

## RAPPORT OFFICIEL

# Conférence africaine sur les transferts d'argent et les réseaux postaux



4 et 5 mars 2015 – Le Cap, Afrique du Sud





# Conférence africaine sur les transferts d'argent et les réseaux postaux

4 et 5 mars 2015 – Le Cap, Afrique du Sud

## RAPPORT OFFICIEL



Pour toute information complémentaire, veuillez contacter:

Pedro De Vasconcelos, Chef

Mécanisme de financement pour les envois de fonds

Fonds international de développement agricole

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie

Tél: +39 06 5459 2012 - Télécopie: +39 06 5043 463

Courriel: [remittances@ifad.org](mailto:remittances@ifad.org)

[www.ifad.org/remittances](http://www.ifad.org/remittances)

[www.RemittancesGateway.org](http://www.RemittancesGateway.org)

La présente publication peut être reproduite en tout ou en partie sans l'autorisation préalable du FIDA, à condition que la publication reproduite soit attribuée au FIDA, que la source soit indiquée par l'éditeur et qu'une copie du texte publié soit envoyée au FIDA.

© 2015 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Imprimé en septembre 2015

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Acronymes.....  | 4  |
| Introduction.....   | 5  |
| <b>4 mars</b>   |    |
| Session I   Allocutions de bienvenue .....                                  | 6  |
| Session II   Envoyer de l'argent en Afrique par la poste .....              | 8  |
| Le marché des transferts d'argent en Afrique: opportunités et défis .....   | 8  |
| Les réseaux postaux en Afrique: enseignements tirés et opportunités.....    | 11 |
| Session III   Les réseaux postaux et le marché des transferts d'argent..... | 12 |
| Ce que veulent les clients: les réalités du terrain .....                   | 12 |
| Points saillants de la table ronde et de la plénière.....                   | 15 |
| Session IV   Opérateurs postaux et partenaires du marché .....              | 16 |
| Session V   La technologie au service d'un marché plus compétitif .....     | 19 |
| <b>5 mars</b>   |    |
| Session I   Plans et échanges d'expérience .....                            | 22 |
| GhanaPost: rôle et potentiel .....  | 22 |
| Le développement du marché des transferts d'argent au Bénin .....           | 23 |
| Vers l'excellence opérationnelle.....                                       | 24 |
| Les défis de la gestion des liquidités .....                                | 24 |
| Points saillants du bref débat en plénière .....                            | 25 |
| Session II   Feuille de route .....   | 26 |
| Session III   Clôture de la conférence et conclusions .....                 | 28 |
| Appendice 1   Ordre du jour .....   | 30 |
| Appendice 2   Liste des participants .....                                  | 35 |

# Acronymes

---

|             |   |
|-------------|---|
| <b>FENU</b> | Fonds d'équipement des Nations Unies          |
| <b>FIDA</b> | Fonds international de développement agricole |
| <b>MAP</b>  | Programme "Rendre l'accès possible"           |
| <b>RNP</b>  | Régie Nationale de Poste                      |
| <b>TPC</b>  | Tanzania Postal Corporation                   |
| <b>UPAP</b> | Union panafricaine des postes                 |
| <b>UPU</b>  | Union postale universelle                     |
| <b>WSBI</b> | Institut mondial des caisses d'épargne        |

# Introduction

L'importance des transferts d'argent en provenance et à destination de l'Afrique, qui ont franchi le seuil des 60 milliards d'USD et continuent de croître rapidement, commence légitimement à attirer l'attention au niveau mondial. En dépit de l'ampleur du marché des transferts d'argent en Afrique et de l'impact qu'ils ont sur le développement, de nombreux facteurs tels que les coûts de transaction élevés, l'insuffisance des réseaux de paiement en milieu rural, le manque de concurrence et un environnement réglementaire défavorable empêchent ces flux financiers d'atteindre leur plein potentiel sur le développement. Les réseaux postaux sont souvent bien placés pour distribuer des services de transferts d'argent, en particulier dans les zones rurales, mais il leur manque souvent le modèle opératoire, la technologie et les compétences nécessaires pour traiter les paiements en temps réel de manière efficace et sûre. La présente conférence fournit donc une précieuse occasion de partager les connaissances, de relever les défis et d'explorer les possibilités d'améliorer l'offre de transferts d'argent et de services financiers de la part des bureaux de poste.

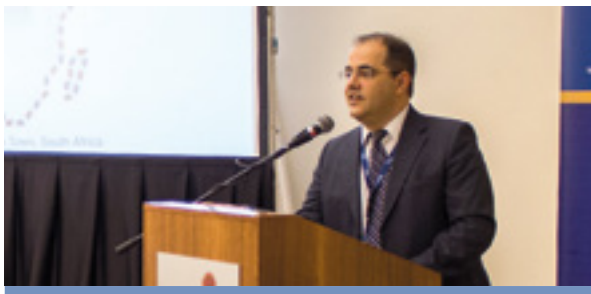
La conférence était organisée dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique, programme régional commun lancé par le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds du FIDA (MFEF), en collaboration avec la Banque mondiale, l'Union postale universelle (UPU), l'Institut mondial des caisses d'épargne (WSBI), le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), et cofinancée par l'Union européenne. Ce partenariat unique en son genre vise à accroître la concurrence sur le marché africain des transferts d'argent, en promouvant et en soutenant les réseaux postaux africains pour leur

permettre d'offrir des services financiers et de transferts d'argent, et à encourager le dialogue entre les parties prenantes, les autorités de régulation et de supervision, et les décideurs politiques.

La conférence a porté sur des sujets clés tels que l'évolution de l'environnement des transferts d'argent, le positionnement des réseaux postaux sur le marché, les retours d'expériences menées sur le terrain, le lien entre les transferts d'argent et l'inclusion financière, et l'environnement juridique et institutionnel encadrant les réseaux postaux et les transferts d'argent. Elle s'est aussi intéressée aux projets pilotes actuellement exécutés au Bénin, au Ghana, à Madagascar et au Sénégal en vue de partager les bonnes pratiques et de réfléchir aux moyens d'étendre l'Initiative à d'autres pays. Enfin, la conférence a été l'occasion de promouvoir et de tirer parti de la dynamique de l'un des leviers essentiels du développement et de la finance: les transferts d'argent.



Réception de bienvenue



**Pedro de Vasconcelos, Coordinateur du programme, Mécanisme de financement pour les envois de fonds (MFEF), Fonds international de développement agricole (FIDA),** a ouvert la conférence et remercié tous ceux qui avaient entrepris le long voyage du Cap. Il a souligné l'importance de la migration et des transferts d'argent pour les interventions du FIDA axées sur la promotion du développement rural, ainsi que l'impact sur le développement de la région des 60 millions d'USD et plus envoyés par 30 millions de personnes. Il a présenté ensuite l'ordre du jour de la conférence et indiqué qu'il était important de fixer les prochaines étapes afin de maximiser l'impact des transferts d'argent sur les familles, les communautés et les pays.



**Sofia Moreira de Sousa, Chef adjoint de la Délégation de l'Union européenne en Afrique du Sud,** a souligné l'engagement de l'Union européenne sur la question des transferts d'argent. Les statistiques à elles-seules constituent une raison plus que suffisante pour consacrer du temps à l'amélioration des transferts d'argent vers les pays pauvres et riches. La question est d'établir des partenariats gagnants pour élaborer des systèmes permettant de distribuer et de gérer plus efficacement les transferts d'argent, et ce, d'autant plus que les flux migratoires marquent une tendance à la hausse. Étant donné que les transferts d'argent constituent le deuxième flux financier le plus important vers les pays en développement mais qu'ils restent affectés par de nombreux facteurs, notamment des

coûts de transaction élevés, l'insuffisance des réseaux de paiement en milieu rural, le manque de concurrence et un environnement réglementaire défavorable, l'Union européenne s'intéresse aux travaux de recherche et au débat public sur les transferts d'argent et leur impact sur la réduction de la pauvreté et la croissance économique. Le secteur privé commence à entrevoir des possibilités d'améliorer ces mécanismes. Par exemple, en Afrique, une start-up appelée Mama Money, lancée cette année, est la première société purement sud-africaine à être agréée par la Banque Centrale sud-africaine en qualité d'agent agréé doté de pouvoirs limités.

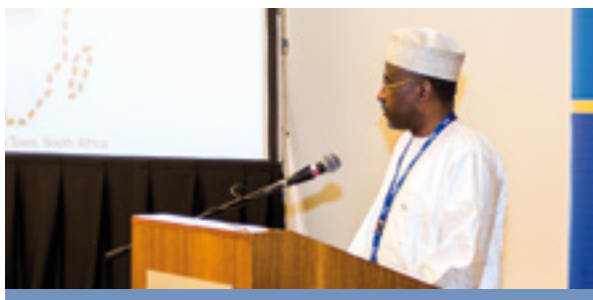
La Chef adjoint de délégation a ensuite expliqué qu'environ deux millions de Zimbabwéens travaillent en Afrique du Sud, qui reste l'un des pays les plus chers du monde pour les transferts d'argent de faible montant. L'un des principaux défis mondiaux est de mettre en oeuvre une approche proportionnée de la réglementation dans ce secteur, assortie de règles et de normes communes à l'échelle du continent et au niveau international. Les canaux informels ne sont pas concernés du fait de l'exploitation et du manque de garanties. L'Union européenne et la Commission européenne soutiennent l'engagement du G20 à réduire le coût des transferts d'argent de 10% à 5% d'ici à 2014, a-t-elle souligné, ajoutant que les réseaux postaux sont un canal non traditionnel au potentiel élevé. Leur capacité opérationnelle demeure toutefois réduite et ils ne sont pas toujours présents là où il le faut. Ces différentes questions font partie des sujets à mettre en discussion lors de la conférence.



**Irina Astrakhan, Practice Manager, Finance et Marchés, Région Afrique, Banque mondiale,** a expliqué que depuis plus d'une décennie, la Banque mondiale est l'une des voix principales qui se fait entendre sur le sujet des transferts d'argent et a joué un rôle important en révélant à la communauté le



volume réel de ces flux. Elle a ajouté que les statistiques officielles sous-estiment souvent l'ampleur des transferts d'argent, ce qui est en partie dû à l'importance des canaux informels dans les transferts d'argent internationaux. Le G8 en 2009 et le G20 en 2011 se sont engagés à réduire le coût des transferts d'argent de 10% à 5% d'ici à 2014. Cet objectif n'a cependant pas été atteint. La moyenne mondiale s'élève en effet encore à 7,9% au premier trimestre de 2015. La réduction opérée au cours des cinq dernières années a néanmoins permis aux migrants d'économiser 60 milliards d'USD au niveau mondial. La Banque mondiale continue de suivre ces objectifs et a évalué le marché des transferts d'argent dans plus de dix pays d'Afrique. Elle évaluera trois autres pays au cours des prochains mois. Ces évaluations ont mis en lumière un certain nombre d'améliorations à apporter, notamment dans les domaines suivants: mettre en œuvre des réformes juridiques et réglementaires afin d'ouvrir le marché à la concurrence, supprimer les obstacles empêchant les prestataires de services de transfert d'argent d'étendre leurs réseaux, renforcer les systèmes de paiement et veiller à ce qu'ils soient correctement mobilisés pour l'acheminement des transferts d'argent. À cet égard, les opérateurs postaux disposant d'un réseau étendu peuvent contribuer à atteindre les populations mal desservies. Le marché des transferts d'argent se développe très rapidement et l'arrivée de nouveaux acteurs crée un environnement concurrentiel pour les opérateurs postaux, qui doivent s'adapter pour rester en pointe. L'initiative relative aux services financiers postaux en Afrique leur offre une excellente opportunité et la Banque mondiale est heureuse de faire partie des partenaires impliqués.



**Younouss Djibrine, Secrétaire général, Union panafricaine des postes (UPAP)**, a rappelé aux participants que les transferts d'argent sont une question brûlante, particulièrement dans l'Afrique rurale, et qu'ils existent depuis très longtemps dans les pays



francophones d'Afrique, bien que les régimes aient toujours compris d'autres services que les services postaux. À la suite de certaines réformes imposées il y a plusieurs décennies, il s'est avéré nécessaire de moderniser le système de transfert. L'Afrique compte plus de 23 000 bureaux de poste reliés au réseau mondial des postes. Cependant, les réseaux n'atteignent pas tout le monde et il faut parfois beaucoup trop de temps pour se rendre au bureau de poste ainsi que pour percevoir les montants envoyés. À cet égard, la conférence n'aurait pu arriver à meilleur moment si l'on souhaite faire des progrès, en termes de réseaux et de services supplémentaires, d'électrification, de mise à niveau de l'infrastructure et de la connectivité, et de qualité des services. Sous ces conditions, les réseaux postaux peuvent devenir des catalyseurs du développement économique et social.

Pour relever ces défis, les services postaux africains et l'Union africaine ont prévu de grands projets dans leur plan d'action 2013-2016. L'un de ceux-ci, axé sur l'électrification et la connectivité, est mis en œuvre dans dix pays pilotes et un onzième pays (la Tanzanie) s'y ajoutera bientôt. Une étude associée à cette phase a révélé qu'il y a, dans les dix pays pilotes, 2 800 bureaux de poste en service sans électricité et que 30% des bureaux ne sont pas connectés à internet. Un partenariat et un soutien financier de grande ampleur sont essentiels pour atteindre effectivement les 85% de la population africaine vivant en milieu rural sans banques et ayant besoin de services qui leur permettent de déposer et de recevoir de l'argent.

# 4 mars Session II | Envoyer de l'argent en Afrique par la poste

La deuxième session a porté sur trois points pour lesquels des communications ont été présentées. Ces points étaient les suivants:

- Le marché des transferts d'argent en Afrique: opportunités et défis
- Transferts d'argent et inclusion financière: les solutions postales
- Les réseaux postaux en Afrique: enseignements tirés et opportunités

## Le marché des transferts d'argent en Afrique: opportunités et défis

**Pedro De Vasconcelos** a présenté une communication intitulée "Le marché des transferts d'argent en Afrique: Opportunités et défis. Approches stratégiques du FIDA et considérations opérationnelles". Il a tout d'abord introduit quelques statistiques:

- Les transferts d'argent ont atteint 440 milliards d'USD en 2013
- 37 milliards d'USD ont été dépensés pour transférer ces fonds
- Le montant de la transaction la plus courante est de 200 USD
- 1,5 milliard de transactions financières ont lieu chaque année
- Les revenus provenant des transferts d'argent

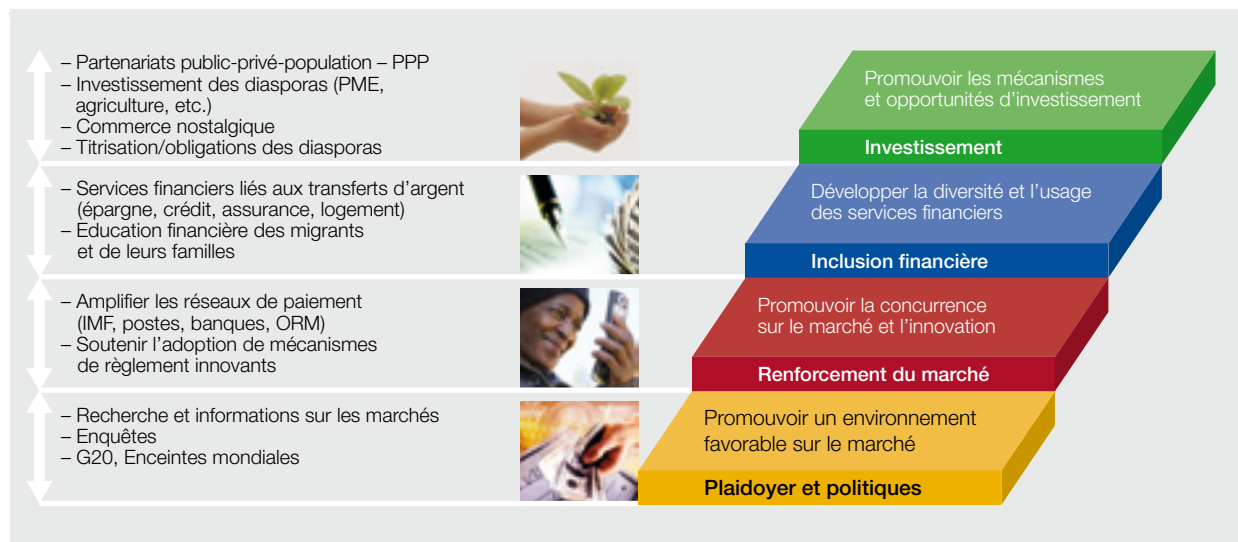
représentent plus de 5% du produit intérieur brut de 12 pays d'Afrique

Il est particulièrement remarquable que 40% des flux sont à destination des zones rurales, soit quatre fois plus que l'aide publique au développement de l'agriculture. Le coût de l'envoi d'argent vers l'Afrique et à l'intérieur du continent est le plus élevé du monde, spécialement en milieu rural, où il peut être compris entre 12% et plus de 20%.

Des opportunités s'offrent au FIDA dans les trois domaines suivants: le renforcement du marché des transferts d'argent; la promotion de l'inclusion financière en milieu rural; et la création d'un environnement plus favorable à l'investissement productif de l'épargne et des transferts d'argent dans les zones rurales. Pour parvenir à l'échelle voulue, une approche opérationnelle en quatre étapes est nécessaire, comme le montre le graphique ci-dessous.

L'intervenant a mentionné ensuite l'initiative SFPA, qui aide les réseaux postaux africains à être concurrentiels dans la distribution de l'argent au dernier kilomètre. Cette initiative est un vaste partenariat réunissant le FIDA, la Banque mondiale, le FENU, l'UPU et l'Institut mondial des caisses d'épargne (WSBI), avec un cofinancement de l'Union européenne. Il a pour objectifs de réduire le coût des transferts d'argent à destination et en provenance du continent africain, d'amplifier le réseau des points ruraux

## Transferts d'argent et opportunités de développement. Une approche opérationnelle échelonnée pour un impact à grande échelle



où les fonds pouvaient être livrés et d'élargir la gamme des services financiers fournis en milieu rural. Pour atteindre ces objectifs, l'Initiative a réalisé une étude sur le volume des transferts, leur coût moyen, les principaux acteurs, les principaux corridors, le cadre juridique, le développement du secteur financier et autres indicateurs clés. Elle a aussi mené une enquête sur le rôle des réseaux postaux sur le marché des transferts d'argent. Elle a ensuite établi, sur la base de cette étude et de cette enquête, un diagnostic stratégique ainsi qu'un plan d'action comprenant un soutien concret aux opérateurs postaux sous la forme d'une assistance technique comprenant les éléments suivants:

- analyse des cadres institutionnels réglementaires
- étude de la présence des réseaux postaux en milieu rural
- organisation, activités et gestion commerciale
- développement des services financiers
- formation du personnel
- fourniture de la technologie, de l'équipement et de la connectivité.

Des ressources sont actuellement mobilisées pour poursuivre la fourniture de ces services.



**Marco Nicolì, Spécialiste des systèmes de paiement et des transferts d'argent, Banque mondiale**, a présenté une communication sur "les tendances mondiales des transferts d'argent et le rôle des opérateurs postaux africains". Il a rappelé que les tarifs des transferts d'argent sont importants car le coût d'envoi des fonds est un indicateur de la sûreté et de l'efficacité du marché international des transferts d'argent. En outre, un abaissement des coûts signifierait que les travailleurs migrants et leurs familles disposeraient de plus d'argent. La disponibilité de services sûrs, efficaces, fiables, accessibles et au meilleur coût réduirait aussi les flux transitant par des canaux non réglementés. Le coût moyen au niveau mondial de l'envoi de 200 USD

était de 7,99% au premier trimestre de 2015, soit une baisse importante par rapport à l'année précédente où il atteignait 8,58%. L'Afrique subsaharienne reste toutefois la région la plus chère, où il n'y a pas eu d'amélioration suffisante au cours des cinq dernières années. Les réseaux postaux ont régulièrement été le prestataire le moins cher depuis 2013 avec un coût actuel de 5,06%, tandis que les informations recueillies indiquent que l'on peut mieux faire en matière de transparence (notamment informer les clients sur les taux de change).

La Banque des règlements internationaux et la Banque mondiale ont publié en 2007 des Principes généraux concernant les services de transferts d'argent internationaux, qui s'appliquent tant à l'envoi qu'à la réception des fonds:

- **PG1.** Le marché des transferts d'argent devrait être transparent et permettre une protection adéquate des consommateurs.
- **PG2.** Encourager les améliorations de l'infrastructure de paiement susceptibles d'accroître l'efficacité des services de transfert de fonds.
- **PG3.** Les services de transfert de fonds devraient bénéficier, dans les juridictions concernées, d'un cadre juridique et réglementaire stable, prévisible, non discriminatoire et proportionné à son objet.
- **PG4.** La concurrence devrait être favorisée dans le secteur des transferts d'argent, notamment au niveau de l'accès aux infrastructures de paiement nationales.
- **PG5.** Les services de transfert de fonds devraient être soutenus par des pratiques appropriées en matière de gouvernance et de gestion des risques.
- **Rôles.** Les prestataires de services de transfert de fonds devraient participer activement à l'application des Principes généraux. Les pouvoirs publics devraient évaluer les mesures à prendre pour atteindre, à travers l'application des Principes généraux, les objectifs d'intérêt public mentionnés ci-dessus.

Les bureaux de poste, en tant que prestataires de services de transfert d'argent, peuvent aussi contribuer à l'application des Principes généraux, par exemple en informant mieux les clients aux deux extrémités de la transaction, en améliorant le service clients et en traitant les réclamations, en mettant à profit l'infrastructure de paiement existante, en valorisant le potentiel de leur réseau, en devenant plus compétitifs, et en améliorant la gouvernance, la conformité et la gestion des risques.

## Transferts d'argent et inclusion financière: les solutions postales



Ian A. Radcliffe, Directeur, WSBI, a présenté une communication intitulée "Transferts d'argent et inclusion financière". Il a commencé par évoquer le point de vue des décideurs. Pour ceux-ci:

- L'inclusion financière est porteuse de bienfaits économiques et sociétaux.
- Les ménages bénéficiaires de transferts d'argent sont plus portés à ouvrir des comptes bancaires.
- Les transferts d'argent représentent un important volume d'argent et ils continuent de croître.

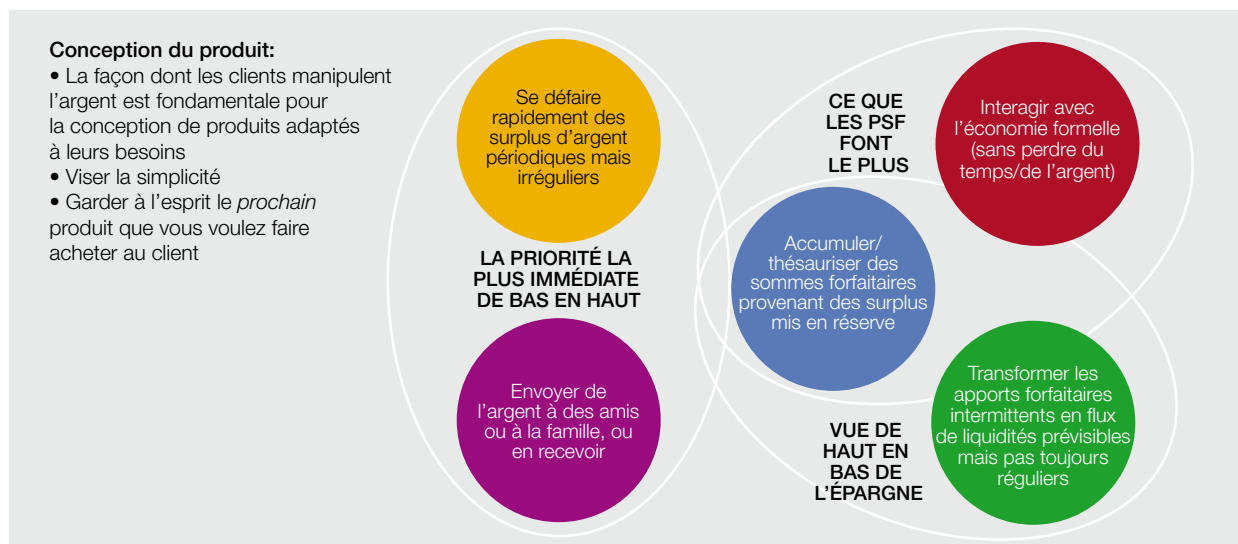
Du point de vue des prestataires de services financiers:

- L'argent mobile est une menace pour les principaux flux de revenus.
- Les transferts d'argent offrent une première occasion d'entrer dans le monde bancaire numérique/mobile (pour rester compétitif, vendre un deuxième/troisième produit).

Il a aussi mentionné la tempête du siècle qui fait rage actuellement et dans laquelle le monde est en passe de réaliser des percées rapides en matière d'inclusion financière car les revenus augmentent à la base de la pyramide, les décideurs donnent la priorité à l'inclusion financière, la technologie permet de réduire le coût de la distribution et d'étendre les réseaux, et les opportunités offertes encouragent l'innovation et les nouveaux entrants. Par ailleurs, les prestataires de services financiers sont soumis à des forces irrésistibles qui les poussent au changement, par exemple l'adaptation au changement de la réglementation et la mise en conformité, la résolution des problèmes hérités d'actifs peu performants et de structures de coûts inadaptées, le changement de culture et de comportement des organisations, et l'investissement dans le service clients et l'innovation opérationnelle. La grande question est de savoir si les réseaux postaux sont suffisamment en forme pour affronter la tempête et en tirer profit. Ils se trouvent face à des temps difficiles, du fait du changement rapide de l'environnement et de la pression concurrentielle.

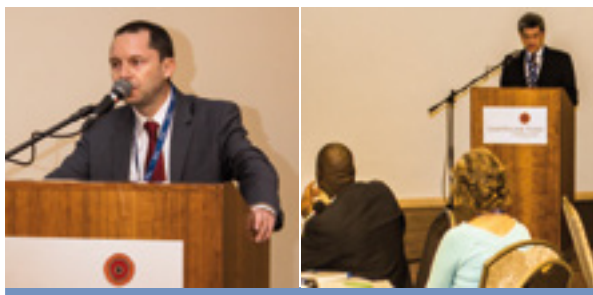
L'intervenant a souligné l'importance de l'orientation client, consistant à gagner la fidélité du client en rendant un service de valeur au moyen de solutions financières fondées sur une compréhension profonde de ses besoins, préférences et comportements, et à placer les besoins et aspirations du client au centre de la stratégie commerciale et du processus de décision. S'adapter à cet impératif

## Conception d'un modèle commercial "intelligent"



exige un changement radical de culture et d'organisation. Il est également essentiel de concevoir et de mettre en œuvre des modèles commerciaux applicables, tenant compte du fait que les gains rapides se font dans les zones urbaines ou périurbaines, mais qu'au-delà un lien avec l'argent mobile est très probablement nécessaire. À cet égard, les réseaux postaux devront revoir leurs agences, leurs heures d'ouverture et l'âge moyen de leur personnel, et acquérir une compréhension plus profonde du rôle des opérations mobiles dans l'expansion de leur implantation géographique. Des programmes d'éducation financière efficaces joueront aussi un rôle clé, car le lien entre les connaissances financières et l'obtention de bons résultats financiers est évident.

### Les réseaux postaux en Afrique: enseignements tirés et opportunités



**David Avsec, Directeur adjoint du Centre de technologies postales, Union postale universelle (UPU) et Alexandre Rodrigues, Responsable des programmes, services financiers postaux (UPU)**

ont présenté une communication commune sur les enseignements tirés concernant les réseaux postaux en Afrique.

Après avoir brièvement présenté l'UPU, sa vision et sa stratégie, les intervenants ont décrit plusieurs projets réalisés avec la coopération de donateurs internationaux. Un projet conjoint UPU-FIDA a été exécuté de 2008 à 2010 en Afrique de l'Ouest avec la coopération de La Poste française. Ce projet visait six pays – Bénin, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Sénégal, où 355 réseaux postaux avaient été connectés au réseau mondial de paiements postaux par voie électronique. En outre, des équipements avaient été achetés, installés et testés dans les réseaux postaux ruraux, et des services de transfert de fonds par voie électronique avaient été créés. À cet

égard, des procédures postales sûres avaient été mises en place dans les zones rurales pour le paiement des mandats, tandis que des procédures comptables et de gestion des fonds avaient été établies. Les résultats obtenus étaient notamment l'ouverture de 17 corridors, un accroissement du trafic de plus de 100% entre 2009 et 2010 et une baisse de 30% à 50% des tarifs. En outre, les personnes résidant dans la zone du projet peuvent maintenant recevoir et envoyer de l'argent sans avoir à se rendre dans de grandes villes éloignées.

Les intervenants ont aussi mentionné le projet exécuté en partenariat avec Planet Finance, intéressant les opérateurs postaux du Burkina Faso, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Mali. Lancée en 2013, cette initiative vise à fournir aux travailleurs migrants un moyen sûr, fiable, abordable et accessible pour transférer de l'argent en utilisant le *"Mandat Express International"* de l'International Financial System (IFS) de l'UPU pour l'échange des paiements postaux, et pour offrir des produits financiers simples. En outre, les réseaux postaux implantés en zone rurale sensibilisent à la fois les expéditeurs et les destinataires des transferts d'argent sur l'importance de l'épargne et les mécanismes financiers de base.

Les services en ligne paraissant essentiels pour les populations rurales sont les suivants: base de données des codes postaux, validation des adresses postales, suivi et localisation à l'échelle mondiale, guide des exportations par voie postale, répertoire mondial des boutiques électroniques postales, questions et réclamations. Les services financiers essentiels devraient comprendre les transferts d'argent nationaux et internationaux, les règlements du commerce électronique, les acomptes, les services d'entiercement, la compensation et le règlement. Tous ces éléments font partie du cadre TI pour le commerce électronique postal de l'UPU.

L'un des objectifs importants du pôle postal est de relier l'IFS de l'UPU aux autres réseaux de paiement (par exemple les opérateurs du transfert de fonds), aux réseaux de paiement mobile, et aux réseaux bancaires et de cartes de paiement. Au niveau des bureaux de poste, cela signifierait qu'un guichet unique traiterait tous les paiements effectués par l'intermédiaire de l'IFS, ce qui simplifierait les opérations et améliorerait l'efficacité et la qualité.



# 4 mars Session III | Les réseaux postaux et le marché des transferts d'argent

## Ce que veulent les clients: les réalités du terrain

Cette session a comporté la présentation des principales informations recueillies par une enquête de référence portant sur l'utilisation des réseaux postaux ruraux pour les transferts d'argent en Afrique. Cette communication a été suivie d'une autre présentation, relative au Programme "Rendre l'accès possible" (MAP). La session a été suivie d'une table ronde.

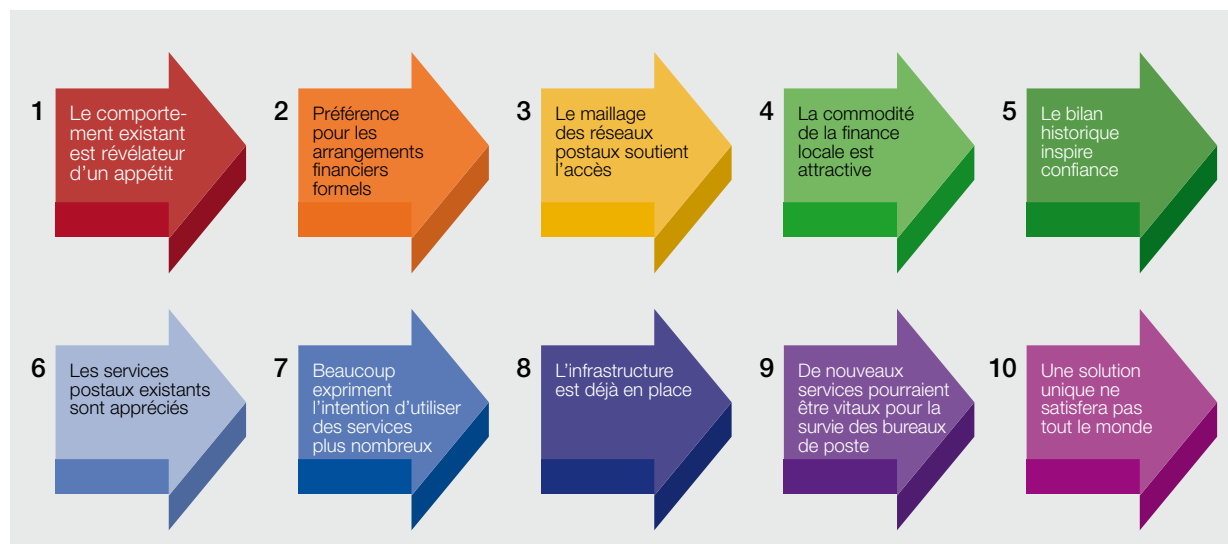
L'enquête de référence, diligentée par le Mécanisme de financement pour les transferts d'argent du FIDA dans le cadre de l'Initiative SFFPA, a été menée dans 11 pays d'Afrique. Elle a commencé par les quatre pays africains sélectionnés recevant une assistance technique directe: Bénin, Ghana, Madagascar et Sénégal. Puis elle s'est poursuivie dans les sept autres pays admis à bénéficier d'une assistance technique au cours des deux prochaines années: Burundi, Égypte, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Zambie et Zimbabwe. Cette enquête avait pour objet de mesurer la demande (sensibilisation, connaissances, besoins, comportement et perceptions) concernant la réception et l'envoi d'argent par les réseaux postaux et leurs pratiques financières.



**Ndeye Diagne, Directrice du Bureau Sénégal-Côte d'Ivoire, Taylor Nelson Sofres (TNS RMS)**

a présenté une communication intitulée "Ce que veulent les clients: apprentissage essentiel à travers le continent". L'intervenante a commencé par indiquer que le retour d'information le plus important recueilli auprès des enquêtés est le suivant: recevoir l'argent (disponibilité d'un point de distribution), le recevoir rapidement (proximité et temps de traitement réduit) et le recevoir intégralement (argent liquide disponible au point de distribution). Elle a ensuite décrit la situation de l'accès aux services financiers ruraux en Afrique. Il y a une forte tradition d'épargne à la fois par l'intermédiaire des institutions financières et sous des formes non financières (cheptel). Les comptes mobiles sont très prisés en Afrique orientale et les transferts d'argent sont l'élément le plus couramment utilisé dans toute l'Afrique à l'exception de Madagascar. Vu l'ampleur de leur utilisation, il est logique de partir des

**Permettre à l'Afrique rurale d'accéder à une plus large gamme de services financiers paraît réalisable à travers le réseau postal dans la majorité des pays étudiés**



transferts d'argent. En Afrique, la grande majorité des opérations de transfert de fonds sont d'ordre intérieur plutôt qu'international, mais les pays qui enregistrent le montant le plus important de transferts d'argent sont ceux où les transferts internationaux sont les plus élevés. L'argent reçu sert en grande partie aux dépenses courantes et, à quelques exceptions près, le montant moyen des transferts est inférieur à 100 USD par mois tandis que leur fréquence moyenne est mensuelle.

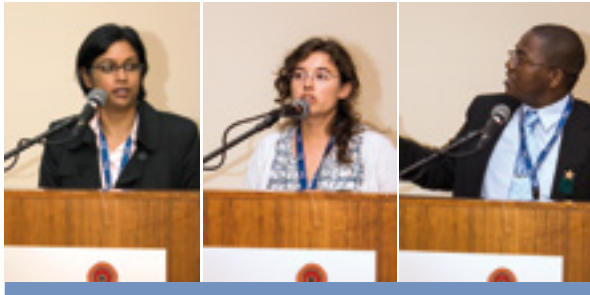
En ce qui concerne le retour d'information le plus important (cité ci-dessus), les clients ont signalé des problèmes pour chaque facteur: les points de distribution sont éloignés, les procédures utilisées pour effectuer les opérations sont longues et font perdre du temps, et l'argent liquide n'est pas toujours disponible. Il est clair que l'amélioration de l'expérience du client est impérative. Les réseaux postaux doivent remédier avec urgence aux frustrations des clients, car les transferts d'argent sont le principal motif de leur visite au bureau de poste. Les enquêtés estiment que la poste est une institution fiable pour offrir une plus large gamme de services financiers aux populations rurales d'Afrique, y compris les transferts d'argent nationaux et internationaux. C'est là une base solide de développement.

Dans l'ensemble, améliorer la qualité du service postal, à un moindre coût, serait bénéfique à un double titre: en consolidant la clientèle actuelle et en offrant des services complémentaires ou à valeur ajoutée. À cet égard, on peut formuler un certain nombre de recommandations:

- **Élargir l'offre grâce à la technologie.** Le réseau postal africain doit rattraper son retard en matière de technologie de pointe en renouvelant/modernisant ses équipements (par exemple, accès à l'ordinateur, sites web, téléphone mobile) et par des programmes de formation et de renforcement des capacités à l'intention du personnel.
- **Offrir des services à valeur ajoutée.** De nouveaux équipements et des services technologiques améliorés devraient permettre de résoudre les problèmes liés à la fiabilité des systèmes, apportant des améliorations indispensables de l'efficacité et un avantage compétitif accru.
- **Transmettre une image plus moderne.** Les réseaux postaux devront sensibiliser les populations rurales à l'existence des services financiers disponibles. C'est possible grâce aux moyens de communication de masse (par exemple spots radiophoniques et télévisuels), campagnes d'information (par exemple, visites à domicile, brochures, écrans dans les salles d'attente) et par l'élaboration de stratégies de marketing professionnelles.
- **Intégrer les études de marché comme outil systématique de long terme.** Le suivi-évaluation permanent au niveau local doit acquérir une compréhension profonde des comportements, besoins et préférences des clients afin de développer des produits et services appropriés.



De gauche à droite: Abel Motsomi (FINSCOPE), Mia Thom (CENFRI), Kameshnee Naidoo (FENU), Ian Radcliffe (WSBI), Frédéric Ponsot (FIDA), Ndeye Diagne (TNS RMS)



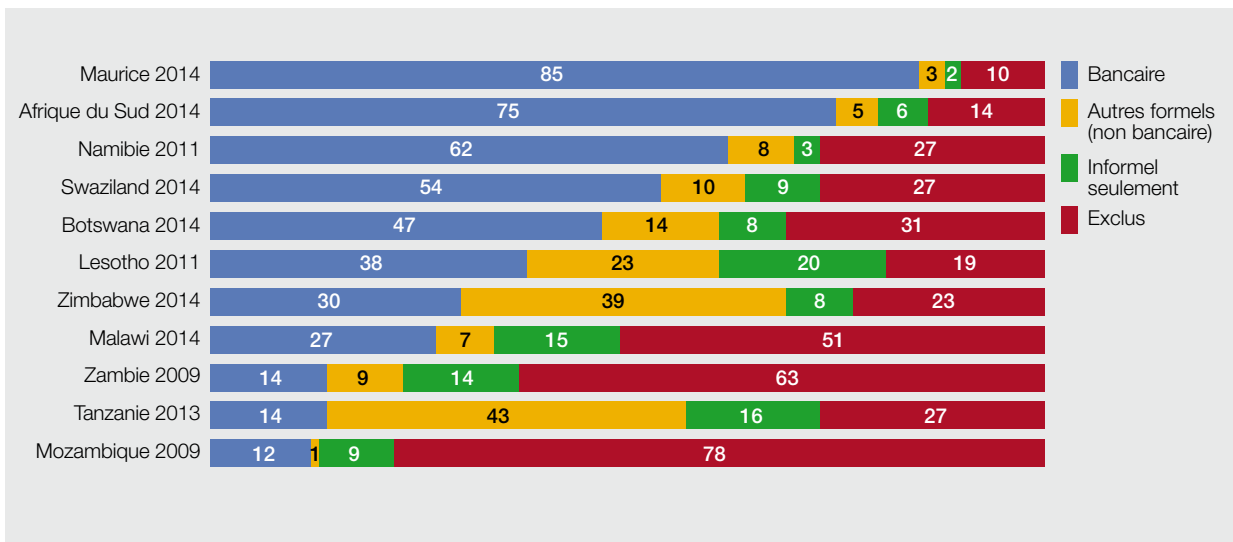
**Kameshnee Naidoo, Conseiller du Programme mondial, MAP, FENU, Mia Thom, Directrice des projets, Centre pour la réglementation et l'inclusion financières (CENFRI) et Abel Motsomi, Spécialiste de la recherche et de l'information, Finmark Trust, FINSCOPE** ont présenté une communication commune sur le MAP. Le MAP est axé sur l'inclusion financière de la population adulte (18 ans et plus) au niveau national – l'inclusion financière signifie la réglementation des produits financiers. Une enquête nationale représentative a été exécutée dans dix pays au moyen de l'outil FINSCOPE, qui permet de déterminer et de cartographier le paysage et l'usage des services financiers. Les données recueillies ont permis de connaître l'utilisation réelle des services financiers par les clients. Une analyse de l'offre et de l'environnement réglementaire, constituant leur vécu réel, a été superposée à l'enquête. L'enquête comportait des entretiens pour déterminer quels étaient les services

fournis, ce que le pays se fixait comme but, comment l'inclusion financière s'inscrivait dans les objectifs nationaux, et quels étaient les systèmes politiques et réglementaires nécessaires pour les atteindre. Une feuille de route avait alors été élaborée pour ouvrir certaines opportunités.

Il ressort de l'enquête que 30% environ des adultes de la Communauté de développement de l'Afrique australe envoient ou reçoivent de l'argent. D'autre part, les zones rurales sont beaucoup plus exclues des produits et services financiers.

Il y a même des différences au niveau national. L'un des problèmes particulier est le nombre de migrants sans papiers qui ne peuvent utiliser les canaux formels, qu'il s'agisse des banques ou des bureaux de poste, et doivent donc recourir aux canaux informels. (l'Afrique du Sud a adopté une loi autorisant les demandeurs d'asile à envoyer ou à recevoir des fonds).

### L'inclusion financière: Plages d'accès dans l'ensemble de la région [%] L'inclusion financière varie considérablement dans la région





## Points saillants de la table ronde et de la plénière



### Questions des participants

- Dans beaucoup de pays, il y a très peu de données nationales représentatives pouvant fournir aux décideurs une base factuelle pour prendre les décisions.
- Le processus de la feuille de route permettait au pays de se fixer une vision et un objectif au lieu d'aborder les produits et services financiers de façon désordonnée. Les objectifs peuvent être fixés d'un point de vue objectif et des activités appropriées peuvent être identifiées. Le contexte est primordial.
- Pour remédier à l'éloignement des bureaux de poste, deux solutions doivent être mises en œuvre: les bureaux éloignés doivent être améliorés; et il faut miser davantage sur les services de téléphonie mobile. Dans ce dernier cas, il est essentiel de choisir le bon partenariat, soit avec les opérateurs

de téléphonie mobile ou même des détaillants locaux (par exemple, 7 à 11 boutiques). Il est ainsi possible de réduire sensiblement les coûts.

- Les gens sont prêts à parcourir à pied de grandes distances pour toucher de l'argent. En revanche, il ne le sont pas pour épargner. Pour promouvoir une culture de l'épargne, il faut développer les services de téléphonie mobile.
- Des équipements multiples sont nécessaires. Le transport d'espèces à destination des zones rurales peut revenir très cher à cause de l'infrastructure. En fait, c'est souvent l'élément le plus important du coût des opérations de transfert de fonds. Cependant, les agents de téléphonie mobile ne sont pas la seule solution. Des distributeurs automatiques de billets et autres mécanismes sont nécessaires.



### Questions des participants



### Pause-café

## 4 mars Session IV | Opérateurs postaux et partenaires du marché



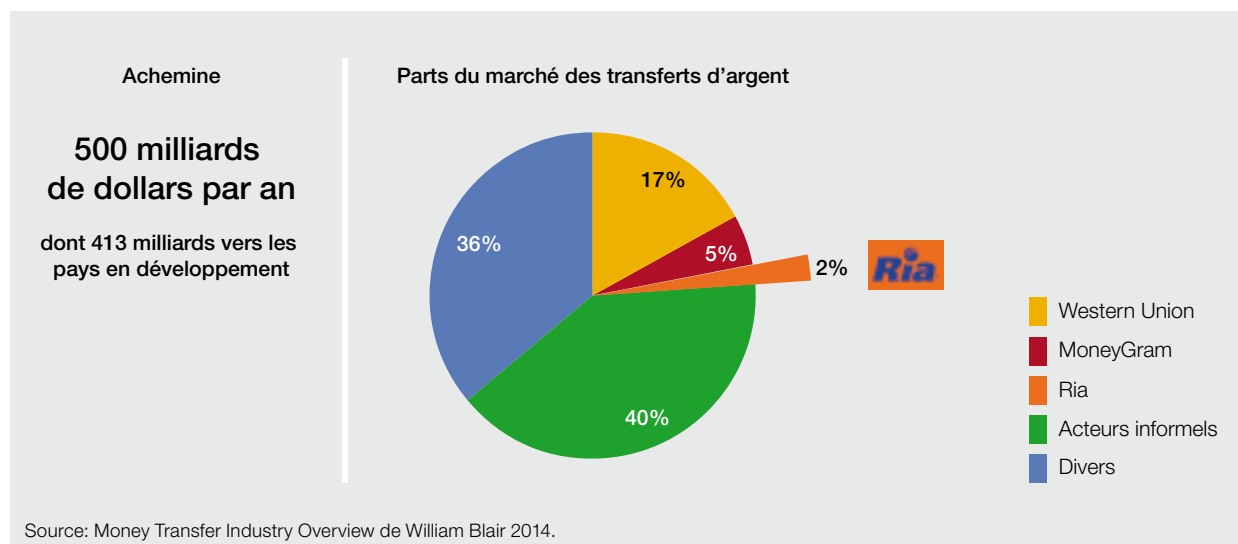
**Sabasaba Moshingi, Président Directeur général, Tanzania Postal Bank**, a ouvert la session en présentant une communication intitulée "Les partenariats durables de la Banque postale de Tanzanie: une étude de cas sur notre relation avec la Tanzania Postal Corporation (TPC)". L'intervenant a tout d'abord donné des informations générale sur la Banque, qui est l'une des plus ancienne du pays (90 ans) et offre des produits bancaires à ses 700 000 clients, tels que comptes d'épargne, microcrédit, crédit aux particuliers et aux entreprises, ainsi que des services de transfert de fonds. Les principales caractéristiques des partenaires de la Banque sont les suivantes: leur viabilité financière; leur positionnement sur le marché, où ils combler un vide; leur durabilité; et le fait qu'ils renforcent l'image de marque de la Banque. Les partenaires doivent également partager les valeurs de la Banque, à savoir l'orientation client, l'intégrité, l'inclusion financière, l'abordabilité et la qualité. L'intervenant a ensuite mentionné les partenariats avec Citibank (collecte de

l'argent), le Tanzania Social Action Fund (versements en espèces pour les ménages pauvres), Standard Chartered (collecte de l'argent), la Tanzania Revenue Authority (collecte de l'argent), l'Unit Trust of Tanzania (vente de terrains) et la Tanzania Petroleum Development Corporation (dédommagement des habitants lésés par un projet de gazoduc). En outre, la Banque a lié son produit bancaire mobile "TPB POPTE" à tous les prestataires d'argent mobile (Airtel money, Vodacom, M-pesa, Tigo pesa).

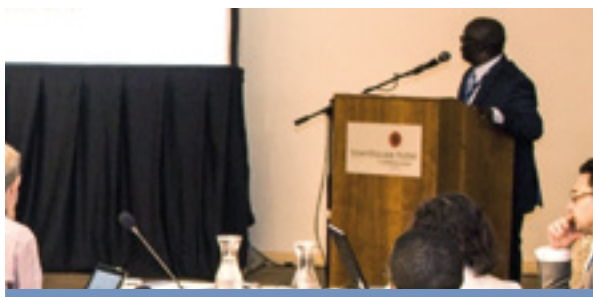
Le partenariat de la Banque avec la Tanzania Postal Corporation a permis l'ouverture de 18 mini-agences hébergées dans les locaux de la TPC et la création de 43 points POPOTE dans les bureaux de la TPC, et de 143 points Western Union. Ainsi, de plus nombreux clients ont un accès facilité et moins onéreux aux opérations de transfert de fonds et aux autres services financiers. Quelques difficultés sont toutefois à signaler:

- Manque de liquidités dans les réseaux postaux de la TCP
- Médiocrité du service client
- Manque de présence physique
- Fraude
- Démoralisation du personnel
- Les clients pensent que la Banque et la Société ne font qu'un
- Concurrence d'autres opérateurs financiers plus puissants

### L'industrie des transferts d'argent



Actuellement, les bureaux de postes ferment par manque de rentabilité. S'ils ferment et sont ensuite franchisés, la situation devient très complexe pour entrer dans une relation tripartite. Pour résoudre ces difficultés, le partenariat devra assurer la gestion des liquidités et la formation du personnel des mini-agences et des bureaux de la Société. Il devra aussi améliorer la présence physique et l'image de marque, et mettre en place des contrôles et des audits axés sur les risques. En outre, il devra être vigilant dans l'identification et l'acquisition d'implantations présentant l'avantage d'être les premières sur le marché, et abandonner les implantations non rentables de la Société pour des implantations viables.



**Colin M. Vickerie, Président-Directeur général, Cash4Africa,** a présenté une communication intitulée "Le Groupe Roraima: un partenariat public-privé". Le Groupe Roraima est en partenariat technologique avec les réseaux postaux et non en position de vendeur. Créée en 2000, la société est un prestataire de services de transfert de fonds à destination de l'Afrique et des Caraïbes. Son premier objectif était de créer un réseau de paiement en Afrique et dans les Caraïbes. À la suite d'amples alliances et d'opérations pilotes avec les réseaux postaux et les sociétés microfinancières en Afrique, et avec les mutuelles d'épargne et de crédit dans les Caraïbes, il est apparu que le traitement des paiements et des transactions aux niveaux national et transnational offrait une énorme opportunité. Les objectifs généraux du partenariat sont notamment l'intégration des données, la surveillance et la détection des fraudes, l'amélioration des services de facturation, la réduction des pertes, l'augmentation des recettes et de la collecte, la gestion des réseaux et les solutions réseau. À la différence d'autres entités, les bureaux de postes ont pour mandat de servir tous les citoyens et de fournir une large gamme de services de qualité au

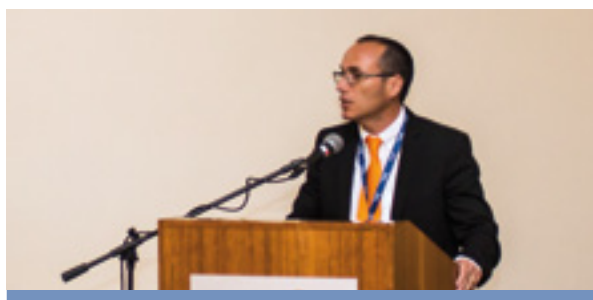


**“Chaque partenaire est un cas particulier. Il faut reconnaître les besoins spécifiques de chaque partenaire et être sûr que ces besoins correspondent à ceux que l'on s'attache à satisfaire. Ce n'est pas une lune de miel. Il faut s'engager et travailler dans une relation de longue durée et aller de l'avant en s'assurant que les points forts et les faiblesses sont complémentaires. On est parfois amené à sortir de son domaine naturel. Ce n'est pas toujours facile.”**

Colin M. Vickerie, Président-Directeur général, Cash4Africa

moindre coût, et c'est là que le traitement mobile entre en jeu. Le Groupe Roraima dispose d'une plateforme mobile étendue aux bureaux de poste, et les produits de sa "banque sans guichet" sont notamment les suivants: des points d'entrée conviviaux à travers les bureaux de poste, des appareils mobiles, des centres d'appel, etc.; la mise en liaison des partenaires avec un réseau national et mondial facilitant le traitement électronique des transactions; l'intégration du plus grand nombre possible de produits et services bancaires, financiers et de traitement des transactions également accessibles par le biais d'une plateforme mobile; le traitement des transactions, l'apurement des comptes et le règlement quotidien en temps réel; et un réseau étendu couvrant le pays, l'Afrique et certaines localisations internationales.

Les produits numériques sont particulièrement intéressants. Un réseau exigeant des règlements monétaires physiques comporte certains coûts, qui sont trop élevés pour être supportables. L'argent et le traitement numériques sont la solution. Il faut s'engager à éliminer du système le papier-monnaie et son coût.



**Sebastian Plubins Malfanti, Directeur général Europe, Moyen-Orient, Afrique et Asie du Sud-Est, Ria Money Transfer**, a présenté une communication sur le sujet "Opérateurs postaux et partenaires du marché". Filiale à 100% d'Euronet Worldwide Inc. (NASDAQ: EEFT), Ria est un leader dans le secteur des transferts

d'argent. Fondée en 1987, Ria est actuellement implantée dans plus de 135 pays et offre ses services dans plus de 243 000 sites à travers le monde. La société mère est considérée comme un leader mondial dans le traitement sécurisé des transactions financières électroniques. C'est là un avantage pour ses partenaires, qui bénéficient ainsi d'un accès supplémentaire à toute une gamme de solutions technologiques et de gestion des liquidités.

L'intervenant a informé les participants qu'en 2014, l'industrie des transferts d'argent a acheminé plus de 580 milliards d'USD, dont environ 420 milliards à destination des économies en développement. Sur le marché des transferts d'argent, environ 40% des transferts sont actuellement effectués par des acteurs informels. Western Union et MoneyGram sont les principaux acteurs en Afrique; le réseau de Ria se compose principalement de petits agents indépendants ainsi que de quelques correspondants plus importants et de partenariats avec les réseaux postaux en Afrique.

Alors que le coût moyen des transferts d'argent est actuellement de 8%, Ria enregistre un coût mondial moyen légèrement inférieur à 3,8%. Une réduction du coût mondial moyen au niveau du coût moyen de Ria dégagerait 18,5 milliards d'USD par an. Les avantages évidents du faible coût des transferts d'argent sont les suivants: réduction du marché informel; accès aux données permettant d'avoir un tableau plus réaliste de l'économie; développement économique induit par l'épargne et l'investissement, et capitaux d'amorçage disponibles pour de nouvelles entreprises.



## 4 mars Session V | La technologie au service d'un marché plus compétitif



Le postulat de cette session était que l'argent mobile est disponible dans les réseaux postaux de plus de 20 pays d'Afrique

- Quels sont les premiers enseignements que l'on peut tirer?
- Les réseaux postaux – des points de contact physique, agents payeurs et guichets de proximité?
- Les bureaux de poste: des points d'accès en zone rurale?



**Salvador Nizigiyimana, Directeur Général, Régie Nationale de Poste (RNP) du Burundi**, a présenté une communication intitulée "Les services financiers postaux: l'expérience du Burundi". L'intervenant a tout d'abord décrit le cadre juridique dans lequel opère le service postal au Burundi et donné des informations générales sur le pays. Bien que les opérateurs mobiles sont au nombre de six dans un aussi petit pays, le taux de pénétration n'est que de 30%. Il y a dix banques commerciales et institutions financières, dont le taux de pénétration n'est que de 12,5%. Des services financiers postaux sont disponibles dans les 129 municipalités du pays et la situation évolue très rapidement: on comptait

30 agences en 2007; en 2014, leur nombre était passé à 141, qui couvraient 82% des zones rurales et géraient 220 000 comptes.

Les transferts internationaux d'argent sont effectués en partenariat avec Ria, Western Union, Mandat Express International et, bientôt, Instant Cash avec les Émirats arabes unis. Les transferts mobiles au niveau national sont effectués avec Ecocash et Mandat Postal Electronique, un nouveau service en cours de développement au sein de la RNP et actuellement à l'essai. L'intervenant a aussi mentionné une nouvelle initiative "migrations pour le développement" lancée conjointement avec l'Organisation internationale pour les migrations et l'UPU. Cette initiative adopte une approche postale intégrée visant à favoriser l'accès des producteurs locaux aux marchés internationaux, à faciliter la communication entre les travailleurs migrants et leurs familles, à améliorer les services de transfert de fonds et à réduire les coûts, à dispenser une éducation financière aux travailleurs migrants et à leurs familles, et à promouvoir l'inclusion financière. Ce partenariat œuvre à la création d'un opérateur postal mobile virtuel pour les transferts d'argent (nationaux et internationaux). Les autres projets d'avenir de la RNP comprennent le développement de services de cartes électroniques et de guichets automatiques, et la participation aux communications interbancaires.

Pour terminer, l'intervenant a indiqué que les services postaux du Burundi sont entièrement nationalisés. Le gouvernement, qui veut faire des services postaux un

outil socio-économique pour l'intégration des populations rurales, a donné des instructions au service postal pour qu'il accroisse sa présence. À cet égard, la technologie sera essentielle.

**Samuel Adu Boafo, Directeur général par intérim, Ghana Post**, a présenté une communication intitulée: "La technologie au service d'un marché concurrentiel". La Ghana Post Company Limited dispose de 350 bureaux de poste, dont 80 fournissent des services financiers. Au niveau national, les services de transfert de fonds sont fournis en partenariat avec Roraima Data Services, Airtel Ghana Limited et Scancon Ghana Limited. Au niveau international, ils sont fournis en partenariat avec Western Union, Express Funds International, Sigue Money Transfer International, Ria International, Samba International et Transfast Global International, Western Union représentant 90% des transferts d'argent internationaux.

L'intervenant a ensuite expliqué comment le Gouvernement ghanéen et la Banque du Ghana peuvent soutenir les bureaux de poste. Le gouvernement peut fournir un soutien financier et de l'équipement, notamment des ordinateurs et des accessoires. Il peut aussi autoriser Ghana à effectuer des transferts d'argent vers l'étranger (par exemple, le Nigeria). La Banque du Ghana peut dispenser Ghana Post des normes minimales en matière de fonds propres et lui permettre de gérer un bureau FOREX. L'intervenant a souligné l'importance du développement de la banque sans guichet, de la banque mobile et des transferts d'argent en monnaie scripturale. L'électrification pose toutefois de sérieux problèmes. En plus, trois banques seulement sont connectées à un réseau internet à fibre optique, si bien que les connections sont extrêmement mauvaises. Il faudra résoudre ces problèmes pour pouvoir étoffer la gamme des services financiers offerts au Ghana, rendre ceux-ci plus accessibles aux clients au dernier kilomètre et en abaisser le coût.



**Douglas Zimbango, Directeur général, ZimPost (Zimbabwe)**, a présenté une communication intitulée: "La technologie au service d'un environnement postal plus compétitif". Il a expliqué qu'au Zimbabwe 4,9 millions de personnes utilisent la monnaie mobile, le montant des transactions atteignant 403 millions d'USD. Le taux de pénétration d'internet est de 47,5% et le nombre des abonnés actifs au mobile est de 11,3 millions. Par conséquent, une part de marché de 10% peut transformer les perspectives de la poste, qui devra mettre à profit les progrès spectaculaires des technologies déjà adoptées par ses concurrents. En ce qui concerne les transferts d'argent, 40% de la population n'ont pas encore accès à la banque, mais ils sont éloignés des institutions formelles. De plus, le commerce des transferts d'argent sont monopolisés par quelques acteurs qui pratiquent des tarifs élevés, d'où la place importante des canaux informels. La technologie actuelle permet de créer une "poste idéale" – c'est-à-dire un lien sans solution de continuité entre le financier, l'électronique et le physique – apte à fournir un accès

---

**“La poste devrait promouvoir l'innovation intelligente et mobiliser la technologie pour intégrer pleinement le financier, l'électronique et le physique afin de s'intégrer avec les principaux acteurs et partenaires pour une croissance, une diversification et une contribution organiques au développement socio-économique”**

Douglas Zimbango, Directeur général,  
ZimPost (Zimbabwe)

24-7-365 par de multiples canaux (guichets automatiques, téléphones mobiles, bureaux de poste) et être intégrées aux bases de données des commettants pour effectuer des règlements rapides et exacts. L'intervenant a mentionné la carte de paiement ZIPcash, qui pourrait être chargée au bureau de poste s'il ne dispose pas d'espèces. Cette carte pourrait être utilisée ensuite pour régler des achats ou retirer de l'argent à un guichet automatique.

Cependant, la poste se heurte à un certain nombre de facteurs limitants, notamment:

- Faibles adoption et adaptation de la technologie, rendant 8 à 5 opérations nécessaires
- Manque d'interopérabilité avec les autres plateformes d'accès
- Manque d'intégration des données avec les commettants
- Faible connectivité, spécialement dans les régions éloignées où la concurrence était faible
- Accès limité à des sources d'énergie alternatives pour maintenir les systèmes en activité
- Absence de dispositions appropriées pour les règlements transfrontières.



**Emmanuel Okoegwale, Associé principal, MobileMoney Africa**, a présenté une communication intitulée: "Les services financiers postaux et MobileMoney: un facteur d'avantage compétitif". Il a tout d'abord mentionné la pertinence du réseau postal pour l'adoption de MobileMoney, en particulier: maillage étendu (urbain et rural), confiance des communautés, aptitude à faciliter les transactions de faible valeur, et

pratique de la langue locale. Les principales difficultés sont les coûts de transaction élevés, les réseaux de paiement limités en milieu rural, le manque d'éducation financière, la mauvaise protection des consommateurs, les réglementations problématiques et l'incertitude du marché dans certaines régions d'Afrique. En outre, il y a d'importants problèmes technologiques et de réseaux en zone rurale, et la demande est trop faible pour justifier les investissements.

Les enseignements suivants ont été tirés de l'expérience à ce jour de MobileMoney en Afrique:

- Réseau des agences très fragmenté dans toute l'Afrique
- Coût élevé des paiements en espèces en raison des frais de construction et d'exploitation du réseau d'agences
- Les populations rurales paient des dessous de table supplémentaires pour accéder à leur argent sur leur portefeuille mobile
- La croissance de MobileMoney est limitée par la taille réduite du réseau
- Obstacles réglementaires excluant les opérateurs de réseau mobile d'une participation active aux systèmes de services financiers mobiles, en particulier en Afrique de l'Ouest

L'intervenant a terminé sa présentation en soulignant qu'au Nigeria la poste devrait jouer le rôle de super-agent pour les transferts d'argent. Il est nécessaire de refondre le système pour que le réseau postal devienne un super-agent coiffant les pôles d'agents. En outre, le réseau postal nigérian devrait être connecté à la plateforme nationale afin de garantir l'accès universel à tous les partenaires potentiels.

## 5 mars Session I | Plans et échanges d'expérience



De gauche à droite: Ami Rakotoarivelo (Paositra Malagasy), Nicole Van Gans (Banque Mondiale), Saliou Fedior (La Poste du Sénégal), Parfait Agbalon (La Poste du Bénin), Danladi Saaka (Ghana Post), Ricardo Valencia (Banque Mondiale), Hans Boon (FIDA)

### GhanaPost: rôle et potentiel



Danladi Saaka, Chef de la direction financière, GhanaPost, et Ricardo Valencia, Spécialiste des transferts d'argent, Banque mondiale, ont présenté une communication sur ce sujet intitulée: "GhanaPost: Rôle et potentiel", se concentrant sur les deux thèmes suivants:

- Quel est le rôle de GhanaPost dans l'exécution des transferts d'argent?
- Comment GhanaPost peut-elle devenir plus compétitive sur le marché des transferts d'argent?

La Banque mondiale estime que 1,9 millions de Ghanéens vivent à l'étranger, dans plus de 33 pays. L'apport des transferts d'argent était estimé à plus de 1,5 milliard d'USD en 2014, et environ 28% des Ghanéens sont expéditeurs ou destinataires de transferts d'argent. Près de 60% d'entre eux ont indiqué que les amis et la famille sont les intermédiaires privilégiés, suivi des banques (25%), et des autres canaux formels (22%).

GhanaPost est habilitée à exercer les activités de services financiers suivantes:

- Prestation de services pour lesquels l'argent peut être transféré par mandat, virement postal, etc.

- Fourniture et entreprise de services d'agence pour le compte du gouvernement et de toute autre banque ou société commerciale habilitée
- Prestation de services de technologie de l'information et de la communication
- Fourniture de services financiers non bancaires.

Son offre de services actuelle comprend les transferts d'argent internationaux (par l'intermédiaire de Western Union, Moneygram, Ria, Sigue, Transfast Money Transfer et Samba International Money Transfer) ainsi que les envois et transferts d'argent intérieurs. GhanaPost a lancé en décembre 2009 Cash Post, un service de transfert de fonds au niveau national présent dans 185 localités du pays, l'objectif étant de porter le nombre de sites à 2 000 d'ici la fin de 2015. Les difficultés à surmonter sont les suivantes:

- Coupures de courant
- Gestion des liquidités
- Niveau insuffisant des fonds de caisse
- Connectivité internet des bureaux de poste
- Manque d'équipement (par exemple, ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, véhicules de surveillance)
- Absence de publicité des produits faute de moyens financiers.

Au cours de la présentation, quatre questions ont été débattues au sujet de l'aide dont GhanaPost a besoin pour devenir plus compétitive sur le marché des transferts d'argent.

- **Les approches de développement entrepreneurial et commercial** dont GhanaPost pourrait tirer profit sont notamment les suivantes: *un rapport récapitulatif des contrats* qui fournit un résumé des contrats en



cours avec les opérateurs de transferts d'argent, les attentes de GhanaPost et ses dépendances, ainsi qu'un plan d'action; *de nouvelles procédures de sélection des services* comprenant une matrice d'évaluation, une fiche de notation et une méthode d'analyse coût-bénéfice; *un guide de gestion des relations* portant sur des questions telles que la compréhension des besoins des partenaires, le bon choix des partenaires, l'établissement de contacts et de relations, et le développement et la gestion des relations; et un *plan de marketing* comprenant une stratégie de marketing, un plan d'action pour promouvoir l'image de marque et un budget.

- **Les services financiers** dont GhanaPost serait susceptible de tirer profit comprennent les transferts d'argent mobile, l'épargne et le crédit, l'assurance, le règlement des factures, le change, les virements postaux, la banque postale, les services bancaires en agence, les obligations portant intérêt et les transferts d'argent internationaux.
- **Une gestion financière et des risques appropriée** devra être mise en place, et notamment: un guide de gestion des risques pour évaluer, atténuer et surveiller les risques, des stratégies relative aux données et à l'information; des modèles de gestion des liquidités pour la budgétisation/prévision et l'atténuation des risques de liquidité et de crédit; et un rapport de conformité.
- **L'exécution**, considérée comme un élément essentiel du projet, est également importante pour assurer une croissance durable.

## Le développement du marché des transferts d'argent au Bénin



Parfait Agbalon, Directeur général, La Poste du Bénin et Babacar Gaye, Chef de projet au Bénin, WSBI, ont présenté une communication commune sur ce sujet, intitulée: "Développement du marché des

transferts d'argent au Bénin", se concentrant sur les deux thèmes suivants:

- Quels sont les avantages comparatifs de La Poste du Bénin, et quels sont ses principaux vecteurs de rentabilité à court terme?
- Quelles sont les opportunités clés pour étendre la distribution des transferts d'argent au dernier kilomètre; quels corridors, quels canaux et quels instruments?

Au Bénin, le taux de pénétration bancaire n'est que de 15%. La majeure partie des transferts d'argent sont intra-africains (62% pour les réceptions et 62 % pour les envois). Une grande quantité d'argent est toutefois envoyée à l'étranger– par exemple vers l'Europe – pour les études des enfants. Les canaux informels représentent 54% des circuits utilisés pour envoyer de l'argent. L'avantage comparatif de La Poste du Bénin réside dans sa réputation et son image, le soutien de l'État et les services diversifiés et novateurs qu'elle a à offrir.

La Poste du Bénin n'est pas à ce jour au niveau de celle du Sénégal, qui a déjà résolu les problèmes et commencé à développer des produits innovants. Sa performance dans les services financiers postaux en général et dans les transferts d'argent en particulier, est faible. Le pays a commencé à engager des réformes menant à l'autonomie du service postal par rapport au secteur des télécommunications il y a seulement dix ans, ce qui peut expliquer ce retard. Il existe à coup sûr un fort potentiel de diversification, en particulier si les produits et les corridors sont bien choisis. La Poste du Bénin peut atteindre son objectif de devenir le principal opérateur et ne pas signer de contrats établis par les opérateurs mobile et dans leur intérêt. La clé du succès est d'étendre la portée du réseau postal, d'autant plus que l'appui des autorités politiques et régulatrices est acquis. Il est nécessaire d'être présent dans chaque municipalité, ce qui suppose une stratégie à long terme visant à garantir la connectivité du réseau sur tout le territoire. C'est absolument vital.

## Vers l'excellence opérationnelle



**Saliou Fedior, Directeur des études et projets, La Poste du Sénégal** et **Alexandre Rodrigues, Responsable des programmes, Services financiers postaux (UPU)**, ont présenté une communication commune sur ce thème, portant le même intitulé. Cette communication était axée sur les deux questions suivantes:

- Quelles sont les améliorations et les innovations à apporter/envisager au mode opératoire pour les transferts d'argent; quelles sont les réponses à court terme?
- Connectivité à large bande et sécurisation des opérations en espèces: à quel point sont-elles déterminantes?

Les principes fondamentaux de l'excellence opérationnelle sont la fiabilité, la rapidité et la sécurité. Des innovations sont nécessaires pour améliorer l'excellence opérationnelle de la Poste du Sénégal, sur le plan tant des processus que des pratiques. Il sera important d'explorer de nouveaux corridors possibles et de revitaliser ceux qui existaient. Les mouvements d'espèces à compte et de compte à compte peuvent être utilisés pour renforcer l'accessibilité et l'abordabilité. Étant donné le fort taux de pénétration du téléphone mobile en milieu rural, le développement de l'usage du téléphone mobile et des transferts mobiles va accroître le nombre des transferts d'argent dans les zones rurales. En outre, le développement des systèmes d'information et des systèmes automatisés limiterait le nombre des agences physiques, aux coûts élevés. Cela suppose que les services soient mieux équipés en technologie et matériel informatiques, en téléphonie, voire en énergie solaire pour les bureaux ruraux. Naturellement, une connectivité forte et fiable était indispensable. Il faut aussi que le personnel soit bien formé. Les partenariats sont également essentiels et les contrats existant devront être renégociés afin de réduire les coûts et de les rendre aussi viables que

possible, ainsi que d'étendre le réseau avec les agents et distributeurs privés. Il est également nécessaire que la Poste du Sénégal développe sa propre plateforme pour les transferts à l'intérieur du pays afin d'abaisser les coûts.

L'offre de produits et de services devra être élargie. Un projet est actuellement en cours pour offrir des cartes prépayées et des cartes électroniques, qui devraient bientôt être disponibles. Une filiale de la Poste du Sénégal étudie actuellement les paiements et les opérations sur téléphone mobile, qui sont des services essentiels.

On ne saurait parler du secteur des transferts d'argent sans mentionner la sécurisation des opérations. Tous ces flux monétaires peuvent être la cible de la fraude ou du blanchiment d'argent. Il sera nécessaire d'explorer et de développer des solutions viables, notamment des coffres forts plus résistants, de meilleurs systèmes d'information invulnérables aux attaques, des systèmes d'alerte et de surveillance, des gardes formés, etc.

L'excellence est atteignable et elle est importante pour l'inclusion financière. Elle peut apporter de nombreux avantages sociaux et économiques au niveau national et à tous les bénéficiaires. La baisse du coût des transferts jointe à l'éducation financière signifierait que les populations rurales disposeront de plus d'argent, qu'elles pourront alors investir dans les services financiers, contribuant ainsi aux économies rurales régionales et à la croissance économique générale du pays.

## Les défis de la gestion des liquidités



**Ami Rakotoarivelo, Directeur adjoint, Général Paositra Malagasy**, et **Nicole van Gans, Spécialiste des transferts d'argent, Banque mondiale**, ont présenté sur cette question une communication commune axée sur les deux thèmes suivants:

- Relever le défi du passage à la gestion centralisée des liquidités en ligne
- Améliorer l'information financière destinée aux dirigeants et aux autorités de régulation: Quelles sont les étapes à suivre? Que lit-on sur le tableau de bord?

La gestion des liquidités met en jeu un ensemble d'activités et de services – collecte, utilisation, sécurité – dont la qualité conditionnera l'augmentation du nombre de clients. Il s'agit d'une question très délicate: où est l'argent? Comment l'utilisons-nous? Comment le protégeons-nous? La poste de Madagascar souhaiterait diversifier sa gamme de produits classiques – chèques, transferts d'argent, service monétaire national – des produits comme il y en a partout. Il y a 247 bureaux de poste, 14 réseaux postaux ruraux et 16 agences postales (réseaux postaux partiellement actifs). Les transports, y compris les transports de fonds, se font par la route. Les routes inondées ou impraticables entraînent des retards. La plupart des bureaux ruraux sont de très petite taille. Les bureaux de postes ruraux et les agences postales fournissent des services financiers très limités car elles ne peuvent conserver que des sommes d'argent très faibles. Les bureaux de postes implantés dans des régions où il n'y a pas de banque sont dépendantes du transport des espèces à destination ou en provenance du bureau de poste le plus proche. La disponibilité d'argent au bureau de poste dépend de la typologie de celui-ci. Par exemple, les réseaux postaux de "première classe" ont une forte intensité d'opérations et donc davantage d'argent disponible, et de surcroît une gestion et une sécurité supérieures. Quand un bureau de poste n'a pas assez d'argent, les clients doivent parfois attendre jusqu'à 40 heures pour être payés. Les comptes d'épargne-retraite fournissent des revenus suffisants pour investir dans les autres services financiers – comme les comptes courants inactifs.

Il y a six grandes banques dans le pays. La poste a conclu un accord avec une banque disposant de 70 agences – de sorte qu'elle a aussi accès à ces 70 agences bancaires. Cependant, les 240 réseaux postaux ne sont pas connectés, ce qui constitue l'un des plus grands obstacles à l'amélioration et à l'expansion des services.

La Banque mondiale fera le bilan de la première mission qu'elle a envoyée dans le pays. L'examen portera principalement sur la gestion des liquidités et

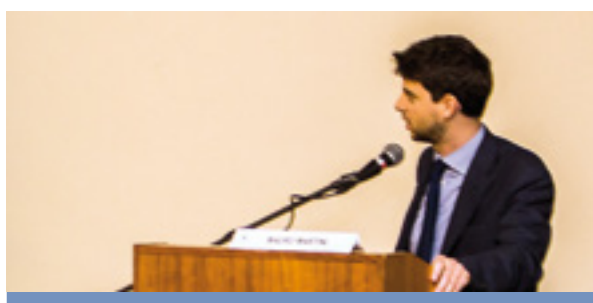
de l'information, et sur le coût des transports, les frais bancaires, le coût des mesures de sécurité, et les risques liés à la gestion des liquidités dans les réseaux postaux et les banques. Une fois analysés la situation et les défis actuels, un certain nombre de mesures seront prises en particulier pour améliorer la gestion de l'information et des liquidités; identifier un système en ligne destiné à renforcer la protection des fonds; résoudre le problème de l'électrification; et déterminer la logistique requise pour garantir que les réseaux postaux disposent de liquidités suffisantes pour leurs clients.

### Points saillants du bref débat en plénière

- Une approche globale est nécessaire. De nombreux pays rencontrent des problèmes semblables, et il est donc essentiel qu'un échange systématique d'information ait lieu – pour comprendre qui fait quoi et où. De cette manière, des synergies fructueuses peuvent naître, et les initiatives couronnées de succès reproduites ailleurs.
- La gestion des liquidités peut être extrêmement coûteuse. Le papier-monnaie et son transport reviennent très cher et présentent d'importants problèmes de sécurité ainsi que des coûts. À cet égard, il est nécessaire d'explorer et d'exploiter en priorité les besoins en argent électronique, en associant davantage d'activités commerciales et en réduisant ainsi les coûts des bureaux de poste. Cela signifie que les réseaux postaux devront passer plus de temps à se connecter avec les vendeurs, les agents postaux et autres, afin d'encourager les clients à ne pas se rendre aux réseaux postaux pour les transactions en argent. Sinon, les opérations deviendront toujours plus complexes, et les coûts seront de plus en plus ingérables.
- Il est important de mettre en place des tableaux de bord pour mieux maîtriser les systèmes d'information. De nombreuses erreurs peuvent être commises – involontairement ou volontairement – lors de l'enregistrement des transactions. Un tableau de bord sur lequel les rapports de transactions sont soumis en temps réel, quotidiennement, garantirait la rectification de toute erreur dans les 24 heures.

Le postulat de cette session était de présenter l'Initiative relative aux services postaux en Afrique, en particulier sur les sujets suivants:

- Prochaines étapes de la mise en œuvre des projets dans les quatre pays pilotes
- Reproduction à plus grande échelle, diffusion et transposition
- Ateliers nationaux et régionaux dans les pays retenus en Afrique pour une feuille de route à moyen terme.

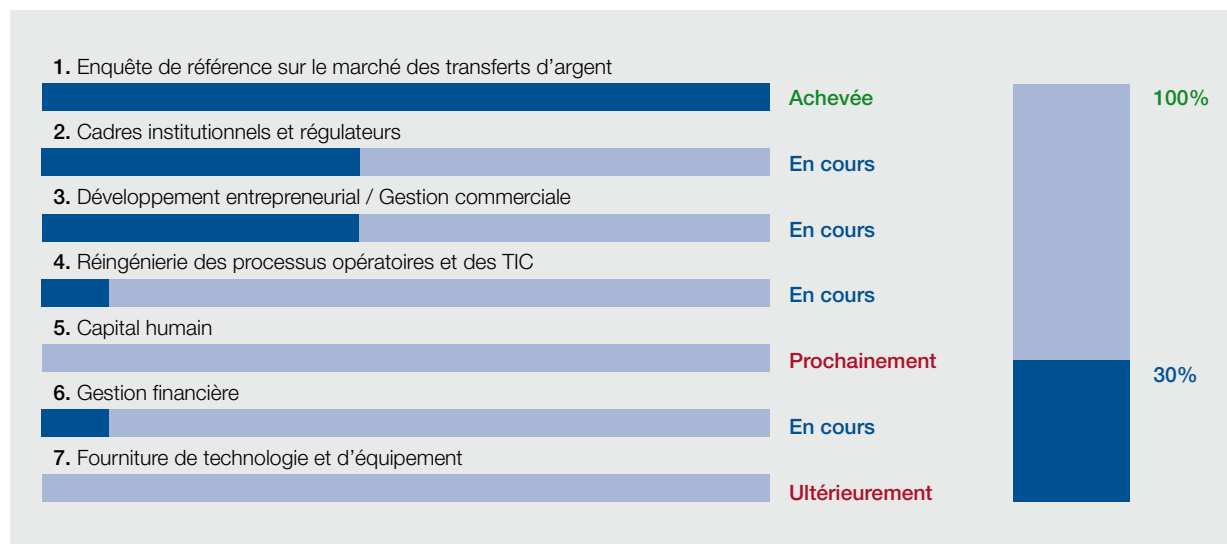


**Mauro Martini, Responsable du suivi-évaluation, MFEF, FIDA**, a présenté l'Initiative et les prochaines étapes de l'exécution des activités. Comme l'avait précédemment mentionné Pedro De Vasconcelos, l'objectif général est de renforcer la concurrence sur le marché africain des transferts d'argent en permettant aux réseaux postaux d'offrir des services financiers. Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- réduire le coût des transferts d'argent à destination/au sein de l'Afrique
- raccourcir les temps de traitement des transferts d'argent à destination/au sein de l'Afrique
- étendre le réseaux de point locaux où les transferts d'argent peuvent être reçus
- étoffer la gamme des services financiers fournis en milieu rural.

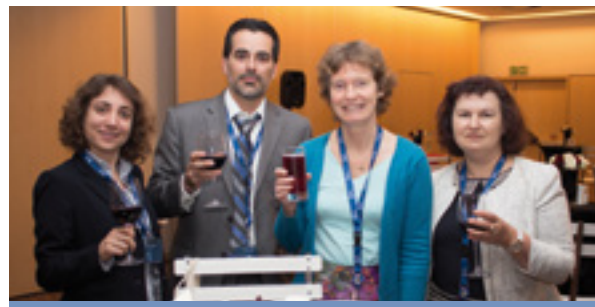
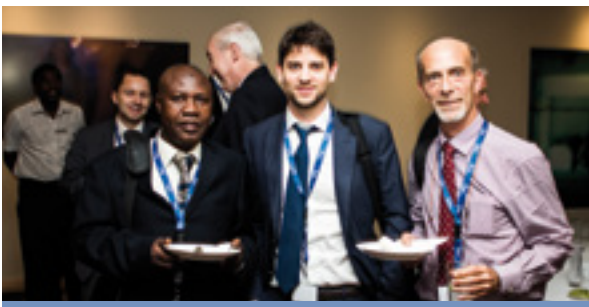
L'Initiative vise 11 pays, dont quatre en sont déjà à divers stades de la fourniture de l'assistance technique (voir graphique ci-dessous): Bénin, Ghana, Madagascar et Sénégal. Pour les sept autres pays (Burundi, Égypte, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Zambie et Zimbabwe), une étude, une évaluation et l'établissement d'un plan d'action sont actuellement en cours, et des tables rondes nationales et régionales sont organisées pour examiner le marché des transferts d'argent au niveau national et le rôle clé des opérateurs postaux, et pour identifier des financements ou des ressources financières. Les tables rondes réuniront les opérateurs postaux, les banques postales, les autorités de régulation, les institutions microfinancières, le secteur privé (par exemple, les opérateurs de transferts de fonds, les sociétés de téléphonie mobile) et autres parties prenantes et acteurs intéressés.

### Composantes de l'assistance technique



FFR publie périodiquement, sous le titre “Sending Money Home”, des notes d’information traitant de questions primordiales concernant les transferts d’argent dans une perspective mondiale et régionale. Dans le cadre de l’Initiative, le FIDA publiera un nouveau numéro de ce rapport portant sur les réseaux postaux. Il prépare également quatre documents de travail, dont les titres provisoires sont les suivants:

- Construire des partenariats équilibrés entre les postes et les banques
- Concevoir une stratégie pour être plus performant au dernier kilomètre
- Instituer une orientation clients dans l’organisation postale
- L’innovation par le technocentrisme.



Cocktail



# 5 mars Session III | Clôture de la conférence et conclusions

**Younouss Djibrine, Secrétaire général, UPAP, et Pedro De Vasconcelos, Coordinateur du Programme, MFEF, FIDA** ont prononcé des allocutions à la clôture de la conférence.

Au nom de la communauté postale africaine, M. Djibrine a exprimé ses remerciements à l'Initiative, spécialement parce qu'elle répond à un besoin de communication accru entre toutes les parties. La mission du service postal est d'offrir un service universel subvenant aux besoins de tous les citoyens, tels qu'ils les expriment eux-mêmes. En outre, les services doivent être offerts à un prix raisonnable, et garantir une qualité, une fiabilité et une sécurité élevées. L'inclusion financière est essentielle, surtout après le désastre survenu dans les pays africains où des réformes économiques inadaptées avaient été menées. Il est temps maintenant que tous les acteurs pensent à l'humanité, à leurs voisins, et qu'ils participent à ce qui devrait être un événement historique: la satisfaction des besoins de tous les citoyens, à tous les niveaux de la société. Le service postal n'a pas seulement une obligation sociétale mais aussi une obligation envers la société, car la société est une structure essentielle.

Le partenariat est une condition essentielle du succès. Le FIDA est un partenaire, la Banque mondiale est aussi un partenaire, et ces deux institutions sont déterminées à subvenir aux besoins des plus pauvres parmi les pauvres des pays d'Afrique. Il y a aussi les partenaires gouvernementaux, les partenaires multilatéraux et les partenaires universels, l'UPAP, l'Union africaine et d'autres. Ils ont reconnu le rôle de la poste et son potentiel énorme pour répondre à ces besoins. La poste a une présence territoriale, une présence fonctionnelle, et elle présente des possibilités de développement au meilleur coût. Or, les réseaux postaux sont sous-utilisés, leur riche potentiel est encore inexploité ou sous-exploité, et insuffisamment exploré. La conférence a clairement indiqué qu'il faut s'engager dans la voie de l'exploration, non seulement par des conférences, des études et des recherches, mais aussi par l'action. Il faut passer des paroles aux actes. Les services financiers attendent.

Le monde numérique évolue rapidement et inexorablement. Il faut s'engager sur le bon chemin dès maintenant, sinon 80% de la population de l'Afrique continuera d'être à la traîne. Il faut trouver le bon chemin, et l'action doit être concrète. Des équipements de base intelligents doivent être mis en place, ce qui sera coûteux.

Il faut mobiliser des ressources, avec la contribution de tous les acteurs. Des normes et réglementations gouvernementales seront nécessaires – le cadre régulateur – pour permettre aux services postaux d'évoluer et promouvoir l'inclusion financière dans un environnement stable et sécurisé. Le progrès technologique connecte tout le monde, ce qui crée en retour une offre mondiale de transfert de fonds dans un environnement sûr. Le succès des réseaux postaux tient en trois mots clés: intégration, innovation et inclusion. Les postes doivent apprendre à se vendre: à promouvoir leurs services et leurs produits. Les gens ne sont pas toujours informés des offres et par conséquent ils ne peuvent en profiter.

Un autre mot clé est la motivation, qui doit être honnête, sincère, loyale et juste dans nos efforts concertés. Les besoins sont immenses et nous ne pouvons pas nous permettre de gaspiller ou de mal gérer de précieuses ressources. Chaque sous qui est investi doit être investi au bon moment, pour la bonne cause et pour les bons clients. Un système efficace de transfert de fonds stimulera en retour le développement de petites et moyennes entreprises qui prospéreront. Telle est la transformation souhaitée, une transformation qui rend la vie rurale attractive.

---

**“Le temps est venu. Si nous n'agissons pas, d'autres le feront à notre place. Le dernier kilomètre est le plus difficile. La route devient très dure. Mais c'est là qu'il faut accélérer. Nous avons l'obligation de le faire”**

Younouss Djibrine



M. De Vasconcelos a tout d'abord remercié M. Djibrine d'avoir mis en relief les points forts de la conférence, et particulièrement l'objectif concernant les transferts d'argent et les investissements, qui sont un aspect essentiel du travail du FIDA sur la migration et les transferts d'argent. Les réseaux postaux sont partout confrontés à des temps difficiles en raison de l'évolution rapide de leur

environnement et d'une concurrence de plus en plus rude. Des changements importants sont nécessaires et les réseaux postaux ont de grandes aspirations. En outre, il y a d'énormes possibilités d'accroître l'inclusion financière en milieu rural. Pour réaliser ces changements, une forte mobilisation s'impose en termes de leadership, de gestion, et d'engagement des donateurs et des partenaires en charge de l'exécution. Une solide connaissance de la situation mondiale et des contextes spécifiques des réseaux postaux est nécessaire afin de susciter une forte mobilisation à long terme et de la traduire en mesures concrètes débouchant sur des résultats tangibles. À cet égard, il faut être conscient à la fois des situations contextuelles et des caractéristiques communes, au niveau national et à celui des marchés.

Les marchés sont différents, du point de vue de la demande et du contexte concurrentiel. Il y a aussi des différences en matière de gouvernance des entreprises, de capacités institutionnelles, de fourniture des produits, de partenariats stratégiques et d'extension géographique. Il ne faut pas non plus négliger les différents environnements réglementaires et les rapports avec les pouvoirs publics.

Il y a également d'importantes caractéristiques communes ou partagées, notamment la nécessité:

- d'augmenter les revenus grâce aux services financiers afin d'être viable
- de mieux comprendre les besoins des clients
- d'optimiser l'organisation, les processus et les ressources humaines selon les spécificités du marché
- d'équilibrer une mission sociale/publique avec une approche commerciale viable
- de réagir à l'évolution rapide de la concurrence et des services financiers, et aux changements rapides des règles du jeu qui en découlent.

---

**“Les grandes opportunités exigent une action rapide. Cela vaut pour tous ceux qui sont ici présents aujourd’hui, et pour notre mission.”**

Pedro De Vasconcelos

Il est nécessaire d'élaborer des stratégies et des plans opérationnels en prenant en compte le contexte concurrentiel, les partenariats possibles et les contraintes institutionnelles et réglementaires. C'est une condition essentielle pour créer des modèles novateurs de prestation des services financiers au segment inférieur du marché, notamment en milieu rural.

## Principales conclusions

- La présence et l’empreinte historique des réseaux postaux sont des atouts fondamentaux pour créer la confiance, facteur essentiel dans la relation avec la clientèle et la prestation de services financiers en milieu rural. En revanche, le manque de liquidités et la faible connectivité, qui sont cause d’incertitude et de perte de temps, sont les principales contraintes perçues par les personnes qui utilisent la poste pour transférer des fonds.
- Les réseaux postaux peuvent mettre à profit leur infrastructure et leurs systèmes de paiement pour étendre l’écosystème financier aux zones rurales, en fournissant à la clientèle de base du marché des services essentiels axés sur les transactions et peu coûteux, grâce à des partenariats appropriés avec le secteur privé.
- Un changement de mentalité est nécessaire chez les opérateurs postaux, qui sont nombreux à disposer d’une bonne infrastructure mais l’utilisent de façon inefficace. La poste est l’une des rares entités les mieux placées pour réaliser l’inclusion financière grâce à la capillarité de son réseau, à sa présence en milieu rural, à sa proximité du client, et à la gamme de services financiers qu’elle peut offrir.
- L’Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique peut beaucoup contribuer au positionnement et au développement des réseaux postaux en Afrique pour la fourniture de services financiers et de transfert de fonds. Pour cela, il faut élaborer des stratégies et des plans opérationnels tenant compte de l’environnement concurrentiel, des partenariats possibles et des contraintes institutionnelles et réglementaires.
- Des stratégies de marketing axées sur le client sont fondamentales et doivent être prises en considération dans l’élaboration et la mise en œuvre des futures stratégies et plan opérationnels.
- Les opérateurs postaux africains se sont engagés en faveur de l’Initiative à laquelle ils ont réaffirmé leur plein appui et leur volonté de coopérer. Il sera important de voir jusqu’à quel point l’Initiative pourra rallier les principaux gouvernements africains et les amener à jouer un rôle majeur dans la mise en place d’un environnement favorable.

# Appendice 1

## Ordre du jour

**8:30 – 09:00** Accueil des participants et café de bienvenue

### **SESSION I** | Allocutions de bienvenue

**09:00 – 09:40**

**Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du programme, Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF),  
Fonds international de développement agricole (FIDA)

**Sofia Moreira de Sousa**

Chef adjoint de la Délégation de l'Union Européenne en Afrique du Sud

**Irina Astrakhan**

Practice Manager, Finance et marchés, Région africaine, Banque Mondiale

**Younouss Djibrine**

Secrétaire Général, Union Panafricaine des Postes (UPAP)

### **SESSION II** | Transferts de fonds vers l'Afrique à travers les réseaux postaux

**09:40 – 11:00**

• *Le marché des transferts de fonds en Afrique: opportunités et défis*

**Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du programme, MFEF, FIDA

- Tendances du marché des transferts de fonds vers et en Afrique: une perspective rurale
- Au-delà du marché et des transferts de fonds: impact et opportunités pour le développement

**Marco Nicoli**

Spécialiste des systèmes de paiement et des transferts de fonds, Banque mondiale

- Le marché des transferts de fonds: principes, produits, prestataires de services et coûts
- Les défis de la distribution des services au dernier kilomètre: quelles opportunités pour un écosystème de paiements inclusif?

• *Réseaux postaux en Afrique: opportunités et leçons apprises*

**David Avsec**

Directeur adjoint du Centre de technologies postales, Union Postale Universelle (UPU)

**Alexandre Rodrigues**

Responsable des programmes, services financiers postaux, Union Postale Universelle (UPU)

- Expériences réussies et enseignements des projets récents
- Au-delà des transferts de fonds postaux: le système de paiement universel, l'e-commerce et le paiements par téléphone portable

• *Transferts de fonds et inclusion financière: les solutions de la poste*

**Ian A. Radcliffe**

Directeur, World Savings Banks Institute (WSBI)

- Education financière – Répondre aux besoins évolutifs du cycle de vie: de l'éducation à l'épargne des enfants et des jeunes jusqu'au financement de la retraite
- Service aux clients: mettre les besoins des clients au centre
- Distribution de courrier ou d'argent: comment éradiquer l'exclusion financière?

### *Questions et réponses*

**11:00 – 11:30** Pause-café



**SESSION III** | Les réseaux postaux dans le marché des transferts de fonds**11:30 – 13:00**

- *Ce que les clients veulent: retours d'expériences de terrain*  
*Présentation d'une étude de marché sur l'utilisation des bureaux de poste dans les zones rurales pour les transferts des fonds*

**Ndeye Diagne**

Directeur du bureau Sénégal-Côte d'Ivoire, Taylor Nelson Sofres (TNS RMS)

- Connaissance, capacités, besoins, comportements et perceptions: observations de terrain
- La perception des réseaux postaux
- Transferts de fonds et inclusion financière: la perspective du client

- *Panel de discussion*

**Ian A. Radcliffe**

Directeur, WSBI

**Kameshnee Naidoo**

Responsable du programme mondial, "Making Access Possible (MAP) Programme",  
Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

**Mia Thom**

Directeur des projets, Centre pour la réglementation et l'inclusion financières (CENFRI)

**Abel Motsomi**

Spécialiste pour la recherche et l'information, Finmark Trust, FINSCOPE

- Statistiques et réalités de l'inclusion financière
- Accès aux services financiers dans les zones rurales
- Convergence entre opportunités de marché et objectifs financiers des clients

Modérateur: **Frédéric Ponsot**

Expert sur les transferts de fonds et l'inclusion financière, MFEF, FIDA

*Questions et réponses***13:00 – 14:30** Déjeuner

## SESSION IV | Opérateurs postaux et partenariats public-privé

14:30 – 15:45

**Sabasaba Moshingi**

Président Directeur Général, Tanzania Postal Bank

**Colin M. Vickerie**

Président Directeur Général, Cash4Africa

**Sebastian Plubins Malfanti**

Directeur, RIA Financial Services

- Défis et opportunités dans la chaîne de distribution des transferts de fonds
- Opportunités pour relever les défis de la distribution au dernier kilomètre

Modérateur: **Hans Boon**

Expert senior en réseaux postaux et transferts de fonds, MFEF, FIDA

*Questions et réponses*

---

15:45 – 16:00 Pause-café

## SESSION V | Une technologie plus innovante pour un marché plus compétitif

16:00 – 17:15

**Salvator Nizigiyimana**

Directeur Général, Régie Nationale de Poste du Burundi

**Samuel Adu Boafo**

Directeur Général faisant fonctions, Ghana Post

**Douglas Zimbango**

Directeur Général, ZimPost, Zimbabwe

**Emmanuel Okoegwale**

Associé principal, MobileMoney Africa

Dans plus de 20 pays africains les réseaux postaux proposent des solutions de transferts d'argent par téléphones portables

- Quelles sont les premiers enseignements?
- Réseaux postaux: bureaux de poste, agents de paiement et proximité?
- Réseaux postaux: les bureaux de poste comme points de services polarisants dans les zones rurales?

Modérateur: **Kameshnee Naidoo**

Responsable du programme MAP, FENU

*Questions et réponses*

## CONCLUSIONS DU 1<sup>ER</sup> JOUR

**COCKTAIL**

**SESSION I** | Partage d'expériences et échanges sur les approches stratégiques

**09:00 – 11:00** Expériences de terrain

Modérateur: **Hans Boon**

Expert senior en réseaux postaux et transferts de fonds, MFEF, FIDA

- ***Ghana Post: son rôle et potentiel***

*Présentation conjointe de*

**Danladi Saaka**

Directeur financier, Ghana Post

**Ricardo Valencia**

Spécialiste des transferts de fonds, Banque mondiale

- Quel est le rôle de Ghana Post dans la distribution de transferts de fonds?
- Comment Ghana Post peut-il devenir plus compétitif sur le marché des transferts de fonds?

- ***Développement du marché des transferts de fonds au Bénin***

*Présentation conjointe de*

**Parfait Agblonon**

Directeur Général, La Poste du Bénin

**Babacar Gayé**

Chef du projet au Bénin, WSBI

- Quels sont les avantages comparatifs de La Poste du Bénin, et quels sont ses principaux vecteurs de rentabilité à court terme?
- Quelles sont les opportunités clés pour étendre la distribution de transferts de fonds au dernière kilomètre; quels corridors, quels canaux et instruments de paiement?

- ***Vers l'excellence opérationnelle***

*Présentation conjointe de*

**Saliou Fedior**

Directeur des études et projets, La Poste du Sénégal

**Alexandre Rodrigues**

Responsable des programmes, services financiers postaux, UPU

- Quelles sont les améliorations et les innovations à apporter/envisager au mode opératoire pour les transferts de fonds? quelles sont les réponses à court terme?
- Connectivité à large bande et sécurisation des opérations en espèces: A quel point sont-ils déterminants?

- **Où est l'argent?**

*Présentation conjointe de*

**Ami Rakotoarivelo**

Directeur Général Adjoint, Paositra Malagasy

**Nicole Van Gans**

Spécialiste en transferts d'argent, Banque mondiale

- Relever le défi du passage à la gestion centralisée des liquidités en ligne
- Améliorer l'information financière à destination des autorités de supervision: quels sont les étapes à suivre?

*Questions et réponses*

---

**11:00 – 11:30** Pause-café

**SESSION II** | Feuille de route

**11:30 – 12:00**

**Mauro Martini**

Responsable du suivi et évaluation, MFEF, FIDA

- Prochaines étapes et mise en œuvre des projets dans les 4 pays pilotes
- Développement, dissémination et réplication
- Ateliers nationaux et régionaux dans les pays retenus en Afrique pour une feuille de route à moyen-terme

*Questions et réponses*

**SESSION III** | Conclusions de la Conférence et recommandations

**12:00 – 12:30**

**Younouss Djibrine**

Secrétaire Général, UPAP

**Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du programme, MFEF, FIDA

## Appendice 2

# Liste des participants

**Abbey Sendagire Semyalo**

Posta Uganda

**Abel Motsomi**

Finmark Trust

**Admore Kandlela**

People's Own Savings Bank –  
POSB, Zimbabwe

**Adrie Kuyper**

Small World, UK

**Ahmed Cassim**

Hello Group (Pty) Ltd

**Albert Limbe**

Malawi Posts Corporation

**Alexandre Rodrigues**

UPU

**Ami Rakotoarivelo**

Paositra Malagasy, Madagascar

**Andrew Nongogo**

South African Post Office Ltd

**Anne Karanja**

Kenya Post Office Savings Bank

**Assane Diagne**

PosteFinance, Sénégal

**Babacar Gayé**

WSBI

**Barbara Rossi**

European Commission

**Bassirou Wade**

Société Nationale La Poste,  
Sénégal

**Bezant Chongo**

PlaNet Finance, Africa

**Brendan Pearce**

Finmark Trust

**Brett Shapiro**

FIDA

**Clifford Nkomo**

CRASA, Botswana

**Colin M. Vickerie**

Roraima Group/Cash for Africa

**Danladi Saaka**

Ghana Post Company Ltd

**David Avsec**

UPU

**Doudou Gueye**

PosteFinance, Sénégal

**Douglas Zimbango**

Zimbabwe Posts

**El Hadji Malik Seck**

RIA

**Elizabeth Queen Montoedi**

Department of Telecommunications  
and Postal Services, South Africa

**Emmanuel Okoegwale**

MobileMoney Africa

**Emmanuel Okurut**

Posta Uganda

**Enagnon Parfait Agblonon**

La Poste du Bénin S.A.

**Enock Kinara**

Postal Corporation of Kenya

**Francis Carola**

Seychelles Postal Services

**Frédéric Ponsot**

FIDA

**Frederick Wasike**

PostBank Uganda

**Gift Buthelezi**

Department of Telecommunications  
and Postal Services, South Africa

**Habib Attia**

African Development Bank –  
Making Finance Work  
for Africa

**Hans Boon**

FIDA

**Henri Biadala**

Groupe La Poste, France

**Hesham Mohamed Refat**

National Post Organization  
of Egypt

**Hailu Kinfe Bune**

African Union Commission, African  
Institute for Remittances

**Ian Radcliffe**

WSBI

**Ide-Souleiman Abdi Hadi**

Ministère du Budget, Djibouti

**Ignacio Reid**

RIA

**Irina Astrakhan**

Banque Mondiale

**Isaac Riverson**

Regulatory Commission – Postal  
and Courier Services, Ghana

**James Paterson**

Department of Telecommunications  
and Postal Services, South Africa

**Jean Marie Mundanikure**

Régie nationale des postes,  
Burundi

**Jo Rispoli**

IOM

**Justin Magwaza**

POTRAZ, Zimbabwe

**Kabré S. Michel**

Société nationale des postes  
Burkina Faso

**Kameshnee Naidoo**

FENU

**Leon Isaacs**

Developing Markets Associates

**Marco Nicoli**

Banque Mondiale

**Mauro Martini**

FIDA

**McPherson Mumbi Chanda**

Zambia Postal Services  
Corporation

**Mia Thom**

CENFRI

**Michel Stuijt**

Eurogiro Network

**Mohit Davar**

Instant Cash, UAE

**Nadine Chehade**

CGAP

**Nancy Saleh**

National Post Organization  
of Egypt

**Ndeye Diagne**

TNS Global

**Nicole van Gans**

Banque Mondiale

**Pedro De Vasconcelos**

FIDA

**Peter Mwanza**

EU Delegation to the Republic of South Africa

**Phindile Dlamini**

Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa

**Pierre Lamine**

Autorité de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire

**Ricardo Valencia**

Banque Mondiale

**Robert Kotei**

RIA

**Rosanna Faillace**

FIDA

**Sabasaba Moshingi**

Tanzania Postal Bank

**Samuel Phiri**

Zambia Postal Services Corporation

**Saliou Fedior**

Société nationale La Poste, Sénégal

**Salvator Nizigiyimana**

Régie nationale des postes, Burundi

**Samuel Adu Boafo**

Ghana Post Company Ltd

**Sebastian Plubins Malfanti**

RIA

**Sifundo Chief Moyo**

Zimbabwe Posts

**Sikanérou Salifou**

La Poste du Bénin S.A.

**Sofia Moreira de Sousa**

EU Delegation to the Republic of South Africa

**Sofiath Onifade Baba-Moussa**

Autorité de régulation des communications électroniques et de la poste, Bénin

**Stéphanoël Razafimanantsoa**

Paositra Malagasy, Madagascar

**Stephen Mukweli**

PostBank Uganda

**Sultan Bin Kharsham**

Instant Cash, UAE

**Tamara Chunda**

Zambia Postal Services Corporation

**Thato Mosisili**

Lesotho Post

**Titus Juma**

Postal Corporation of Kenya

**Wilfrid Martin**

Autorité de régulation des communications électroniques et de la poste, Bénin

**Younouss Djibrine**

PAPU – UPAP





## Mécanisme de financement pour les envois de fonds

[www.ifad.org/remittances](http://www.ifad.org/remittances)

[www.RemittancesGateway.org](http://www.RemittancesGateway.org)



Fonds international de développement agricole  
Mécanisme de financement pour les envois de fonds  
Pedro De Vasconcelos, Coordonnateur du programme MFEF  
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie  
Tél: +39 0654592012 - Télécopie: +39 06 5043463  
Courriel: [remittances@ifad.org](mailto:remittances@ifad.org)  
[www.ifad.org/remittances](http://www.ifad.org/remittances)  
[www.RemittancesGateway.org](http://www.RemittancesGateway.org)  
 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)  
 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)  
 [instagram.com/ifadnews](http://instagram.com/ifadnews)  
 [www.twitter.com/ifadnews](http://www.twitter.com/ifadnews)  
 [www.youtube.com/user/ifadTV](http://www.youtube.com/user/ifadTV)



Septembre 2015