques de localisation de clients, ou encore de MSC (commutateurs), qui sont contenues dans la base de localisation des abonnés (HLR). De même, l'absence de possibilité d'exploiter un SMS-C limite l'autonomie des opérateurs virtuels dans la fourniture de SMS.

Plus généralement, l'impossibilité pour ces opérateurs de se différencier de leurs opérateurs hôtes a pour effet de leur imposer les choix industriels/stratégiques de ces derniers, qui ne sont pas nécessairement les plus intéressants pour des opérateurs virtuels, qui peuvent souhaiter servir des niches de marché et plus généralement se départir d'une logique d'opérateur généraliste. De plus, cette dépendance technique ne permet pas aux MVNO de sortir des offres innovantes en avance de phase de leurs opérateurs hôtes, étant totalement tributaires des développements de ceux-ci.

Par ailleurs, la maîtrise d'éléments de réseau constitue un élément important en vue d'assurer une bonne qualité de service à ses clients (délais d'activation, de transmission de tickets d'appel), et permet de limiter les effets de fraudes éventuelles (facilité à suspendre les lignes, information très rapide sur les consommations anormalement élevées). Ceci est particulièrement important, car dans le cas d'une fraude, un MVNO qui obtient les tickets d'appels avec un délai important, connaît un retard dans la suspension de la ligne de l'abonné. A cet égard, il est possible de souligner une asymétrie d'intérêts

entre l'opérateur virtuel qui subit un dommage financier important du fait de ce délai et l'opérateur hôte qui encaisse les revenus de gros correspondants aux consommations frauduleuses.

De surcroît, l'autonomie commerciale des MVNO s'en trouve fortement conditionnée, car n'ayant pas accès à un HLR conduit également les opérateurs hôtes à exiger que les opérateurs virtuels leur communiquent des informations très détaillées sur leurs offres ou leurs promotions pour « programmation » dans le HLR, ce qui n'est évidemment pas favorable au développement de leur autonomie commerciale.

L'absence de maîtrise d'éléments de réseau emporte nécessairement une atonie concurrentielle sur les prix. Cette absence de concurrence se manifeste par le fait que les opérateurs virtuels sont cantonnés à un modèle de revente des prestations de leurs opérateurs hôtes, d'où, dans l'absolu, une offre dont la configuration tarifaire est proche de celle de ces derniers et peut, en tout état de cause, être facilement contrôlée par ceux-ci. Ainsi, les opérateurs virtuels ne peuvent dissocier les différents éléments déterminant la production d'un service final (accès et départ d'appel-transit-terminaison), ce qui conduit à une impossibilité de diversification des approvisionnements pour le transit ou la terminaison de l'appel.

En conclusion, seule la présence d'un opérateur virtuel qui n'est pas totalement dépendant de ses concurrents, opérateurs hôtes, crée une vraie situation de concurrence sur le marché. Donc, il faut l'entrée dans le marché de « FULL MVNO »

### **9 – 8 – Modèle économique**

Afin de déployer son activité, le MVNO établit un contrat avec un opérateur de réseau mobile disposant de fréquences et d'une infrastructure de réseau mobile. Au titre de ce contrat, le MVNO achète à son opérateur hôte du trafic « en gros » afin de le revendre « au détail » auprès de ses abonnés.

Par-delà l'aspect qualitatif de l'offre, les opérateurs virtuels ne pourront animer significativement la concurrence que dans la mesure où ils auront acquis une certaine taille et ne se contenteront pas de servir des segments de marché étroits. Dans le cas contraire, ces acteurs ne pourront exercer de pression concurrentielle réelle sur les opérateurs de réseaux présentant des offres généralistes au niveau national.

A ce titre, le modèle économique du MVNO est étroitement lié au degré d'indépendance vis-à-vis de l'opérateur hôte. Ainsi, les différentes catégories de MVNO sont les suivantes :

#### **9 – 8 – 1 - licences de marque :**

Accords entre un MVNO et un opérateur de réseau sur la base d'un partenariat de marques avec à la clé une redevance versée au titulaire de la marque en contrepartie de la notoriété accordée ;

#### **9 – 8 – 2 - MVNO minimaliste (*light MVNO*)**

Utilisant ses propres cartes SIM : ce MVNO achète à l'opérateur de réseau retenu (opérateur hôte) des minutes en gros pour les revendre à ses clients sur un marché de détail intégrant l'accès et le départ de l'appel mais aussi l'acheminement et la terminaison d'appel. Le MVNO est responsable du marketing, de la commercialisation de ses offres et de la relation client, tandis que l'opérateur mobile hôte opère entièrement les services mobiles. Le MVNO light rivalise principalement sur le prix, grâce à des coûts de mise en place relativement bas et des frais d'exploitation réduits.

Dans ce modèle, les MVNO sont confrontés aux limitations et contraintes (techniques, humaines ou de planning) que leur imposent leurs opérateurs. En outre, les animations des offres, les évolutions des usages et tarifs perdent de leur confidentialité : pour être implémentées, elles sont soumises et détaillées à l'opérateur qui les mettra en place, souvent après les avoir adaptées pour qu'elles soient mises en œuvre sur ses équipements.

Leur développement est favorisé par l'existence de MVNE (agrégateurs) car proposant généralement des offres basiques d'appels à la minute et de SMS.

### **9 – 8 – 3 - MVNO étendu (full MVNO)**

Il fixe lui-même les niveaux de terminaison d'appel (voix et SMS) et dispose de nombreux éléments de réseaux, générant ainsi de bons revenus sur les marchés de gros;

Le MVNO prend la main sur la couche « Cœur de Réseau », sur la carte SIM et sur les plateformes de services, tout en louant les capacités radio aux opérateurs hôtes. Ceci nous permet de nous affranchir complètement de l'opérateur pour développer très rapidement de nouveaux services ou de nouvelles offres tarifaires, et de mieux négocier nos achats de trafic.

En plus, il peut être raccordé à plusieurs opérateurs, ce qui facilite grandement les négociations pour l'achat du trafic auprès des opérateurs hôtes et permet la bascule des clients d'un réseau à l'autre.

### **9 – 8 – 4 - Agrégateurs**

Ce sont des intermédiaires, entre les MVNO et les opérateurs de réseau, qui achètent des prestations de service à tarif forfaitaire (ouverture/fermeture de compte, portabilité, restitution des consommations...) et des consommations téléphoniques sur le marché de gros à un opérateur de réseau pour les revendre aux MVNO. Cette délégation de gestion évite aux petits MVNO la signature d'un contrat direct avec l'opérateur de réseau.

Concrètement, ils fournissent des solutions clés en main de back office (généralement pour l'approvisionnement, la facturation et la gestion des clients) susceptibles de réduire fortement les coûts et les délais de lancement d'un MVNO. Certains MVNE peuvent proposer également un modèle commercial hébergé « pay as you go », aux termes duquel le MVNO paie une mensualité par abonné actif. Certains MVNE estiment qu'un MVNO qui utilise ce type de solutions peut réduire ses coûts techniques de 10 millions d'euros à 400.000 euros.

Le MVNO réalise l'ensemble des opérations effectuées par un opérateur traditionnel sauf celles liées au réseau radio. Ainsi, le modèle économique d'un MVNO repose sur :

- des investissements dans des plateformes informatiques (système de facturation ; système de gestion des clients, ...)
- des investissements dans un réseau de distribution ;
- des revenus et des charges liés à la commercialisation de ses services de télécommunications ;
- des charges liées à la gestion de ses abonnés.

L'offre du MVNO est perçue par le marché comme totalement indépendante de l'offre de l'opérateur de réseau étant donné la liberté du MVNO dans la définition de sa politique commerciale et de sa politique marketing, en matière d'offres et de services à valeur ajoutée.

### **9 – 9 – Projet de création d'un MVNO**

L'entrée d'un nouvel acteur sur le secteur de la téléphonie mobile, au travers d'un contrat de MVNO, s'effectue en trois principales étapes:

- la décision;
- la stratégie ;
- la planification opérationnelle.

#### **9 – 9 – 1 - Décision**

Dans la première phase de décision stratégique, les dirigeants de l'entreprise se focalisent sur l'opportunité de lancer une activité de MVNO au regard de leur cœur de métier et des relais de croissance envisageables.

L'objectif de cette première étape consiste à identifier le modèle économique et le positionnement marketing de l'entreprise sur une activité d'opérateur mobile virtuel. L'équipe dirigeante doit donc statuer sur le degré d'implication de l'entreprise sur la chaîne de valeur de l'activité de téléphonie mobile et ainsi arbitrer entre plusieurs types d'accords avec l'opérateur mobile.

#### **9 – 9 – 2 - Stratégie**

L'entreprise aussi définit le positionnement de son activité de téléphonie mobile, a priori en phase avec le positionnement de ses activités historiques. Cette analyse doit se traduire par la définition de trois éléments clés que sont :

- le marché adressé ;
- la proposition de valeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- les facteurs clés de succès sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La proposition de valeur doit donc être segmentée selon trois principales rubriques que sont : l'offre de services, la gestion de l'abonné et la distribution.

Enfin, la réalisation d'un business plan prévisionnel est nécessaire, tenant compte des avantages concurrentiels de l'entreprise, du modèle économique retenu et du potentiel de marché, permet de valider la viabilité et la création de valeur pour l'entreprise d'une diversification dans la téléphonie mobile.

### 9 – 9 – 3 - Planification opérationnelle

Dès lors que les dirigeants d'une entreprise décident de lancer une activité de MVNO, trois chantiers doivent être menés en parallèle :

- la négociation d'un contrat avec un opérateur de réseau ;
- l'établissement de partenariats (distribution, services, ...) ;
- l'élaboration du plan de déploiement de l'activité.

La principale difficulté de ces trois opérations réside dans l'implication de salariés à leur réalisation tout en conservant un degré suffisant de confidentialité pour accentuer l'effet d'annonce.

Généralement, la négociation du contrat avec l'opérateur et l'établissement de partenariats sont effectués par la direction générale, alors que le plan de déploiement est préparé par une équipe projet. Cette équipe projet a pour mission de réaliser le cahier des charges détaillé de l'ensemble des processus sur les différentes fonctions concernées par l'activité :

- marketing ;
- distribution ;
- relation client ;
- systèmes d'informations ;
- organisation.

Ce cahier des charges inclut la description détaillée des processus, mais surtout le plan de déploiement et de mise en œuvre de ces processus. Ce document de synthèse a donc pour objectif de planifier la mise en œuvre de l'activité de façon très réactive dès la signature d'un contrat de MVNO avec un opérateur de réseau.

La réussite du lancement dépend essentiellement de sa préparation et le MVNO doit donc se focaliser sur son excellence opérationnelle qui est le principal facteur de succès de l'entreprise dans sa diversification sur le secteur de la téléphonie mobile

### 9 – 10 – Clés de succès et conditions de pérennité

Le MVNO constitue une opportunité intéressante pour des acteurs maîtrisant la création d'offres innovantes, de forte notoriété et des services à valeur ajoutée, des canaux de distribution et le savoir-faire en matière de gestion du client. D'autres acteurs de la vie économique, confrontés à de profondes mutations et à une remise en cause de leur modèle économique ou encore contraints de s'adapter, peuvent être attirés par le modèle MVNO.

Mais pour que cette ouverture du marché de gros de l'accès et du départ d'appel soit une réussite, il est nécessaire que les opérateurs de réseaux proposent aux opérateurs virtuels les conditions contractuelles d'une autonomie financière et commerciale leur permettant de concurrencer de manière effective et pérenne les opérateurs mobiles sur le marché de détail, et à terme d'acquérir une clientèle leur conférant un meilleur pouvoir de négociation au moment de l'achat de minutes de gros ou de la

renégociation des contrats. Sur un plan commercial, il est ainsi souhaitable que les MVNO puissent se développer et disposent d'une certaine autonomie en termes d'exploitation de leur base client.

Quel que soit l'acteur économique, le modèle MVNO n'est viable que si les variables ci-après sont maîtrisées:

1. Indépendance vis-à-vis des opérateurs de réseaux donc Full MVNO
2. La différenciation par les prix
3. La différenciation par les contenus
4. Positionnement ciblé
5. Une base de clients
6. Un réseau de distribution

### **9 – 10 – 1 - Indépendance**

Dans ce modèle étendu, le MVNO émet ses propres cartes SIM et dispose de sa propre base HLR (Home Location Register, base de données centrale d'un opérateur qui gère les droits des abonnés, ce qui permet de maîtriser l'ensemble des services). Il dispose en plus d'éléments de cœur de réseau (GMSC et GGSN). Ce modèle, s'il est plus contraignant et plus coûteux en termes de déploiement et de maintenance technique, permet à l'opérateur virtuel de s'affranchir davantage de l'opérateur hôte, ce qui lui assure un meilleur contrôle sur son trafic et sur les services qu'il offre à ses abonnés.

Dans cette architecture, le MVNO a un code réseau qui lui est attribué par l'ARTP. Cette attribution ne devrait poser aucun car il n'y a pas d'utilisation de ressources rares. Pour avoir accès au réseau d'un opérateur de réseaux, le MVNO doit alors avoir un accord de roaming national avec l'opérateur de réseaux. Cet accord est techniquement équivalent à ce que chacun des opérateurs de réseaux a déjà fait avec des centaines d'opérateurs dans le monde pour permettre l'utilisation de la téléphonie mobile par chacun dans le monde entier.

Le FULL MVNO donne à l'opérateur virtuel la maîtrise totale sur les services de téléphonie mobile avec la possibilité de les coupler à une infinité de services autres et ce en toute liberté. Cette architecture ouvre des possibilités d'innovation très importantes.

### **9 – 10 – 2 - Différenciation par les prix**

Pour les MVNO, dont le rôle est de dynamiser la concurrence du marché mobile, la différenciation signifie notamment casser les prix. Dans un marché peu fluide et où beaucoup de clients mobiles ne sont pas vraiment libres à cause des effets de club, ce positionnement " prix bas " est particulièrement bien adapté pour cibler des clients insatisfaits dont la perception des opérateurs actuels est très négative.

Cette différenciation par les prix sera la première niche de croissance des MVNO. Mais, si la marge lors de la revente de la minute de communication n'est pas importante la différenciation par le « prix bas » est difficilement rentable sur le long terme car l'ARPU généré est relativement faible. C'est pourquoi, pour pérenniser leurs activités, ces MVNO doivent faire évoluer leur positionnement bas prix vers du moyen de gamme en complétant leurs offres pré-payées par des forfaits.

### **9 – 10 – 3 - Différentiation par les contenus et les services**

Les opérateurs de réseaux ne disposent que de sites web à vocation commerciale. Ils n'ont pas de portail web orientés divertissement, informations, services pratiques, jeux, téléchargement, musique, etc. Aussi, l'exclusivité et l'exhaustivité en matière de contenus originaux est un facteur de différenciation pour la réussite des MVNO. La gamme de services élargie pourrait être complétée par une offre de terminaux de qualité, fréquemment renouvelée à des prix abordables.

Les acteurs les mieux placés pour répondre à ce type de besoins sont a priori les groupes de médias. Les MVNO seraient pour ces groupes un moyen de diversification de leurs activités et une source importante de revenus.

Cependant, l'innovation technique reste un frein majeur au développement des MVNO dû à leur dépendance technique aux opérateurs de réseaux qui n'ont aucun intérêt à ce que la concurrence innove. Néanmoins, les services financiers (transfert d'argent mobile, services de paiement) constituent une niche importante de développement pour les MVNO.

### **9 – 10 – 4 - Positionnement ciblé**

Deux grandes catégories de MVNO peuvent être distinguées, à savoir ceux ciblant la totalité d'un marché, et ceux ciblant une niche.

Aussi, une opportunité de croissance pour les MVNO est d'adresser une cible très particulière. Les MVNO de niche, qui ciblent une communauté, ont des chances de réussir. En effet, les opérateurs de réseaux ont une logique nationale qui ne leur permet pas d'adresser des segments ou sous-segments de marché.

Dans ce sens, les MVNO pourraient élargir leur marché à la diaspora sénégalaise. En effet, La population émigrée en Europe, en Amérique mais aussi sur le continent africain constitue un segment de croissance important pour les MVNO. Le potentiel est énorme dans la diaspora sénégalaise.

### **9 – 10 – 5 - Une base de clients**

Posséder, dès avant le lancement d'une offre mobile, des centaines de milliers, voire des millions de clients est un avantage incontestable pour entrer de bon pied sur le marché de la téléphonie mobile. Cela permet en effet de réduire fortement les coûts d'acquisition de clients, notamment en termes d'investissement marketing.

Les acteurs économiques possédant déjà une base de clients ont ainsi la possibilité de trouver un nouveau relais de croissance et l'opportunité d'intensifier leurs axes de fidélisation des clients, Ils peuvent aussi gérer en direct les clients et exploiter pleinement les opportunités de fidélisation.

### **9 – 10 – 6 - Un réseau de distribution**

S'il est un atout indispensable, voire déterminant, dans la réussite commerciale d'un opérateur mobile virtuel, c'est sans doute la force de vente.

Le lancement d'une activité MVNO n'est pas un mince investissement. Outre les coûts d'achat en gros des minutes de communication, il faut également financer les lourds investissements marketing, inhérents au lancement d'une nouvelle marque, ainsi que les coûts de distribution.

Certes des canaux moins coûteux peuvent être utilisés tels que l'internet, le téléphone, mais ces les canaux indirects ne sont pas suffisants pour atteindre une taille rentabilité en termes de parc de clients. Il faut nécessairement un réseau physique de distribution.

En conclusion, outre les facteurs exogènes que sont le prix d'achat de gros de la minute de communication (*qui doit générer une marge importante lors de sa revente*) et la régulation du marché, les clés de la réussite pour un MVNO sont une marque forte, un positionnement en adéquation avec la cible, une base de clients et un réseau de distribution. Enfin, le ticket d'entrée ne doit pas être négligé, notamment au regard des coûts d'acquisition élevés qui peut alourdir les charges fixes du nouvel entrant.

### **9 - 11 - Acteurs potentiels**

Aussi, les acteurs les plus à même de réussir sont :

#### **Dans le secteur public :**

- La Poste du Sénégal qui cherche désespérément des voies de survie. Pour elle ce sera une première étape pour être demain avec l'octroi de fréquences radio par l'ARTP, un opérateur de réseaux. C'est seulement avec la Poste comme opérateur que l'accès universel pourra être réalisé.
- La SENELEC pour avoir d'autres sources de revenus, en plus il possède un réseau de fibre optique ce qui lui permet aussi d'être en même temps opérateur d'infrastructures ou FAI.

#### **Dans le secteur privé :**

- Les groupes de médias, la grande distribution (réseaux de supermarchés), la distribution de produits pétroliers (stations d'essence), les institutions financières (banques, mutuelles, assurances).

### **9 - 12 - Opérateurs de réseaux et MVNO**

L'entrée de MVNO peut tirer les prix vers le bas, sur un marché longtemps resté oligopolistique. Toutefois, les opérateurs de réseau ont aussi un intérêt à l'existence des MVNO, car en leur louant leur réseau, et en offrant certains de leurs services (répondeur, service client...) ils optimisent l'utilisation de leurs infrastructures.

Ils peuvent également se développer rapidement dans des niches de population ou de clientèle dans lesquelles ils sont encore peu présents vu leur caractère généraliste. En effet, les MVNO peuvent miser sur des catégories de population sur la base de la géographique, la culture, l'entreprises, la population émigrée, etc.) Ainsi, en faisant un partenariat avec les MVNO, l'opérateur historique attire une nouvelle clientèle grâce à des offres moins classiques mais particulièrement bien adaptées à tel ou tel segment de clients.

Au Sénégal, l'opérateur historique dominant, probablement sera réticent à l'entrée des MVNO dans le marché. S'il n'arrive pas à les contrôler via l'actionnariat directement ou indirectement, il les verra comme une menace. Aussi, il est certain que la stratégie de 2009 déployée contre Sudatel/Expresso sera réactivée en positionnant sur le « low cost » l'opérateur virtuel Kirene issue de l'accord de marque avec la société Kirene.

Quant aux deux (2) autres opérateurs de réseaux, les MVNO ne devraient être pas considérés que comme des relais de croissance au regard des parts de marché dont ils disposent.

*Le Président*

*Ndiaga Gueye*

*Courriel: [infos@asutic.org](mailto:infos@asutic.org)*

*Tél: 77 307 18 18 / 70 785 85 85 / 76 650 63 63*

## **A PROPOS D'ASUTIC**

L'Association Sénégalaise des Utilisateurs des Technologies de l'Information et de la Communication « ASUTIC », est une association à but non lucratif qui a obtenu son récépissé en Mai 2015. L'association a pour objet : représenter les utilisateurs des TIC ; Promouvoir une démocratie participative, la transparence, la bonne gouvernance, la liberté d'expression, d'opinion et un développement durable. Contribuer au développement de l'accès à l'énergie, à l'eau. Préserver l'environnement, et veiller au respect des normes de sécurité, de santé des TIC.

Site web: [www.asutic.org](http://www.asutic.org)

Facebook: <https://www.facebook.com/asuticseegal>