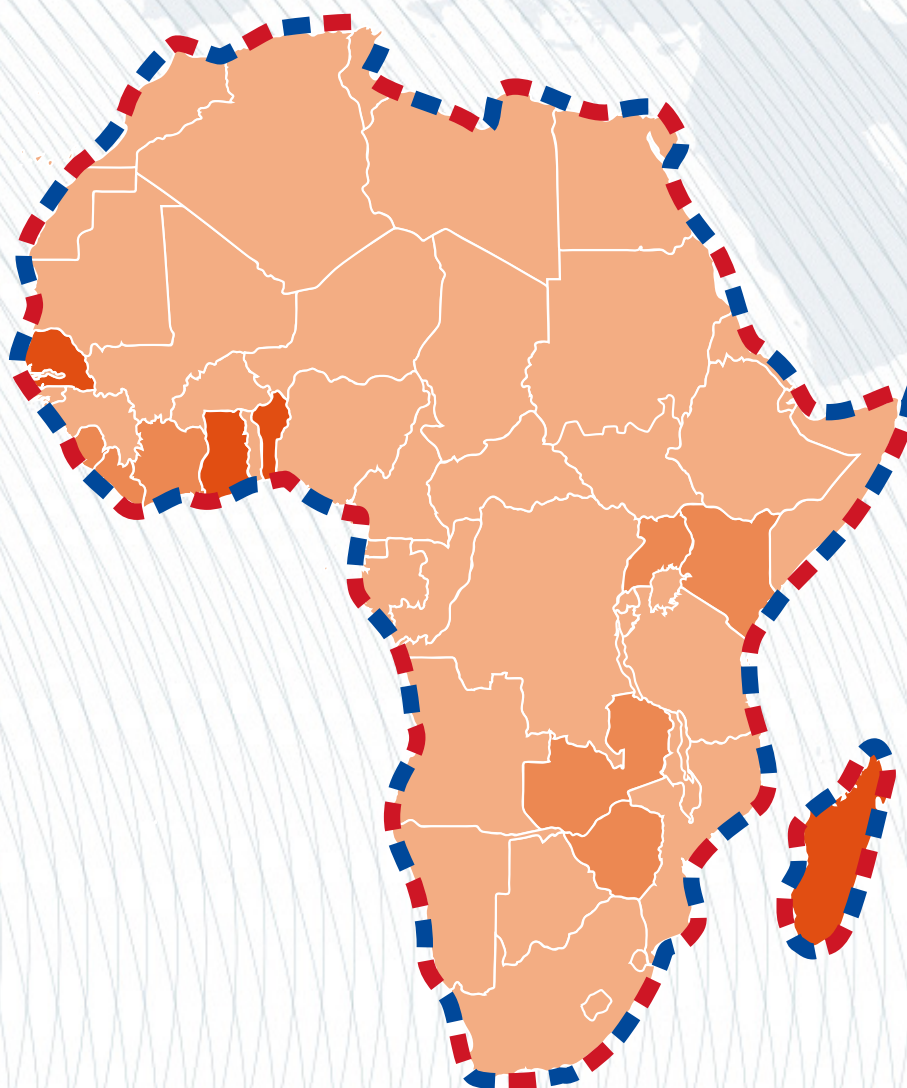


L'initiative relative aux services financiers postaux en Afrique:

La success story de l'offre de transferts d'argent aux bureaux de poste en Afrique



Mis en œuvre par:



Investir dans les populations rurales

En partenariat avec:



LA BANQUE MONDIALE
IBRD - IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE



Unlocking Public and Private
Finance for the Poor



WSBI

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

© Fonds international de développement agricole

Mars 2018

Table des matières

Sigles et acronymes	2
Remerciements	3
Avant-propos	4
1 Introduction	7
2 Aperçu des principaux résultats atteints	9
Réduction des coûts et des délais de transfert d'argent	12
Augmentation des flux de transferts via les bureaux de poste et renforcement de la concurrence sur le marché	18
Amélioration de l'accès aux transferts d'argent dans les zones rurales	23
Amélioration de l'inclusion financière grâce aux transferts d'argent	25
Efficience et pérennité	27
Dialogue politique, réplication et développement de l'échelle	32
3 Conclusions	36
Note méthodologique	37

Liste des schémas

Figure 1	Réduction des coûts des transferts d'argent remis via les opérateurs postaux	12
Figure 2	Temps nécessaire pour retirer l'argent dans le point de décaissement le plus proche	16
Figure 3	Transferts d'argent entrants via les bureaux de poste	18
Figure 4	Taux de croissance des transferts d'argent délivrés via les bureaux de poste, par OPN (2014-2016)	19
Figure 5	Part des OPN sur le marché des transferts d'argent nationaux et taux de croissance (2014-2016)	19
Figure 6	Volumes mensuels cumulés de transactions dans les huit bureaux de poste réaménagés des quatre pays, avant et après rénovation	21
Figure 7	Valeur mensuelle cumulée des transactions dans les huit bureaux de poste réaménagés des quatre pays, avant et après rénovation	21
Figure 8	Le concept de «supermarché des transferts d'argent»	26
Figure 9	Chaîne de valeur des transferts d'argent	30

Liste des tableaux

Tableau 1	Évolution des coûts des transferts d'argent effectués vers des bureaux de poste en comparaison des moyennes du marché pour les couloirs les plus importants	14
Tableau 2	Coûts pour les expéditeurs de transferts d'argent	14
Tableau 3	Infrastructure d'accès financier: nombre de points d'accès pour 100 000 adultes dans les zones urbaines et rurales (banques vs bureaux de poste)	24

Sigles et acronymes

AAAA	Addis Ababa Action Agenda (Programme d'action d'Addis-Abeba) de la troisième conférence sur le financement du développement
APFSI	African Postal Financial Services Initiative (Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique)
AT	Assistance technique
CAGR	Taux de croissance annuel composé
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
UPU	Union postale universelle
FIDA	Fonds international de développement agricole
IFRS	International Financial Reporting Standard (Normes internationales d'information financière)
FMI	Fond monétaire international
GPFI	Global Partnership for Financial Inclusion (Partenariat mondial pour l'inclusion financière)
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
MM4P	Mobile Money for the Poor
MPMEs	Micro, petites et moyennes entreprises
NU	Nations Unies
ODD	Objectifs de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OPN	Opérateur postal national
STA	Société de transfert d'argent
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UPAP	Union panafricaine des Postes
VAN	Valeur actualisée nette
WSBI	World Savings and Retail Banking Institute (Institut mondial des caisses d'épargne)

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Hans Boon et corédigé par Mauro Martini, membres de l'équipe du Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) du FIDA, sous la supervision de Pedro De Vasconcelos, directeur du MFEF. Un appui a été fourni par Livia Shallon pour la collecte et l'analyse de données.

Des remerciements particuliers sont adressés aux experts et représentants des opérateurs postaux africains qui ont fourni des données et des informations qualitatives pour le rapport, ainsi qu'aux partenaires de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), à savoir la Banque mondiale, l'Union postale universelle (UPU), l'Institut mondial des caisses d'épargne (WSBI) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

APFSI 11 pays d'intervention



Avant-propos

Depuis plus de dix ans, le FIDA met en évidence l'importance cruciale des transferts d'argent des migrants dans les pays en développement et s'emploie activement, au niveau national, régional et mondial, à renforcer leur impact sur le développement. Ces petits montants récurrents de fonds privés ont un impact considérable sur la vie quotidienne et les besoins de plus de 800 millions de personnes dans le monde en développement.

Plaçant cette dimension au cœur de son approche ces dernières années, le FIDA a, avec l'aide de ses partenaires, testé, validé et déployé des modèles d'intervention visant à optimiser l'impact des transferts d'argent et à accélérer leur potentiel d'inclusion financière pour des millions de familles de migrants dans les pays en développement, en les aidant à atteindre leurs propres objectifs de développement durable.

En 2013, le FIDA a établi un partenariat avec le Fonds d'équipement des Nations Unies, l'Union postale universelle, l'Institut mondial des caisses d'épargne, la Banque mondiale et d'autres acteurs clés pour exploiter pleinement le potentiel qu'offrent les réseaux postaux en Afrique pour développer les services de transfert d'argent, réduire leur coût et accroître l'inclusion financière dans les zones rurales.

L'Afrique subsaharienne demeure la région de destination des transferts d'argent la plus chère au monde. En 2017, le coût moyen était de 9,3 % du montant envoyé. En outre, dans les zones rurales, les familles sont confrontées à un ensemble de difficultés spécifiques pour retirer les fonds envoyés par leurs proches vivant à l'étranger. Il s'agit notamment des «coûts cachés» considérablement plus élevés résultant du temps passé à se rendre dans une institution financière, des frais de transport et des risques potentiels associés au voyage. Les bénéficiaires ruraux des transferts d'argent dépendent souvent d'un seul prestataire de services de transfert – plus coûteux – et n'ont accès qu'à un ensemble limité de services financiers.

Toutefois, dans un nombre croissant de pays africains, les bureaux de poste démontrent qu'ils sont en mesure de fournir des services de transfert d'argent à un coût moyen de 5 % ou moins. La présence des bureaux de poste dans les zones rurales est forte et leur implantation historique représente une valeur ajoutée; elle contribue à instaurer la confiance, qui est un élément crucial dans la fourniture de services financiers ruraux. De fait, la proximité des réseaux postaux et la capacité de certains d'entre eux à fournir une gamme complète de services financiers liés aux transferts d'argent représentaient une opportunité importante et inexploitée jusqu'au lancement de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI).

Au terme de cinq ans d'activité, le programme APFSI a démontré et prouvé que les réseaux postaux peuvent tirer parti de leur infrastructure et de leurs systèmes de paiement existants pour étendre l'écosystème financier dans les zones rurales, en fournissant des services financiers de base et des services de transaction à faible coût aux petits agriculteurs et aux ménages pauvres, grâce à des partenariats appropriés avec le secteur privé.

L'APFSI a permis d'offrir une assistance technique aux opérateurs postaux nationaux en Afrique et de doter les bureaux de poste d'un réseau modernisé, ce qui a conduit à élargir le portefeuille de services de transfert d'argent et à étendre la gamme des services financiers de base au profit des populations des zones rurales. Grâce à ces résultats, de nombreux produits et services sont maintenant fournis par les bureaux de poste dans les pays ciblés, et d'autres opérateurs postaux africains prennent désormais des mesures pour reproduire et adapter l'approche de l'APFSI à leur propre contexte afin d'offrir une gamme complète de produits et services liés aux transferts d'argent.

Le monde du numérique évolue sans cesse en Afrique et plus rapidement que dans la plupart des autres régions du monde. Les opérateurs postaux africains n'ont donc qu'une seule option: être proactifs, prêts et ouverts à de nouveaux partenariats. Il n'y a qu'ainsi que les opérateurs postaux pourront développer l'activité de transferts d'argent dans leurs agences et atteindre un objectif commun: permettre aux populations rurales d'accéder à l'indépendance financière.

Adolfo Brizzi
Directeur, Division des politiques
et du conseil technique

L'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique

L'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI) était un partenariat d'envergure inédite dirigé par le Mécanisme de financement des envois de fonds du FIDA et réunissant la Banque mondiale, l'Union postale universelle (UPU), l'Institut mondial des caisses d'épargne (WSBI) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), et cofinancé par l'Union européenne (UE). L'objectif commun de ce programme régional était d'accroître la concurrence sur le marché africain des transferts d'argent en encourageant et en soutenant les bureaux de poste du continent dans l'offre de services financiers. Plus précisément, il visait à promouvoir des services de transfert d'argent moins coûteux, plus rapides, plus pratiques et plus conviviaux, en particulier vers les zones rurales, tout en favorisant le dialogue entre les différents acteurs, les autorités de réglementation et les décideurs politiques.

L'APFSI a mis en œuvre un vaste programme d'assistance technique impliquant les acteurs du secteur privé, les autorités de réglementation et les décideurs politiques dans quatre pays: le Bénin, le Ghana, Madagascar et le Sénégal. Ce programme a aidé les opérateurs postaux nationaux (OPN) à renforcer leur impact sur le marché des transferts d'argent, avec pour objectif ultime d'accroître l'accès des populations rurales aux services financiers par le biais des bureaux de poste.

Les efforts coordonnés de toutes les organisations internationales partenaires du programme et des organisations non gouvernementales des quatre pays ont permis la mise en œuvre d'une assistance technique étendue sur un large éventail de composantes. Celles-ci comprenaient l'évaluation des cadres législatifs et réglementaires, l'aide à la mise en conformité avec la réglementation du secteur financier, l'élaboration de plans d'affaires et de plans de gestion financière et de stratégies marketing efficaces et de la fourniture d'équipements, entre autres.

Sur la base des résultats obtenus dans les quatre pays sélectionnés, et à la suite d'une analyse approfondie de la situation dans sept autres pays, l'APFSI – en coordination avec les OPN de ces quatre pays – a développé des feuilles de route à moyen terme destinées à servir de guides pour la modernisation des réseaux postaux existants et l'élargissement de leur gamme de services de transferts d'argent et de services financiers.



1 Introduction

On estime que plus de 35 millions de migrants africains ont quitté leur pays d'origine à la recherche de meilleures opportunités et afin de pouvoir envoyer de l'argent à leur famille. Ces transferts d'argent représentaient plus de 60 milliards USD en 2016, soit une croissance de 36 % au cours de la dernière décennie¹. Si les coûts des transferts d'argent à destination de l'Afrique et à l'intérieur du continent ont légèrement baissé au fil des années les coûts de transaction vers et à l'intérieur de l'Afrique restent supérieurs à la moyenne mondiale. Le coût moyen des transferts d'argent vers l'Afrique subsaharienne et à l'intérieur de cette région est actuellement de 9,42 %, le plus élevé au monde². En termes d'impact, les transferts d'argent atteignent plus de 200 millions de personnes en Afrique, dont plus de 40 % vivent dans les zones rurales³.

Ces dernières années, la réduction des coûts des transferts d'argent et l'optimisation de leur impact sur le développement sont devenues des priorités absolues de l'agenda international. Les Objectifs de développement durable (ODD) fixent des objectifs ambitieux en ce qui concerne les transferts d'argent des migrants (objectif 10c): «D'ici 2030, réduire à moins de 3 % les coûts de transaction des transferts d'argent des migrants et éliminer les couloirs de transfert d'argent dont les coûts sont supérieurs à 5 %». Le Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA) sur le financement du développement s'engage à tirer parti des nouvelles technologies et à promouvoir l'éducation et l'inclusion financières par le biais des transferts d'argent. Les chefs d'État et de gouvernement européens et africains ont réitéré ces engagements dans le Plan d'action conjoint de la Valette, dans le but d'explorer, d'identifier et de promouvoir des instruments financiers innovants pour canaliser les transferts d'argent à des fins de développement et augmenter le volume des transferts réalisés par les canaux formels.

Dans plus de 80 % des États africains, un total de 26 000 bureaux de poste ou agents postaux participent à la remise des transferts d'argent et à la prestation d'autres services financiers. Dans les pays où les opérateurs postaux nationaux (OPN) offrent des services de transfert d'argent, les réseaux postaux détiennent une part de marché d'environ 10 %, et jusqu'à 20 % dans certains cas⁴. Cependant, la majorité d'entre eux ne disposent pas de stratégies spécifiques et efficaces capables de développer l'offre de transferts d'argent ou de tirer parti de manière significative de ce marché pour accroître leur opportunités commerciales et en faire profiter leurs propres clients.

Pour réaliser pleinement ce potentiel, les bureaux de poste ont besoin de modèles économiques plus efficaces, de technologies numériques améliorées et d'expertise pour traiter en temps réel des transactions telles que les transferts d'argent d'une manière efficiente et sûre. L'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI) a été créée pour apporter une réponse conjointe concrète à ces défis, tout en tirant parti du potentiel et de l'implantation rurale des réseaux des OPN africains.

1 *Travailleurs migrants et envois de fonds: vers la réalisation des objectifs de développement durable, une famille à la fois*, 2017, FIDA

2 *Remittance Prices Worldwide*, Issue 23, septembre 2017, Banque mondiale

3 *The use of remittances and financial inclusion*, 2015, FIDA/Banque mondiale pour le Partenariat mondial du G20 pour l'inclusion financière (GPFI)

4 *Transferts d'argent au bureau de poste en Afrique: Répondre aux besoins des migrants et de leur familles en milieu rural*, 2016, FIDA

Financée par l'Union européenne et dirigée par le FIDA, cette initiative multipartite réunissait plusieurs partenaires clés disposant d'une vaste expertise technique utile: la Banque mondiale, l'Union postale universelle, l'Institut mondial des caisses d'épargne et le Fonds d'équipement des Nations Unies. Des activités ont été mises en œuvre en étroite collaboration avec La Poste du Bénin, Ghana Post, Paositra Malagasy et La Poste du Sénégal pour l'intégration et le traitement des transferts d'argent et d'autres services financiers.

À la suite d'une évaluation préliminaire approfondie de la situation existante de l'ensemble des opérateurs postaux africains, il a été décidé, en étroite coordination avec les OPN respectifs, d'intervenir au Bénin, au Ghana, à Madagascar et au Sénégal. Le programme a démarré par une première analyse du marché et l'évaluation des cadres juridiques, institutionnels et réglementaires dans les quatre pays sélectionnés et a ensuite élaboré de nouvelles stratégies dans les domaines suivants: gestion commerciale; plan d'affaires et marketing; gestion financière; développement des ressources humaines; refonte des processus d'affaires grâce aux nouvelles technologies; et réaménagement des bureaux de poste. Sur la base des premiers résultats de l'assistance technique fournie, l'APFSI s'est engagée auprès des acteurs postaux de sept autres pays – Côte d'Ivoire, Kenya, Libéria, Sierra Leone, Ouganda, Zambie et Zimbabwe – qui ont bénéficié d'un appui technique dans le cadre de la préparation de feuilles de route à moyen terme pour ouvrir la voie à des opportunités d'intégration du modèle économique des transferts d'argent. Cet appui a permis l'échange de bonnes pratiques et a aidé à mobiliser des ressources potentielles pour améliorer la capacité des OPN en matière de transferts d'argent et d'inclusion financière.

Le rapport présente en particulier les résultats relatifs aux principaux objectifs poursuivis par l'APFSI, à savoir:

- réduire le coût des transferts d'argent vers l'Afrique et à l'intérieur du continent africain;
- réduire le temps de transaction des transferts d'argent vers l'Afrique et à l'intérieur du continent africain;
- élargir le réseau de points de service ruraux permettant la remise des transferts;
- approfondir l'offre de services financiers en milieu rural.

2 Aperçu des principaux résultats atteints

L'APFSI a été mise en œuvre dans le cadre d'une approche programmatique, associant sous le même «chapeau» plusieurs acteurs mondiaux clés dotés d'une expertise et de compétences spécifiques en matière de services financiers et de développement. Dans le cadre de cette initiative, les partenaires ont travaillé directement avec les OPN, leurs organismes de réglementation et les prestataires de services locaux, créant de nouveaux modèles de partenariat, et identifiant et élargissant les opportunités grâce à l'assistance technique, à la recherche et au plaidoyer en matière de réglementation et de politiques publiques.

Le renforcement des capacités s'est avéré très efficace pour contribuer à mettre en place les conditions préalables à la viabilité à long terme dans les quatre pays sélectionnés. Grâce à l'engagement plein et entier des OPN et à l'intégration de la méthodologie de l'APFSI dans les stratégies d'entreprise, le programme a obtenu des résultats prometteurs. L'Initiative a en particulier permis de réduire les coûts des transferts d'argent et d'accroître les flux de transferts traités par les réseaux postaux, d'accroître l'inclusion financière des populations rurales pauvres, d'appuyer les partenariats et les réformes institutionnelles, contribuant ainsi à la pérennité des processus et à l'amélioration de l'environnement dans les pays d'intervention.

Au cours de sa mise en œuvre, l'APFSI a rapidement montré des résultats prometteurs qui ont laissé penser que d'autres OPN d'Afrique pourraient bénéficier de ses résultats et de son approche. Le principe consistant à exploiter les réseaux postaux pour élargir l'offre de services de transfert d'argent et l'inclusion financière offre des arguments économiquement solides et des perspectives prometteuses qui justifient de considérer comme prioritaire la réforme des réseaux postaux en Afrique en général, et dans les quatre pays en particulier.

En outre, au niveau mondial, l'Initiative a largement contribué à un regain d'intérêt pour les réseaux postaux et à une reconnaissance accrue de la valeur des bureaux de poste pour l'offre de transferts d'argent moins chers ainsi que pour concrétiser l'engagement mondial en faveur de l'inclusion financière universelle, en particulier dans les zones rurales les plus reculées.

Le tableau suivant synthétise les principaux résultats qualitatifs et quantitatifs concernant:

- la réduction des coûts et des délais d'envoi des transferts;
- l'augmentation des flux de transferts d'argent par le biais des bureaux de poste et de la concurrence sur le marché;
- l'amélioration de l'accès aux services de transfert d'argent dans les zones rurales;
- l'amélioration de l'inclusion financière par le biais des transferts d'argent.

Objectifs spécifiques de l'APFSI	Résultats qualitatifs et quantitatifs
<p>Réduction des coûts et des délais des transferts d'argent</p> 	<p>Réduction à 4 % et moins du coût moyen des transferts d'argent remis par les bureaux de poste au Bénin, au Ghana et au Sénégal, et proche de 5 % à Madagascar.</p> <p>42 % de réduction des coûts de transfert d'argent via les bureaux de poste dans les 4 pays pilotes.</p> <p>35 millions USD supplémentaires entre les mains des familles de migrants entre 2014 et 2016 grâce à la réduction des coûts de transfert.</p>
<p>Augmentation des flux de transferts d'argent via les bureaux de poste et de la concurrence sur le marché</p> 	<p>Augmentation de 60 % du flux de transferts d'argent (soit 232 millions USD) réalisés via les bureaux de poste au Bénin, au Ghana, à Madagascar et au Sénégal (383 millions USD en 2014 contre 615 millions USD en 2016).</p> <p>Compétitivité accrue: la part de marché des quatre opérateurs postaux dans la distribution des transferts d'argent est passée de 8,8 % à 13,4 % sur un marché de 4,6 milliards de dollars.</p> <p>La rénovation des bureaux de poste et les nouvelles stratégies marketing ont été efficaces pour attirer plus de clients; en 3 mois après la rénovation, le volume de transactions a augmenté de près de 15 % et les flux financiers ont augmenté de 82 % dans les bureaux de poste réaménagés, principalement parce qu'un plus grand nombre de destinataires de transferts d'argent ont commencé à utiliser les bureaux de poste.</p>
<p>Meilleur accès aux services de transfert d'argent dans les zones rurales</p> 	<p>Dans les zones rurales, l'accès aux services financiers a été amélioré grâce à la rénovation d'environ 260 bureaux de poste équipés de technologies informatiques basiques et d'une connexion.</p> <p>La proximité des bureaux de poste a été améliorée pour les destinataires de transferts. 63 % des destinataires de transferts d'argent peuvent accéder à un bureau de poste à pied, et pour 42 % d'entre eux, il est à moins de 10 minutes de marche.</p> <p>Le nombre de points d'accès aux services financiers formels en zone rurale est passé de 2,3 à 2,8 pour 100 000 adultes dans les 4 pays. 70 % de ces points d'accès ruraux sont des bureaux de poste.</p>
<p>Progression de l'inclusion financière grâce aux transferts d'argent</p> 	<p>L'inclusion financière rurale a progressé grâce à un réseau d'accès modernisé et élargi, à un portefeuille plus développé de services de transfert d'argent et à une gamme élargie de services financiers de base. Plus de 15 contrats entre des OPN et des STA ont été révisés ou renégociés, près de 10 nouveaux contrats ont été conclus pour la remise des transferts, et près de 10 contrats bilatéraux ont été conclus avec d'autres OPN pour mettre en place de nouveaux couloirs d'échange de mandats postaux, élargissant ainsi la couverture concurrentielle des différents couloirs.</p> <p>Au moins 100 000 adultes auparavant non bancarisés ont ouvert des comptes de services financiers par l'intermédiaire des bureaux de poste dans les 4 pays.</p>

En outre, l'Initiative a également cherché à améliorer l'efficacité et la pérennité de l'offre de services financiers par les OPN et à promouvoir la prise de conscience et le dialogue politique sur la pertinence et le potentiel des opérateurs postaux pour le développement rural.

Effizienz et pérennité



Approche de l'APFSI relative au développement des affaires, à la gestion financière, à la gestion de la trésorerie, à la communication et au marketing intégrée dans les stratégies institutionnelles des OPN. Les 4 OPN ont adapté en interne l'approche de l'APFSI et poursuivent le réaménagement des bureaux de poste, la mise à niveau des équipements informatiques, l'introduction de la connectivité à haut débit et l'élargissement de la gamme de produits et services.

Plus de 160 responsables postaux et formateurs ont été formés dans les 4 OPN, ce qui a permis d'accroître la capacité de diffusion des connaissances et des compétences requises pour assurer la prestation et la gestion des services financiers par les bureaux de poste.

Augmentation des revenus pour les 4 OPN, qui a stimulé les investissements dans l'amélioration des services de transfert d'argent fournis par les bureaux de poste.

Dialogue politique, réplication et développement de l'échelle



Un riche ensemble de supports de connaissances a été produit pour servir à d'autres OPN intéressés à offrir des services de transfert d'argent et pour améliorer la sensibilisation au potentiel des réseaux postaux dans le développement rural.

Ces supports comprennent une méthodologie d'enquête sur le point de vue des clients, une évaluation globale du rôle et du potentiel des opérateurs postaux africains sur le marché des transferts d'argent, divers documents de travail, des méthodologies d'étude de marché, des guides de stratégie de marque et d'identité visuelle, et des ressources pour le développement d'un plan d'affaires, la modélisation commerciale, la planification financière et la gestion des liquidités.

Sept autres OPN ont bénéficié d'un soutien en matière de développement de stratégie et de mobilisation des ressources, au moyen de feuilles de route à moyen terme intitulées «Développer le rôle des réseaux postaux dans l'offre de services de transfert d'argent et l'amélioration de l'inclusion financière dans les régions rurales d'Afrique», préparées en étroite collaboration avec chaque opérateur postal.

Sensibilisation accrue de plus de 1 000 décideurs politiques, responsables d'institutions de développement, responsables de services postaux, bancaires, de transfert d'argent et de Fintech, responsables de la réglementation financière (banques centrales), autorités de réglementation des communications et institutions financières de développement au potentiel des réseaux postaux en matière d'inclusion financière et aux bonnes pratiques de développement dans plus de 30 autres pays africains.

Coordination active avec d'autres programmes de bailleurs de fonds soutenant les réseaux postaux.



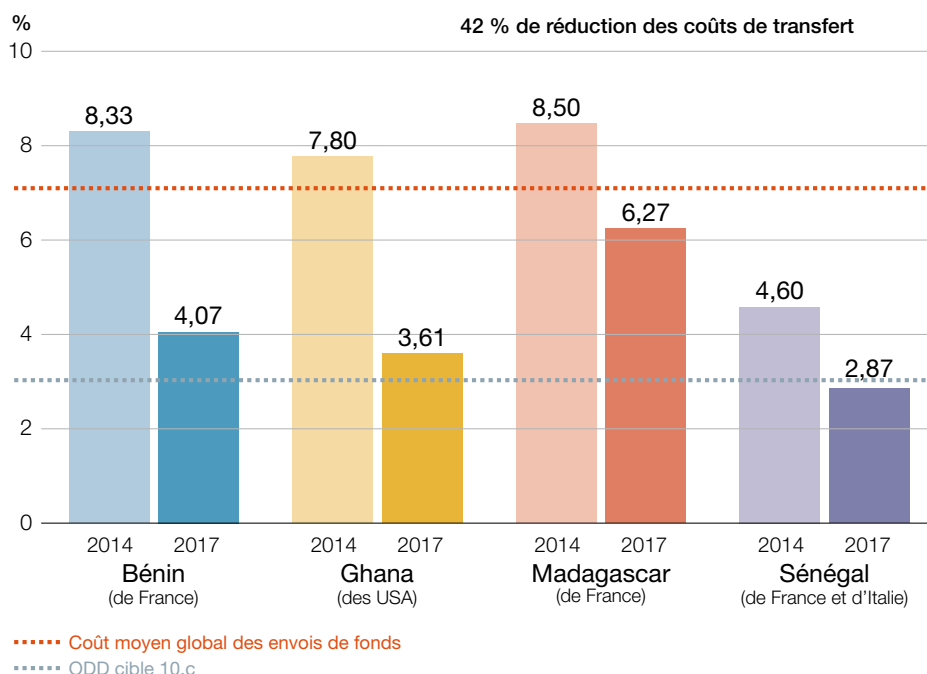
Réduction des coûts et des délais de transfert d'argent

Réduction du coût des transferts d'argent

L'un des principaux objectifs de l'APFSI était de contribuer à la réduction des coûts et des délais des transferts d'argent réalisés par les migrants à destination de leur famille dans les régions rurales d'Afrique. Grâce à ses activités, l'APFSI a progressé avec succès vers l'objectif 10c des ODD, qui vise à réduire les coûts de transaction à moins de 3 % pour les transferts d'argent des migrants et à éliminer les couloirs de transfert dont le coût est supérieur à 5 % d'ici 2030.

- Dans trois des quatre pays, le coût moyen des transferts d'argent via les bureaux de poste est tombé à 4 %, voire moins (au Sénégal, il est maintenant inférieur à 3 %). A Madagascar, les taux à la baisse tendent vers 5 %.
- En termes absolus, le coût des transferts d'argent remis via les bureaux de poste dans les 4 pays a fortement diminué, de 42 % sur les principaux couloirs où ils sont actifs.

Figure 1 **Réduction des coûts des transferts d'argent remis via les opérateurs postaux**



Les données se rapportent aux transferts d'argent remis en espèces dans les bureaux de poste du Bénin, du Ghana, de Madagascar et du Sénégal, dans les couloirs présentant les flux les plus importants. Il s'agit notamment des transferts d'argent effectués par l'intermédiaire d'agents de STA, de canaux numériques (portable, carte et internet), de comptes bancaires et de bureaux de poste sur le premier kilomètre. Dans ces couloirs, le coût d'envoi des transferts a fortement diminué là où les bureaux de poste font face à une forte concurrence.

Les transferts d'argent effectués depuis les bureaux de poste en France ou les comptes Postbank français vers Madagascar coûtent maintenant moins de 5 %. Pour envoyer de l'argent depuis les bureaux de poste français vers les bureaux de poste malgaches, le taux le plus bas est désormais de 4 %. Ces transferts d'argent peu coûteux créent une pression concurrentielle, quoique limitée, sur d'autres STA.

Plusieurs autres couloirs offrent également des coûts très bas. C'est notamment le cas des transferts d'argent entre les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) qui utilisent le franc CFA ouest-africain (CFAF)⁵. Le coût des transferts d'argent depuis plusieurs autres États membres de l'UE, en particulier ceux où les institutions financières ou les STA opèrent en partenariat avec les bureaux de poste, est également relativement faible. Il en va de même pour les STA Fintech qui permettent d'envoyer par voie numérique de l'argent destiné à être remis en espèces aux bureaux de poste.

Cependant, certains couloirs présentent encore des coûts élevés. Par exemple, le coût des transferts d'argent du Nigéria vers le Bénin et le Ghana reste très élevé – proche de 20 %. Il est à noter que ce taux est lié à des facteurs limitants du côté expéditeur, tels que des marges de change très élevées ou la répercussion des coûts importants de mise en conformité et de règlement. Il a été observé que ces contraintes et ces coûts donnaient lieu à un flux important de transferts d'argent non enregistrés effectués en espèces vers le Bénin. Une situation similaire se produit pour le couloir Afrique du Sud-Madagascar, où les coûts sont également supérieurs à 16 %.

- Le coût moyen des transferts d'argent distribués par les bureaux de poste des quatre pays est inférieur de 37 % à la moyenne du marché.

Comme l'indique la figure 1, les frais des transferts d'argent effectués par l'intermédiaire des bureaux de poste au Ghana, à Madagascar et au Sénégal sont relativement faibles – et considérablement inférieurs aux moyennes rapportées pour l'ensemble du pays et pour tous les canaux, STA, banques et agents. Le tableau ci-dessous montre la différence entre le coût moyen des transferts d'argent sur les principaux couloirs mentionnés et le coût moyen des transferts d'argent effectués par les bureaux de poste. En 2014, le coût des transferts d'argent reçus par l'intermédiaire des bureaux de poste au Ghana, à Madagascar et au Sénégal était légèrement inférieur au coût moyen des transferts d'argent sur ces couloirs. Au début de l'année 2017, la différence de coût était passée à 37,6 %. Cela a aidé les bureaux de poste à se positionner dans le groupe des leaders en termes de prix et à attirer plus de clients.

5 Pour les mandats postaux internationaux en CFAF, les frais d'envoi de 200 EUR ne sont que de 1,7 %.

Tableau 1 **Évolution des coûts des transferts d'argent effectués vers des bureaux de poste en comparaison des moyennes du marché pour les couloirs les plus importants⁶**

Année	Bénin depuis la France		Ghana depuis les USA		Madagascar depuis la France		Sénégal depuis la France et l'Italie	
	Moyenne du marché %	Via le bureau de poste %	Moyenne du marché %	Via le bureau de poste %	Moyenne du marché %	Via le bureau de poste %	Moyenne du marché %	Via le bureau de poste %
2014	–	8,33	6,10	7,80	8,60	8,50	8,68	4,60
2017	–	4,07	6,16	3,61	8,81	6,27	5,47	2,87

■ **Augmentation de 35 millions USD des montants remis aux familles des migrants grâce à la réduction des coûts**

Globalement, la réduction des coûts a eu pour conséquence de réorienter davantage de fonds vers les familles de migrants. Début 2014, les expéditeurs ont payé 20,14 millions USD pour envoyer 383 millions USD via les bureaux de poste (environ 5,26 %). Trois ans plus tard, le flux avait augmenté de 60 % pour s'établir à 615 millions USD, mais le niveau des frais avait diminué et les marges de change s'étaient réduites. Résultat: les expéditeurs ont payé 20,45 millions USD pour envoyer 615 millions USD (environ 3,33 %). Si les coûts n'avaient pas été réduits, les bénéficiaires auraient reçu 12,77 millions USD de moins en 2016. En calcul rétrospectif, on peut ainsi estimer que, pendant la durée de l'Initiative APFSI, les bénéficiaires des transferts d'argent remis aux bureaux de poste ont encaissé 35 millions USD de plus que si les prix de 2014 avaient été maintenus.

Tableau 2 **Coûts pour les expéditeurs de transferts d'argent**
(en millions de dollars des États-Unis)

	Bénin	Ghana	Madagascar	Sénégal	Total
2014 (T1)	0,63	1,79	3,23	14,49	20,14
2017 (T1)	0,41	2,27	4,08	13,69	20,45
Flux 2016 aux prix de 2014	0,83	4,91	5,53	21,94	33,21
Bénéfice pour les migrants et leurs familles en 2016	0,43	2,64	1,45	8,25	12,77

6 Pour le couloir France-Bénin, aucune donnée n'est fournie par la Banque mondiale pour le taux moyen du marché. Les autres données sur la moyenne du marché sont extraites des rapports trimestriels «Remittance Prices Worldwide» publiés par la Banque mondiale (1^{er} trimestre 2014 et 1^{er} trimestre 2017).

Considérant que le coût total de l'APFSI était de 6 millions USD, cela peut être considéré comme un retour sur investissement intéressant du point de vue du développement. Dans l'hypothèse où les améliorations seraient poursuivies, l'impact de l'APFSI pour la période 2017-2020 devrait représenter plus de 70 millions USD d'argent supplémentaire entre les mains des familles des migrants.

Réduction des délais d'envoi et de réception des transferts d'argent

L'objectif de réduction des coûts est étroitement lié à l'objectif de réduction des délais de transfert et de réception de l'argent. Au cours de la période de mise en œuvre de l'Initiative, entre 2014 et début 2017, des améliorations remarquables ont été apportées. En particulier:

- Les transferts d'argent délivrés aux bureaux de poste sont traités plus rapidement.

Aussitôt que l'expéditeur a informé le destinataire des détails du transfert d'argent, le destinataire peut retirer le montant du transfert au bureau de poste. Dans ce contexte, le délai de transfert est d'environ 15 minutes; exceptionnellement, il peut prendre quelques heures dans le cas où l'information sur le transfert doit passer par une chaîne de plusieurs systèmes de traitement de données, de processeurs de paiement ou de réseaux de communication.

Les mandats postaux internationaux sont traités rapidement au Bénin, à Madagascar et au Sénégal – en général dans un délai de 15 minutes et au plus tard le même jour ouvrable. Les conditions ci-dessus s'appliquent aux bureaux de poste qui ont été dotés d'un équipement numérique, c'est-à-dire d'une technologie informatique de base et d'une connexion à Internet. Le nombre de bureaux de poste ainsi équipés s'est considérablement accru au cours de la mise en œuvre de l'APFSI, ce qui a eu pour effet d'offrir des services de remise instantanée à une plus grande partie de la population rurale ou des délais de transmission des transferts d'argent réduits au minimum⁷.

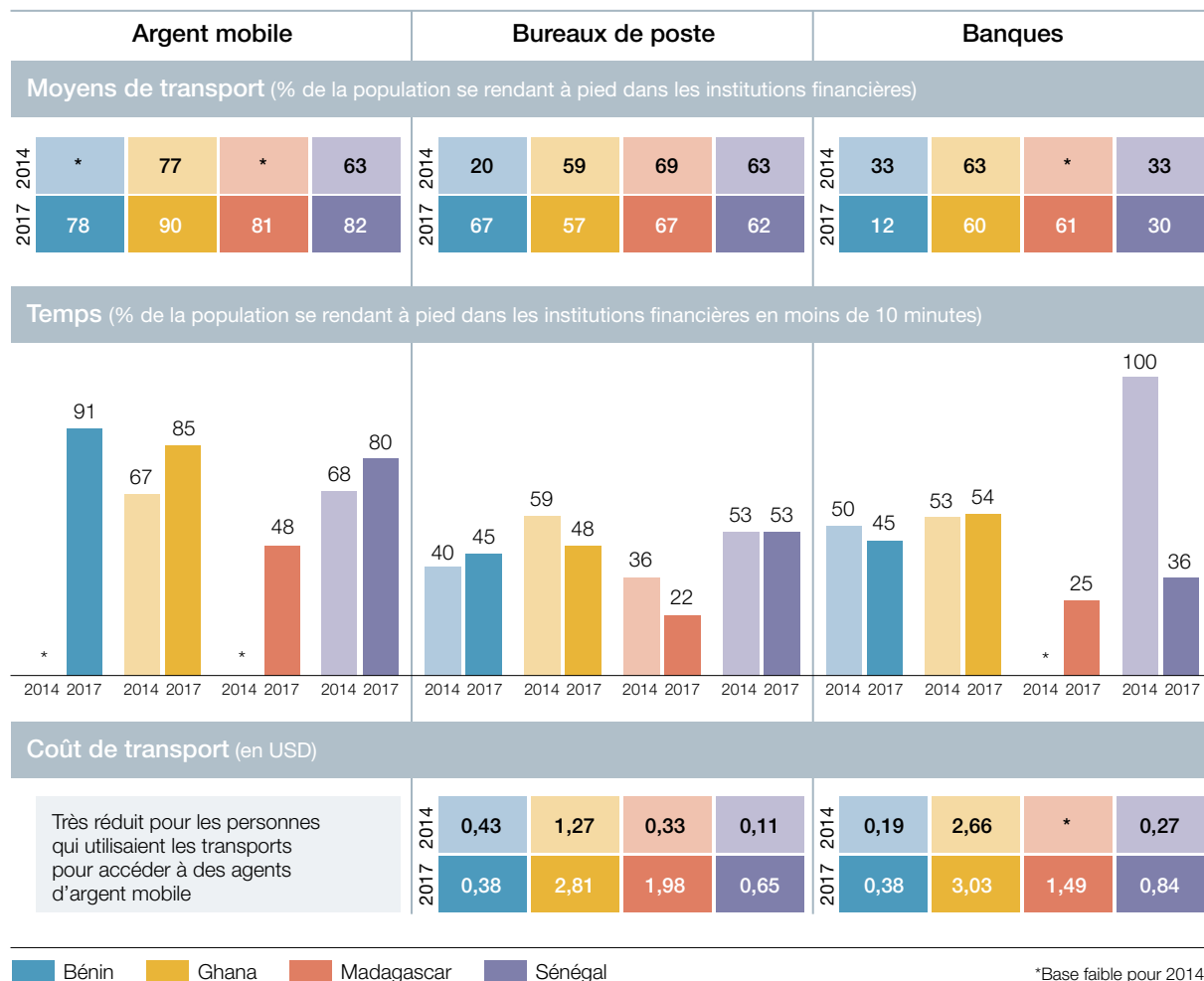
- Le bureau de poste le plus proche est à moins de 10 minutes de marche pour 42 % des clients.

Le temps nécessaire pour retirer l'argent était très court et, par conséquent, les frais de déplacement au bureau de poste minimes. La proximité est un facteur clé pour les destinataires qui décident de retirer l'argent au bureau de poste. D'après l'étude de référence réalisée au cours de la mise en œuvre du projet, environ 63 % des destinataires se rendent à pied au bureau de poste pour récupérer le montant du transfert⁸. Au Bénin et à Madagascar, 67 % des bénéficiaires se rendent à pied au bureau de poste, au Sénégal 62 % et au Ghana 57 %.

⁷ Au cours de la mise en œuvre de l'APFSI, 260 bureaux de poste au Bénin, au Ghana, à Madagascar et au Sénégal ont été dotés de moyens numériques, d'un équipement informatique basique et d'une connexion à Internet.

⁸ *Etude de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique*, 2015, FIDA

Figure 2 **Temps nécessaire pour retirer l'argent dans le point de décaissement le plus proche**



Le temps nécessaire pour se rendre à pied au bureau de poste le plus proche a été mesuré par la même étude de marché indépendante, qui révèle qu'au Sénégal 53 % des bureaux de poste utilisés pour retirer l'argent se trouvent à 10 minutes à pied tout au plus, un chiffre qui atteint 48 % au Ghana, 45 % au Bénin et 22 % à Madagascar.

L'étude de marché révèle également que les clients qui utilisent un moyen de transport pour se rendre jusqu'au bureau de poste dépensent environ 0,38 USD par déplacement au Bénin et 0,65 USD au Sénégal, 2,81 USD au Ghana et 1,98 USD à Madagascar. Cela signifie que **37 % des bénéficiaires dépensent en moyenne 1,45 USD en transport pour retirer l'argent**. Ces chiffres n'ont pas beaucoup changé au cours de la période de mise en œuvre du projet. Cependant, le nombre de bureaux de poste auxquels les bénéficiaires peuvent se rendre à pied pour aller chercher de l'argent a augmenté. L'impact de cette tendance devrait se faire sentir dans les années à venir.

En termes de proximité, les bureaux de poste doivent faire face à une forte concurrence des agents d'argent mobile. Entre 80 % et 90 % des destinataires vivent à moins de 10 minutes à pied d'un agent d'argent mobile chez qui ils peuvent retirer l'argent reçu par le biais des réseaux mobiles. A Madagascar, 48 % des bénéficiaires vivent ou travaillent à moins de 10 minutes à pied d'un agent d'argent mobile. Lorsqu'il n'est pas à moins de 10 minutes de marche, dans 81 % des cas l'agent est encore assez proche pour s'y rendre à pied. Par conséquent, les frais de transport pour aller retirer de l'argent chez un agent d'argent mobile semblent négligeables.

Pour ce qui est du décaissement des transferts d'argent dans les agences bancaires, les chiffres sont très différents. Au Bénin et au Sénégal, 88 % et 70 % des bénéficiaires de transferts d'argent utilisent des moyens de transport, dont le coût est de 0,38 et 0,84 USD respectivement par déplacement. Au Ghana et à Madagascar, environ 40 % des bénéficiaires doivent utiliser les moyens de transport pour aller retirer l'argent, pour un coût de 3,03 USD et 1,49 USD respectivement. Cela signifie que le coût de remise des transferts dans les agences bancaires est en moyenne beaucoup plus élevé.

À long terme, l'existence de 260 bureaux de poste dotés de moyens numériques grâce à l'APFSI continuera à réduire le coût et le délai des transferts d'argent.

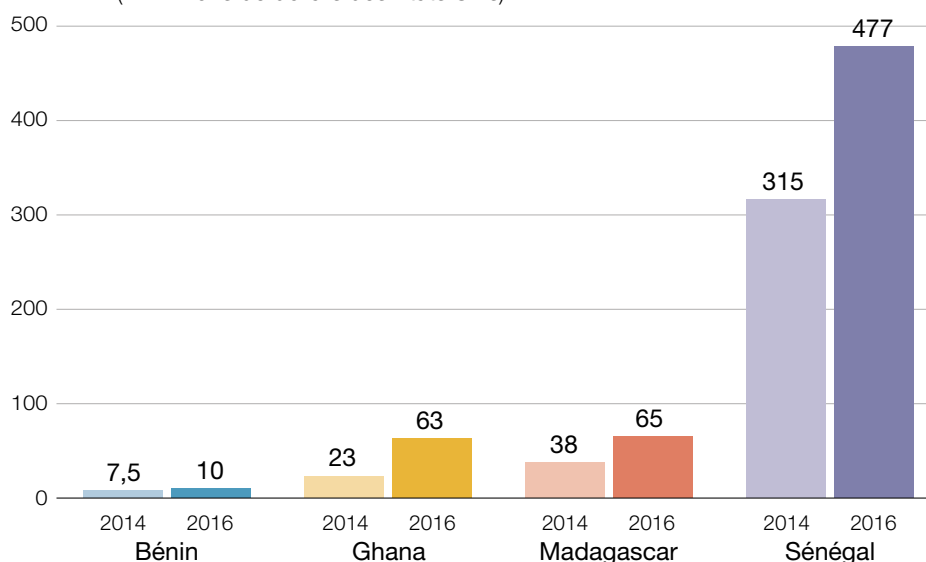


Augmentation des flux de transferts via les bureaux de poste et renforcement de la concurrence sur le marché

- Les transferts d'argent délivrés par les bureaux de poste du Bénin, du Ghana, de Madagascar et du Sénégal ont augmenté de 232 millions USD, soit une hausse de 60 %.

En 2014, le flux total des transferts d'argent effectués via les quatre OPN s'élevait à 383 millions USD. Après trois ans d'assistance technique de l'APFSI, ce montant a atteint 615 millions USD en 2016, soit une croissance de 60 %. La poste ghanéenne a quasiment triplé les flux enregistrés en 2014. Les transferts d'argent reçus par les bureaux de poste de Paositra Malagasy ont quasiment été multipliés par deux.

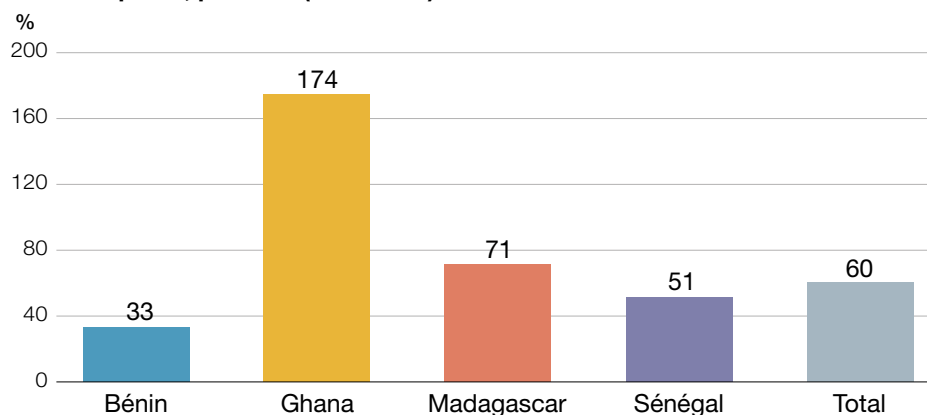
Figure 3 **Transferts d'argent entrants via les bureaux de poste**
(En millions de dollars des États Unis)



Le taux de croissance relatif de l'OPN du Ghana est le plus impressionnant avec 174 % (soit un TCGA⁹ de 40 %), mais tous les cas montrent des taux de croissance élevés. Paositra Malagasy est passé de 38 millions USD en 2014 à 65 millions USD fin 2016. La Poste du Sénégal a enregistré une forte augmentation, de 315 millions USD en 2014 à 477 millions USD en 2016. En dépit d'une concurrence accrue sur un marché relativement restreint, La Poste du Bénin a réussi à accroître son flux de transferts d'argent, qui est passé de 7,5 millions USD en 2014 à plus de 10 millions USD en 2016.

⁹ Le taux de croissance annuel composé est le taux de croissance annuel moyen d'une entreprise sur une période donnée.

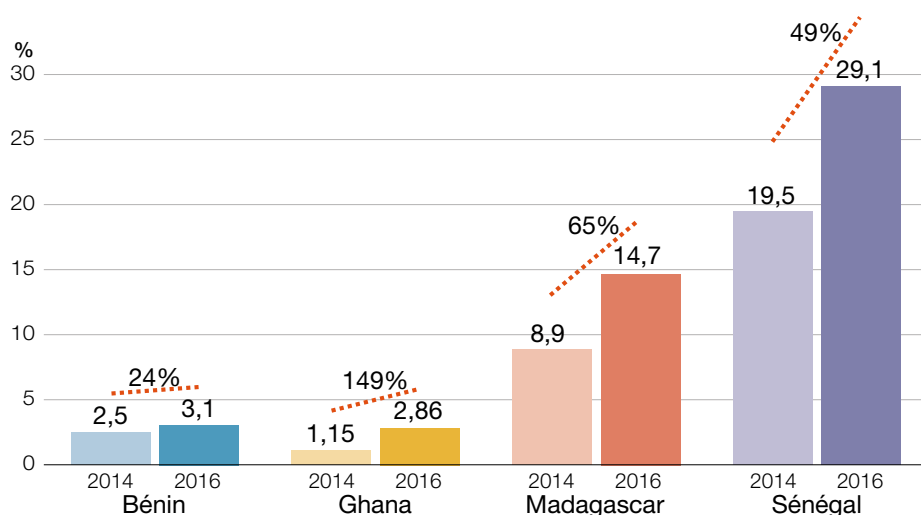
Figure 4 **Taux de croissance des transferts d'argent délivrés via les bureaux de poste, par OPN (2014-2016)**



- La part de marché détenue par les bureaux de poste dans la distribution des transferts d'argent est passée de 8,8 % à 13,37 % sur un marché de 4,6 milliards USD.

Les bureaux de poste ont significativement amélioré leur compétitivité sur le marché des transferts d'argent grâce à l'amélioration des prix des transferts d'argent et de la proximité, à l'augmentation de l'offre de services de transfert et à l'amélioration des services financiers. Entre 2014 et 2016, leur part de marché des services de transfert d'argent est passée de 8,8 % à 13,37 % sur un marché de 4,6 milliards USD. La part de marché est très différente selon les pays et indique que des pays comme le Bénin, le Ghana et Madagascar ont encore un fort potentiel d'augmentation, si l'on se fonde sur le pouvoir de distribution relatif du réseau postal. Dans le cas de La Poste du Bénin et de Ghana Post, la gestion et la commercialisation des services de transfert d'argent par l'intermédiaire de leurs réseaux sont relativement nouvelles. Le succès de Paositra Malagasy repose sur deux produits de transfert d'argent seulement; si l'offre est élargie, elle est susceptible d'accroître encore sa part de marché. La Poste du Sénégal, avec ses 200 bureaux de poste, illustre le véritable potentiel du réseau postal dans la distribution des transferts d'argent sur le dernier kilomètre.

Figure 5 **Part des OPN sur le marché des transferts d'argent nationaux et taux de croissance (2014-2016)**



De manière cohérente avec l'analyse qui précède concernant la croissance des flux de transferts remis et le gain de part de marché, la compétitivité s'est également fortement améliorée, comme le montre la figure 5.

Dans le cas du Bénin, du Ghana et du Sénégal, le gain de compétitivité peut également être attribué à l'augmentation de la gamme des services de transfert d'argent offerts par les bureaux de poste. Dans tous les cas, de nouveaux acteurs sont entrés sur le marché, ce qui a soutenu la croissance.

Le cas de Madagascar s'est avéré plus difficile. Une seule STA offrait ses services dans un certain nombre de bureaux de poste choisis et sur la base d'un contrat d'exclusivité avec Paositra Malagasy. Certains bureaux de poste étaient exclus de la remise des transferts d'argent par la STA et Paositra Malagasy n'était pas autorisée à conclure un accord avec d'autres STA, des conditions qui nuisaient à sa compétitivité dans les zones rurales ou mal desservies. Finalement, vers la fin de la période de mise en œuvre de l'APFSI, les renégociations de contrats ont permis de réduire l'interprétation et la portée des clauses d'exclusivité et donc d'ouvrir le réseau postal pour la prestation d'un plus grand nombre de services de transfert d'argent. Les négociations auraient progressé avec plusieurs autres STA, mais la conclusion des contrats et le lancement des nouveaux services prendra du temps. L'impact sera probablement plus sensible en 2018.

L'un des éléments clés de l'amélioration de la compétitivité, outre la taille du réseau et son équipement technologique, est l'image des bureaux de poste. L'étude de référence¹⁰ réalisée en 2015 avait révélé que les destinataires des transferts d'argent percevaient les bureaux de poste comme des institutions obsolètes, associées aux générations passées, et non comme des prestataires de services financiers modernes.

Au cours de sa mise en œuvre, l'APFSI a soutenu les quatre OPN dans le repositionnement de l'image de marque et le réaménagement des bureaux de poste, qui ont produit en très peu de temps un impact significatif. Dans les trois mois qui ont suivi l'ouverture des nouveaux bureaux de poste, le volume des transactions a considérablement augmenté. Un plus grand nombre de bénéficiaires de transferts d'argent se sont montrés intéressés et à l'aise pour retirer l'argent reçu dans les bureaux de poste rénovés. Cette tendance s'est traduite par une forte croissance de la valeur des transactions (voir figures 6 et 7) et du nombre de nouveaux comptes ouverts au bureau de poste.

La modernisation des bureaux de poste (deux par pays) a été achevée au dernier trimestre 2016 et dans les premiers mois de 2017. Les premières données reçues des OPN dans les trois mois qui ont suivi la rénovation ont montré que **dans les bureaux de poste modernisés, le volume des transactions avait augmenté de 15 % environ et les flux d'argent de 82 %**, principalement parce que davantage de destinataires de transferts d'argent étaient attirés par les nouveaux bureaux accueillants et confortables et avaient commencé à utiliser les bureaux de poste¹¹.

¹⁰ Etude de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique, 2015, FIDA

¹¹ Etude comparative sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique, 2017, FIDA

Ces résultats confirment que les réseaux postaux ont un véritable potentiel pour accroître la compétitivité et réduire le coût des transferts d'argent. Cependant, ils ont besoin d'investissements pour opérer leur transformation numérique et pour moderniser et renforcer leur capacité de marketing et de gestion financière.

Les gains rapides permis par le réaménagement ont déjà incité la direction des opérateurs postaux nationaux du Bénin, de Madagascar et du Sénégal à poursuivre la rénovation avec les ressources disponibles.

Figure 6 **Volumes mensuels cumulés de transactions dans les huit bureaux de poste réaménagés des quatre pays, avant et après rénovation**

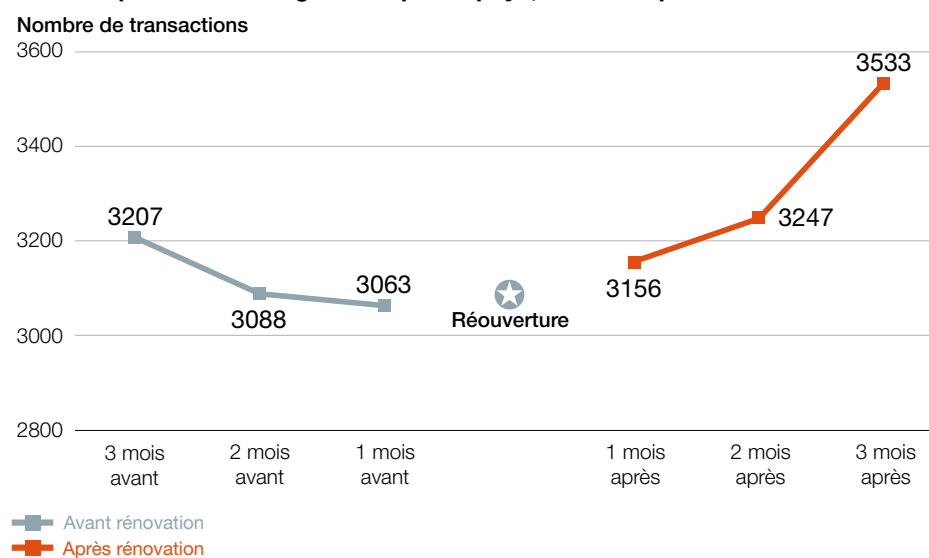
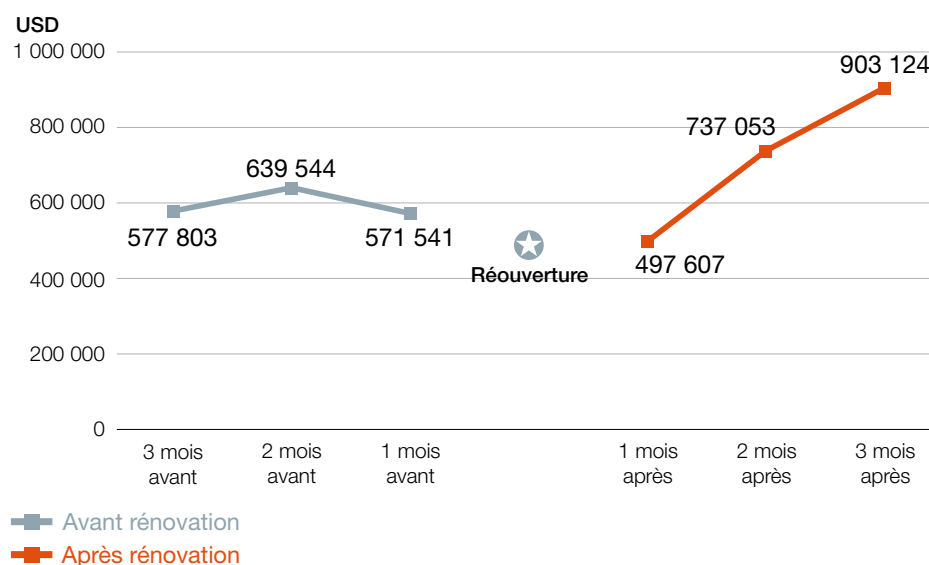
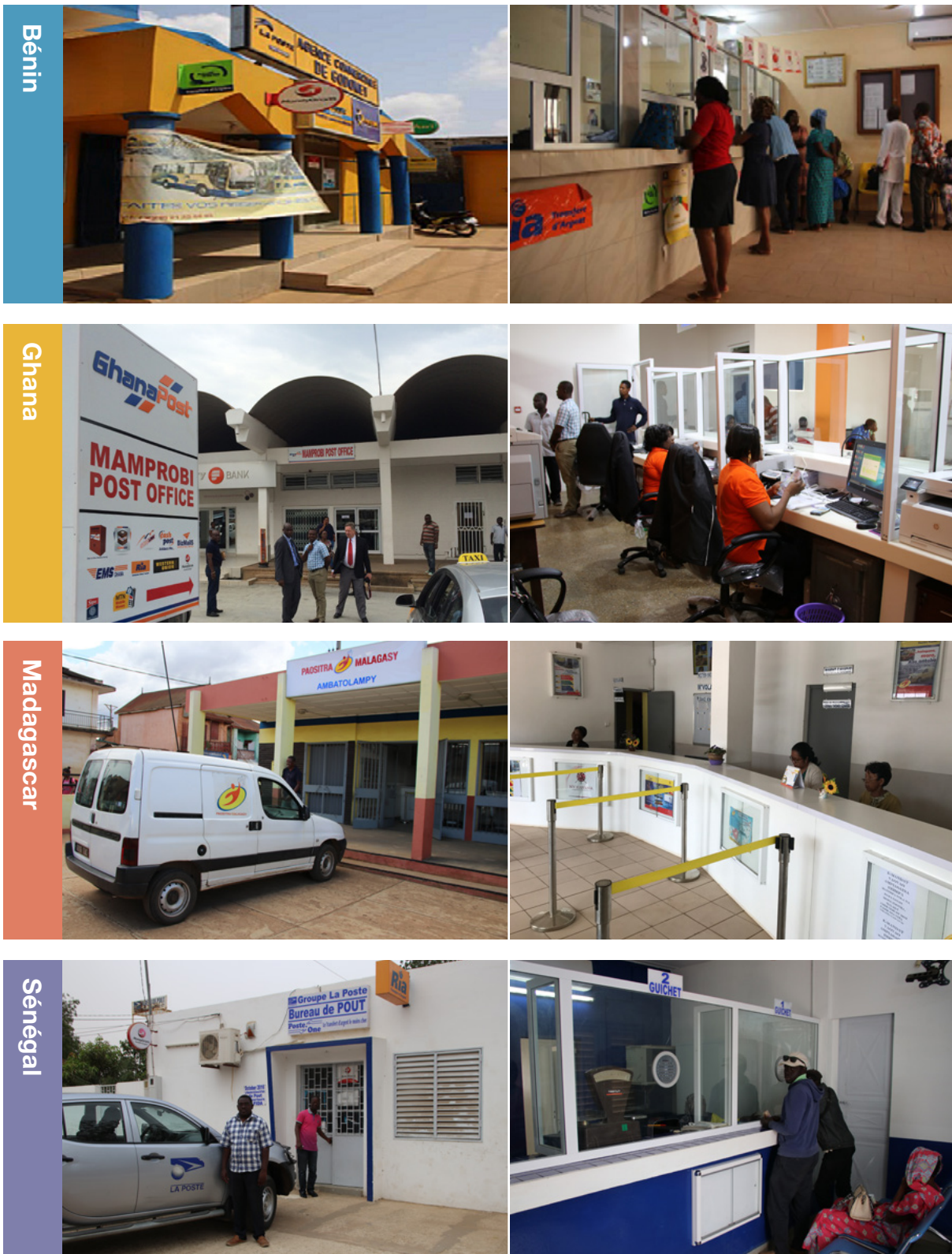


Figure 7 **Valeur mensuelle cumulée des transactions dans les huit bureaux de poste réaménagés des quatre pays, avant et après rénovation**



L'INITIATIVE RELATIVE AUX SERVICES FINANCIERS POSTAUX EN AFRIQUE:
LA SUCCESS STORY DE L'OFFRE DE TRANSFERTS D'ARGENT AUX BUREAUX DE POSTE EN AFRIQUE



Photos des bureaux de poste rénovés au Bénin, au Ghana, à Madagascar et au Sénégal



Amélioration de l'accès aux transferts d'argent dans les zones rurales

- L'accès aux services financiers en milieu rural s'est amélioré grâce à l'équipement numérique de plus de 260 bureaux de poste dans les quatre pays, dotés d'un équipement informatique et d'une connexion.

L'infrastructure matérielle d'accès aux services financiers formels en Afrique est encore très limitée et souffre de lacunes importantes, en particulier dans les zones rurales. Le fait que les bureaux de poste existants (même ceux qui ont une longue tradition dans la prestation de services financiers de base) ne soient pas toujours considérés comme partie prenante de l'infrastructure d'accès financier s'explique par l'absence de moyens techniques minimum, tels que l'alimentation électrique, les équipements informatiques et la connectivité. Pour répondre à ce défi, 260 bureaux de poste ont été dotés de moyens numériques dans le cadre de l'Initiative. Du matériel informatique de base a été installé et la connectivité a été mise en place, répondant ainsi aux exigences standard des organismes de réglementation financière pour les agents de paiement. Cela a contribué au développement de l'infrastructure d'accès aux services financiers formels dans les zones principalement rurales des quatre pays.

- Le nombre de points d'accès ruraux aux services financiers formels est passé de 2,3 à 2,8 pour 100 000 adultes, et 70 % d'entre eux sont des bureaux de poste.

En particulier, au cours de la période du projet (2014-2017), l'accès aux transferts d'argent via les agences bancaires dans les zones rurales est passé de 0,8 à 0,9 seulement pour 100 000 adultes, tandis que l'accès via les bureaux de poste dans les zones rurales est passé de 1,5 à 1,9 pour 100 000 adultes¹².

En outre, même dans les zones urbaines, où les bureaux de poste représentent moins de 20 % des points d'accès, la transformation numérique des bureaux de poste est une étape importante pour progresser sur la voie de l'inclusion financière.

Au **Bénin**, il y avait en 2014 26 banques différentes offrant 196 agences au total, soit 3,22 agences pour 100 000 adultes (0,6 agence pour 100 000 adultes en milieu rural). Ces chiffres s'améliorent légèrement en 2016 pour atteindre respectivement 3,26 et 0,7. A la fin de l'année 2016, il y avait trois fois plus de bureaux de poste s'inscrivant dans un réseau unique et uniforme donnant accès aux services financiers dans les zones rurales du Bénin. Pendant la période du projet, le ratio des bureaux de poste équipés pour offrir un accès aux services financiers numériques ou électroniques est passé de 1,9 à 2,7 et, dans les zones rurales, de 1,5 à 2,2 pour 100 000 adultes.

12 Sources: Étude sur l'accès financier du FMI et données des opérateurs postaux nationaux

Tableau 3 **Infrastructure d'accès financier: nombre de points d'accès pour 100 000 adultes dans les zones urbaines et rurales (banques vs bureaux de poste)**

		National		Zones rurales	
		2013	2016	2013	2016
Bénin	26 banques/agences	3.22	3.26	0.6	0.7
	1 OPN bureaux de poste	1.9	2.7	1.5	2.2
Ghana	35 banques/agences	5.85	7.17	1.2	1.4
	1 OPN bureaux de poste	1.13	1.61	0.9	1.3
Madagascar	banques/agences	1.68	2.1	0.3	0.4
	1 OPN bureaux de poste	2.1	2.7	1.7	2.2
Sénégal	20 banques/agences	4.6	4.6	0.9	0.9
	1 OPN bureaux de poste	2.5	2.5	2.0	2.0

Au **Ghana**, le nombre total d'agences bancaires au niveau national est beaucoup plus élevé que le nombre de bureaux de poste offrant un accès aux services financiers électroniques. Cependant, en dehors des trois plus grandes villes du Ghana, le ratio est de 1,4 agence bancaire contre 1,3 bureau de poste. Cela pourrait conforter la nécessité d'une coopération plus active entre les banques et la Poste ghanéenne pour développer rapidement et à un coût relativement faible l'infrastructure dans les zones rurales du Ghana.

A **Madagascar**, la situation est semblable à celle du Bénin. En milieu rural, le ratio pour 100 000 adultes fin 2016 est de 1 agence bancaire contre 5 bureaux de poste en mesure de fournir des services financiers électroniques. Une grande partie du réseau postal n'est pas encore équipée de moyens numériques. Moderniser ces bureaux de poste pourrait apporter une contribution très importante à l'amélioration de l'inclusion financière rurale.

Au **Sénégal**, les banques offrent un nombre d'agences plus de deux fois supérieur à celui des bureaux de poste opérés par la Poste du Sénégal. Environ 80 % de ces agences bancaires sont situées dans les trois plus grandes zones urbaines du pays. Dans les zones rurales, on dénombre 2 bureaux de poste pour 100 000 habitants, contre 0,9 agence bancaire.



Amélioration de l'inclusion financière grâce aux transferts d'argent

L'accès financier n'est pas seulement une question d'élargissement ou d'extension de l'infrastructure d'accès. Il s'agit également d'approfondir l'accès en offrant une gamme plus large de services. De ce point de vue, **les opérateurs postaux utilisent la croissance des transferts d'argent comme un levier pour élargir le rôle des bureaux de poste dans la progression de l'inclusion financière.** Le concept de «supermarché des transferts d'argent», représenté dans le schéma ci-dessous, est désormais bien connu des opérateurs postaux, ainsi que la notion de «guichet unique» associant aux transferts d'argent l'accès à une gamme de services financiers de base, y compris les comptes de transactions simples.

Grâce à l'APFSI, une plus grande part de la population rurale bénéficiant de transferts d'argent considère désormais le bureau de poste comme un environnement revitalisé, fiable et convivial pour récupérer l'argent envoyé par leurs proches travaillant à l'étranger, et a souhaité ouvrir de nouveaux comptes auprès de l'OPN. L'initiative de l'APFSI a coïncidé avec une augmentation substantielle du nombre de nouveaux comptes dans les quatre pays et a permis aux OPN d'élargir leurs services financiers à un plus grand nombre de clients.

L'amélioration des services est aussi le résultat direct de partenariats élargis et de meilleure qualité. Des relations plus équilibrées entre les OPN et les STA sont tout particulièrement nécessaires pour éliminer les clauses d'exclusivité, promouvoir la transparence et la compétitivité, et améliorer encore l'accessibilité et l'offre de transferts d'argent dans les bureaux de poste. Dans ce contexte, l'APFSI a soutenu avec succès les OPN dans l'élargissement de leur éventail de partenaires, et a publié un ensemble de « Recommandations visant à améliorer les partenariats entre les Postes et les sociétés de transfert d'argent (STA) pour offrir de meilleurs services de transfert d'argent à l'Afrique rurale ». Ces recommandations ont été largement diffusées et utilisées comme document de référence lors des consultations avec les principales STA afin de promouvoir une approche renouvelée entre les parties prenantes, qui devrait tenir compte de leurs avantages concurrentiels respectifs.

- Plus de 15 contrats entre les OPN et des STA ont été révisés ou renégociés; près de 10 nouveaux contrats ont été conclus pour la remise des transferts; et près de 10 contrats bilatéraux ont été conclus avec d'autres OPN pour mettre en place de nouveaux couloirs d'échange de mandats postaux, élargissant ainsi la couverture concurrentielle des couloirs.

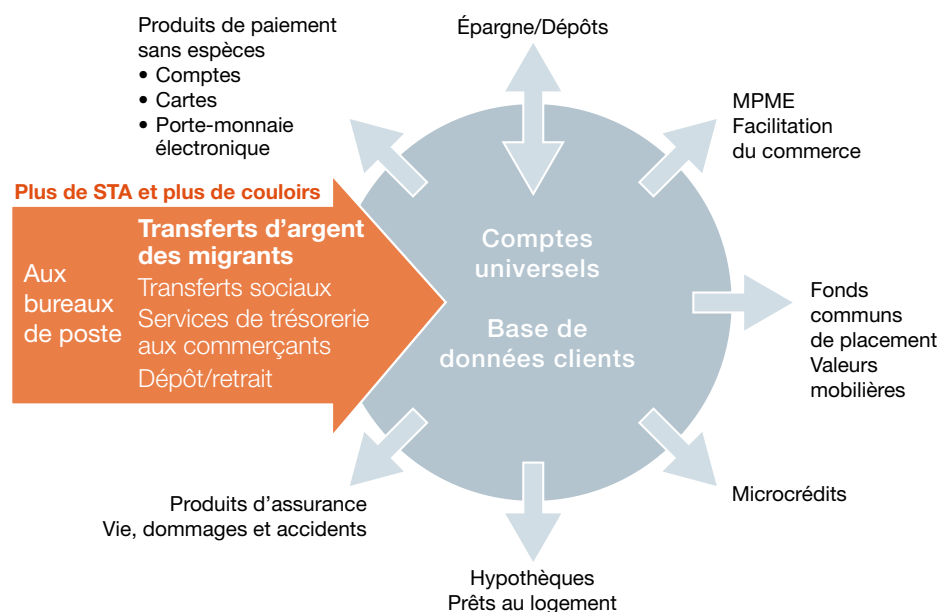
Au cours de la mise en œuvre de l'APFSI, l'inclusion financière rurale a progressé dans les quatre pays, grâce à un réseau d'accès modernisé et élargi, à un portefeuille plus développé de services de transfert d'argent et à une gamme élargie de services financiers de base. Dans les quatre pays, la gamme de produits et services financiers offerts par les opérateurs postaux nationaux a été élargie, et des mesures continuent à être prises par les bureaux de poste pour offrir une gamme complète. Ces produits vont des transferts d'argent opérés par le biais d'un nombre croissant de STA aux mandats postaux (Postransfert™), en passant par les transferts d'argent électroniques

instantanés et les services mobiles – cartes de débit prépayées, polices d'assurance générale et services d'agence de paiement, par exemple pour les factures ou les transferts sociaux en espèces. La plupart des nouveaux produits et services sont fournis dans le cadre d'accords avec des partenaires commerciaux (contrats d'agence et d'externalisation, par exemple).

- Au cours de la période de mise en œuvre de l'APFSI, au moins 100 000 adultes auparavant non bancarisés ont ouvert des comptes de services financiers par l'intermédiaire des bureaux de poste dans les quatre pays.

L'adoption de nouveaux services financiers par les opérateurs postaux, la mise à disposition de nouveaux équipements informatiques et d'une connexion dans plus de 260 bureaux de poste et la remise à neuf de huit bureaux de poste – ainsi que le soutien reçu pour le développement de nouvelles stratégies d'entreprise en matière de marketing et de communication – ont permis d'accroître la visibilité de l'ensemble des produits et services disponibles au bureau de poste et d'attirer de nouveaux clients. Au cours de la mise en œuvre de l'initiative APFSI, les quatre OPN ont constaté une nette augmentation du nombre de nouveaux comptes, selon la répartition suivante: a) plus de 45 000 personnes ont ouvert de nouveaux comptes d'épargne dans les bureaux de poste de Madagascar, b) environ 25 000 personnes ont ouvert une nouvelle carte PosteCash (carte VISA Electron reliée à un porte-monnaie mobile) au Sénégal, c) environ 10 000 autres comptes ont été ouverts chez Postefinance au Sénégal, et d) plus de 20 000 nouveaux comptes supports de prêts, de polices d'assurance, d'épargne électronique et d'épargne et de paiements postaux traditionnels ont été ouverts à La Poste du Bénin et chez Postefinance au Bénin. Étant donné que la Poste du Ghana opère en tant qu'agent de transaction d'institutions financières, il n'existe malheureusement pas d'enregistrement des nouveaux comptes ouverts à son niveau.

Figure 8 **Le concept de «supermarché des transferts d'argent»**





Efficiency and sustainability

The sustainability of business models supported and results obtained was of primary importance for the project. Within the perimeter foreseen by the APFSI and on the activity of distribution of money transfers by post offices, the project succeeded in obtaining a relatively high level of sustainability, thanks to: institutionalization of new commercial strategies, to the revision of financial and treasury management, to communication and marketing development plans, to human resources training, and to the increase in revenues, which allowed investing in the future and guaranteeing the continuity of activities.

- The approach of the APFSI in terms of business development, financial and treasury management, business process re-engineering, communication and marketing has been integrated and institutionalized.

Thanks to the technical assistance provided within the framework of the program, the four OPN adapted internally to the APFSI approach and continue their restructuring of post offices, the upgrading of computer equipment, the introduction of high-speed connectivity and the expansion of the range of products and services. The strengthening of capacities in the areas of commercial management, business plan, business process re-engineering, financial and marketing activities, associated with the implementation of new technologies, has translated into a continuous improvement of the performance of enterprises and their competitive capacity to respond to the needs of money transfer recipients in rural areas, which were previously underserved. The programmatic approach developed by the APFSI is now recognized as a «good practice» to be followed by other OPN wishing to increase their role in the distribution of money transfers in rural Africa.

More contracts have been signed by the OPN for the distribution of money transfers – and on better conditions – with other partners, which has contributed to the significant increase in money transfers sent, at a lower cost, and to the increase in incoming transfers.

The elaboration of guidelines for the restructuring of post offices and of a guide on **brand image** are also part of the **essential process of modernization of the image of post offices as a channel for the distribution of money transfers and financial services**. Given that the post office is the most important element in marketing and the distribution of money transfer services and financial services, technical assistance was provided to modernize the image of the four postal operators and in particular for the restructuring of post offices, as well as for the definition of standards for all corporate communications, commercial and internal. The effect on the increase in transactions and services was felt in a short time; **positive results have encouraged postal operators to expand their activities to renovation of other post offices.**

En dehors de l'APFSI, des bureaux de poste supplémentaires ont été réaménagés au Bénin, au Sénégal et à Madagascar. Il est également prévu de rénover en 2018 des bureaux supplémentaires à Madagascar avec le soutien de l'UPU.

La gestion financière s'est traduite par un modèle et une méthodologie améliorés de gestion de trésorerie pour améliorer la qualité et la rapidité des transferts d'argent et optimiser les relations avec les banques auprès desquelles se fait l'approvisionnement en espèces et le dépôt des excédents de trésorerie. En outre, l'augmentation des revenus provenant des transferts d'argent a entraîné une amélioration des résultats financiers et des sources de revenus propres pour poursuivre les améliorations.

Une composante majeure du renforcement des capacités concernait la réingénierie des processus d'affaires et la mise en œuvre de nouvelles technologies. Le nouveau concept reposait sur quelques piliers élémentaires mais d'une importance cruciale pour faire en sorte que les bureaux de poste puissent réellement remettre aux migrants le montant intégral des transferts d'argent en temps voulu. Pour cela, les bureaux de poste doivent disposer d'une alimentation électrique stable, d'une connectivité à haut débit, d'un équipement informatique de base et de mesures de sécurité en place.

- Plus de 160 responsables postaux et formateurs ont été formés dans les quatre OPN, ce qui a permis d'accroître la capacité de diffusion des connaissances et des compétences requises pour assurer la prestation et la gestion des services financiers par les bureaux de poste.

L'APFSI a consacré une part importante de son appui au renforcement des capacités au personnel des quatre opérateurs postaux, par le biais d'un programme soigneusement conçu de développement des ressources humaines et de formation basé sur l'analyse des besoins en formation. Il a consisté en une formation des cadres supérieurs, dispensée en coordination avec l'Union panafricaine des Postes (UPAP), ainsi qu'en une formation de formateurs pour les cadres intermédiaires du siège et les directeurs d'agences dans les quatre pays. Une formation technique supplémentaire du personnel des bureaux de poste a été dispensée après la mise à disposition des équipements.

Au total, 162 membres du personnel postal ont été formés dans le cadre du programme de formation de formateurs, ce qui leur donne les moyens de former à leur tour d'autres membres du personnel. De nombreux matériels de formation (programmes de cours, manuels de formation, tests, programmes d'apprentissage en ligne, études de cas) ont été développés à la fois en français et en anglais et restent disponibles pour une utilisation à l'occasion de futures formations, et même dans d'autres pays africains. Un ensemble de supports de formation aux «bonnes pratiques», ainsi que des enseignements pour la gestion des connaissances, ont également été développés et diffusés. Au Sénégal et au Bénin, une formation supplémentaire sur la gestion des opérations d'argent mobile, le marketing et la gestion des réseaux d'agences a également été dispensée et intégrée dans le cadre du programme «Mobile Money for the Poor» (MM4P) du FENU.

■ Augmentation des revenus pour les quatre OPN

La mise en œuvre des projets pilotes dans les quatre pays a montré que la remise des transferts d'argent par les bureaux de poste sur le dernier kilomètre n'est pas une composante très rémunératrice de la chaîne de valeur des transferts d'argent, bien que ce soit la partie la plus coûteuse de cette chaîne. Le modèle habituel et traditionnel de la remise des transferts en espèces consiste à répartir la commission versée par l'expéditeur de manière égale entre l'agent ou la banque à l'extrémité émettrice, la STA en tant qu'intermédiaire et l'agent de décaissement à l'extrémité finale¹³. Cela confirme deux constats principaux:

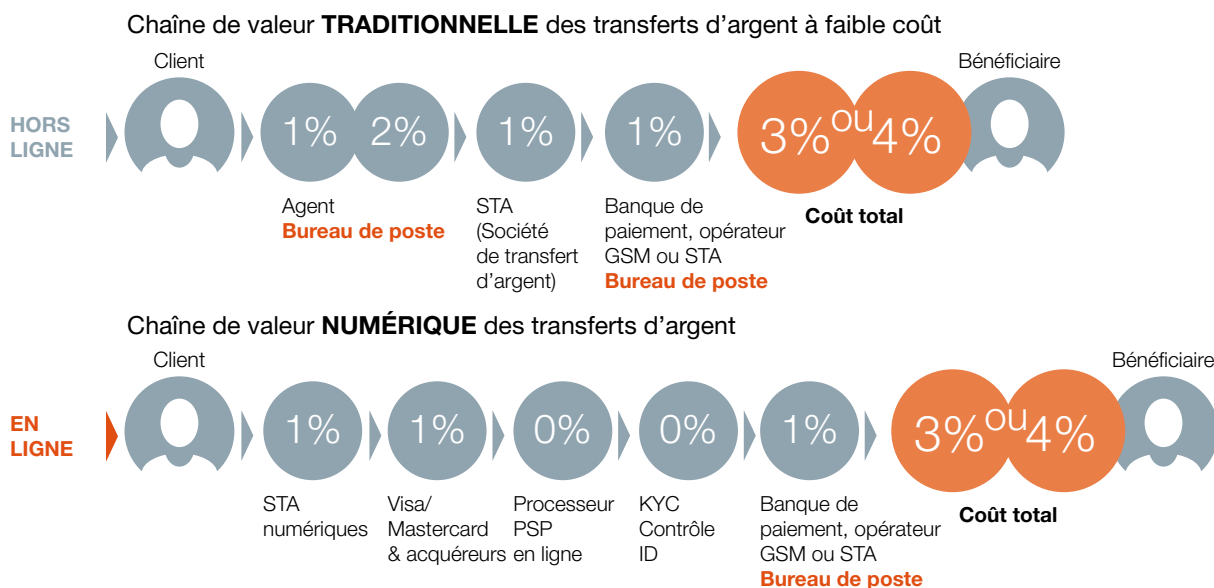
- Les bureaux de poste situés sur le dernier kilomètre sont bien placés pour contribuer à l'objectif de réduction des frais de transfert à 3 % maximum pour l'expéditeur.
- Lorsque les frais payés par l'expéditeur sont supérieurs à 3 %, la STA, ou la banque qui la représente dans le pays, qui passe un contrat avec l'OPN en tant qu'agent pour la distribution sur le dernier kilomètre, prend plus qu'une part équitable sur les frais de l'expéditeur; celle-ci vient s'ajouter à la marge de change également prise par la ou les banques impliquées dans la chaîne.

Les opérateurs postaux utilisent les revenus bruts issus de la distribution sur le dernier kilomètre (de moins de 1 %) pour financer le transport des liquidités jusqu'aux bureaux de poste ruraux – dans des zones où les banques sont généralement réticentes ou hésitantes à investir dans des infrastructures d'accès financier –, la mise en sécurité de l'argent liquide dans les bureaux de poste, la formation du personnel des bureaux de poste qui doit être apte à fournir les services à l'aide d'équipements informatiques modernes, la communications des données, le reporting et la comptabilité, et la promotion et la publicité de leurs services de transfert d'argent. En outre, les banques facturent des frais aux opérateurs postaux pour la fourniture de liquidités et le dépôt des excédents de trésorerie liés aux transferts d'argent. Cela signifie que la majeure partie de leurs revenus est absorbée par les coûts opérationnels et l'amortissement des équipements informatiques.

Les résultats indiquent que les quatre OPN ont perçu 4 millions USD de revenus bruts supplémentaires (en valeur actualisée nette) entre 2014 et 2016. Il s'agit d'une part considérable du revenu des quatre Postes, estimée à plus de 5 %. Elle met en lumière le résultat d'une utilisation plus productive des actifs publics existants. Elle contribue aussi à créer une base pour la pérennité et la continuité des opérations. L'impact de l'augmentation des activités pour la période 2017-2020 devrait représenter jusqu'à 5 millions USD en valeur actualisée nette, ce qui pourrait constituer une bonne base pour la poursuite des investissements dans l'amélioration des services de transfert d'argent délivrés par les bureaux de poste. Le bénéfice net qui en résultera incitera les opérateurs postaux à poursuivre l'élaboration de leurs nouvelles stratégies intégrées, à réaménager des bureaux de poste supplémentaires, à doter les bureaux de poste d'équipements informatiques et à assurer leur connectivité, entre autres éléments.

¹³ Par exemple, lorsque l'expéditeur paie en moyenne 5 %, le bureau de poste du dernier kilomètre devrait recevoir en moyenne 1,67 % du montant envoyé – ou, dans le cas de frais de 3 %, seulement 1 %. Les données communiquées au cours des projets pilotes ont montré que les opérateurs postaux recevaient en moyenne moins de 1 % – souvent 0,95 % ou 0,91 %.

Figure 9 **Chaîne de valeur des transferts d'argent**



Part indicative des revenus de 1 % pour les bureaux de poste sur le dernier kilomètre.

Au cours des travaux de l'APFSI, des progrès satisfaisants ont été réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du projet pilote dans les quatre pays, qui ont permis d'accroître le bénéfice net des opérateurs postaux. Toutefois, les opérateurs postaux ont subi des pertes croissantes dans leurs opérations de courrier en déclin, ce qui a amputé les marges sur les services financiers et limité les ressources propres à investir dans l'amélioration de l'inclusion financière et de la compétitivité.

À Madagascar et au Sénégal, l'impact des pertes et les risques pour la situation de la dette publique ont suscité des inquiétudes au Fond monétaire international (FMI) en 2016 et 2017. Un accord a été trouvé entre les gouvernements respectifs et le FMI sur les mesures à prendre pour éviter de peser lourdement sur l'argent des contribuables. Dans le cas du Ghana, le coût différentiel de l'activité postale a incité le gouvernement à intervenir en imposant un changement de direction en mars 2017 et en chargeant la nouvelle direction d'améliorer la performance financière de la société en 2018. Dans le cas du Bénin, la direction continue à faire face aux défis posés par le déclin des services postaux universels, pour lequel elle a besoin de soutien pour appliquer une méthodologie objective de calcul des coûts.

Le renforcement des capacités mis en œuvre par l'APFSI constitue une contribution précieuse pour relever ces défis. Mais pour aller jusqu'au bout de la transformation, des programmes plus complets et plus longs sont nécessaires.

Construire la pérennité institutionnelle des opérateurs postaux sur un marché libéralisé et concurrentiel requiert les éléments clés suivants:

- gouvernance indépendante des décideurs et des régulateurs du secteur (postal);
- direction choisie en fonction de ses qualifications professionnelles qui doit rendre compte des progrès accomplis vis-à-vis des objectifs convenus, notamment en termes de performances financières et de performance sur le marché;
- compte séparé pour l'obligation de service postal universel (voir encadré) et financement de son coût par les tarifs postaux ou l'allocation de fonds publics, et fin des subventions croisées entre les services postaux universels et les services financiers offerts par les bureaux de poste dans l'objectif de parvenir à un accès financier universel en 2020;
- services financiers fournis dans les bureaux de poste opérés conformément à la réglementation applicable au secteur financier;
- états financiers des opérateurs postaux établis conformément aux normes IFRS et soumis à un audit externe et indépendant.

Derrière la boîte aux lettres: le coût réel de l'obligation de service postal universel

Cette obligation est une exigence légale pour l'opérateur postal national qui fixe des niveaux minimums spécifiques de service postal, desservant la quasi-totalité des personnes physiques et morales d'un territoire souverain. L'obligation définit généralement l'étendue géographique des services, la gamme de produits, les conditions d'accès (bureaux de poste et boîtes aux lettres), les services de distribution et leur fréquence, le niveau et la structure des tarifs, la qualité du service et la protection des usagers. L'obligation repose sur des principes historiques selon lesquels les services postaux doivent être accessibles à tous, disponibles partout et abordables. Cela signifie généralement la fixation d'un tarif unique et uniforme pour l'envoi et la distribution d'une lettre dans un certain délai. Dans la perspective traditionnelle de l'accessibilité des services pour tout un chacun, les tarifs uniformes sont fixés à un niveau bas, bien en dessous du coût réel de distribution d'une lettre dans les zones rurales d'Afrique. Les tarifs postaux sont cependant relativement élevés par rapport aux tarifs d'envoi de SMS ou de courrier électronique. L'utilisation des services postaux traditionnels a déjà souffert d'une certaine marginalisation et continue de décliner en raison de la substitution par les moyens technologiques.

Le cadre juridique ou réglementaire est souvent indulgent dans la définition de la méthodologie de calcul des pertes subies par l'activité de service postal universel et des instruments de financement de son coût. Souvent, l'OPN est tenu de fonctionner sur une base d'équilibre et d'autofinancement. De nombreux opérateurs postaux africains survivent en utilisant les recettes nettes des services financiers pour couvrir les pertes subies par les services postaux. Dans certains cas, les fonds des clients confiés à l'OPN sont utilisés pour contribuer au financement de ses opérations.

Ceci explique la volonté des OPN de se diversifier et de réaliser rapidement leur transformation numérique. Une comptabilité séparée et un financement transparent sont par exemple exigés par les directives postales de l'UE et les normes comptables IFRS, et ils constitueraient une bonne pratique pour les OPN africains.



Dialogue politique, réplique et développement de l'échelle

L'approche, les résultats et les enseignements de l'APFSI ont joué un rôle clé pour soutenir le dialogue politique au niveau national comme au niveau international, et ont été largement diffusés auprès des OPN africains.

- Un ensemble diversifié de supports de connaissances a été produit pour servir à d'autres OPN intéressés à offrir des services de transfert d'argent et pour améliorer la sensibilisation au potentiel des réseaux postaux dans le développement rural.

Ces supports comprennent, entre autres, une méthodologie d'enquête sur le point de vue des clients, une évaluation globale du rôle et du potentiel des opérateurs postaux africains sur le marché des transferts d'argent, divers documents de travail, des méthodologies d'étude de marché, des guides de stratégie de marque et d'identité visuelle, et des ressources pour le développement d'un plan d'affaires, et pour la modélisation commerciale, la planification financière et la gestion des liquidités.

Enquête de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts d'argent en Afrique

Basée sur environ 5000 entretiens en personne réalisés dans 11 pays, l'enquête présente un panorama unique de la demande de transferts d'argent et du rôle actuel et potentiel des bureaux de poste ruraux. Pour mesurer l'impact initial de l'assistance fournie dans les 4 pays pilotes, une



seconde étude a été réalisée en 2017 pour mesurer les changements intervenus depuis l'enquête de référence. C'était la première fois qu'une enquête de marché et d'opinion indépendante aussi approfondie et aussi large était entreprise spécifiquement sur la perception

et l'utilisation des bureaux de poste pour les services financiers.

Transferts d'argent au bureau de poste en Afrique: répondre aux besoins financiers des migrants et de leurs familles dans les zones rurales

Ce rapport présente une évaluation globale du rôle et du potentiel des opérateurs postaux africains sur le marché des transferts d'argent. Il porte sur les opérateurs postaux nationaux africains en tant que canaux de distribution permettant l'accès aux transferts d'argent et aux services financiers. Il



examine le rôle que jouent les bureaux de poste sur le marché des transferts d'argent en Afrique et les moyens de rendre ces actifs publics existants plus compétitifs et inclusifs. more competitive and inclusive.

Documents de travail

- Créer des partenariats équilibrés entre les Postes et les banques
- Développer une stratégie pour améliorer la distribution sur le dernier kilomètre
- Créer une approche centrée sur le client dans les organisations postales

En outre, un ensemble de «Recommandations visant à améliorer les partenariats entre les Postes et les sociétés de transfert d'argent (STA) pour offrir de meilleurs services de transfert d'argent à l'Afrique rurale» a été élaboré et utilisé comme instrument pour négocier avec les STA, réviser des contrats existants ou établir de nouveaux contrats.

- Sept autres OPN ont reçu un soutien dans leurs activités de développement stratégique et de mobilisation de ressources par le biais de l'établissement de «feuilles de route à moyen terme» (sous le titre «Développer le rôle des réseaux postaux dans l'offre de services de transfert d'argent et l'amélioration de l'inclusion financière») préparées en étroite collaboration avec chaque opérateur postal.

Elles se sont avérées un outil très utile pour les institutions postales dans la recherche de financements, de soutiens et/ou de partenaires pour la réalisation concrète de leurs composantes.

- Sensibilisation accrue de plus d'un millier de décideurs politiques, responsables d'institutions de développement, responsables de services postaux, bancaires, de transfert d'argent et de Fintech, responsables de la réglementation financière (banques centrales), autorités de réglementation des communications et institutions financières de développement.

Une diffusion et un plaidoyer actifs ont été menés dans plus de 30 autres pays africains sur le potentiel des réseaux postaux en matière d'inclusion financière et les bonnes pratiques de développement. Ces activités ont été rendues possibles principalement par l'organisation de deux conférences internationales, de six tables rondes nationales et régionales et à la diffusion large et continue des résultats du programme lors de conférences et de forums internationaux, suscitant un intérêt considérable pour l'approche de l'APFSI et une volonté de collaborer et d'échanger des connaissances et des bonnes pratiques. La coopération Sud-Sud a de fait été l'un des aspects clés de l'Initiative, concrétisée à l'occasion d'événements de partage des connaissances et de formations conjointes et par des synergies entre les réseaux postaux.

- Coordination active avec d'autres programmes d'appui aux réseaux postaux soutenus par des bailleurs de fonds

La mise en œuvre de l'APFSI et l'assistance technique fournie aux opérateurs postaux dans le cadre des projets pilotes dans les quatre pays ont créé un terrain fertile pour la reproduction des pratiques sur tout le continent africain. Les enseignements tirés de la mise en œuvre de l'assistance technique ont également soutenu les étapes suivantes d'appui aux réformes structurelles des opérateurs postaux.

Conférences africaines sur les transferts d'argent et des réseaux postaux

Les conférences ont joué un rôle déterminant dans l'organisation de rencontres entre les différents acteurs, dans l'échange d'expériences, de points de vue et de connaissances et dans la promotion de la coopération. Les conférences ont remporté un grand succès. Ont participé à chacune d'elles plus de 100 hauts représentants de la direction générale des opérateurs postaux africains et de leurs parties prenantes, tels que les ministères des TIC, des Postes et Télécommunications, les ministères des Finances, les banques centrales et

les régulateurs des communications, les sociétés de transfert d'argent, les banques commerciales, les entreprises FinTech, les instituts de recherche et les banques de développement. Les conférences ont également favorisé le dialogue entre les autorités de réglementation financière et les autorités de réglementation des communications. À la suite de ces conférences, un nombre significatif de nouveaux contrats de services de transfert d'argent a été signé (ou est en cours de signature) entre les opérateurs postaux et les STA.

Première conférence africaine (Le Cap, 2015)



Deuxième conférence africaine (Abidjan, 2016)



Six tables rondes nationales et régionales

Des réunions ont eu lieu dans divers pays avec les acteurs locaux, réunissant au total plus de 100 participants. Elles avaient pour but de discuter plus en détail avec les parties prenantes nationales et régionales des perspectives à moyen terme de développement du rôle des réseaux postaux africains dans la distribution des transferts d'argent et l'accès aux services financiers. La présence d'organisations internationales actives dans les pays et régions ciblées, ainsi que de la communauté des bailleurs de fonds, a joué un rôle déterminant dans la diffusion des résultats et la création de synergies.



Vue de l'une des tables rondes

Ainsi, l'APFSI – grâce à son travail continu de networking et de partenariat – a contribué à orienter de nombreux autres programmes visant à appuyer les opérateurs postaux dans le développement de l'offre de services financiers. Parmi eux figurent:

- un projet du FIDA mis en œuvre par Postbank Uganda en partenariat avec Posta Uganda pour la distribution des transferts d'argent sur le dernier kilomètre dans les régions rurales et auprès des communautés de réfugiés;
- un projet d'appui de la Banque mondiale à l'offre de services financiers de divers opérateurs postaux, dont Paositra Malagasy, La Poste du Sénégal et Niger Post;
- une formation à la gestion de l'argent mobile et à la gestion des réseaux d'agences fournie par le FENU au Bénin et au Sénégal dans le cadre du programme «Mobile Money for the Poor» (MM4P);
- un appui conjoint de l'UPU et de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) pour moderniser et étendre les services de transfert d'argent et de paiements offerts par le réseau postal burundais;
- l'assistance technique fournie par le gouvernement néerlandais à SalPost en Sierra Leone pour le lancement d'un projet pilote sur les transferts d'argent et l'éducation financière;
- le Plan d'action 2019-2023 de la Commission de l'Union africaine pour le secteur postal, avec une composante clé sur les services financiers.

En outre, au cours de la mise en œuvre de l'APFSI, de nombreuses STA et FinTech ont établi de nouvelles relations avec les opérateurs postaux en Afrique subsaharienne.

3 Conclusions

L'APFSI a développé un partenariat unique entre le FIDA, la Banque mondiale, l'UPU, le WSBI et le FENU. Cette collaboration a eu pour résultat de renforcer la conviction commune quant à l'importance de tirer davantage parti du rôle des réseaux postaux dans l'élargissement de l'accès aux services financiers.

Le programme s'est attaqué aux problèmes les plus connus associés aux services de transfert d'argent pour les migrants en Afrique, à savoir: (i) l'absence de marchés de transferts d'argent bien développés et compétitifs; (ii) l'accès limité aux services financiers dans les zones rurales; (iii) la faiblesse des possibilités d'épargne et d'investissement pour les familles des migrants; et (iv) l'absence d'engagements tangibles au niveau politique de la part des gouvernements nationaux.

Au cours de sa période de mise en œuvre, l'APFSI a souligné à la fois les grandes possibilités et les défis complexes associés au renforcement du rôle des bureaux de poste sur ce marché, qui sont encore inconnus de nombreux gouvernements et institutions de développement.

Parmi ceux-ci figurent: (i) les flux de transferts d'argent vers les zones rurales et leur impact considérable; (ii) le manque de clarté des réglementations et les moyens d'y remédier; (iii) l'insuffisance de l'intermédiation financière et de l'offre de produits financiers liées aux transferts d'argent et les possibilités de les développer; et (iv) la nécessité de renforcer les capacités au niveau institutionnel et individuel. Ce ne sont là que quelques-unes des nombreuses possibilités et difficultés étroitement liées au processus d'appui à l'offre de transferts d'argent et de services financiers supplémentaires par les bureaux de poste, qui exigent une approche holistique, structurée et partagée par les gouvernements et leurs opérateurs postaux respectifs.

Le marché des transferts d'argent évolue rapidement sous l'effet des nouvelles technologies qui transforment les systèmes de paiement et des services financiers numériques qui créent de nouvelles opportunités pour l'offre de services financiers ruraux durables inclusifs. Il est encore temps pour les réseaux postaux de la plupart des pays africains de jouer un rôle de premier plan dans la distribution des transferts d'argent aux familles de migrants dans les zones rurales et la promotion de l'inclusion financière. Cela requiert cependant un engagement fort et une stratégie claire.

Il est possible, et recommandé, de reproduire et de mettre à profit l'expérience de l'APFSI et de s'appuyer sur ses enseignements. Le modèle et la méthodologie de l'APFSI tels qu'ils ont été conçus sont adaptables et applicables à d'autres opérateurs postaux africains cherchant à étendre leur système de distribution des montants des transferts sur le dernier kilomètre. Ils se sont avérés – avec la coopération d'opérateurs postaux engagés et déterminés – efficaces et bénéfiques tant pour les opérateurs postaux que pour leurs clients aux deux extrémités des couloirs de transfert d'argent.

Ce n'est qu'une fois le potentiel réel de l'opérateur postal porté à l'attention du gouvernement et des autorités de réglementation que les bureaux de poste pourront être reconnus comme une composante spécifique, déjà existante, de l'infrastructure d'accès financier et contribuer de manière substantielle à la réalisation de l'objectif global de réduction de la pauvreté.

Note méthodologique

Ce rapport porte sur la période de mise en œuvre de l'Initiative (2013-2017). Tous les chiffres communiqués sont fondés sur les recherches du MFEF du FIDA, les données officielles de la Banque mondiale, les données communiquées par les bureaux de poste expéditeurs, les données fournies par les opérateurs postaux nationaux (OPN) destinataires et les données accessibles au public provenant des diverses sociétés de transfert d'argent (STA) qui réalisent des transferts d'argent par l'intermédiaire des bureaux de poste. Les données sont basées sur les principaux couloirs de transfert d'argent de chaque pays. Les prix se rapportent aux frais d'envoi de 200 € et à la période de 2014 à début 2017. Les marges de change, applicables en cas de décaissement en devise locale, ont été prises en compte.

Fonds international de développement agricole (FIDA)

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



Fonds international de développement agricole

Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds

Via Paolo di Dono, 44 – 00142 Rome, Italie

Téléphone: +39 06 5459 2012

Courriel: remittances@ifad.org

www.ifad.org

www.remittancesgateway.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 instagram.com/ifadnews

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV

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

Doté d'un montant de 60 millions d'USD et administré par le FIDA, le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) est financé par la Commission européenne, le Gouvernement luxembourgeois, le Ministère espagnol des affaires étrangères et de la coopération, le FIDA et le Fonds d'équipement des Nations Unies, et avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres et la Banque Mondiale comme partenaires institutionnels. Le MFEF œuvre pour accroître les possibilités économiques des populations rurales pauvres en appuyant et en développant des services d'envoi de fonds innovants, économiques et aisément accessibles qui favorisent l'accès aux services financiers de base et l'investissement productif en milieu rural. Actuellement, le portefeuille du MFEF comprend près de 50 projets dans plus de 40 pays du monde en développement.

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



Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds

www.ifad.org/remittances

www.RemittancesGateway.org



cofinancé par l'Union européenne

ISBN 978-92-9072-826-9



9 789290 728269