

Transferts d'argent et bureaux de poste en Afrique

Répondre aux besoins des migrants et de leurs familles en milieu rural



Les opinions exprimées dans cette étude sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Fonds international de développement agricole (FIDA) et de ses partenaires, ni le point de vue des gouvernements qu'ils représentent. Le FIDA et ses partenaires ne garantissent pas l'exactitude des données figurant dans ce rapport. Les frontières, les couleurs, les dénominations et les autres informations figurant sur les cartes reproduites dans cette publication n'impliquent aucun jugement de la part du FIDA ou de ses partenaires concernant le statut juridique des territoires, ni l'approbation ou l'acceptation de ces frontières. Les termes pays 'développés' et 'en développement' sont utilisés à des fins statistiques et n'expriment pas de jugement quant au stade de développement atteint par un pays ou une région donnée.

Novembre 2016

Table des matières

Remerciements	2
Sigles et acronymes	3
Termes postaux	4
1 Introduction	5
2 Données clés	7
3 Vue d'ensemble du marché des transferts d'argent en Afrique	10
4 Réseaux postaux et transferts d'argent en Afrique	15
5 Tirer profit du potentiel des réseaux postaux africains pour offrir des services de transfert d'argent à faible coût et améliorer l'inclusion financière	26
6 Conséquences politiques et recommandations	40
7 Conclusions	45
8 Références bibliographiques	47

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Hans Boon avec la collaboration de Mauro Martini, tous deux membres du Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (FFR) du Fonds international de développement agricole (FIDA), sous la supervision du directeur du FFR, Pedro de Vasconcelos. Nous remercions tout particulièrement les experts et les représentants des opérateurs postaux africains qui ont fourni des informations qualitatives précieuses pour ce rapport, ainsi que les partenaires de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI). Nous remercions aussi Michael Hamp et Maria Elena Mangiafico, de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA pour leur temps et expertise pendant le processus de révision interne.

Ce rapport a été financé par l'Union européenne dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique.

L'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI)

L'APFSI est un programme régional conjoint mis en œuvre par le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds du FIDA, en collaboration avec la Banque mondiale, l'Union postale universelle, l'Institut mondial des caisses d'épargne, et le Fonds d'équipement des Nations unies, et cofinancé par l'Union européenne. Ce partenariat d'envergure inédite vise à améliorer la concurrence sur le marché des transferts d'argent en Afrique en encourageant et en soutenant les bureaux de poste du continent dans l'offre de services de transfert et d'autres services financiers, et à favoriser le dialogue entre les acteurs du marché, les autorités de réglementation et les décideurs politiques. L'APFSI déploie actuellement un large programme d'assistance technique dans plusieurs pays d'Afrique, qui soutient l'offre de services de transfert d'argent dans les zones rurales et contribue à accroître l'accès des populations rurales aux services financiers par l'intermédiaire des bureaux de poste.



Il existe actuellement très peu de littérature sur les questions relatives à la réforme postale. Ce rapport est destiné à sensibiliser au rôle potentiel des réseaux postaux dans le développement rural. Il fournit des informations sur les enseignements acquis et les expériences passées et en cours, ainsi que des contributions et des données utiles pour orienter l'identification, l'évaluation et la conception de programmes visant à faire participer les réseaux postaux au marché des transferts d'argent en Afrique. Il s'adresse par conséquent aux décideurs politiques, aux autorités de réglementation financières, aux bailleurs de fonds, aux institutions internationales et régionales, ainsi qu'aux acteurs du secteur postal en Afrique (ministères, régulateurs et opérateurs), aux entreprises du secteur privé et à tous les acteurs et praticiens impliqués dans le développement du secteur postal et dans la promotion de l'inclusion financière en général.

Sigles et acronymes

AAAA	Addis Ababa Action Agenda of the Financing for Development (Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement)
AIR	African Institute for Remittances (Institut africain pour les transferts de fonds)
APD	Aide publique au développement
APFSI	Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique
BP	Boîte postale
CEP	Caisse d'épargne postale
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
EUR ou €	Euro, unité de monnaie légale dans l'Union européenne
FAS	Financial Access Survey (Enquêtes sur l'accès à la finance du FMI)
FENU	Fonds d'équipement des Nations unies
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FSD	Financial Sector Development (Développement du secteur financier)
G20	Groupe des 20
GAB	Guichet automatique de banque
GPFI	Global Partnership for Financial Inclusion (Partenariat mondial pour l'inclusion financière)
GSM	Global System for Mobile communication (Norme internationale de téléphonie mobile)
GSMA	GSM Association
IED	Investissement étranger direct
IFRS	Normes internationales d'information financière
IFS	International Financial System (Système financier international, nom du logiciel de transfert d'argent de l'UPU)
IMCE	Institut mondial des caisses d'épargne
IMF	Institution de microfinance
LAB/FT	Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
ODD	Objectifs de développement durable 2030 du Global Compact des Nations unies
OPN	Opérateur postal national
ORM	Opérateur de réseau mobile
OSU	Obligation de service universel
P2P	De particulier à particulier
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
PPSA	UPU's Postal Payments Services Agreement (Accord sur les services de paiement postaux de l'UPU)
RU	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
SADC	Southern African Development Community (Communauté de développement d'Afrique australe)
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SIM	Subscriber Identity Module (puce pour les téléphones ou paiements mobiles)
SMS	Short Message Service (Service de messages courts)
STA	Société de transfert d'argent
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Terminal de paiement électronique
UPU	Union postale universelle
USD	Dollar des États-Unis

Termes postaux

Opérateur postal national (OPN)	Organisation ou entité en titre gérant la distribution des services par l'intermédiaire d'un réseau de bureaux de poste et fournissant des services postaux conformément à la loi postale applicable
Courrier postal	Lettres, cartes postales, supports imprimés, petits paquets et colis
Service postal ou service de messagerie	Organisation ou système de transport physique et de logistique des envois par courrier
Bureau de poste	Point d'accès aux services fournis par l'OPN au public
Réseau postal	Chaîne des points de vente et de service utilisée par l'OPN
Boîte postale	Boîte verrouillable unique associée à une adresse, située dans un bureau de poste et louée à l'utilisateur pour la réception de courrier
Mandat postal	Service fourni, opéré et détenu par l'OPN permettant à l'expéditeur de verser un montant majoré d'une commission dans un bureau de poste et au destinataire de récupérer le montant envoyé dans un bureau de poste sur notification
Services financiers postaux Services bancaires postaux	Gamme de services financiers de base accessibles dans les bureaux de poste dont la distribution est organisée par l'OPN
Banque postale	a) Nom ou marque d'une institution financière agréée pour l'offre de services financiers distribués par l'OPN via les bureaux de poste (autres marques: Postbank, PostFinance, Postpay, Cashpost, etc.) b) Nom d'une institution financière dont l'origine provient d'un lien avec l'OPN
Caisse d'épargne postale (CEP)	Contrat d'agence historique entre le ministère des Finances et La Poste pour (i) collecter les petits dépôts par l'intermédiaire des bureaux de poste et (ii) investir ces montants dans le trésor public. Dans plusieurs cas, cet accord a donné lieu à la création d'une institution distincte.
Obligation de service universel (OSU) Service postal universel (SPU)	Obligation réglementaire de l'OPN à garantir l'offre d'une gamme de services postaux de base conformément à un certain niveau de disponibilité, d'accessibilité et de prix

1 Introduction

Près de 100 millions d'adultes africains, soit plus de 15 pour cent de la population adulte, utilisent quelque 26 000 bureaux de poste et agents postaux d'Afrique pour accéder aux services financiers de base, et notamment pour recevoir des transferts d'argent.¹ La majorité de ces usagers habitent dans des communautés rurales ou des zones périurbaines éloignées des agences bancaires. Comme bien d'autres, ils considèrent que les bureaux de poste font partie du tissu social de leur pays et représentent un point d'accès direct aux services financiers.

Aujourd'hui, les bureaux de poste en Afrique délivrent plus d'argent que de courrier (c'est-à-dire plus de transactions financières que de lettres), ce qui constitue sans doute la preuve la plus convaincante que des réformes d'envergure ont été menées au sein des réseaux postaux africains. Cela confirme également le rôle décisif que jouent ces bureaux dans l'offre de services de transfert d'argent des migrants. Dans plusieurs pays du continent, la part de marché de ces transferts atteint désormais 20 pour cent et plus,² et sur les marchés où les bureaux de poste jouent un rôle important, le coût des transferts est bien inférieur à la moyenne africaine. Les bureaux de poste participant activement à l'offre de transferts améliorent la compétitivité du marché et sa transparence et contribuent à faire baisser à la fois les coûts et les délais de réception des transferts d'argent.

Les bureaux de poste cherchent une nouvelle place sur un marché où les services (financiers) dématérialisés et numériques sont en plein essor dans des écosystèmes de plus en plus divers. Les agents d'argent mobile s'installent littéralement au coin de la rue et dans les hameaux les plus modestes, tandis que les banques se développent rapidement à travers leurs agences, leurs terminaux en libre service et d'autres canaux. En outre, les institutions de microfinance et les associations d'épargne et de crédit disposent de réseaux très étendus. Toutefois, bien que non encore prépondérants, les bureaux de poste africains occupent une position bien spécifique dans cet écosystème. Ils semblent toucher plusieurs segments de population peu ou pas couverts par les autres canaux, qu'il s'agisse des personnes âgées ou des femmes, des jeunes ou des ménages ruraux. Comme le souligne également le programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA), les réseaux postaux sont déterminants si l'on veut garantir à tous un accès plein et égal aux services financiers formels.³ Les bureaux de poste sont généralement considérés comme des établissements dignes de confiance. Ils sont pratiques, ceux qui n'ont pas l'habitude des services financiers peuvent s'en faire expliquer l'utilisation par un employé et ce sont des lieux qui disposent toujours d'espèces.

Les conditions d'accès favorables, ainsi que l'atmosphère décontractée et informelle des bureaux de poste sont un atout pour les populations rurales pauvres qui hésitent parfois à franchir le seuil des agences bancaires. Les bureaux de poste cherchent à constituer un point d'accès unique à une gamme de services financiers de base et à y ajouter d'autres services sociaux et numériques, tels que l'e-commerce et les

1 D'après les statistiques 2014 de l'UPU et des données collectées auprès d'opérateurs postaux africains concernant les comptes détenus via les bureaux de poste et les transactions en espèces.

2 C'est le cas en Algérie, au Maroc, au Sénégal et en Tunisie; viennent ensuite le Burkina Faso, le Gabon et le Togo..

3 Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, Nations unies 2015.

services publics électroniques. Ils diffèrent des agents d'argent mobile, car ces derniers ne disposent que de petites sommes en espèces et ne traitent que les dépôts et retraits liés aux comptes d'argent mobile. Les agences de développement et les autorités de réglementation financière s'intéressent davantage aux bureaux de poste dont l'offre présente plus de valeur grâce à un accès élargi et approfondi aux services financiers, *a fortiori* lorsque ceux-ci s'accompagnent d'une éducation financière.

Dans bien des cas, les réformes postales ne sont pas terminées. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour réellement réformer les bureaux de poste en cette ère post-bancaire. Si l'amélioration indispensable des conditions techniques telles que l'alimentation électrique, la connectivité à large bande et les équipements TIC a été décisive, elle ne suffit pas. De récents enseignements viennent à nouveau confirmer que les réformes doivent aussi être institutionnelles. Tandis que certaines Postes visent un essor essentiellement organique avec leurs propres technologies, d'autres, nombreuses, se transforment en sociétés apparentées ou en réseau et nouent de multiples partenariats avec les secteurs privé et financier. Les bureaux de poste ou les réseaux de détaillants de ces Opérateurs postaux nationaux (OPN) sont en train de devenir un 'supermarché' consacré aux transferts d'argent, à l'inclusion financière et à d'autres e-services. Enfin, pour que l'inclusion financière soit réelle, les opérateurs postaux doivent bénéficier d'une formation approfondie et d'un renforcement des capacités, notamment en marketing et en gestion financière.

Les autorités de réglementation doivent trouver un moyen de combler le fossé dans lequel de nombreux OPN se débattent entre, d'un côté, les agences qui considèrent que les services financiers fournis via les bureaux de poste sont une composante essentielle des services postaux et, de l'autre, les autorités de réglementation financière elles-mêmes. Le potentiel des bureaux de poste en tant qu'infrastructure d'accès aux services financiers dépend de leur capacité à combler les lacunes en matière d'accès et à augmenter leur compétitivité auprès des populations peu ou pas couvertes.

Ces 15 dernières années, environ 20 pays africains ont bénéficié de quelque 25 millions USD⁴ d'aide de la part de la communauté internationale à l'intention des OPN. Cette aide a été utilisée pour faire avancer les réformes et l'inclusion financière. En dépit de cette somme modeste, l'impact sur la diminution du coût des transferts d'argent et sur l'inclusion financière et ses répercussions socioéconomiques est flagrant. **L'expérience acquise à travers cette aide montre qu'une certaine rentabilité est possible moyennant des investissements relativement limités dans le réseau des OPN afin d'obtenir des retours sur investissement attractifs et d'accroître l'inclusion financière et le commerce.** Cette aide présente en outre l'avantage d'avoir un impact significatif sur le développement rural et la réduction de la pauvreté.

Ce rapport met l'accent sur les OPN africains en tant que canaux de distribution, parmi de nombreux autres, dans le secteur des transferts d'argent et des services financiers. Il entend fournir au lecteur des informations précises sur le positionnement actuel des bureaux de poste sur le marché africain des transferts d'argent et sur leur rôle dans l'inclusion financière, et exposer ce qui peut être fait pour tirer profit des actifs et des ressources du secteur public afin d'améliorer la compétitivité et de faire progresser l'inclusion financière.

4 D'après les avis d'appels d'offres publiés par des agences de développement international.

2 Données clés

Avec un réseau de plus de 17 500 bureaux de poste et 8 500 agences postales répartis sur tout le continent africain, la proximité et la portée rurale des OPN peuvent être déterminantes pour les 100 millions de personnes membres de familles de migrants soutenues par les transferts d'argent en Afrique. En Afrique du Nord (Maghreb), les bureaux de poste constituent déjà un élément essentiel de l'infrastructure rurale d'accès aux produits financiers. En Algérie, en Égypte, au Maroc et en Tunisie, on compte plus de bureaux de poste que d'agences et d'agents bancaires et, dans plusieurs cas, les réseaux d'OPN se développent en étoffant leurs réseaux d'agences. En Afrique subsaharienne, les réseaux postaux comblent souvent le vide existant, dans les zones périurbaines et rurales, entre les réseaux d'agences bancaires et les réseaux ruraux de coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) et d'institutions de microfinance (IMF).

Les OPN d'Afrique, qui ont toujours effectué les transferts d'argent principalement sous forme de mandats postaux, sont de plus en plus nombreux à multiplier les options pour les migrants et leur famille restée au pays. Ils ont donc aujourd'hui la possibilité d'augmenter leurs parts de marché dans ce secteur. On estime que d'ici fin 2016, plus de 45 millions de migrants africains auront envoyé 65 milliards USD dans leur pays natal. Sur l'ensemble du marché africain, seulement 3 pour cent de cette somme (soit plus de 2 milliards USD) passe directement par les bureaux de poste. Toutefois, dans les pays où les OPN sont actifs en matière de transferts d'argent, les réseaux postaux affichent des parts de marché tournant autour de 10 pour cent, voire 20 pour cent dans certains cas.

Le coût d'un transfert d'argent vers un bureau de poste africain s'élève aujourd'hui à 6,36 pour cent, ce qui est moins que la moyenne mondiale actuelle de 7,4 pour cent et bien inférieur à la moyenne pour l'Afrique qui demeure à 9,58 pour cent. Ce coût est encore plus bas, et avoisine les 5 pour cent,⁵ dans la plupart des corridors à destination de l'Afrique et en Afrique dans lesquels les OPN participent activement aux transferts d'argent via leurs propres solutions. Ce chiffre est très proche de l'objectif des ODD pour 2030, à savoir réduire à moins de 3 pour cent les coûts de transaction des transferts d'argent des migrants et éliminer les circuits de transfert dont les coûts sont supérieurs à 5 pour cent.⁶ Dans les corridors où les OPN sont relativement inactifs ou font face à une faible concurrence, les coûts ont tendance à être plus élevés, tout en restant inférieurs à la moyenne mondiale. Les faibles commissions demandées à ceux qui passent par les bureaux de poste africains pour transférer de l'argent se traduisent par une pression concurrentielle sur les Sociétés de transfert d'argent (STA) et notamment sur celles qui utilisent également les bureaux de poste comme agents expéditeurs.

La concurrence s'intensifiant sur le marché rural des transferts d'argent, notamment du fait de nouveaux dispositifs technologiques, le réseau postal africain doit à nouveau lutter pour se positionner en tant que prestataire privilégié en la matière.

5 Le coût pour l'expéditeur est généralement fixe: de 7,50 EUR, soit 5 pour cent de 150 EUR.

6 Résolution de l'Assemblée générale A/RES/70/1 du 25 septembre 2015. *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Article 10.c: «D'ici à 2030, faire baisser au-dessous de 3 pour cent les coûts de transaction des envois de fonds effectués par les migrants et éliminer les circuits d'envois de fonds dont les coûts sont supérieurs à 5 pour cent.»

Les canaux alternatifs équipés de nouvelles technologies et de terminaux en libre service ont récemment connu une croissance 10 fois plus soutenue que celle des réseaux postaux africains, rapprochant l'offre du lieu de résidence des familles des travailleurs migrants pour un coût peu élevé. Il s'agit de nouvelles agences bancaires, d'agents bancaires, d'agents d'argent mobile et d'autres, parmi lesquels les IMF et les COOPEC.

Sur le marché des transferts d'argent, la différenciation tarifaire dépend des corridors, des instruments et des canaux utilisés. Les OPN présents sur le dernier kilomètre⁷ sont donc tenus d'améliorer la qualité de leurs services: il leur faut par exemple disposer en permanence d'espèces et proposer l'accès à davantage de services financiers et numériques (e-commerce, services de l'administration publique en ligne). En outre, en se positionnant en tant que points d'accès à une plateforme numérique reliée à de multiples opérateurs de transfert et prestataires de services de paiement du premier kilomètre,⁸ les OPN contribuent à accroître la concurrence et la transparence. Première étape prometteuse: un nombre de bureaux de poste en constante et rapide augmentation – ils sont déjà plus de 10 000 répartis dans plus de 25 pays africains – sont aujourd'hui actifs en tant que points de retrait pour répondre au flux croissant de transferts d'argent mobile à faible coût. En améliorant leur positionnement en tant que canal fiable et pratique de transfert d'argent dans les zones reculées où prévalent les dispositifs informels de réception des fonds, les OPN permettent aux populations rurales et aux petits exploitants de pouvoir compter plus sûrement sur le soutien financier de leurs proches quand ils en ont besoin et sur le montant dont ils ont besoin, ce qui réduit leur vulnérabilité aux chocs extérieurs et à la volatilité des revenus.

En associant les transferts d'argent à une large gamme de services financiers ciblés dans les bureaux de poste ruraux, le réseau postal africain joue un rôle décisif dans la progression de l'inclusion financière rurale. La plupart des OPN d'Afrique actifs dans l'offre de transferts d'argent proposent également l'accès à d'autres services financiers de base et notamment à des produits d'épargne adaptés. En plus du recouvrement des paiements des factures de consommation courante à partir de différents canaux, les services des OPN incluent les dépôts et les prêts et évoluent vers les services financiers de détail, comme les produits en marque propre ou de marque postale, ainsi que d'autres services de paiement ciblant particulièrement les petits producteurs, tels que les subventions publiques à l'agriculture ou la collecte des paiements des grossistes. Par rapport aux agents qui ne proposent que des dépôts ou des retraits, les bureaux de poste peuvent apporter une valeur ajoutée en approfondissant et en élargissant l'accès aux services financiers et en devenant des '**supermarchés de transferts d'argent**'. Le bénéficiaire de ces transferts peut ainsi choisir le produit financier qui correspond le mieux à ses besoins.

Les OPN africains ont enregistré des résultats spectaculaires en matière de diversification de leurs activités, même si la pérennité économique des services postaux traditionnels reste problématique. Ils réalisent aujourd'hui jusqu'à 65 pour cent de leurs revenus grâce aux services financiers et à d'autres services de détail induits par la demande, tandis que 35 pour cent seulement de leurs revenus proviennent des services postaux traditionnels. Dans 10 pays, la diversification dépasse les 80 pour cent et, dans

7 Généralement utilisée côté destinataire, cette métaphore fait référence à l'étape finale de réception du transfert d'argent.

8 Généralement utilisée côté expéditeur, cette métaphore fait référence à la distance qui le sépare du point d'accès aux services de transfert d'argent.

certains cas, on atteint même 90 pour cent et plus.⁹ Toutefois, les OPN se heurtent, au cours de leur transformation, à la question de la viabilité économique des services postaux traditionnels, qui demeurent une responsabilité sociale et une obligation statutaire, mais dont la demande est en baisse. En outre, contrôler et de réduire les coûts des opérations postales lorsque les opérateurs postaux du premier kilomètre réclament une plus grande qualité de service reste un défi. D'une façon générale, le caractère hybride de ces opérateurs, qui ont un pied dans un marché de services financiers concurrentiel et technologique et l'autre dans un ancien monopole au modèle économique obsolète, ne facilite pas les transformations. L'adage 'Diversifier, numériser ou mourir' a été repris par plusieurs responsables africains ainsi que par le Secrétaire général de l'Union postale universelle (UPU).

La substituabilité et la marchandisation des transferts d'argent offrent la possibilité aux OPN africains de tourner le dos à leur portefeuille limité pour devenir des acteurs de premier plan. Un grand nombre de produits de transfert d'argent sont semblables en apparence, mais relèvent de marques, de tarifications et de localisations différentes. Sur certains marchés africains, la marchandisation des transferts d'argent progresse et plusieurs réseaux postaux actifs en tirent profit en donnant accès à 'n'importe quel' produit de transfert disponible sur le marché national et en lui associant des possibilités de vente croisée de services financiers de base. Cela contribue en outre à accroître la transparence, notamment sur les prix et les caractéristiques des produits, et cela s'accorde avec le concept de 'supermarché des transferts d'argent', selon lequel les bureaux de poste associent les transferts à un panier de services financiers, tels qu'une carte, un porte-monnaie ou un compte.

9 Les dix pays sont: Angola, Burkina Faso, Comores, Égypte, Érythrée, Gabon, Guinée équatoriale, Lesotho, Zambie et Zimbabwe.

3 Vue d'ensemble du marché des transferts d'argent en Afrique

Les transferts d'argent vers l'Afrique et à l'intérieur du continent représenteront près de 80 milliards USD en 2020. Les transferts d'argent des travailleurs migrants vers l'Afrique et sur le continent s'élèvent à plus de 65 milliards USD en 2016, ce qui correspond à une hausse légère mais lente par rapport à 2015. On estime que ces flux vont continuer à augmenter pour atteindre plus de 70 milliards USD en 2018 et 80 milliards USD en 2020.¹⁰ Cette hausse est liée aux migrations qui se poursuivent en Afrique et de l'Afrique vers l'Europe et vers d'autres pays, à la croissance économique ainsi qu'au nombre grandissant de flux non enregistrés et informels qui intègrent des canaux reconnus.

On estime que plus de 45 millions de migrants africains vivent hors de leur pays d'origine: dans d'autres pays d'Afrique pour certains et en Europe, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient pour la plupart. En outre, on compte près de 15 millions de réfugiés ayant quitté leur pays natal en Afrique pour aller dans un pays étranger, africain ou non.¹¹ Les transferts d'argent touchent plus de 200 millions de personnes membres de familles de migrants africains, parmi lesquelles plus de 40 pour cent vivent dans des communautés rurales.¹²

Les transferts d'argent des travailleurs migrants constituent un soutien vital pour de nombreuses familles et représentent un poids économique significatif en Afrique. Treize pays africains au moins en sont particulièrement dépendants (voir tableau ci-dessous).

Pays		pour cent du PIB (2014)	Pays		Milliards USD
1	Liberia	24,4	1	Nigeria	20,7
2	Gambie	22,4	2	Égypte	19,7
3	Comores	19,4	3	Maroc	6,4
4	Lesotho	18,2	4	Tunisie	2,3
5	Sénégal	10,5	5	Algérie	2,0
6	Cap-Vert	10,4	6	Ghana	2,0
7	Togo	8,8	7	Sénégal	1,6
8	São Tomé-et-Príncipe	8,0	8	Kenya	1,6
9	Mali	7,4	9	Ouganda	1,1
10	Égypte	6,8	10	Mali	0,9
11	Maroc	6,5	11	Afrique du Sud	0,9
12	Guinée-Bissau	6,2	12	Liberia	0,9
13	Tunisie	5,0	13	Éthiopie	0,6

Sources: FMI, Indicateurs de développement dans le monde et estimations du personnel de la Banque mondiale: données 2015

10 *Migration and Development Brief #26*, 2016, Banque mondiale.

11 *Migration and Remittances Factbook 2016*, 3^e édition, Banque mondiale.

12 *Transferts d'argent et inclusion financière*, 2015, FIDA/Banque mondiale pour le GPFI. Rapport présenté lors du sommet du G20 d'Antalya en Turquie.

Le volume des flux de transferts d'argent varie beaucoup d'une région à l'autre de l'Afrique. Dans la colonne de droite du tableau ci-dessus figurent les pays enregistrant les flux les plus importants en valeur absolue. Ces 13 pays représentent plus de 90 pour cent, soit 60 milliards USD, des flux totaux. Les transferts d'argent servent également à financer une part importante des importations dans certains d'entre eux; ainsi, en 2014, ils ont financé environ un quart des importations au Nigeria et environ un cinquième au Sénégal. Dans la majorité des pays africains, les flux de transferts d'argent des migrants sont supérieurs à ceux de l'IED et de l'APD.

Ces deux indicateurs montrent que les transferts d'argent constituent un élément important du développement économique en Afrique et que des écarts significatifs existent entre les États en termes de répercussions sur l'économie et de volume des flux. Cela signifie qu'une approche commune à tous les pays n'est pas possible, mais la coopération régionale peut être utile pour atteindre des objectifs d'ensemble en matière de développement socioéconomique.

Le coût moyen d'un transfert d'argent vers l'Afrique et sur le continent est de 9,5 pour cent, mais de fortes disparités existent entre les régions. On estime qu'en ramenant ce coût à 3 pour cent maximum d'ici 2030, les familles des migrants auront entre les mains au moins 5 milliards USD supplémentaires.

Le coût moyen d'un transfert d'argent vers et en Afrique s'élevait en 2015 à 9,5 pour cent, soit le coût moyen le plus élevé au monde, malgré une baisse par rapport aux 11,4 pour cent de 2014.¹³ Les coûts varient fortement à travers le continent, allant de 4-5 pour cent dans certains corridors à 18-20 pour cent dans d'autres. Cela signifie que les travailleurs migrants ont dépensé plus de 6 milliards USD pour envoyer de l'argent à leur famille. Cette somme n'inclut pas le coût pour les familles, notamment dans les zones rurales, qui consacrent beaucoup de temps au déplacement nécessaire pour réceptionner le montant de ces transferts.

Tous les corridors les plus chers au monde ou presque sont à destination de l'Afrique ou sur le continent:

Corridor	Coût moyen (pour cent)		
		Afrique du Sud-Angola	16,4
Afrique du Sud-Chine	21,6	Afrique du Sud-Swaziland	15,9
Nigeria-Mali	20,0	Afrique du Sud-Lesotho	15,9
Nigeria-Bénin	20,0	Afrique du Sud-Inde	13,6
Afrique du Sud-Nigeria	19,6	Afrique du Sud-Zimbabwe	13,2
Angola-Namibie	19,4	Royaume-Uni-Rwanda	13,1
Afrique du Sud-Botswana	19,2	Tanzanie-Kenya	12,9
Afrique du Sud-Zambie	18,4	Afrique du Sud-Zimbabwe	12,6
Afrique du Sud-Mozambique	18,4	Afrique du Sud-Kenya	12,6
Afrique du Sud-Tanzanie	18,3	Canada-Zimbabwe	10,5
Afrique du Sud-Malawi	17,3	Canada-Kenya	10,3
Tanzanie-Ouganda	17,1	États-Unis-Cap-Vert	10,3
Tanzanie-Rwanda	17,0	Israël-Maroc	10,1

Sources: données sur les transferts d'argent de la Banque mondiale, www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-remittances-data

13 *Migration and Development Brief #26*, 2016, Banque mondiale.

Notons que dans presque tous ces corridors, le rôle des bureaux de poste est très réduit et entravé. Dans plusieurs cas, les OPN du premier et du dernier kilomètre sont limités dans leur participation active aux transferts d'argent. Une situation qui contraste fortement avec les corridors aux coûts les plus bas dans lesquels les OPN font partie du groupe des leaders tarifaires.

Les espèces restent de loin le mode de transfert le plus utilisé par les travailleurs migrants. La dématérialisation progresse rapidement, mais elle nécessite une plus grande inclusion financière et un accès accru aux infrastructures de paiement. Bien que la proportion de transferts d'argent dématérialisés – c'est-à-dire sur un porte-monnaie mobile ou une carte liés à un compte – soit en rapide augmentation, en 2016, plus de 94 pour cent des transferts en Afrique sont toujours reçus en espèces,¹⁴ et la plupart des expéditeurs utilisent encore le paiement en numéraire à un agent. C'est également le cas d'un grand nombre d'expéditeurs en Europe, en Amérique du Nord et ailleurs, où ils sont pourtant intégrés dans le système financier, ayant soit un compte en banque, soit une carte.

Les principales raisons de cette préférence pour les espèces sont la rapidité et la fiabilité perçues, ainsi que le service aux consommateurs fourni par les STA et la proximité de réception pour le destinataire. Les transferts à partir de comptes bancaires sont souvent encore considérés comme trop compliqués, prenant plus de temps et entraînant des coûts supplémentaires. Malgré le développement rapide et prometteur des solutions dématérialisées, on estime que les espèces vont continuer à occuper une place importante dans les années à venir du côté de l'expéditeur comme de celui du destinataire.

La diminution du rôle des espèces nécessite un degré d'inclusion financière bien plus élevé sur le dernier kilomètre, ce qui renvoie aux infrastructures de paiement, mais aussi au niveau d'éducation financière des destinataires. Aujourd'hui, moins de 30 pour cent¹⁵ des adultes africains possèdent un compte dans une institution financière formelle, les autres utilisant exclusivement les espèces pour leurs transactions financières. À l'inverse, plus de 80 pour cent des adultes africains ont un téléphone mobile et s'en servent de plus en plus pour payer. En 2016, on compte même plus de porte-monnaie d'argent mobile que de comptes de paiement en Afrique.¹⁶ L'utilisation des services financiers numériques permettrait à l'inclusion financière de progresser plus vite encore à moyen terme.

Les transferts transfrontaliers d'argent mobile prennent de l'ampleur et augmentent rapidement. Dans une récente enquête, GSM Association (GSMA) a passé en revue au moins 29 corridors transfrontaliers de transfert d'argent mobile entre 19 pays d'Afrique.¹⁷ Cette enquête montre comment ce type de transactions d'un pays à l'autre du continent s'est amélioré grâce à la collaboration entre des opérateurs de télécommunications et des sociétés de transfert d'argent. Ces partenariats sont susceptibles de faire baisser le coût des transferts et d'accroître l'efficacité et la viabilité des services. Inclusion financière et baisse du coût des transferts d'argent semblent aller de pair et l'interopérabilité entre les opérateurs et les canaux de paiement est primordiale.

L'accès aux infrastructures de paiement se développe rapidement dans de nombreux pays d'Afrique. Jusqu'à relativement récemment, les services de paiement dématérialisés étaient principalement – et, dans certains pays, exclusivement – proposés

14 *Disrupting International Remittance*, livre blanc, Juniper Research, juillet 2016.

15 *Migration and Remittances Factbook 2016*, 3e édition, Banque mondiale.

16 Base de données Findex de la Banque mondiale et Financial Access Survey 2016 du FMI.

17 2015 State of the Industry Report on Mobile Money de GSM Association.

par les banques commerciales. Le rôle de celles-ci en tant que prestataires de services de paiement de détail a toujours été lié à une autre de leurs fonctions centrales: les dépôts. À cet effet, les banques (y compris les banques centrales) ont développé des systèmes de paiement et ont été traditionnellement les seules parties prenantes directes dans la plupart de ces transactions. Ces dernières décennies, l'accès limité et coûteux à ces infrastructures de paiement classiques pour les travailleurs migrants et leurs familles a fait naître une opportunité commerciale pour les STA qui ont vu l'intérêt de proposer des services rapides de transfert d'espèces entre particuliers.

Le type de service financier le plus fréquemment utilisé est de loin le paiement. Il s'agit donc d'un produit d'entrée de gamme classique permettant d'accéder à d'autres services financiers comme l'épargne, le crédit ou l'assurance. C'est pourquoi l'amélioration de l'accès aux services de paiement est déterminante en vue d'un accès universel aux services financiers et de l'augmentation de l'inclusion financière.

La première condition pour accéder aux services de paiement formels est d'avoir un compte de paiement/de transaction dans une institution agréée pouvant fournir de tels services. Or, dans de nombreux pays africains, les banques et leur réseau physique d'agences n'ont pas réussi et ne parviennent toujours pas à toucher les populations à faibles revenus et celles qui vivent dans des zones rurales reculées. Les principaux obstacles à l'accès à ces services et à leur utilisation sont: (i) les commissions élevées et les faibles revenus; (ii) les coûts indirects (par exemple le coût et le temps nécessaires pour se rendre dans l'agence la plus proche); (iii) la mauvaise conception du produit qui ne satisfait pas aux besoins de l'utilisateur; (iv) le faible niveau d'éducation financière des clients potentiels. Les expériences menées ces dernières années montrent qu'en associant canaux alternatifs et solutions de paiement électroniques et mobiles, il est possible de lever ces obstacles. Un accès accru aux infrastructures de paiement permet d'améliorer les transferts d'argent et leur rapport coût-efficacité.

Ces dernières années, le paysage africain des paiements a commencé à changer en profondeur, parallèlement à l'évolution des besoins de paiement, des produits, des processus et des innovations techniques, ainsi qu'à d'autres développements structurels. Dans de nombreux pays du continent, l'inclusion financière a été un vecteur de changement majeur dans le secteur des paiements de détail.

Le développement des services financiers numériques (et, plus généralement, le passage des espèces et des instruments sur support papier aux dispositifs électroniques) et l'expansion des réseaux de points de prestation de services/service client ont contribué à rapprocher les services financiers des lieux de vie et de transactions des individus et à accroître l'inclusion financière et l'efficacité des paiements en général. L'interopérabilité des différents services de paiement constitue également un outil décisif pour améliorer la proximité des services financiers et la praticité pour l'utilisateur final. Dans ce contexte, les institutions non bancaires, parmi lesquelles les OPN – mais aussi les COOPEC et les IMF – jouent un rôle de plus en plus important dans les paiements en général et dans ceux de détail et de faible valeur en particulier, ce qui inclut le développement continu des services financiers numériques.

Malgré cela, un grand nombre d'institutions non bancaires – dont les OPN – qui offrent des services de paiement ne sont toujours pas acceptées en tant que participants directs dans les infrastructures de paiement de détail, et sont dépendantes de collaborations avec des banques commerciales agréées. Cela se traduit souvent par une fragmentation des services de paiement ou des prestataires de ces services, ce qui nuit à l'interopérabilité et à l'efficacité.

En outre, il est primordial de parvenir à un usage efficace des principales infrastructures sur un marché des paiements et des transferts d'argent concurrentiel. D'une façon générale, les économies d'échelle et les effets de réseau bénéficient grandement aux systèmes de paiement. C'est là que les réseaux postaux peuvent jouer un rôle et apporter une valeur ajoutée. Ces dernières années, plusieurs pays africains ont enregistré une rapide augmentation des points d'accès aux infrastructures de paiement. Elle s'explique par le développement soutenu (i) des agences bancaires, dans lesquelles les détaillants équipés de terminaux de paiement électronique offrent un accès aux services de paiement et (ii) des agents d'argent mobile, soit des entrepreneurs et détaillants individuels fournissant des services de dépôt et de retrait aux détenteurs de porte-monnaie mobiles.

Ces agents tendent à être en première ligne dans le secteur des services bancaires sans agences, devant les guichets automatiques ou les points d'accès en libre service. Où qu'ils soient, ils permettent aux clients d'effectuer des transactions, souvent par la conversion d'espèces en argent numérique et inversement. Ils jouent un rôle décisif non seulement en traitant les transactions, mais aussi en identifiant, en acquérant et en éduquant de nouveaux clients, ainsi qu'en leur apportant une expérience qui les incite à revenir. Dans plusieurs pays, comme au Kenya, le nombre d'agents d'argent mobile dépasse les 65 000,¹⁸ tandis que d'autres les développent à vive allure au côté des agences bancaires. La croissance explosive des réseaux d'agences donnant accès aux services de paiement et aux espèces est d'une importance capitale dans l'amélioration des marchés de transferts d'argent transfrontaliers. Elle permet de réduire les coûts, d'accroître la proximité et de rapprocher un peu plus les bénéficiaires de l'inclusion financière.

18 Source: FSD Kenya, cartes 2015 des points de services financiers (agents actifs).

4 Réseaux postaux et transferts d'argent en Afrique

Vue d'ensemble de la situation des réseaux postaux africains

Les réseaux postaux africains disposent de 26 000 points de contact offrant principalement un accès aux services financiers. Les 26 000 bureaux de poste et agents postaux présents dans plus de 80 pour cent des pays africains sont impliqués dans la prestation de services de transfert d'argent des travailleurs migrants à hauteur de 2 milliards USD,¹⁹ ce qui représente plus de 3 pour cent²⁰ des parts de marché des flux totaux vers l'Afrique et entre pays du continent.

Dans 60 pour cent des cas et dans au moins 23²¹ pays, les bureaux de poste peuvent décaisser les espèces correspondant aux transferts effectués en argent mobile, par Internet ou par carte de paiement. Les réseaux postaux représentant des parts de marché relativement plus importantes (jusqu'à 20 pour cent) sur leur marché national sont ceux qui offrent une gamme étendue de services de transfert, souvent une combinaison de leurs propres solutions ou de solutions en marque blanche, de services mobiles et de solutions d'une ou plusieurs STA, à laquelle s'ajoute des liens vers d'autres services financiers de détail comme les paiements, l'épargne et le crédit.

À l'inverse, les réseaux postaux possédant un taux faible ou marginal de parts de marché sont ceux dont l'offre est la plus contrainte. Dans certains cas, ils ne proposent que des mandats postaux sur quelques corridors. Dans d'autres, un petit nombre de bureaux de poste servent d'agent exclusif à une seule STA. Dans d'autres encore, la conformité aux exigences réglementaires les entrave dans leurs activités de paiement. Plus de la moitié des bureaux de poste d'Afrique ne disposent pas de la technologie, de l'approvisionnement électrique ou de la connectivité nécessaires, ce qui nuit à la réalisation de leur plein potentiel en matière d'offre de services de transfert.

Le coût des transferts d'argent se rapproche des 5 pour cent là où les bureaux de poste prennent activement part à la prestation. Si un grand nombre de services de transfert de l'Europe vers l'Afrique offerts via les bureaux de poste ont un coût relativement faible sur le premier kilomètre pour l'expéditeur, ce n'est pas le cas pour tous. Le coût d'un envoi de fonds d'une poste européenne vers une poste africaine via un système de transfert d'argent²² détenu par un OPN peut être légèrement inférieur au coût de l'envoi de la même somme en espèces depuis un bureau de poste via une STA. L'expérience montre que le prix peu élevé des mandats postaux (même lorsque les volumes sont faibles) contribue à exercer une pression concurrentielle sur les tarifs proposés par les STA. Le choix de l'instrument ou du canal de transfert d'argent (Internet, téléphone mobile, centre d'appel,

19 Statistiques UPU 2014, rapports annuels d'opérateurs postaux et estimations du FIDA.

20 Si le Nigeria et l'Égypte étaient exclus de l'analyse des parts de marché avec plusieurs autres pays dont les réseaux postaux ne sont pas actifs dans les transferts d'argent, la part des prestations passant par les bureaux de poste serait supérieure à 10 pour cent sur le marché africain des services de transfert. À noter: le flux des transferts d'argent vers le Nigeria et l'Égypte, supérieur à 40 milliards USD, représente plus de 60 pour cent du marché total et dans ces deux pays, les bureaux de poste ne jouent encore qu'un rôle très limité dans la prestation de services de transfert d'argent.

21 Données des STA actives dans les transferts d'argent mobiles et numériques et rapports d'opérateurs postaux nationaux, 2016.

22 Les systèmes de transfert d'argent propres sont l'IFS pour l'UPU via la marque PosTransfer, et Eurogiro Network.

agent ou bureau de poste) semble exercer aujourd'hui une pression encore supérieure. Ici, la différenciation tarifaire fait son apparition, orientant les émetteurs vers le canal le plus efficient. De nouvelles initiatives menées par des STA FinTech contribuent à promouvoir l'utilisation de services mobiles ou en ligne avec une connexion aux opérateurs mobiles sur le dernier kilomètre grâce à leurs réseaux d'agences.

En Afrique, le coût d'un transfert d'argent d'un bureau de poste à l'autre varie selon les régions. Bien souvent, notamment en Afrique de l'Ouest et au Maghreb, c'est le même coût que depuis l'Europe, soit autour de 5 pour cent.²³ Dans d'autres cas, comme au Zimbabwe et dans plusieurs pays de la SADC, il est inférieur à 3 pour cent. En Afrique de l'Est, en revanche, les coûts sont toujours très élevés – souvent supérieurs à 11 pour cent – mais ils restent toutefois inférieurs au coût moyen sur ces corridors.

Le prix des transferts d'argent via le réseau postal en Afrique s'élève en moyenne à 6,36 pour cent contre une moyenne sur le marché de 9,58 pour cent à la mi-2016.²⁴ Ces transferts parviennent plus vite à un grand nombre de destinataires des zones rurales du fait de la relative proximité des lieux de retrait que sont les bureaux de poste.

Les réseaux postaux sont répartis de façon relativement égale sur le continent. On compte 17 500 bureaux de poste en Afrique, dont 9 500 en Afrique du Nord et 8 000 en Afrique subsaharienne. Il existe en outre 8 500 agents postaux, ce qui constitue un réseau de 26 000 points d'accès. 2 500 agents se situent en Afrique du Nord et 6 000 en Afrique subsaharienne. Plus de 14 000 bureaux de poste offrant un accès aux services financiers se trouvent dans des zones rurales. Dans la plupart des cas, plus de 80 pour cent des bureaux de poste sont situés en dehors des 3 principaux centres urbains de chaque pays.²⁵ Le tableau ci-dessous indique le rapport entre les réseaux postaux et les agences bancaires qui constituent souvent les principaux points de retrait des transferts d'argent entrants. Il y a trois fois plus de bureaux de poste que d'agences bancaires dans les régions rurales d'Afrique subsaharienne.

Agences bancaires et bureaux de poste – Points de retrait des transferts d'argent de cash à cash en Afrique subsaharienne

	Points	Urbains	Ruraux
Bureaux de poste	2,8	0,56	2,24
Agences bancaires	3,9	3,12	0,78
Total	6,7	3,68	3,02

Pour 100 000 habitants.

Source: FAS 2016 du FMI, statistiques UPU 2014.

Toutefois, la présence et la densité des bureaux de poste varient beaucoup d'un pays à l'autre. Il est donc indispensable d'évaluer dans chaque pays d'Afrique la véritable densité du réseau, eu égard à celle des banques, COOPEC, IMF, agents et guichets automatiques et à leur présence en zones rurales. Dans quelques cas, le réseau postal national est comparativement très peu étendu et présente une faible densité.²⁶

23 Coût des transferts d'argent dans le monde, Banque mondiale, août 2016, données d'opérateurs postaux nationaux et estimation du FIDA.

24 *Migration and Development Brief #26*, 2016, Banque mondiale.

25 *Panorama mondial de l'inclusion financière*, UPU, septembre 2016.

26 C'est le cas au Soudan du Sud (1 bureau de poste pour 77 468 km²), au Tchad (1 pour 36 686 km²) et en Mauritanie (1 pour 32 048 km²); la plus faible densité de réseaux postaux dans le monde se trouve au Soudan du Sud (1 bureau de poste pour 1,4 million d'habitants), suivi de la Guinée-Bissau (1 pour 0,9 million d'habitants) et du Rwanda (1 pour 0,7 million d'habitants).

La prestation de services de transfert d'argent n'est pas l'apanage des agences bancaires ni des bureaux de poste. L'arrivée de réseaux d'agents, notamment d'argent mobile, entame la relative dépendance à l'égard des agences bancaires et des bureaux de poste. Ces chiffres n'incluent pas les réseaux d'agents présents dans un nombre croissant d'États africains. Dans plusieurs pays – Burkina Faso, République démocratique du Congo, Ghana, Kenya, Mali, Niger, Nigeria, Rwanda, Tanzanie, Ouganda et Zambie –, le nombre d'agents d'argent mobile actifs est au moins dix fois plus élevé que le nombre total d'agences bancaires et de bureaux de poste. On compte aujourd'hui plus d'un million de points alternatifs, qu'il s'agisse d'agents bancaires, d'agents d'argent mobile, de guichets automatiques ou autres. La gestion, notamment la gestion de trésorerie, reste un obstacle dans l'optimisation de l'utilisation de ces canaux alternatifs.

En 2015, les transferts transfrontaliers d'argent mobile représentaient toujours moins de 6 pour cent du flux total. Leurs agents se heurtent toujours à des contraintes dans le rôle de points de retrait des transferts. De plus, un grand nombre d'entre eux sont situés dans des zones urbaines et il reste difficile d'accroître leur présence en zone rurale. Toutefois, ces conditions sont susceptibles de changer rapidement à moyen terme et doivent inciter les OPN à trouver des stratégies qui les différencient, leur confèrent de la valeur et augmentent leur compétitivité.

Le nombre total de bureaux de poste en Afrique indique que la situation est assez stable. Une analyse plus poussée par pays révélerait des cas où les réseaux postaux sont en expansion et d'autres où ils reculent. Au Sénégal, La Poste a progressé dans sa diversification vers les services financiers et a gagné 20 pour cent²⁷ de parts de marché dans les transferts d'argent. Le réseau postal quintuple à l'heure actuelle, principalement à travers de nouveaux agents postaux s'occupant des paiements et des transferts d'argent. La même tendance est à l'œuvre au Maroc. C'est en revanche l'inverse au Ghana, au Nigeria et en Afrique du Sud, où les OPN en sont à un stade plus précoce de leur diversification dans les services financiers et sont actuellement confrontés à la nécessité de réduire le nombre des agents postaux occupés principalement à traiter le courrier (timbres, réception d'envois, boîtes postales, par exemple).

Les bureaux de poste africains, y compris les agences, représentent environ 4 pour cent du réseau postal mondial. Ce réseau est généralement beaucoup moins dense que ceux d'autres continents, notamment en Afrique subsaharienne où l'on compte en moyenne un bureau de poste pour 1 800 km², contre 1 pour 200 km² dans le monde, et 1 bureau de poste pour 70 000 habitants contre une moyenne de 1 pour 11 000 habitants sur la planète.²⁸ Ces taux varient toutefois grandement d'un pays à l'autre et doivent être replacés dans le contexte de l'accès aux services financiers en Afrique, qui est en pleine évolution.

La diversification de l'activité postale progresse rapidement, principalement vers l'offre de services financiers. Plus de 65 pour cent²⁹ des revenus des opérateurs postaux africains proviennent des services financiers et d'autres services de détail induits par la demande, tandis que 35 pour cent seulement sont liés aux services postaux traditionnels. En Afrique du Nord, bien souvent, le rapport est d'ores et déjà de 80-20, comme dans 9 pays d'Afrique subsaharienne. Dans 20 autres cas, la diversification dépasse les 50 pour cent.

27 Rapports d'activité internes de La Poste du Sénégal, 2015.

28 Panorama mondial de l'inclusion financière, UPU, septembre 2016.

29 Statistiques 2014 de l'UPU.

Dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, les opérations postales ont été rationalisées et sont désormais rentables. Dans 20 pays, toutefois, la diversification n'en est encore qu'au stade de la planification, de la préparation et des tests.

Top 10 des revenus tirés de la diversification		pour cent
1	Guinée équatoriale	95
2	Lesotho	92
3	Burkina Faso	92
4	Comores	90
5	Zimbabwe	84
6	Zambie	84
7	Érythrée	84
8	Gabon	83
9	Égypte	82
10	Angola	81

Source: Statistiques postales 2014 de l'UPU

La protection du consommateur est généralement considérée comme acquise par le personnel comme par les clients étant donné que La Poste appartient à l'État. Cela peut être perçu comme un point positif pour les services financiers proposés par les OPN via les bureaux de poste, mais cela ne vaut pas pour les services financiers offerts en vertu de contrats d'agence ou d'accords de partenariat. D'un autre côté, on peut considérer que la perception des consommateurs selon laquelle leur argent est en sécurité parce que l'OPN est détenu par l'État fausse la concurrence. D'une façon générale, les bureaux de poste doivent continuer à renforcer leurs activités en faveur de l'information, de la protection du consommateur, de la transparence et de l'éducation financière de leurs clients (notions essentielles sur les services financiers, la réglementation, les risques et leurs droits).

Dans le même ordre d'idée, on attend des OPN et de leurs partenaires bancaires qu'ils endossent la responsabilité d'offrir des services bancaires à un large public. Les clients estiment que les services financiers proposés par les bureaux de poste sont sûrs et fiables, il est primordial que les OPN fassent en sorte que ce soit effectivement le cas. Ainsi, même si les banques partenaires ou les STA fixent les conditions relatives à certains produits, les OPN doivent conserver un certain degré de responsabilité vis-à-vis du client. Cela signifie en outre qu'ils ne peuvent se soustraire à leur responsabilité lorsque les bureaux de poste offrent certains produits financiers assortis de conditions prédatrices.

La diversification contribue aussi à réduire nettement la dépendance à l'égard d'un marché traditionnel du courrier perturbé, et appuie le rôle récemment endossé par les réseaux postaux en matière de facilitation de l'accès financier universel. Les services postaux classiques endossent toujours une responsabilité sociale et relèvent d'une obligation statutaire, mais ils deviennent très problématiques lorsque la demande est marginalisée et que leur viabilité économique est menacée.

Dans un tel contexte, les autorités de réglementation pourraient proposer leur aide en calculant objectivement le coût net de cette obligation de service postal universel et en élaborant une méthodologie pour financer ce coût. Il y a aujourd'hui encore des cas où il est financé par le bénéfice net tiré des transferts d'argent ou d'autres services financiers. Une méthode de financement transparente accélérerait la progression vers un accès

universel aux services financiers. La transparence est également un facteur susceptible de faciliter la mobilisation de financements en faveur d'un projet rentable prévoyant la mise à niveau du réseau postal pour un accès accru et amélioré aux services financiers.

L'évolution des services bancaires postaux en Afrique

Les bureaux de poste africains proposent des services financiers depuis plus de 100 ans dans le cadre des OPN. Ils travaillaient au départ sur support papier dans le cadre de leurs activités postales. À partir de la fin du 19^e siècle, les gouvernements se sont activement servi de la législation pour établir des caisses d'épargne postales sur le continent afin de fournir en toute sécurité des produits de petite épargne et de transfert d'argent via un compte à la classe ouvrière, aux enfants et aux personnes sans éducation financière et [alors] non bancarisés ou sous-bancarisés. Ils ont également pu mutualiser efficacement la petite épargne et traiter avec efficacité le vaste flux de paiements de faible valeur, mais aussi soutenir le développement économique, les infrastructures et le commerce. Les campagnes en faveur de l'épargne, notamment à l'école, ont été bien reçues dans de nombreux pays africains. À partir des années 1970, des changements d'envergure se sont traduits par une diversité accrue des modèles économiques de services bancaires postaux et par des mesures très différentes en matière de performances, de pérennité et d'accès aux pauvres. Deux tendances principales se dégagent du paysage de ces modèles:

a) Modèles historiques de caisses d'épargne postales et de paiements postaux ayant évolué vers la Banque postale

Ces modèles concernent des cas où les activités liées à une gamme limitée de services financiers étaient ou sont organisées au sein d'un OPN en vertu d'une législation postale historique ou spécifique, et où les guichets des bureaux de poste constituent le principal ou le seul canal de distribution (physique).

À l'origine, les Caisses d'épargne postales (CEP), ainsi que les comptes de chèques postaux avec centres de traitement des paiements au sein de l'OPN, relevaient d'une agence spécifique du ministère des Finances détenue par l'État et administrée par La Poste. Dans un petit nombre d'États africains, ces modèles se sont effondrés du fait d'une crise économique majeure ou d'une crise de liquidité au sein de l'institution. Dans d'autres cas, les autorités monétaires sont intervenues pour séparer cette activité du périmètre géré par l'OPN au vu des risques encourus. Cela a parfois débouché sur une discontinuité dans l'utilisation des bureaux de poste en tant que réseau de distribution.

Dans de nombreux cas, toutefois, un processus de transformation est en cours et au Maroc, il semble avoir été mené à terme avec succès. Toutes les opérations de services financiers ont été réunies en une seule unité opérationnelle, qui a ensuite été constituée en société et agréée en tant que banque (Al-Barid Bank); elle supervise l'activité des bureaux de poste. Cette approche permet à la Banque postale de proposer une gamme complète et concurrentielle de services et de gérer le développement du réseau de distribution en fonction des besoins de la population rurale. Concernant les transferts d'argent, cela permet de proposer un compte aux destinataires (carte ou porte-monnaie mobile) pour y déposer les fonds.

L'Afrique du Sud semble être à un stade antérieur du même processus de transformation de sa Banque postale en une société dotée d'un agrément bancaire. Au Burkina Faso, en Égypte, en Namibie, au Sénégal et en Tunisie, la mise en place d'une gamme plus large de services financiers est accélérée par des partenariats entre les OPN et des fournisseurs de solutions externes telles que l'argent mobile ou les cartes de paiement. Dans le cas où les services financiers postaux historiques ont été transformés en une entité légale

distincte de l'OPN, les bureaux de poste sont devenus des agents non-exclusifs de la Banque postale (Tanzanie, Zimbabwe). Plusieurs de ces Banques postales déploient leurs propres canaux de distribution (agences et guichets automatiques) et se servent de réseaux d'agences alternatifs pour accroître leur présence.

Le processus de transformation de l'entité historique responsable des services financiers postaux en une banque agréée, filiale de l'OPN, constitue un défi majeur. Il nécessite des changements législatifs, un consensus politique et, surtout, une volonté farouche de la part de l'OPN de renforcer ses capacités en matière de gestion bancaire, de former le personnel, de mettre en place de nouvelles technologies et de se conformer aux exigences d'adéquation des fonds propres. La pratique montre que ce processus pourrait prendre 10 ans voire plus.

Des approches plus efficaces et plus rapides s'imposent donc pour soutenir les objectifs de politique publique en matière de baisse du coût des transferts d'argent et de progression de l'inclusion financière. Dans le cas du Congo, l'État est intervenu pour accélérer le processus d'utilisation du réseau postal visant à garantir l'accès financier en créant une Banque postale agréée. Elle est aujourd'hui la 4^e plus grande banque en termes de capital et la 1^{re} en termes de réseau rural.

En Zambie, une solution est à l'étude à travers l'établissement d'une Banque postale en tant qu'institution de microfinance (IMF) et de dépôt agréée, et à travers la création de contrats d'agence avec des institutions financières multiples. Ailleurs, la solution d'un partenariat avec la Banque postale est appliquée.

b) Modèles de contrat d'agence ou de partenariat

Une seconde catégorie de modèles regroupe les cas où des institutions financières agréées (banques, sociétés d'assurance, institutions de microfinance) ont signé un contrat d'agence ou un partenariat avec l'OPN qui prévoit principalement l'offre de services financiers grâce au réseau de distribution ou à l'infrastructure physique de l'opérateur postal afin d'optimiser l'utilisation du réseau, des systèmes et du personnel existants.

Les partenariats sont généralement conformes à la réglementation du secteur financier. Ils sont soit le résultat de l'évolution de modèles historiques, soit créés *ex nihilo*. Le mode et la portée de la collaboration vont de simples solutions de paiement pour les détaillants à la coopération entre de multiples institutions financières afin d'offrir une gamme bien plus large de services et de produits (ouverture de compte, délivrance de cartes, dépôts, perception des primes d'assurance, par exemple) Ces partenariats prévoient également le partage des coûts des efforts de marketing conjoints et un engagement mutuel plus fort. Selon les capacités de gestion de l'OPN en matière de marketing et la stratégie de l'institution impliquée, certaines collaborations évoluent en partenariats, les produits bancaires étant également de marque postale; c'est le cas de la Banque postale, Postpay, Cashpost, Postcard ou PosteMobile. En outre, la collaboration avec des banques peut déboucher sur l'installation d'espaces dédiés au personnel bancaire au sein du bâtiment postal (bureaux ou (micro) agence bancaire) pour l'offre de produits plus complexes comme les prêts.

Suite à la rapide diversification et numérisation actuelle des services, on assiste à l'apparition d'autres cas de figure où la principale activité de l'OPN devient les services financiers et où il est présenté comme 'banque postale', comme aux Comores et au Togo. La difficulté nouvelle consiste alors à adapter le cadre institutionnel au véritable profil commercial de l'OPN.

Les produits de transfert d'argent proposés par les réseaux postaux et leur couverture

Dans près de 40 États africains, les bureaux de poste proposent des mandats internationaux comme service de transfert d'argent pour envoyer ou recevoir des fonds de l'étranger. L'existence des mandats postaux remonte au début du 19^e siècle: ils offraient une solution plus rapide et plus sûre que l'envoi d'argent dans une enveloppe via le service postal. Dans les années 1970, les mandats postaux étaient la méthode de transfert d'argent la plus utilisée et leur part de marché était estimée à plus de 35 pour cent. Celle-ci ainsi que leur rôle ont commencé à diminuer lorsque des technologies de paiement plus évoluées ont vu le jour et ont activement commercialisé leurs services.

Les services sur support papier traités manuellement ont été remplacés dans de nombreux pays par la communication de données électroniques d'une poste à l'autre. Les logiciels développés par l'UPU permettent aux OPN de mettre le service à niveau. Dans la plupart des cas, il s'agit de l'International Financial System (Figure 1 – Mandats postaux).

En 2016, l'UPU a lancé PosTransfer, la marque de la nouvelle génération de mandats postaux. Les conditions commerciales générales, y compris la tarification, sont fixées par chaque opérateur postal en accord avec celui qui se trouve à l'autre extrémité du corridor et conformément aux tarifs et à la réglementation déterminés par les autorités (postales) compétentes. Les opérateurs postaux qui ont su adapter la technologie enregistrent de meilleurs résultats que ceux qui continuent à offrir des services traditionnels. Le Zimbabwe a ainsi rebaptisé son service 'Zipcash' et en fait activement la promotion en tant que système à faible coût sur certains corridors intra-Afrique, en coopération avec d'autres réseaux postaux. Le flux des transferts d'argent via Zipcash est passé en moins de 3 ans de 0,5 million USD à plus de 50 millions USD par an, et il exerce une pression concurrentielle sur d'autres opérations de transfert. Le flux total de mandats postaux internationaux vers l'Afrique et sur le continent est estimé à près de 300 millions USD³⁰ pour 2014, ce qui représente plus de 10 pour cent de l'ensemble des transferts d'argent réalisés par les réseaux postaux en Afrique.

En juin 2016, 25 États africains enregistraient une croissance rapide du nombre de réseaux postaux servant de points de retrait des transferts d'argent envoyés par voie numérique ou au moyen d'argent mobile (Figure 2). D'autres, comme l'Égypte, l'Éthiopie et le Nigeria, prévoient de lancer le même type d'opération. Cette expansion est très rapide et mobilise des réseaux postaux qui, jusqu'à récemment, ne proposaient pas de services de transfert d'argent. Plusieurs modèles économiques font leur apparition, mais c'est surtout l'approche des sociétés de transfert d'argent (STA) qui semble se développer le plus vite. Elle s'appuie souvent sur les relations commerciales déjà en place entre le réseau postal et ces sociétés en matière de vente de temps de communication et de cartes SIM.

Figure 1: Mandats internationaux

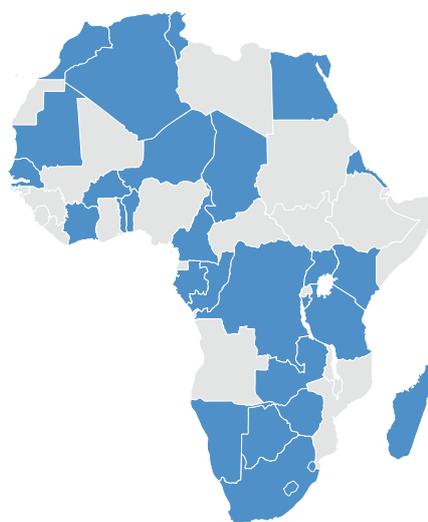
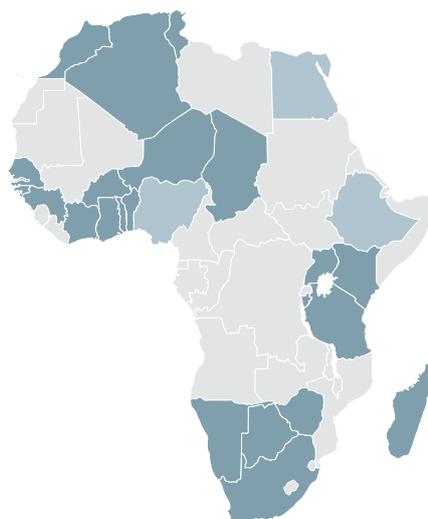


Figure 2: OPN avec des services numériques ou d'argent



30 Statistiques 2014 de l'UPU.

Un nouveau concept commercial est apparu au Maroc, en Tunisie, au Kenya, au Sénégal, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire, entre autres: il consiste à lancer une solution d'argent mobile de marque postale qui soit interopérable avec les systèmes, canaux et dispositifs de paiement existants dans le pays. Ce modèle donne accès à de l'argent mobile relié à une carte de débit prépayée, ce qui facilite toute une gamme de solutions de paiement (que ce soit via un point de service ou pour des transferts de et vers des comptes bancaires). Il donne en outre accès à plusieurs services financiers potentiels (épargne, crédit, assurance), ainsi qu'à des services électroniques comme l'e-commerce, l'administration publique en ligne et l'apprentissage à distance. Cette approche plus poussée a en outre le potentiel de créer davantage de valeur pour les clients du réseau postal.

Figure 3: OPN opérants avec Western Union



Western Union est la plus importante des STA, elle est présente dans plus de 21 réseaux postaux en Afrique³¹ (Figure 3). Le flux de transferts d'argent réalisés via Western Union et dont les montants sont mis à disposition dans les bureaux de poste est estimé à au moins 1,5 milliard USD.³² Il s'agit de loin du flux de transferts le plus important passant par les réseaux postaux africains.

Les modes de collaboration pour l'offre de services de transfert d'argent diffèrent selon les pays. Dans plusieurs cas, Western Union est la seule STA opérant exclusivement par l'intermédiaire de certains bureaux de poste, au côté des mandats postaux et des paiements par argent mobile. Cette situation limite la concurrence et empêche la pleine exploitation du réseau postal. Depuis peu, toutefois, dans un nombre croissant de pays africains, les bureaux de poste offrent les services de transfert de Western Union mais aussi d'autres STA. La carte de la figure 3 présente en jaune les pays où le réseau postal offre les services de transfert d'argent de Western Union.

Figure 4: OPN opérants avec MoneyGram International



Les 13 pays en rouge sur la figure 4 sont ceux où les réseaux postaux ont signé un accord avec MoneyGram International afin d'offrir des services de transfert.³³ Leur nombre est en rapide augmentation depuis 3 ans et dans plusieurs cas (comme en Afrique de l'Est), la mise en œuvre n'en est qu'à ses débuts. Les réseaux postaux représentent une part importante du nombre total d'agents de MoneyGram en Afrique, qui s'élève à plus de 25 000.³⁴

Dans plus de la moitié des pays passés en revue, les réseaux postaux offrent les services de MoneyGram et de Western Union, ce qui accroît la concurrence. Le flux de transferts d'argent de MoneyGram via les réseaux postaux est encore relativement réduit, mais il devrait se développer dans les deux prochaines années.

31 Sites Internet publics de Western Union et opérateurs postaux nationaux, août 2016.

32 Rapports de données 2015 d'opérateurs postaux nationaux et estimations du FIDA.

33 Rapports de données et sites Internet d'opérateurs postaux nationaux et de MoneyGram International, août 2016.

34 MoneyGram International, août 2016.

RIA, la 3^e STA au monde (en orange sur la figure 5), a récemment fait son entrée sur le marché avec à l'heure actuelle 8 opérateurs postaux en Afrique,³⁵ ce qui augmente la compétitivité et le choix pour les familles des travailleurs migrants qui sont dépendantes de l'argent envoyé depuis l'étranger. Ces 8 opérateurs postaux offrent tous d'autres services de transfert d'argent. Cela devrait donc accroître la compétitivité et améliorer les services tout en réduisant leur coût pour les familles des migrants vivant en zone rurale.

Les accords avec des STA comme Western Union, MoneyGram International et RIA permettent aux réseaux postaux africains concernés de mettre à disposition de l'argent envoyé depuis n'importe où ou presque dans le monde et, dans bien des cas, depuis des bureaux de poste qui offrent également des services d'agence pour ces sociétés.

À côté des STA présentes à l'international, plusieurs réseaux postaux ont étendu leurs services de transfert d'argent grâce à des accords passés avec de plus petites sociétés qui travaillent souvent au niveau régional, ce qui, là encore, accroît la compétitivité. Voici certains de ces opérateurs:³⁶

- Ecocash
- Xpress Money
- Flouss
- InstantCash
- Money Express
- Sigue (Coinstar)
- Small World Financial Services
- Wari

En Afrique du Nord, au Togo et au Sénégal, les transferts d'argent arrivent également sur des comptes détenus dans les institutions financières liées au réseau postal. Le coût de l'envoi varie en fonction du pays de l'expéditeur, de faible (inférieur à 2 pour cent³⁷) à relativement élevé (supérieur à 20 pour cent). Si cette solution est moins populaire auprès des familles de migrants qui ont besoin d'espèces pour leur subsistance quotidienne, c'est notamment parce que les paiements ne sont pas instantanés mais prennent en moyenne entre 3 et 5 jours ouvrables.

**Figure 5: OPN opérants avec RIA
Financial Services**



35 Services financiers de RIA et sites Internet et rapports de données d'opérateurs postaux nationaux, août 2016.

36 Cette liste ne présente que quelques-uns des principaux prestataires de services de transfert (PST) et ne se prétend pas exhaustive. Les différentes marques de transferts d'argent mobile, notamment, ne sont pas mentionnées ici.

37 Coût des transferts d'argent dans le monde, Banque mondiale, août 2016, données d'opérateurs postaux nationaux et estimation du FIDA.

et les paiements. Le transfert national, de zone urbaine à zone rurale, par exemple, est le service le plus utilisé, suivi de la réception des transferts venus de l'étranger⁴¹.

Les clients actuels se montrent satisfaits des services de transferts d'argent dans les bureaux de poste. La moitié au moins d'entre eux se déclarent même très satisfaits. Dans quelques cas, les visiteurs ont été moins satisfaits et ont souhaité que des améliorations soient apportées aux services.

L'intérêt pour une gamme plus large de services financiers dans les bureaux de poste ruraux et l'intention d'y recourir sont encourageants pour les programmes d'inclusion financière en Afrique. L'intérêt réel pour les différents services varie d'une personne à l'autre, et les paiements, les transferts d'argent et l'argent mobile sont davantage plébiscités par les clients que d'autres services tels que les prêts. L'intérêt, la demande, le degré d'utilisation actuelle et la satisfaction varient énormément à travers le continent, ce qui confirme qu'il n'y a pas d'approche 'unique' possible, mais qu'il faut au contraire l'adapter étroitement à chaque marché.

Dans l'ensemble, les évaluations de marché et la recherche soulignent que les communautés rurales d'Afrique sont très satisfaites de recevoir les transferts d'argent dans leur bureau de poste local. Il semble réaliste d'estimer pouvoir donner accès à une gamme plus large de services financiers à ces communautés à travers le réseau postal. Les constatations ci-dessous viennent étayer ces perspectives encourageantes dans un grand nombre de pays africains:

Les comportements actuels témoignent d'un certain intérêt	Les transferts d'argent sont devenus une habitude. La plupart des individus, expéditeurs ou destinataires, se servent déjà des transferts d'argent au niveau national ou international.
Les clients préfèrent les dispositifs financiers formels	Ils se sentent plus confiants et en sécurité lorsqu'ils confient leur argent à des institutions formelles qui ont bonne réputation.
L'empreinte des bureaux de poste facilite l'accessibilité	Dans de nombreux pays d'Afrique, les bureaux de poste ont une couverture relativement étendue. Cela permet de soutenir l'activité dans les zones où les banques sont absentes.
Les clients apprécient la proximité des services financiers	Ils tiennent à réaliser leurs transactions financières au niveau local, ce qui leur évite des déplacements longs et coûteux vers les zones urbaines pour y trouver des banques ou des bureaux de poste.
La longue tradition de La Poste inspire confiance	Les bureaux de poste existent depuis longtemps et sont considérés comme sérieux et fiables. Les nouveaux services pourront donc s'appuyer sur un certain capital confiance.
Les services proposés aujourd'hui par La Poste sont appréciés	Dans l'ensemble, les usagers sont satisfaits de la qualité de service proposée aujourd'hui par La Poste. Il semble donc approprié et cohérent d'étendre leur gamme.
Beaucoup déclarent avoir l'intention d'utiliser des services plus étoffés	Dans la plupart des pays, les habitants affirment avoir l'intention d'utiliser davantage de services financiers lorsque l'offre sera étendue, le cas échéant.
Les infrastructures existent déjà	Les bureaux de poste proposent déjà des transactions financières. Il faut donc tirer profit de ce qui a été fait jusqu'ici et l'optimiser.
De nouveaux services pourraient être indispensables à la survie de La Poste	Les avancées de la numérisation et les nouveaux concurrents ont réduit l'activité des bureaux de poste en zone rurale. Le développement de la gamme de services pourrait renforcer la viabilité et la pertinence de ces bureaux.
Les barrières sont peu nombreuses dans la plupart des cas	Les goulets d'étranglement perçus sont avant tout opérationnels et techniques. En procédant à des investissements ciblés, ils peuvent être dépassés et résolus.

41 Enquête de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts d'argent en Afrique, FIDA 2015.

5 Tirer profit du potentiel des réseaux postaux africains pour offrir des services de transfert d'argent à faible coût et améliorer l'inclusion financière

Les différent(e)s modèles/solutions pour offrir des services de transfert d'argent et améliorer l'inclusion financière via les bureaux de poste

Il n'existe pas de solution unique en matière d'offre de services de transfert via les bureaux de poste en Afrique. Le tableau ci-dessous récapitule les différents modèles économiques et cadres réglementaires structurant l'offre de services de transfert d'argent par les bureaux de poste:

Type/Modèle	Mandats postaux	Point de retrait exclusif d'une STA unique	STA multiples et banques	Transferts d'argent mobile	Pluricanal avec STA multiples, agents mobiles et banques, et mandats postaux
Description des services ou du modèle	L'OPN offre ses propres services de transfert d'argent interpersonnel (P2P) exclusivement via ses propres bureaux de poste. L'expéditeur remplit un formulaire papier dont une copie est envoyée au destinataire pour qu'il réceptionne l'argent disponible en général en monnaie légale. Le destinataire peut aussi être averti par message électronique.	Une sélection de bureaux de poste satisfait aux exigences de la STA et offrent en exclusivité ses services de transfert. Les autres bureaux de poste ne jouent aucun rôle en la matière.	Tout ou partie des bureaux de poste offrent des points de dépôt/retrait pour les services de transfert de STA multiples en tant que représentants ou agents de ces STA, ou offrent ces services en tant qu'agents d'une banque (postale) qui a signé un accord avec plusieurs STA et est connectée aux systèmes de paiement internationaux.	Tout ou partie des bureaux de poste offrent des points de dépôt /retrait pour les porte-monnaie mobiles qui acceptent les transferts à partir de STA internationales et de comptes d'argent mobile nationaux. Dans plusieurs cas, les bureaux de poste ont un contrat de (super)agence avec un ORM qui a lui-même un accord avec les STA.	Les bureaux de poste offrent des points de dépôt/retrait pour différents instruments de paiement et de transfert, tels que les instructions sur papier, les cartes, l'argent mobile et les SMS, et sont organisés en plateforme ouverte et interopérable reliée et synchronisée aux systèmes de paiement.

5 TIRER PROFIT DU POTENTIEL DES RÉSEAUX POSTAUX AFRICAINS POUR OFFRIR DES SERVICES DE TRANSFERT D'ARGENT À FAIBLE COÛT ET AMÉLIORER L'INCLUSION FINANCIÈRE

Type/Modèle	Mandats postaux	Point de retrait exclusif d'une STA unique	STA multiples et banques	Transferts d'argent mobile	Pluricanal avec STA multiples, agents mobiles et banques, et mandats postaux
Positionnement sur le marché	<p>S'ils sont traités comme des mandats postaux, les parts de marché sont marginales: rarement supérieures à 1 pour cent et souvent inférieures à 0,1 pour cent, sauf si l'OPN change la marque et la commercialise activement.</p> <p>Jusqu'à la fin des années 1970, les parts de marché avoisinaient les 35 pour cent.</p>	<p>Selon la STA et le nombre relatif de bureaux de poste impliqués, la part de marché peut être importante: supérieure à 3 pour cent.</p>	<p>En fonction des STA, des banques et de leur stratégie marketing, les parts de marché peuvent être optimisées pour correspondre à la capacité de distribution relative du réseau postal.</p>	<p>Selon les modes de collaboration et le nombre total d'agents d'argent mobile, les parts de marché des transferts d'argent mobile peuvent être marginales (moins de 0,1 pour cent) comme importantes, surtout si les services font l'objet d'une commercialisation active avec des solutions en marque propre.</p>	<p>En général, coexistence de la marque postale et d'autres marques, gestion sur une plateforme ou un commutateur propre ou externalisé; dépendance vis-à-vis du marketing. Potentiel d'optimisation des parts de marché jusqu'à un niveau significatif, mais limité par la capacité de distribution relative du réseau postal, des agents et des autres canaux.</p>
Liens avec d'autres services financiers	<p>Produit isolé; généralement peu de liens avec d'autres services financiers, sauf si ces derniers sont offerts par La Poste et que celle-ci réalise son propre marketing.</p>	<p>Produit généralement isolé. Peut être offert en association avec des services de change. Liens avec d'autres services financiers possibles mais rares.</p>	<p>Lorsque les services de transfert sont offerts en vertu de contrats (d'agence) avec une banque (postale), des liens avec d'autres services financiers (par exemple cartes courants, épargne, primes d'assurance ou remboursement de prêt) peuvent exister et être mis en avant sur le marché.</p>	<p>Variables; service principalement centré sur les transactions de dépôt et de retrait, mais lien possible avec d'autres services financiers (mobiles ou numériques).</p>	<p>Dans la plupart des cas, lien avec d'autres services financiers allant des cartes (de débit) et des comptes courants et d'épargne à d'autres services financiers essentiellement numériques. Très dépendant de l'approche marketing de La Poste ou de l'institution partenaire.</p>

Type/Modèle	Mandats postaux	Point de retrait exclusif d'une STA unique	STA multiples et banques	Transferts d'argent mobile	Pluricanal avec STA multiples, agents mobiles et banques, et mandats postaux
Marketing/ publicité	En tant que service public, publicité sur des tableaux, panneaux ou écrans, et sur la signalisation publique. Dans le cas d'un service commercialisé sous une nouvelle marque, laissé à l'initiative de l'OPN.	Publicité faite par la STA avec la participation des bureaux de poste à travers des supports intérieurs et une signalisation externe et, dans certains cas, des campagnes conjointes.	Publicité faite par les STA et les banques souvent avec l'aide de supports intérieurs, d'une signalisation externe et de campagnes conjointes dans les médias et sur les réseaux sociaux.	Publicité déterminée avant tout par la STA; il peut s'agir d'une campagne nationale à l'intention de n'importe quel agent d'argent mobile, donc sans différenciation pour les bureaux de poste.	Si l'approche inclut des services ou une plateforme de marque postale, s'accompagne souvent d'une campagne publicitaire intensive, à l'intérieur des bureaux de poste, sur les véhicules de fonction, sur des brochures, dans les médias et sur les réseaux sociaux. Dans le cas contraire, il peut y avoir promotion conjointe.
Cadre juridique/ réglementaire	En fonction de la législation postale historique ou spécifique; dans plusieurs cas, la conformité avec la réglementation du secteur financier est exigée.	Les services sont fournis en vertu de l'agrément de la STA ou de son représentant national qui peut être une banque.	Les services sont offerts en vertu de l'agrément de la STA et/ou de la/des banque(s) impliquée(s).	Services fournis en vertu de l'agrément de l'ORM ou de la banque en matière d'argent mobile.	Services fournis en vertu des agréments des institutions concernées partenaires de La Poste.
Modèle opérationnel	Les messages passent par le bureau central de l'OPN qui est connecté aux bureaux de poste individuels et au bureau central d'OPN étrangers.	Flux des messages de/vers les bureaux de poste via le bureau central de l'OPN de/vers les systèmes de la STA qui sont connectés avec n'importe quel autre agent dans le monde.	Flux des messages de/vers les bureaux de poste via le bureau central de l'OPN de/vers les systèmes des STA et banque(s) concernées. Dans certains cas, La Poste possède son propre commutateur ou concentrateur comme moyen de connexion pour les échanges interopérables avec les systèmes de paiement et de back office.	Flux des messages de/vers les dispositifs mobiles des bureaux de poste qui sont connectés à l'opérateur concerné (STA ou banque).	Le plus souvent, flux des messages via un concentrateur ou commutateur central relié aux systèmes de paiement et de back office des banques ou autres partenaires.

5 TIRER PROFIT DU POTENTIEL DES RÉSEAUX POSTAUX AFRICAINS POUR OFFRIR DES SERVICES DE TRANSFERT D'ARGENT À FAIBLE COÛT ET AMÉLIORER L'INCLUSION FINANCIÈRE

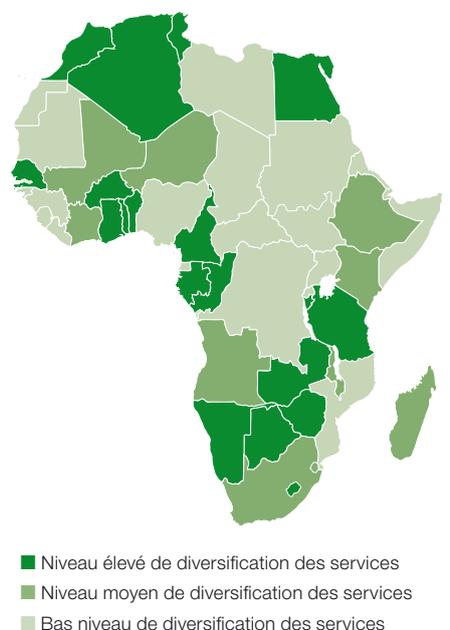
Type/Modèle	Mandats postaux	Point de retrait exclusif d'une STA unique	STA multiples et banques	Transferts d'argent mobile	Pluricanal avec STA multiples, agents mobiles et banques, et mandats postaux
Modes de collaboration/ accords	Dans le cadre de l'Accord sur les services de paiement postaux de l'UPU signé par l'OPN, les OPN signent des accords bilatéraux d'échanges de mandats postaux. La couverture est généralement de 3 à 10 corridors.	Accord unique avec la STA pour des connexions avec ses agents ailleurs dans le monde.	Un accord par STA ou banque pour la connexion avec des agents ou des comptes bancaires ailleurs dans le monde; ou accord unique avec une banque (postale) qui a un accord avec des STA, des banques (ou correspondants bancaires) et des systèmes de paiement pour se connecter à n'importe quel agent ou compte bancaire.	Accord unique avec le fournisseur d'argent mobile (ORM ou banque) qui peut de son côté avoir des accords avec d'autres opérateurs d'argent mobile ou banques pour les transferts.	
Technologie de guichet	Légère; s'appuie sur l'IFS en tant que logiciel propriétaire de l'UPU.	Légère; application logicielle spécifique conforme à la norme du secteur, TIC de base et connexion au back office de la STA.	Légère; application logicielle spécifique conforme à la norme du secteur, TIC de base et connexion au back office des STA et des banques.	Très légère; mobile et application logicielle spécifique conforme à la norme du secteur, TIC de base et connexion à la plateforme de la STA.	Très légère; mobile et application logicielle spécifique conforme à la norme du secteur, TIC de base et connexion à la plateforme reliée au back office des STA et aux systèmes de paiement, entre autres.
Canaux	Bureaux de poste	Les points de retrait de la STA sont des bureaux de poste et souvent aussi des agences bancaires et d'autres agents.	Les points de retrait sont des bureaux de poste, des agences bancaires et d'autres agents, des guichets automatiques et d'autres dispositifs technologiques de paiement.	Les points de retrait sont des bureaux de poste, des agences bancaires et d'autres agents, des guichets automatiques et d'autres dispositifs technologiques de paiement.	Les points de retrait sont des bureaux de poste, des agences bancaires et d'autres agents, des guichets automatiques et d'autres dispositifs technologiques de paiement.

Type/Modèle	Mandats postaux	Point de retrait exclusif d'une STA unique	STA multiples et banques	Transferts d'argent mobile	Pluricanal avec STA multiples, agents mobiles et banques, et mandats postaux
Instruments	L'expéditeur se présente avec un formulaire papier et des espèces; le destinataire se présente avec un code et une pièce d'identité et reçoit les espèces en monnaie locale sous réserve de disponibilité.	L'expéditeur peut présenter un formulaire à l'agent ou, dans de nombreux cas, passer par Internet, un centre d'appel ou un terminal en libre-service. Le destinataire doit présenter le code de la transaction et une pièce d'identité pour pouvoir recevoir les fonds dans la devise convenue.	L'expéditeur peut présenter un formulaire à l'agent ou, dans de nombreux cas, passer par Internet, un centre d'appel ou un terminal en libre-service. Le destinataire doit présenter le code de la transaction et une pièce d'identité pour pouvoir recevoir les fonds dans la devise convenue.	L'expéditeur effectue l'envoi depuis un dispositif mobile ou en ligne. Le destinataire reçoit un message sur un dispositif mobile et réceptionne les espèces grâce à un transfert mobile chez l'agent de retrait.	Variés: papier et numériques.
Viabilité économique	Très dépendante de la stratégie de marque et des efforts marketing. Si activement commercialisé, peut contribuer à un bénéfice net après la 1 ^{re} campagne; si peu ou pas de marketing, petite contribution possible au revenu brut, mais dans la plupart des cas pas de bénéfice net et souvent des pertes.	Très dépendante des corridors et flux réels et de la position relative des bureaux de poste. S'il s'agit d'un réseau postal assez étendu et que la STA est active sur plusieurs grands corridors, le bénéfice net peut être important. Sinon, bénéfice net marginal.	Généralement positive mais très dépendante des modes de collaboration avec les partenaires et de la vente croisée d'autres services financiers.	Les services des agents d'argent mobile en tant que service unique ou isolé ne sont généralement pas viables pour le réseau postal. Marginaux, faibles revenus et coûts de gestion et d'exploitation très élevés.	Potentiellement élevée avec un bénéfice net significatif.

Comme nous l'avons vu précédemment et comme l'indiquent les cartes, les différents modèles économiques d'offre de services de transfert d'argent dessinent 3 grands groupes d'OPN:

- a) **Les OPN offrant peu ou pas de services de transfert**, c'est-à-dire seulement des mandats postaux et les services d'une seule STA dans quelques bureaux de poste. C'est le cas dans environ 20 pays africains. Dans certains d'entre eux, il s'agit de la collaboration exclusive d'une STA avec le réseau postal qui n'engage qu'un petit nombre de bureaux de poste sélectionnés sur l'ensemble du réseau.
- b) **Les OPN offrant une gamme limitée de services de transfert** (mandats postaux, retrait d'argent mobile, collaboration avec une ou plusieurs STA et accès à plusieurs autres services financiers, par exemple); c'est le cas dans plus de 25 pays d'Afrique. On rencontre également le cas de figure où des limites sont imposées du fait d'une collaboration exclusive entre une STA et le réseau postal, même lorsqu'une portion plus importante de ce réseau est utilisée; il s'ensuit que ce dernier offre des services supplémentaires sous sa marque propre ou par l'intermédiaire d'autres canaux comme le téléphone mobile.
- c) **Les OPN offrant une large gamme de services de transfert et de services financiers dans les points de service postaux disponibles**, mais aussi via une plateforme sur laquelle d'autres services numériques sont accessibles (e-commerce, services publics et apprentissage en ligne); c'est le cas en Algérie, au Maroc, au Sénégal et en Tunisie.

Figure 7: Diversification des services des OPN



Diversification des services des OPN

Les OPN en vert et vert foncé affichent un niveau relativement élevé de diversification de leurs activités et la majorité d'entre eux enregistrent un résultat financier à l'équilibre ou positif. C'est le cas inverse pour la majorité des opérateurs postaux en vert clair dont le taux de diversification est inférieur et les pertes fréquentes.

Les OPN offrant une large gamme de services de transfert et y ajoutant des solutions numériques et innovantes ont plus de chances d'assurer la continuité de leurs activités à moyen terme que les réseaux postaux offrant peu de services de transfert et se diversifiant moins.

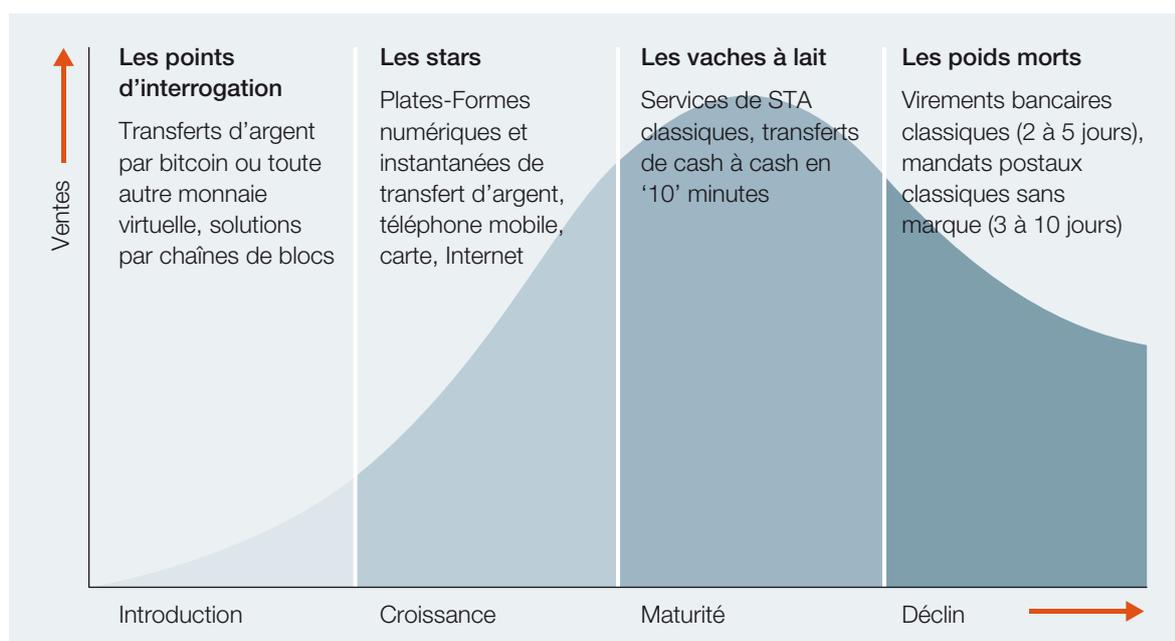
La pérennité d'un portefeuille de produits comprenant des services de transfert peu nombreux ou limités peut également être évaluée sous l'angle du cycle de vie des produits. Les services de transfert de cash à cash, rapides et classiques, sont d'une manière générale dans la phase de maturité de leur cycle de vie. Ils sont considérés comme des 'vaches à lait' qui génèrent des revenus supplémentaires permettant de couvrir le coût fixe du réseau postal. Dépendants des conditions de marché et de la concurrence en zone rurale, les services de transfert d'argent des STA peuvent être considérés comme 'à effet rapide' pour les OPN qui ne sont pas très actifs dans l'offre de services de transfert. Le concept commercial a atteint sa maturité, les risques et les efforts sont limités et le délai de commercialisation peut être très court. Il peut donc être utile de mettre l'accent sur ces services afin de bâtir sa crédibilité, sa clientèle et ses capacités, et garantir un nouveau flux de revenus aux bureaux de poste.

Si certains produits de transfert traditionnels sur support papier, comme les mandats postaux, peuvent être considérés comme en fin de cycle et n'ont déjà plus cours, ces mandats postaux et télégraphiques classiques ont toutefois été modernisés dans de

nombreux pays avec l'aide de l'UPU et de son IFS, qui ont permis d'accélérer le processus grâce au transfert électronique des données et aux applications mobiles. Le lancement récent de la marque 'PosTransfer' et les différentes initiatives des OPN destinées à ajouter une marque et à accroître la publicité et la promotion de ce service rapide pourraient contribuer à repositionner ces produits dans le groupe des 'vaches à lait' pour certains OPN africains.

Les instruments de paiement dématérialisé relativement récents, tels que le téléphone mobile, les cartes, Internet et d'autres produits numériques, progressent rapidement en termes de volume et d'utilisation, à la fois sur le marché du premier kilomètre dans les économies développées et dans un grand nombre de pays africains. Les porte-monnaie d'argent mobile, notamment, et les cartes [de débit] ont gagné en maturité. L'utilisation de ces produits de transfert d'argent est susceptible de se développer rapidement à moyen terme et de faire d'eux la prochaine génération de 'vaches à lait' avec des coûts considérablement moindres pour les utilisateurs. Comme nous l'avons vu précédemment, plus de 20 réseaux postaux offrent d'ores et déjà des services de dépôt/retrait pour les services financiers numériques, y compris les transferts d'argent, et un nombre croissant d'OPN commercialisent des produits, tels que MPOST, PosteMobile ou PostaPesa, et se lancent donc sur le marché des services financiers numériques avec leur propre marque. Mais l'innovation ne s'arrête pas là. Des produits nouveaux quittent en effet le stade de l'expérimentation et des tests. C'est le cas d'une série de produits financiers innovants (transferts d'argent par bitcoin, autres monnaies virtuelles et chaîne de blocs). Ici la prudence s'impose, car c'est le début de leur cycle de vie et leur développement à venir est encore incertain. Les OPN africains disposent de ressources très limitées en recherche et développement pour concevoir et développer de nouvelles approches en matière de transfert d'argent. Il faut suivre attentivement ces développements pour vérifier que la viabilité de ces services de transfert via les réseaux postaux est assurée. L'innovation au moyen de partenariats semble le moyen le plus efficace de rester dans la course.

Cycle de vie du produit



Étude de cas: l'initiative relative aux services financiers postaux en Afrique

L'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique est un partenariat élargi unique conduit par le FIDA avec l'UPU, la Banque mondiale, le Fonds d'équipement des Nations unies et l'Institut mondial des caisses d'épargne, et cofinancé par l'Union européenne; elle a pour objectif d'accroître la concurrence sur le marché africain des transferts d'argent en soutenant les bureaux de poste du continent et en leur permettant d'offrir des services de transfert et des services financiers et de proposer des envois moins chers, plus pratiques, plus sûrs, plus accessibles et plus rapides.



Cette initiative est intervenue activement dans 4 pays – le Bénin, le Ghana, Madagascar et le Sénégal – où elle a aidé les opérateurs nationaux à accroître leur impact sur le marché des transferts d'argent.

À travers une coordination soutenue entre les organismes internationaux partenaires du programme et les différents opérateurs postaux nationaux, l'Initiative a fourni une aide professionnelle dans nombre de secteurs, depuis l'évaluation du cadre législatif et réglementaire et la mise en conformité avec le secteur financier jusqu'au développement de plans d'affaires et de gestion financière efficaces, au marketing et à l'équipement à proprement parler.

Sur la base des résultats obtenus dans ces 4 pays, et suite à l'analyse approfondie de la situation de 7 autres pays, l'Initiative, en coordination avec les opérateurs postaux, définit actuellement un plan d'action de mi-parcours relatif aux transferts d'argent et à l'inclusion financière dans le but de moderniser les réseaux postaux existants et d'étoffer la gamme de services financiers proposés.

Substituabilité et marchandisation des transferts d'argent: une opportunité pour les opérateurs postaux

Beaucoup de produits de transfert d'argent se ressemblent, mais diffèrent par la marque, le prix et l'emplacement géographique. La marchandisation des transferts progresse sur certains marchés africains et plusieurs OPN actifs en tirent profit pour devenir des acteurs de premier plan.

Deux facteurs clés favorisent la substituabilité et la marchandisation des transferts d'argent des migrants:

- 1) Le premier est l'apparition d'une conception et d'une technologie relativement standardisées sur le marché. Il y a une dizaine d'années de cela, les multiples technologies se faisaient concurrence pour devenir la norme. Mais au fur et à mesure de la maturation du marché des transferts des migrants, les acteurs ont tendance à converger vers des produits et services similaires en tant que norme unique; les expéditeurs ne perçoivent donc pas bien la différenciation des produits. Bien souvent, c'est davantage une question de proximité, de praticité et de confiance.
- 2) Le 2^{ème} est la progression de la transparence, notamment en matière de tarification et de caractéristiques des produits. Lorsque les expéditeurs et les destinataires des transferts d'argent peuvent plus facilement comparer les produits, ils sont davantage enclins à passer de l'un à l'autre. De même, lorsque les STA voient l'offre de leurs concurrents en temps réel, elles s'adaptent plus vite aux innovations des autres, ce qui réduit la durée de vie de toute différenciation ou de tout avantage financier. C'est notamment le cas des transferts de cash à cash et celui des transferts en ligne ou via un téléphone mobile ou une carte. La différenciation continue toutefois à se faire sur le prix, l'emplacement géographique, le service client et l'accès instantané aux espèces.

Le radar de la marchandisation

Avantage par la différenciation	Acteur de premier plan Supermarché des transferts d'argent plus inclusion financière N'importe quel transfert, n'importe quand, pour n'importe qui, pouvant être couplé avec n'importe quel produit financier	
Avantage financier	Producteur PosTransfer uniquement (IFS de l'UPU)	Arbitragiste soutenu par un producteur Mandats propres plus une ou plusieurs STA
Pas d'avantage	Sortant Mandats postaux classiques uniquement	Arbitragiste Collaboration exclusive avec une STA
	Faible imperfection du marché	Forte imperfection du marché



À mesure que se développe la perception de la substituabilité sur le marché des transferts, la marchandisation s'accompagne de deux tendances:

- *Une augmentation de la sensibilité aux prix.* Plus les coûts de transfert baissent, plus l'expéditeur perçoit les qualités du produit et accorde de l'importance au prix, acquérant ainsi un plus grand pouvoir de négociation. Les OPN qui proposent un large portefeuille de services de transfert accroissent cette sensibilité aux prix.
- *Une augmentation de la concurrence tarifaire.* La transparence et la substituabilité des services de transfert font baisser les prix, ce qui attire les consommateurs. Les prix du marché entrent alors dans une spirale à la baisse, ce qui provoque une réduction généralisée des marges. Plusieurs OPN jouent ici un rôle de premier plan avec leurs propres marques de mandats postaux à faible coût.

Les OPN qui mènent une stratégie de marchandisation des services de transfert se donnent la possibilité de tourner le dos à un portefeuille limité et d'acquérir une position de premier plan: la valeur ajoutée qu'ils apportent se traduit par l'accès à 'n'importe quel' produit de transfert d'argent disponible sur le marché national, accompagné de la vente croisée de services financiers de base. On est ici à l'opposé de la position de sortie à laquelle sont confrontés les OPN qui ne proposent qu'un portefeuille très limité de services de transfert d'argent.

Le traitement des transactions en espèces est indispensable si l'on veut réussir la transition vers la dématérialisation et accroître l'inclusion financière. En offrant un accès universel aux comptes bancaires dans les bureaux de poste, les OPN tireraient profit de leur statut de fournisseurs de comptes en se positionnant comme points d'accès à une gamme complète de services financiers numériques. Cela permettrait également de faire un pas décisif vers une mobilisation moins chère et plus attractive de la petite épargne. La constitution d'une base de données clients pour les transactions en espèces et la mise en place d'une plateforme numérique qui soit au-dessus du réseau physique des bureaux de poste sont des mesures clés en matière de numérisation.

Si les stratégies et les modèles économiques possibles diffèrent selon les pays, le tableau ci-dessous trace néanmoins les grandes lignes du modèle économique permettant de tirer profit des réseaux postaux pour offrir des services de transfert et un accès aux services financiers.

Canevas du modèle économique des réseaux postaux africains proposant des services de transfert d'argent

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Segments de clientèle
<p>OTAs avec marché commun au 1^{ère} mile</p> <p>FinTech et opérateurs de paiement</p> <p>Opérateurs de réseau mobile</p> <ul style="list-style-type: none"> Solutions pour l'argent mobile Connectivité <p>Banques locales et panafricaines, et banques postales</p> <ul style="list-style-type: none"> bureau de change dommages et intérêts Réserve d'argent fournisseurs de cartes prépayées 	<p>Décaissements d'argent envoyé de l'étranger</p> <p>Encaissements d'argent pour transferts vers l'étranger et identification client</p> <p>Vente croisée et autres services financiers</p>	<p>Accès par les bureaux de poste aux espèces et paiements en ligne, n'importe quand, n'importe qui, n'importe quel OTA ou quel paiement, n'importe quel dispositif</p> <p>Guichet unique pour toutes opérations, décaissement d'argent, accès aux services financiers de base et aux achats en ligne</p> <p>Simplicité, transparence, fiabilité, réputation, sécurité:</p> <p>Transparence et protection du client</p> <p>Près de chez soi</p> <p>Accès facile et proximité</p> <p>Parlant la langue du client</p> <p>Excellence opérationnelle et qualité</p>	<p>Guichet de transactions rapides + gestion des files d'attente dans les bureaux de poste, Aide personnalisée, Assistance pour les questions complexes ou spécifiques, Education financière, Call centre, Self service</p>	<p>Familles des migrants</p> <p>Qui reçoivent des transferts d'argent et d'autres courriers</p> <p>Travailleurs migrants</p> <p>Qui envoient de l'argent de façon sûre, rapide et avec des coûts transparents</p> <p>Inclusion financière: marché de masse à faibles revenus et PME</p> <ul style="list-style-type: none"> les (non) bancarisés et les exclus familles des travailleurs population rurale et petits propriétaires agricoles artisans et entrepreneurs individuels destinataires de subventions sociales fonctionnaires du service publique et militaire financièrement illettrés Jeunes et enfants
	<p>Ressources clés</p> <p>Plateforme numérique liée avec systèmes de paiement, plateformes pour l'e-commerce, et l'e-gouvernement et leur sites web.</p> <p>Capital foncier</p> <p>TIC équipé, connecté et approvisionné</p> <p>Personnel formé et orienté vers l'approche client</p> <p>Parc de véhicules</p> <p>Accès à la finance pour développer les activités</p>	<p>INCLUSION</p>	<p>Canaux</p> <p>Bureaux de poste</p> <p>Agents postaux</p> <p>Partenaires (OTAs) en campagnes conjointes</p> <p>Représentants des communautés de la diaspora</p> <p>Centre d'appel</p> <p>Publicité d'intérieur</p> <p>Site Internet, application mobile</p> <p>Réseaux sociaux</p> <p>Bouche à oreille</p> <p>TV, radio et journaux locaux</p> <p>Facteurs à domicile</p>	
<p>Structure des coûts</p> <p>Marketing, publicité et promotion conjointe incluses</p> <p>Rémunération du personnel, primes, gestions et formation</p> <p>Plateforme de paiement en ligne, plateforme mobile, connectivité</p> <p>Équipement et mobilier de l'espace de vente, gestion des liquidités / parc de véhicules</p>		<p>Flux de revenus</p> <p>Commissions/frais de transaction</p> <p>Excédent et revenus de l'intérêt des fonds de caisse pour les paiements</p> <p>Vente croisée</p> <p>Commissions d'acquisition de nouveaux clients/produits</p>		

Source: www.businessmodelgeneration.com

Principaux défis et contraintes

En dépit de conditions favorables à un déploiement réussi de leurs produits et services financiers, les OPN sont toujours confrontés à des défis, des contraintes et des goulets d'étranglement. Ces difficultés couvrent l'ensemble de l'environnement postal et nécessitent une intervention rapide à tous les niveaux.

Le contexte institutionnel et réglementaire

Il est fréquent que l'environnement institutionnel et réglementaire des OPN limite grandement l'offre de services de transfert et l'accès à une gamme plus large de services financiers. C'est notamment le cas lorsque la législation et la réglementation postales n'ont pas été modifiées depuis plusieurs dizaines d'années et lorsque la transformation organisationnelle de l'OPN n'a pas encore été lancée. C'est aussi le cas lorsque le dialogue entre les acteurs postaux et les autorités de réglementation financière n'a pas commencé ou n'a pas progressé, et lorsque les cadres réglementaires postaux et financiers ne s'accordent pas ou n'ont pas été harmonisés.

L'accès aux infrastructures de paiement

Ce défi est lié au précédent: les OPN, en tant qu'entités non bancaires, peuvent rencontrer d'importantes difficultés pour obtenir l'agrément nécessaire à l'offre de services de transfert, aux opérations de change et à la participation (directe) aux systèmes de compensation et de règlement. La réglementation fiscale et les obligations de déclaration peuvent également constituer un goulet d'étranglement pour les OPN et les empêcher d'exploiter pleinement le potentiel du réseau postal en matière de transferts d'argent.

Structure de l'activité et direction

L'OPN se heurte à des limites et des contraintes lorsque les opérations de transfert d'argent et les autres services financiers n'ont pas de place bien définie au sein de l'organisation. En outre, les transferts et les services financiers doivent être confiés à des membres de la direction ayant une solide expérience et les qualifications professionnelles requises.

Le marketing et les activités

L'environnement concurrentiel des transferts d'argent et de l'accès aux services financiers est très différent de celui des services postaux traditionnels, qui étaient offerts dans un contexte de monopole. Le développement de l'offre de services de transfert peut se heurter à de sérieuses difficultés lorsqu'un esprit monopolistique préside à la culture d'entreprise de l'OPN et à son mode de gestion des activités.

Les opérations et la technologie

Au vu des besoins des clients, des exigences des STA et de celles des autorités de réglementation, les bureaux de poste doivent posséder des équipements efficaces, fiables et rapides destinés aux processus d'entreprise. Ceux qui n'ont pas de TIC en place sont grandement entravés. Les TIC peuvent être modulables et légères; elles vont des téléphones ou smartphones mobiles aux tablettes, ordinateurs portables, terminaux de paiement électroniques, et plus encore.

Les compétences du personnel

Bien que les services de transfert d'argent ne soient guère compliqués, ils nécessitent certaines compétences et connaissances de la part de la direction de l'OPN et de ses guichetiers dans des domaines tels que le traitement des transactions, le service client, les règles LAB/FT ou l'utilisation de la technologie. Un manque de compétences ou de formation est susceptible d'entraver le développement des services de transfert.

La gestion des espèces

Pour les destinataires ruraux des transferts d'argent, l'accès instantané aux espèces est un facteur décisif. Cela nécessite donc que les bureaux de poste et leurs équipes dirigeantes soient en mesure d'assurer un niveau de liquidités suffisant, le transport et le stockage des espèces et une bonne gestion globale de la trésorerie. L'insuffisance de la trésorerie disponible ou de la capacité de gestion des liquidités limiteront la capacité des bureaux de poste à offrir des services de transfert.

L'accès aux services financiers

La plupart des difficultés ci-dessus peuvent être résolues grâce à un programme de développement de l'opérateur postal comprenant la modernisation des bureaux, la formation du personnel, la valorisation de la marque, la mise en œuvre de nouveaux systèmes et la conclusion de partenariats. Les OPN ne disposent toutefois que de peu ou pas de fonds de roulement. Et même dans les cas où ils peuvent être considérés comme 'riches en actifs', 'riches en trésorerie' ou sans créances, l'accès aux services financiers leur est très limité voire interdit. La Poste éprouve donc de grandes difficultés à tirer profit de ses actifs et de son réseau pour développer et améliorer son offre de services de transfert d'argent et l'accès aux services financiers.

Réformer les opérateurs postaux africains afin de tirer profit de leurs réseaux pour améliorer l'accès à la finance

Dans le but de lever les principales difficultés et contraintes présentées ci-dessus, un certain nombre de programmes, dont l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique, ont accompagné la réforme de plusieurs OPN africains ces dix dernières années. Ces programmes variés proposaient par exemple: un soutien et une formation techniques, la mise en place de solutions électroniques pour les transferts d'argent, le développement de la gamme des services financiers, des réformes organisationnelles et institutionnelles, la création d'une IMF ou d'une Banque postale (d'épargne), l'agrément de la banque postale et des conseils pour la mise en œuvre d'un partenariat public-privé.⁴²

En dépit d'un montant global modeste, ces programmes ont eu dans plusieurs cas un impact significatif sur la baisse du coût des transferts d'argent vers les communautés rurales, sur l'amélioration de l'inclusion financière en zone rurale et de la compétitivité, ainsi que sur la transformation de monopoles postaux en entreprises viables et pérennes capables de fonctionner à l'intérieur du secteur financier formel et de mettre l'accent sur les services induits par la demande.

Dans la plupart des cas, la réforme n'en est qu'à ses débuts et étant donné sa complexité, la poursuite de la transformation relève rarement d'un processus autonome dans un environnement qui change aussi vite, ce qui crée de nouvelles difficultés en matière de pérennité.

Lorsque cette réforme fonctionne, on constate que le soutien apporté à différentes étapes par plusieurs bailleurs de fonds s'est échelonné sur plus de 8 ans.

42 Les pays africains ayant bénéficié ces 15 dernières années d'une aide au développement afin de faire avancer l'offre de services de transfert via les réseaux postaux ou l'inclusion financière postale sont les suivants: Algérie, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, Comores, Congo, République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Égypte, Éthiopie, Gabon, Ghana, Kenya, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mali, Maroc, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Sénégal, Tanzanie, Togo, Zambie et Zimbabwe.

Bonnes pratiques de l'aide extérieure au développement des opérateurs postaux en Afrique

Au **Burkina Faso**, la Société Nationale des Postes du Burkina Faso, baptisée 'Sonapost', a reçu une aide d'environ 3,5 millions USD à partir de 2007 en vertu de programmes financés par le Groupe de la Banque mondiale, le FIDA, la Commission européenne, l'IMCE, Fondation Bill & Melinda Gates, le SECO, l'UPU et, à l'heure actuelle, la Banque africaine de développement. Chacun des programmes s'est concentré sur des réformes visant à soutenir le développement des transferts d'argent et des services financiers, du marketing, de la formation, de la technologie et d'une gestion financière renforcée. Sonapost s'est transformée en un véritable réseau d'accès rural aux transferts d'argent, aux services financiers de base et aux communications postales. La part de ses revenus tirés des services financiers s'élevait à 92 pour cent en 2014 et elle enregistre aujourd'hui un bénéfice net satisfaisant qui lui permet d'être pérenne et de pouvoir se développer, elle qui était déficitaire il y a 10 ans. Son réseau postal s'est étoffé de plus de 50 pour cent. Elle est devenue un acteur clé sur le marché local des transferts d'argent et des services financiers ruraux.

Au **Maroc**, Barid Al-Maghrib a donné naissance à une filiale dotée d'un agrément bancaire: Al-Barid Bank. Elle gère et développe rapidement un réseau postal sans égal afin de proposer des services de transfert d'argent et de l'inclusion financière aux populations des zones rurales et aux segments mal couverts, dont celui des jeunes. La banque est très concurrentielle puisqu'elle offre un panier complet de services financiers numériques. Elle a reçu quelque 5 millions USD d'aide depuis la fin des années 1990 à travers des programmes de la Banque mondiale, la Commission européenne, l'IMCE, Fondation Bill & Melinda Gates, l'UPU et plusieurs agences d'aide bilatérale.

Au **Sénégal**, avec environ 4 millions USD d'aide à partir du début des années 2000 à travers des programmes financés par le FIDA, la Banque mondiale, l'IMCE, l'UPU et des agences d'aide bilatérale, La Poste du Sénégal a pu développer son rôle concurrentiel dans l'offre de services de transfert d'argent pour dépasser les 20 pour cent de parts de marché. Elle a également fait progresser l'inclusion financière en offrant un accès aux services financiers numériques et elle projette actuellement de multiplier son réseau par 5 grâce à l'ajout de nouvelles agences.

Il n'a pas encore été réalisé d'évaluation de l'efficacité et de l'impact des nombreux programmes qui aident les OPN à améliorer leur offre de services de transfert et l'inclusion financière, mais une telle étude pourrait être précieuse pour les projets à venir.

Au sein de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique, la coordination entre les différentes agences internationales impliquées dans l'aide aux OPN (FIDA, Banque mondiale, UPU, FENU et IMCE) peut être considérée comme une expérience inédite. La création d'une plateforme destinée à offrir une structure pérenne de coordination pourrait être utile pour gagner en efficacité et accélérer la mise en œuvre des programmes de réforme. Il n'existe pas encore, comme c'est le cas pour les institutions de microfinance ou les banques, de lignes directrices ni de guide de bonnes pratiques destinés aux bailleurs de fonds pour le financement de projets visant à promouvoir l'inclusion financière postale.

Bien qu'il n'existe pas de formule 'unique' pour la réforme des Postes africaines, un certain nombre de dénominateurs communs doivent être soulignés.

Les réformes nécessitent un pilotage cohérent pendant plusieurs années (3 à 7), accompagné d'un soutien sur place, tout ou partie du temps, de la direction. Aucun des programmes d'aide mis en œuvre à ce jour en Afrique n'a adopté une telle approche à moyen ni long terme.

Un consensus politique entre les acteurs postaux et les autorités de réglementation financière, ainsi qu'un engagement politique dans la réforme, qui passe par une gestion professionnelle et responsable, **sont des conditions préalables indispensables** à l'aide et à une mise en œuvre efficace. Les institutions financières internationales peuvent faciliter l'émergence d'un consensus.

Les réformes nécessitent une réforme intégrée des OPN. Les programmes pilotes à court terme peuvent s'attacher à améliorer l'offre de services de transfert. L'augmentation de l'échelle ne peut toutefois pas se limiter à un produit ou à une branche d'activité de l'opérateur postal. Elle nécessite un processus de transformation équilibré visant à convertir et à redéployer les actifs et les ressources et à réorienter la conception des processus vers des opérations induites par la demande et viables. Cette démarche doit prendre en compte la nature 'hybride' des OPN qui ont un pied dans l'offre de services financiers basés sur les TIC via un réseau de détaillants dense, et l'autre dans les secteurs, très différents, du transport et de la logistique d'une part et des communications d'autre part. Mesurer le coût et le financement de l'obligation de service universel (OSU) **demande une attention particulière.**

Les réformes doivent également inclure une aide aux gouvernements, aux acteurs postaux et aux autorités de réglementation financière afin de mettre un terme aux modèles économiques postaux et aux activités postales politiquement sensibles mais économiquement obsolètes, et de dégager des opportunités viables en matière d'éducation financière, d'e-commerce et de services publics en ligne, par exemple.

Réformer ne veut pas dire privatiser les OPN, mais nécessite que La Poste s'ouvre pour travailler avec le secteur privé et conclure des partenariats afin de compléter ses propres capacités et compétences et d'accélérer la transition.

6 Conséquences politiques et recommandations

Les réseaux postaux de la plupart des pays d'Afrique sont toujours dans la course pour jouer un rôle de premier plan dans l'offre de services de transfert d'argent aux familles de migrants vivant en zone rurale et pour faire avancer l'inclusion financière, et les 3 à 5 prochaines années nous dirons s'ils y parviennent. C'est déjà le cas de la plupart des OPN du Maghreb, mais pas dans la majorité des pays d'Afrique subsaharienne. Pour exploiter pleinement le potentiel des réseaux postaux, plusieurs conditions doivent être remplies.

Placer les réseaux postaux dans le radar des autorités de réglementation financière

Si certains estiment que les réseaux postaux sont incontournables dans l'inclusion financière, on constate toutefois que les données et les faits les concernant, ainsi que leur rôle dans les transferts d'argent, les paiements et les services financiers, sont en partie absents des écrans radars des autorités de réglementation financière et des décideurs en matière d'inclusion financière. Nombreuses sont donc les autorités qui passent à côté d'informations essentielles les concernant. Résultat: ces autorités, les décideurs financiers et les institutions financières internationales ont tendance à ne pas intégrer les réseaux postaux dans les programmes d'inclusion financière autant qu'il le faudrait ou autant qu'ils le méritent. Les acteurs postaux (opérateurs, décideurs, autorités de réglementation) pourraient donc mettre l'accent sur le reporting et la publication de données normalisées et mises à jour auprès des autorités de réglementation financière et s'assurer qu'elles sont intégrées aux statistiques du secteur financier. Inclure l'intégralité des données sur le rôle des réseaux postaux dans l'offre de services de transfert d'argent et dans l'inclusion financière est indispensable si on veut agir en leur faveur.

Dans la plupart des pays d'Afrique, **les bureaux de poste doivent être considérés comme une composante spécifique et existante des infrastructures d'accès à la finance et comme un canal de distribution dont une grande partie du potentiel n'est pas exploité.** Les bureaux de poste ne sont ni des agences bancaires, ni un groupe aléatoire d'agents de détail. Ils endossent la responsabilité sociale et publique d'offrir des services financiers fiables, justes et transparents et, dans certains cas, ils jouent un rôle dans le développement de l'éducation financière. Leur valeur dans l'inclusion financière pourrait se mesurer à la présence conjointe (i) d'un vaste réseau national cohérent et majoritairement rural, (ii) d'une réputation et d'une marque (connue et appréciée) et (iii) d'une capacité à maîtriser le réseau et à le faire fonctionner.

Pour que les réseaux postaux puissent fonctionner en tant que canaux de distribution de services de transfert et de services financiers de base, les acteurs postaux et les autorités de réglementation financière doivent examiner trois paramètres clés:

- la présence de TIC interopérables supportant les opérations dans les bureaux de poste et connectés aux institutions financières;
- le contrôle par des institutions financières agréées des opérations, de la qualité et du coût des bureaux, du personnel et des systèmes des bureaux de poste; une attention particulière doit souvent être accordée à la gestion des risques et à la gestion financière, et plus particulièrement à la gestion de la trésorerie et des liquidités, ainsi qu'à la conformité avec la réglementation LAB/FT;

- la compétitivité d'une offre d'accès pérenne aux services financiers. Ce point nécessite tout particulièrement un renforcement des capacités en gestion du marketing et en communication, ce qui inclut l'éducation financière du consommateur et du personnel, la transparence, la protection du consommateur, le traitement des réclamations, la stratégie de marque, la publicité, les promotions conjointes et le ciblage promotionnel en magasin.

Au vu de la situation actuelle, des orientations stratégiques dans ce domaine et du cadre institutionnel des bureaux de poste, les institutions financières agréées pourraient avoir à s'engager à utiliser les bureaux de poste pour la gestion de l'offre de services financiers. Cela pourrait aller de simples accords d'agence à court terme n'impliquant qu'un produit à des entreprises à long terme où l'institution financière s'occuperait d'investir dans le réseau et son personnel et de les gérer. Cela pourrait inclure des accords avec des STA agréées et prendre en compte les relations historiques avec les institutions d'épargne postales.

Les transferts d'argent et les services financiers via les bureaux de poste doivent être gérés et contrôlés par des institutions responsables agréées par les autorités de réglementation financière

Les services financiers offerts par des bureaux de poste ne relèvent en principe pas du domaine des autorités de réglementation postale. Dans le cas où ils seraient supervisés par ces dernières, un dialogue pourrait être envisagé entre les autorités de réglementation postale et financière dans le but de transférer cette supervision des premières vers les secondes.

Les institutions agréées susceptibles de signer des partenariats avec les OPN sont: les banques, les IMF, les COOPEC, les STA, les opérateurs de services de paiement et les assureurs qui satisfont à un nombre minimum d'exigences en matière de finances responsables (transparence, maîtrise des notions financières et protection du consommateur); le partenariat doit reposer sur un accord avec l'opérateur postal permettant d'utiliser un ou plusieurs bureaux de poste en tant qu'agents, ou sur un accord permettant de louer un espace dans un ou plusieurs bureaux de poste pour le personnel et les TIC de l'institution. Les institutions financières internationales peuvent ici apporter leur aide:

- en préconisant un ensemble d'exigences minimales auxquelles ces institutions financières agréées doivent satisfaire pour signer un partenariat avec un vaste réseau postal détenu par l'État;
- en guidant le processus de sélection et de contractualisation avec ces institutions. Les institutions internationales doivent tenir compte du fait que l'institution financière agréée peut faire partie du groupe postal.

Les exigences et lignes directrices doivent également aborder la question des clauses d'exclusivité dans les dispositions avec les grands réseaux postaux. L'exclusivité a un prix puisqu'elle implique un engagement plus soutenu du partenaire et oblige l'institution financière à relier le réseau postal aux systèmes de paiement afin que les bureaux de poste puissent traiter n'importe quel transfert d'argent ou paiement.

Dans ce contexte, il pourrait être nécessaire d'affiner le cadre d'agrément dans lequel l'opérateur postal public, l'OPN, fonctionnerait en tant qu'institution financière non bancaire ou spéciale (transferts d'argent des migrants, autres services de transfert et services d'agence bancaire, par exemple). Afin d'augmenter l'inclusion financière, l'opérateur postal aurait à préparer, à choisir et à signer les partenariats ou les accords d'agence avec les institutions financières agréées pour distribuer leurs produits, mais un agrément par bureau de poste ne serait pas nécessaire.

Les services financiers offerts via les bureaux de poste doivent être variés

Cette diversité est possible grâce à une large gamme de services abordables parmi lesquels les transferts d'argent, les paiements et les virements, l'épargne et les dépôts, les remboursements de prêt, les obligations et les primes d'assurance. C'est particulièrement nécessaire dans les régions rurales où la diversité des besoins de la population et des petits producteurs est rarement couverte par un seul prestataire (si tant est qu'il y en ait un). Cela permet également d'assurer un flux de revenus plus variés et une certaine pérennité financière, et de remplir la mission sociale à l'égard des populations à faibles revenus et à faible densité. L'offre ne doit pas rester limitée aux seuls dépôts/retraits pour les transferts d'argent ni à un ou deux produits, et elle ne doit pas reposer sur une exclusivité à long terme avec une STA ou des prestataires (historiques) qui ont des difficultés à élargir leur gamme de services en restant concurrentiels ou à toucher davantage de clients.

Il faut innover dans l'offre de services financiers numériques via les bureaux de poste

Il faut pour cela conclure des partenariats entre d'un côté les bureaux de poste en tant que canaux de distribution, et de l'autre les institutions financières compétentes et les opérateurs de téléphonie mobile, dans le but d'appliquer les nouvelles technologies pour étendre l'accès au système financier et développer son utilisation. Cela nécessite de voir au-delà de l'utilisation des TIC modernes pour les opérations de guichet et l'offre de services financiers, car il s'agit de relier le réseau postal physique à une plateforme numérique. Au niveau du réseau postal, cela passe par les terminaux en libre-service, les bureaux de poste mobiles et les messageries équipées en technologie mobile afin de pouvoir offrir des services financiers adaptés au développement de l'e-commerce, des services publics en ligne et l'apprentissage à distance. Il est donc indispensable d'assurer une interconnectivité et une interopérabilité standardisées avec les canaux mobiles, numériques et électroniques d'offre de services financiers.

L'autonomisation des bureaux de poste nécessaire à l'inclusion financière doit passer par le développement de l'éducation financière et technologique auprès des populations peu ou pas bancarisées

Les bureaux de poste peuvent être considérés comme un média de communication de masse jouant un rôle de premier plan dans l'information et la transparence en matière de réception de transferts d'argent et d'utilisation des services financiers, y compris ceux qui font appel à de nouveaux instruments et canaux numériques.

L'autonomisation des bureaux de poste en tant que canaux d'inclusion financière fait souvent appel à des programmes de transformation et de changement destinés à renforcer les capacités de gestion financière des opérateurs postaux, des bureaux de poste et des institutions financières impliquées.

Cette autonomisation doit suivre la 'courbe d'apprentissage' de l'organisation postale et de son environnement. Elle nécessite également une certaine proportionnalité des stratégies visant à accroître l'inclusion financière via les réseaux postaux, et la recherche d'un équilibre entre les risques, les capacités et les bénéfices. Il faut en outre prendre en compte les lacunes et les freins de la réglementation actuelle du secteur postal et la conformité avec la réglementation du secteur financier.

Afin de libérer le potentiel des réseaux postaux en Afrique, il est recommandé de suivre les principes ci-dessus, mais aussi de prendre les mesures suivantes:

- a) **Procéder à une communication exhaustive des données auprès des autorités de réglementation financière concernant tous les services financiers offerts via les bureaux de poste et inclure ces données dans les statistiques du secteur financier.** Le reporting ne nécessite pas de changement immédiat de la législation ou de la réglementation en vigueur de l'opérateur postal. Lorsque ce reporting fait défaut, il s'agit d'une des premières mesures à prendre afin de soutenir les nouvelles stratégies destinées à accroître l'inclusion financière via les réseaux postaux. Le processus peut être facilité lorsque les opérateurs postaux rassemblent et transfèrent les données aux autorités de réglementation financière.
- b) **Préparer de solides arguments économiques pour la réforme des OPN.** Les acteurs postaux doivent monter un dossier convaincant pour solliciter le soutien et le financement de la modernisation de La Poste dans un but d'amélioration de l'offre de transfert et de l'accès aux services financiers. Cela peut être difficile au vu des données disponibles concernant le marché et des comptes financiers des NPO. Toutefois, ni les autorités de réglementation financière ni les financeurs n'accepteront un dossier basé uniquement sur la taille du réseau postal et l'augmentation de la capacité de production grâce aux TI. Il faut de la volonté politique, de l'implication dans les réformes et des chiffres au service d'un investissement raisonné pour mobiliser le financement des gouvernements et des organismes donateurs. Ce dossier peut être considéré comme le minimum requis pour être éligible au financement destiné à moderniser le réseau postal, mettre à niveau la technologie, former le personnel, etc. Il est également indispensable pour intégrer le réseau postal dans les programmes nationaux d'inclusion financière.
- c) **Transformer les services financiers postaux existants en entités entrepreneuriales faisant partie du secteur financier réglementé.** La feuille de route de cette transformation doit s'appuyer sur un consensus entre les autorités de réglementation financière et les agences gouvernementales concernées. Elle dépend des circonstances locales spécifiques, mais elle peut s'articuler autour d'un certain nombre d'options et de phases. En outre, la nécessité d'une coopération transfrontalière soutenue ou d'alliances internationales devra être étudiée pour assurer des économies d'échelle et une pérennité appropriées.
- d) **Au cours de la transformation, des états financiers IFRS audités de l'opérateur postal désigné devront être produits.** Ils doivent inclure une comptabilité segmentée distinguant les services offerts au sein du domaine réservé des postes de ceux offerts par les entités de services financiers.
- e) **Mettre au point une méthodologie transparente de calcul et de financement du coût net de l'OSU, domaine réservé de La Poste.** Il est indispensable que cette méthodologie soit transparente pour éviter les soupçons de subventions croisées internes entre les services postaux et l'offre de services financiers aux groupes à faibles revenus. Puisque la question se pose dans tous les États africains ou presque, les acteurs postaux pourraient disposer d'un modèle afin de calculer de façon objective le coût de l'OSU postale. Sont également recommandées des lignes directrices pour une méthodologie de financement qui ne dépende ni des subventions internes ou croisées des services de transferts d'argent ou des services financiers, ni de la concurrence dans le secteur postal, et qui ne fausse pas la concurrence. Ce point peut faire l'objet d'une coopération avec les institutions financières internationales.
- f) **Constituer un indispensable capital humain. La fiabilité et la compétence sont des facteurs décisifs dans la mise en œuvre de stratégies efficaces destinées à améliorer l'offre de services de transfert, à augmenter l'inclusion financière et à accroître**

la viabilité concurrentielle des services postaux afin de toucher les populations peu ou pas bancarisées. Cela suppose d'investir dans un personnel et une équipe dirigeante compétents et de les motiver, ainsi que d'entretenir une culture d'entreprise éthique et centrée sur le client. La formation et la gestion des compétences sont donc des composantes clés.

En résumé, au sein d'un écosystème qui évolue rapidement vers les services financiers numériques, les réseaux postaux doivent accomplir les tâches suivantes s'ils veulent réussir:

- combler les manques dans l'offre de services de transfert d'argent, notamment dans les zones périurbaines et rurales, en attirant les segments peu ou pas couverts;
- exercer une pression concurrentielle, baisser les prix et opter pour la marchandisation (c'est-à-dire pour le concept de supermarché postal, incluant des produits en marque propre ou de marque postale);
- fournir un accès instantané aux espèces;
- Approfondir et élargir l'accès aux services financiers et faire avancer l'inclusion financière;
- faire progresser l'éducation financière; et
- relier le réseau physique et la logistique à une plateforme de services financiers numériques et offrir une gamme plus étoffée de services électroniques.

En outre, pour être concurrentiels sur le marché, les OPN doivent mettre l'accent sur:

- la conformité avec les réglementations du secteur financier;
- l'ouverture aux partenariats;
- la capacité de gestion et l'approche des parties prenantes;
- le marketing: dispositif multicanaux et relooking des bureaux de poste;
- la gestion financière, y compris la gestion de la trésorerie et des liquidités, et la gestion des risques; et
- la technologie reliée à une plateforme, la connectivité et l'excellence opérationnelle.

7 Conclusions

- 1) Les transferts d'argent peuvent être réceptionnés dans les bureaux de poste dans la majorité des pays d'Afrique.** Dans ce secteur en pleine évolution, principalement du fait des transformations technologiques, quelques réseaux postaux occupent le devant de la scène avec plus de 20 pour cent des parts de marché et une gamme de services de transfert d'argent peu coûteux à destination des zones rurales.
- 2) Bien que la part des transferts d'argent dématérialisés augmente rapidement, plus de 94 pour cent des transferts en Afrique se font toujours au moyen d'espèces.** Grâce aux OPN, les plus de 26 000 bureaux de poste et agents postaux (14 000 dans les régions rurales, dont 8 500 agents postaux assurant les transferts d'argent des travailleurs migrants) comptent parmi les lieux de retrait d'argent les plus présents en Afrique rurale.
- 3) Près de 100 millions d'adultes africains, dont beaucoup habitent dans des régions rurales, se rendent dans les bureaux de poste pour réceptionner les transferts d'argent et profiter d'autres services financiers ruraux.** Les bonnes pratiques de plusieurs pays africains montrent que les bureaux de poste ont un rôle à jouer dans l'accès aux services financiers (numériques) des communautés rurales, et qu'il reste un gros potentiel à exploiter au sein des réseaux d'autres pays africains pour non seulement améliorer les services de transfert dans les zones rurales, mais aussi pour donner accès à un large éventail de services financiers et de paiement aux populations pauvres et partiellement couvertes et aux petits exploitants.
- 4) La proximité, la stratégie de marque basée sur la confiance et la disponibilité instantanée d'espèces sont des facteurs clés de la réussite.** Sur certains marchés, les réseaux postaux sont parvenus à devenir des acteurs de niche en augmentant leur compétitivité grâce à de faibles coûts, à la numérisation et à la qualité de l'offre.
- 5) On estime que les transferts via des instruments dématérialisés (Internet, cartes et téléphones mobiles) vont nettement augmenter à moyen terme et seront offerts à un coût inférieur à celui de l'envoi d'espèces.** Parallèlement, le nombre de destinataires ruraux capables de recevoir des transferts d'argent dématérialisés est en hausse; ils se servent principalement de porte-monnaie mobiles. Le défi pour les bureaux de poste est de fournir un accès aux comptes bancaires universels et de permettre leur ouverture. Ces comptes de dépôts transférables sont essentiels pour faire le lien avec des comptes d'épargne et d'autres produits financiers. La plupart des réseaux postaux africains enregistrent des progrès importants en matière de diversification numérique, mais doivent encore progresser pour pouvoir devenir plus concurrentiels sur les marchés ruraux. Ces progrès sont rendus possibles avant tout par les partenariats avec, par exemple, des opérateurs de services de paiement, des prestataires de solutions technologiques et des opérateurs d'argent mobile.
- 6) Tous les réseaux postaux africains participant activement à l'offre de services de transfert proposent également une gamme plus large de services financiers.** Les bureaux de poste et les réseaux de détaillants de ces OPN sont en train de se transformer

en un supermarché dédié aux services de transfert, à l'inclusion financière et à d'autres e-services grâce à la diversification des produits financiers proposés. Pour parfaire cette évolution, les opérateurs postaux ont un grand besoin de formation et de renforcement des capacités, notamment en gestion de marketing et financière, et ils doivent se forger une culture du partenariat. Du fait d'un modèle économique obsolète né d'une ancienne situation de monopole, de nombreux opérateurs postaux éprouvent toujours des difficultés à se transformer. Ce n'est qu'en dépassant leur vision traditionnelle et en effectuant un changement de paradigme qu'ils pourront devenir pleinement compétitifs sur le marché des services financiers. Le développement de la gamme de produits financiers s'obtient le plus souvent par la collaboration avec des institutions financières agréées, parmi lesquelles les banques (postales), les sociétés d'assurance et les IMF. La nature et la portée de ces collaborations sont variables: il peut s'agir d'accords d'agence, de partenariats d'enseignes ou de co-entreprises. Les OPN peuvent également tirer profit de leur présence rurale et de leur mission sociale pour non seulement étendre les services financiers de prestataires ayant une portée limitée, mais aussi permettre aux petits exploitants de profiter des allocations gouvernementales et d'autres facilités de paiement le long de la chaîne de valeur agricole.

- 7) Les réseaux postaux qui offrent une large gamme de services de transfert et y ajoutent des solutions numériques innovantes sont davantage susceptibles d'assurer la continuité de leurs activités à moyen terme.** En revanche, ceux qui persistent dans l'offre d'une gamme limitée de services de transfert et proposent peu de liens vers d'autres services financiers constateront sans doute que leur approche est moins pérenne et moins pertinente pour le développement rural.
- 8) La marchandisation des transferts d'argent progresse à grands pas sur certains marchés africains.** Plusieurs réseaux postaux actifs dans ce domaine en tirent parti et font désormais figure d'acteurs de premier plan dans la vente croisée de services de transfert et d'autres services financiers. Cette approche 'tout en un' est censée mieux répondre aux besoins des populations peu ou pas bancarisées et à faibles revenus, elle est davantage viable économiquement pour l'OPN et elle peut contribuer de façon significative à l'élargissement et à l'approfondissement de l'inclusion financière.
- 9) Dans bien des cas, le potentiel des réseaux postaux est encore sous-exploité.** De récents enseignements viennent confirmer que les réformes ne peuvent pas se limiter à l'amélioration, pourtant nécessaire, des conditions techniques: alimentation électrique, connectivité à large bande et équipements TIC. Elles doivent en outre prendre une dimension institutionnelle en favorisant des relations plus soutenues avec les autorités de réglementation nationales et en intégrant les activités au secteur financier formel. Elles doivent permettre aux OPN de conclure des partenariats avec des institutions financières responsables en vue d'un engagement coopératif mutuel destiné à étendre leur portée rurale.
- 10) Étant donné leur présence en zone rurale et la confiance que leur témoignent leurs clients, les OPN pourraient davantage développer les liens entre transferts d'argent et comptes d'épargne et mettre l'accent sur leurs services financiers à destination de groupes spécifiques comme les jeunes, les femmes et les ménages ruraux, afin d'encourager l'inclusion financière et les investissements productifs.**

8 Références bibliographiques

Base de données et portails web

Base de données de l'Institut africain pour les transferts de fonds (AIR): sendmoneyafrica-auair.org/

Enquêtes sur l'accès à la finance du FMI (FAS): www.imf.org/en/Data

Site Internet 'Remittances Gateway': www.remittancesgateway.org/

Données sur les réseaux postaux de l'UPU: www.upu.int/en/resources/postal-statistics/query-the-database.html

Données sur les transferts d'argent des migrants de la Banque mondiale: www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-remittances-data

Site Internet 'Remittance Prices Worldwide' de la Banque mondiale: remittanceprices.worldbank.org/en

Rapports et publications

Asli Demircuc-Kunt, Leora Klapper, Dorothe Singer, Peter Van Oudheusden. (avril 2015) *The Global Findex Database 2014; Policy Research Working Paper # 7255*. Banque mondiale, Washington, D.C.

Berthaud, Alexandre, et Gisela Davico. (mars 2013). *Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Key Issues and Business Models*. Bern, Union postale universelle.

Boon, Hans c.a. (30 décembre 1998). *Preliminary Assessment, Postal Financial Services in Africa, "From Statutory Symbiosis to Sustainable Synergy", African Postal Reform Project*. Banque mondiale, Amsterdam, préparé par ING Postbank Consultancy.

Boon, Hans c.a. (juin 2006). *Worldwide Landscape of Postal Financial Services, Africa Region*, Banque mondiale, Washington, D.C., préparé par ING Postbank Consultancy.

Boon, Hans. (janvier 2013). *Postal Financial Services in Africa: Strategies to Increase the Inclusion of Low Income Populations*. African Union Commission, Amsterdam, préparé par PostFinance International.

Clotteau, Nils, et Bsrat Measho. (septembre 2016). *Global Panorama on Postal Financial Inclusion 2016*. Union postale universelle, Bern.

CPMI. (2014). *The role of non-banks in retail payments*. Banque des règlements internationaux, Bâle.

CPMI-IOSCO. (2012). *Principles for financial market infrastructures*. Banque des règlements internationaux, Bâle.

CPMI et Groupe Banque mondiale. (2016). *Payment aspects of financial inclusion*. Banque des règlements internationaux, Bâle.

CPSS et Groupe Banque mondiale. (2007). *General principles for international remittance services*. Banque des règlements internationaux, Bâle.

EFMA et KPMG (juin 2015). *Retail Financial Services in Africa*, Paris, Nairobi.

Foote, Melvin P. c.a. (novembre 2015). *African Diaspora and Remittances*. Boston University, Center for Finance, Law & Policy, Boston.

Garcia, Jose Antonio. (septembre 2016). *Access to Payment Infrastructures*. ITU-T Focus Group Digital Financial Services, Genève,

Gupta, Sanjeev, Catherine Pattillo, et SmitaWagh. (2009). *Impact of Remittances on Poverty and Financial Development in Sub-Saharan Africa*, World Development, Vol. 31.

- Fonds international de développement agricole (FIDA). (décembre 2009). *Sending Money Home to Africa: Remittance markets, enabling environment and prospects*. Rome.
- Fonds international de développement agricole (FIDA). (mars 2015). *Baseline survey on the use of rural post offices for remittances in Africa*. Dakar, Rome.
- Fonds international de développement agricole (FIDA). (avril 2015). *Official Report of the African Conference of Remittances and Postal Networks, 4-5 mars 2015*. Rome.
- Fonds international de développement agricole (FIDA) et Groupe Banque mondiale. (septembre 2015). *The use of remittances and financial inclusion*. Rome.
- Lindley, Anna. (2008). *African Remittances and Progress: Opportunities and Challenges*. Análisis del Real Instituto 52, Real Instituto Elcano, Madrid.
- Mpho, Moyo et Alexandra Rehak. (septembre 2014). *Cross-border mobile financial services in Africa: the next big opportunity for mobile operators*. Analysys Mason Ltd., Londres.
- Ratha, Dilip, Sonia Plaza, et Ervin Dervisevic. (décembre 2015). *Migration and Remittances Factbook 2016*, 3e édition, version préliminaire. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Ratha, Dilip, Supriyo De, Sonia Plaza, Kirsten Schuettler, William Shaw, Hanspeter Wyss, Soonhwa Yi. (avril 2016). *2016 Migration and Remittances – Recent Developments and Outlook*, Migration and Development Brief 26. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Thouraya, Triki, Issa Faye. (2013). *Financial Inclusion in Africa*. African Development Bank, Tunis.

Fonds international de développement agricole (FIDA)

Le FIDA investit dans les populations rurales en les autonomisant afin de leur donner les moyens de lutter contre la pauvreté, d'accroître la sécurité alimentaire, d'améliorer la nutrition et de renforcer la résilience. Depuis 1978, le FIDA a octroyé près de 16,6 milliards d'USD sous la forme de dons et de prêts à faible taux d'intérêt en faveur de programmes et de projets qui ont touché environ 445 millions de personnes. Le FIDA est une institution financière internationale et une organisation spécialisée des Nations Unies dont le siège est à Rome, plateforme alimentaire et agricole des Nations Unies.

Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF)

Doté d'un montant de 36 millions d'USD et administré par le FIDA, le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) est financé par la Commission européenne, le Gouvernement luxembourgeois, le Ministère espagnol des affaires étrangères et de la coopération, le FIDA et le Fonds d'équipement des Nations Unies, et avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres et la Banque Mondiale comme partenaires institutionnels. Le MFEF œuvre pour accroître les possibilités économiques des populations rurales pauvres en appuyant et en développant des services d'envoi de fonds innovants, économiques et aisément accessibles qui favorisent l'accès aux services financiers de base et l'investissement productif en milieu rural. Actuellement, le portefeuille du MFEF comprend près de 50 projets dans plus de 40 pays du monde en développement.

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter:
www.ifad.org/remittances et
www.remittancesgateway.org



Fonds international de développement agricole
Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
Via Paolo di Dono, 44 – 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 5459 2012
Courriel: remittances@ifad.org
www.ifad.org
www.remittancesgateway.org
ifad-un.blogspot.com
www.facebook.com/ifad
instagram.com/ifadnews
www.twitter.com/ifadnews
www.youtube.com/user/ifadTV



Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds

www.ifad.org/remittances
www.RemittancesGateway.org

