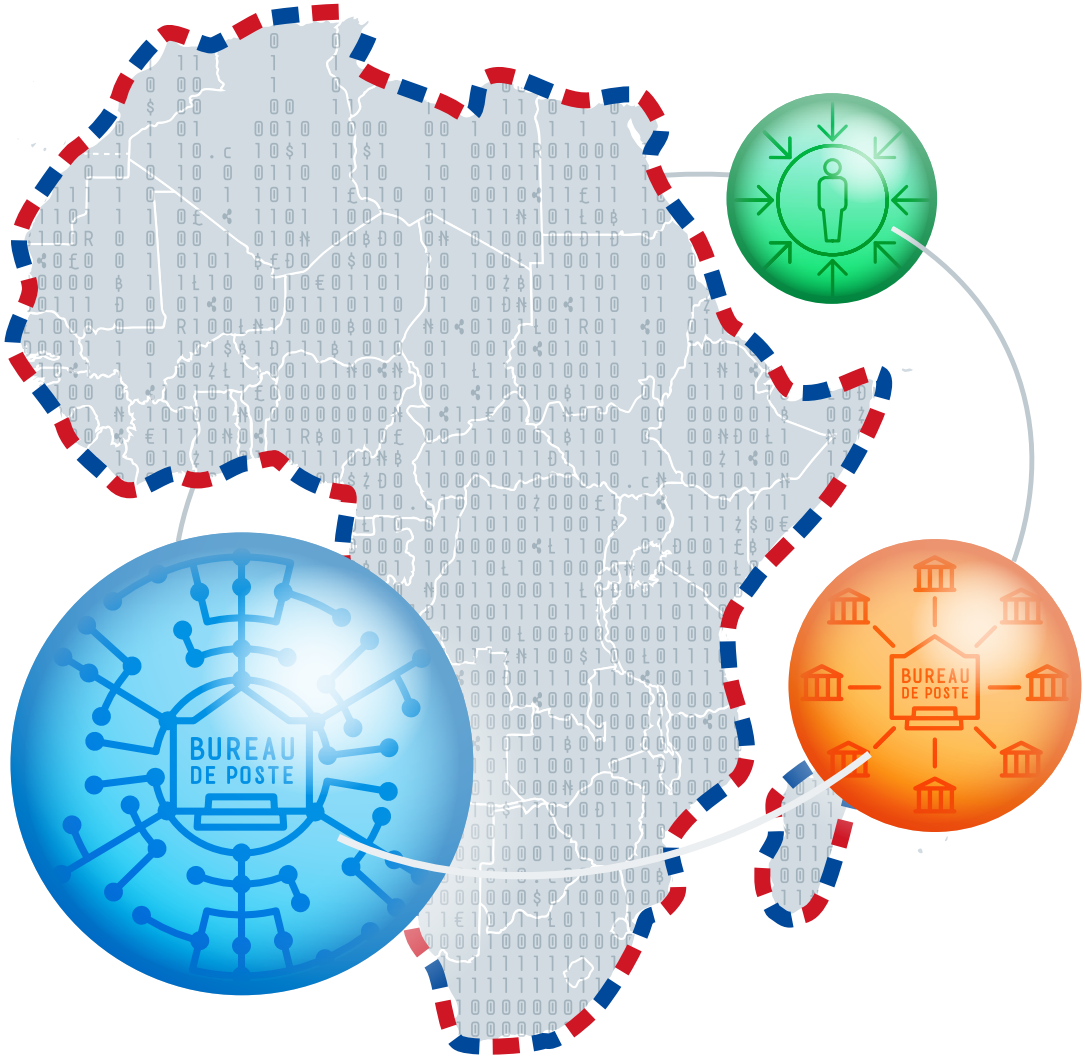
FIDA
Investir dans les populations rurales

DOCUMENT DE TRAVAIL 1/3

Comment les réseaux postaux peuvent optimiser l'impact des envois de fonds

Une série de trois documents de travail



Assurer le service au dernier kilomètre

Cette série de documents de travail est issue des travaux réalisés dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), un partenariat d'envergure inédite mis en œuvre par le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) du FIDA, réunissant la Banque mondiale, l'Union postale universelle (UPU), l'Institut mondial des caisses d'épargne (IMCE), et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). L'objectif de ce programme régional, terminé en 2018, était d'améliorer la concurrence sur le marché des envois de fonds en Afrique en encourageant et en soutenant les bureaux de poste du continent dans l'offre de services financiers. Plus précisément, il visait à promouvoir l'offre de services d'envoi de fonds moins coûteux, plus rapides et plus sûrs pour les clients, en particulier dans les zones rurales, tout en favorisant le dialogue entre les acteurs du marché, les autorités de réglementation et les décideurs politiques. Le programme APFSI a été cofinancé par l'Union européenne (UE).

D'autres informations disponibles à ce lien: www.ifad.org/fr/apfsi

REMERCIEMENTS

Ces documents de travail ont été rédigés par Hans Boon, expert principal des réseaux postaux et des envois de fonds au sein du MFEF du FIDA, sous la supervision de Pedro de Vasconcelos, directeur du MFEF, et de Mauro Martini, chargé de programme MFEF.

Le MFEF remercie Michael Hamp, spécialiste technique régional principal en Finance rurale, marchés et chaînes de valeur au sein de la division Production durable, marchés et institutions (PMI) du FIDA, Maria Elena Mangiafico, responsable de la gestion des connaissances et des subventions de la PMI, Bibiana Vásquez, spécialiste du suivi et de l'évaluation du MFEF, et Frédéric Ponsot, spécialiste des envois de fonds et de l'inclusion financière du MFEF, pour le temps et l'expertise qu'ils ont généreusement consacrés au processus de révision interne.

La révision éditoriale des documents a été assurée par Alessandra Casano, spécialiste de la gestion des connaissances du MFEF, et Rosanna Faillace, assistante de programme du MFEF. La maquette a été réalisée par Andrea Wöhr et la relecture avant impression par Aymen Khalifa.

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 donné(e).

© 2020 Fonds international de développement agricole (FIDA)

SOMMAIRE

Acronymes et abreviations 2

Glossaire 3

Résumé 4

1 Introduction 7

2 Déterminer si la distribution des envois de fonds est une bonne opportunité commerciale pour la Poste 8

3 Réaliser l'analyse de rentabilité 12

4 Comprendre l'écosystème des envois de fonds 14

5 Conduire une étude de marché 17

6 Se conformer au cadre juridique et réglementaire 19

7 Constituer une équipe 24

8 Choisir les partenaires 25

9 Marketing 27

10 Faire évoluer les processus opérationnels et les technologies concernés par les envois de fonds 31

11 Assurer le processus de paiement: gestion des liquidités et de la trésorerie 34

12 Personnel et formation 35

13 Choisir le bon système technologique 36

14 Les envois de fonds, nouvelle dimension de l'obligation de service postal universel: responsabilité sociale des entreprises 37

Références 38

Figures

Figure 1: Écosystème des envois de fonds 14

Tableaux

Tableau 1: Principales sociétés de transfert d'argent 9

Tableau 2: Rôles et responsabilités de l'équipe 24

Tableau 3: Avantages et inconvénients des partenariats multiples 26

Tableau 4: Intérêts des STA contre intérêts des OPN 26

Tableau 5: Caractéristiques des envois de fonds les plus appréciées par les expéditeurs et les destinataires 27

Tableau 6: Procédure opérationnelle standard pour le paiement en espèces des fonds envoyés de l'étranger via les STA 31

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AIR	African Institute for Remittances (Institut africain pour les envois de fonds)
APFSI	African Postal Financial Services Initiative (Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique)
CENFRI	Center for Financial Regulation and Inclusion
CLV	Customer Lifetime Value (Valeur vie client)
CSAT	Customer Satisfaction Score (score de satisfaction client)
FIDA	Fonds international de développement agricole
GAB	Guichet automatique de banque
GAFI	Groupe d'action financière
GFRID	Global Forum on Remittances, Investment and Development (Forum mondial sur les envois de fonds, l'investissement et le développement)
GRC	Gestion de la relation client
IA	Intelligence artificielle
IAMTN	International Association of Money Transfer Networks
IF	Institution financière
IFRS	International Financial Reporting Standards (Normes internationales d'information financière)
IMF	Institution de microfinance
IMTC	International Money Transfer Conferences
KYC	Know-your-customer
KPI	Key performance indicator (Indicateur clé de performance)
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
NPS	Net promoter score (taux de recommandation net)
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OPN	Opérateur postal national
OSU	Obligation de service universel
PIB	Produit intérieur brut
POS	Procédure opérationnelle standard
PPE	Personnes politiquement exposées
PSE	Prestataire de services d'envoi de fonds
RCU	Référentiel client unique
RH	Ressources humaines
ROI	Return on investment (retour sur investissement)
SGBD	Système de gestion de base de données
SMS	Short message service
STA	Société de transfert d'argent
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Terminal de paiement électronique
UPAP	Union panafricaine des postes
UPU	Union postale universelle
VDC	Voix du client

GLOSSAIRE

Terminologie postale

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

Terminologie des envois de fonds

Premier kilomètre	Terme du langage courant faisant référence à la distance qui sépare l'*expéditeur* du point d'accès aux services d'envoi de fonds
Dernier kilomètre	Terme du langage courant faisant référence à l'étape finale de réception des fonds par le *destinataire*
Société de transfert d'argent (STA)	Entité commerciale agréée qui fournit et gère des services de transfert d'argent entre des agents situés au premier kilomètre et des agents situés au dernier kilomètre

Assurer le service au dernier kilomètre

Réaliser une analyse de rentabilité de l'offre de services d'envoi de fonds et de virement par les bureaux de poste

RÉSUMÉ

Ce document de travail est conçu pour aider la direction de la Poste à mettre en place de manière efficace une offre de services d'envoi de fonds en tant que nouveau secteur d'activité.

Dans de nombreux cas, ce nouveau secteur d'activité représente une occasion unique d'aider les migrants et leurs familles à réduire les coûts d'envoi et de réception de l'argent. Les bureaux de poste ont fait leurs preuves en tant que canal de transfert d'argent à faible coût, avec les mandats postaux dont le coût d'envoi est souvent inférieur à 5%, ce qui va dans le sens de la cible 10.c des objectifs de développement durable (ODD)[1], et le coût de retrait également faible grâce à la proximité des bureaux de poste.

Un nombre croissant d'opérateurs postaux contribuent à renforcer la compétitivité dans le domaine des envois de fonds.

Un nombre croissant d'opérateurs postaux contribuent à renforcer la compétitivité dans le domaine des envois de fonds. Environ 70% des bureaux de poste situés au dernier kilomètre dans les pays en développement se transforment en «supermarchés» des envois de fonds. Dans ces bureaux de poste, les clients peuvent accéder aux fonds envoyés par l'intermédiaire de divers opérateurs régionaux et internationaux de transfert d'argent. L'envoi dématérialisé est effectué via des applications numériques, des cartes ou des comptes bancaires, ou via des opérateurs de réseau mobile vers des portefeuilles électroniques. Non seulement cette approche stimule la concurrence, mais elle permet également aux destinataires de comparer les prix et guide l'expéditeur dans le choix de la meilleure option. Parallèlement, elle augmente les activités et les revenus de l'opérateur postal, notamment dans les bureaux de poste ruraux où l'activité traditionnelle de courrier est en voie de disparition.

La fonction de supermarché des envois de fonds de la Poste est à la base de l'analyse de rentabilité qui s'inscrit dans un futur sans accords d'exclusivité, où la concurrence est équitable et transparente.

Pour la Poste et les autres décideurs ou régulateurs, l'élaboration d'un plan d'action efficace ne devrait pas prendre plus de quatre semaines. Les opérations effectives peuvent démarrer dans un délai de trois mois à neuf mois; les bénéfices devraient commencer à être générés avant la fin de l'année de démarrage, à condition que l'analyse de rentabilité tienne correctement compte des besoins, des défis et des possibilités de la Poste.

1/ Cible 10.c des ODD: «D'ici à 2030, faire baisser au-dessous de 3% les coûts de transaction des envois de fonds effectués par les migrants et éliminer les couloirs de transfert de fonds dont les coûts sont supérieurs à 5%.»

Ce document fournit des conseils pour le lancement rapide des activités d'envoi de fonds par le biais d'une approche en deux étapes. La première étape consiste à évaluer le potentiel de rentabilité et de viabilité de l'activité pour l'opérateur postal national (OPN); si ce potentiel est démontré, la deuxième étape consiste à organiser l'équipe, mettre en place des systèmes et établir des partenariats. Le document de travail guide la direction de l'OPN dans un processus de décision et de préparation structuré représenté ci-dessous:

Réaliser l'analyse de rentabilté et élaborer le plan d'affaires

- Déterminer si la distribution des envois de fonds est une bonne opportunité commerciale pour la Poste
- Mesurer la rentabilité commerciale (et prendre la décision)

Préparer l'équipe et les systèmes et mettre en place des partenariats

- Réaliser une analyse de marché
- Se conformer au cadre juridique et réglementaire
- Constituer une équipe
- Choisir des partenaires
- Marketing
- Faire évoluer les processus opérationnels et technologies concernés par les envois de fonds
- Gérer le processus de décaissement
- Recruter et former du personnel
- Choisir les systèmes informatiques

Démarrage des opérations et premiers bénéfices

- Responsabilité sociétale des entrepriseset contribution à l'inclusion financière et aux objectifs de développement durable (ODD)

Avant de consacrer des semaines à la préparation, nous recommandons de procéder à un rapide calcul des fondamentaux suivants:

- Quelle est la taille du marché?
- Combien de points de retrait existe-t-il déjà?
- Quelle est la taille de l'infrastructure de retrait existante par rapport à la taille du réseau postal?
- Considérant la capacité de distribution relative du réseau postal, quelle est la taille de la part de marché potentielle?

Si ce calcul est positif, la Poste peut alors entamer l'élaboration du plan d'affaires, qui comprend les étapes décrites ci-dessous.

Constituer une équipe. De nombreux opérateurs postaux sont déjà actifs sur le marché des envois de fonds, car il représente souvent un secteur commercial intéressant. Pour ceux qui souhaitent étendre cette activité ou l'ajouter à leurs services, il est recommandé de commencer par constituer une équipe interne, d'utiliser les informations et les connaissances facilement disponibles, d'assister éventuellement à une conférence sur les envois de fonds

et de faire appel à un praticien qui pourra jouer le rôle de mentor. L'offre de services d'envoi de fonds est un nouveau domaine d'activité, et non une simple fonction assurée par une seule personne.

L'étude de marché est fondamentale. Pour concevoir une activité efficace, il faut analyser le marché actuel et comprendre: qui et où sont les migrants ou les expéditeurs au premier kilomètre; qui sont les destinataires à proximité des bureaux de poste; qui sont les partenaires possibles avec lesquels travailler; et quels sont leurs produits, leurs actions de promotion et leurs conditions.

Les banques centrales délivrent des agréments et réglementent les envois de fonds. Les envois de fonds, ou transferts d'argent, sont réglementés par les banques centrales et par conséquent la conformité aux règlements des banques centrales est obligatoire. Dans la plupart des cas, commencer en tant qu'agent de sociétés de transfert d'argent (STA) ou de banques agréées est la façon la plus rapide et la plus pratique de procéder. Le processus de sélection des partenaires et l'établissement de partenariats sont des étapes cruciales dans la création de l'activité.

Un processus d'affaires standard exige une gestion de qualité. Le processus effectif mis en œuvre pour la distribution des envois de fonds au dernier kilomètre est relativement simple et similaire pour la plupart des produits d'envoi de fonds. Il comprend:

- les éléments standard de base en matière de technologie, d'équipement, de connectivité et de sécurité;
- la formation du personnel et la gestion des guichetiers dans le but d'actualiser leurs connaissances et de les motiver à offrir des services de qualité centrés sur le client;
- le dispositif permettant d'effectuer le décaissement des sommes envoyées aux destinataires, qui nécessite une gestion et un contrôle centralisés et permanents des espèces et de la liquidité, du transport de fonds et des opérations de règlement avec les STA ou les banques.

Distribuer les envois de fonds peut s'inscrire dans la stratégie de la Poste visant à contribuer à la réalisation des ODD, car cette activité ouvre des voies pour faire progresser l'inclusion financière et réduire les coûts de transfert. En outre, elle peut permettre de diversifier rapidement et de manière significative les revenus de la Poste.

1 INTRODUCTION

Aujourd'hui, les bureaux de poste distribuent davantage d'argent que de courrier, surtout dans les zones rurales, où sont situés la plupart d'entre eux. La majorité des clients de la Poste vivent dans des communautés rurales ou des zones périurbaines à des kilomètres de distance des agences bancaires. Ces utilisateurs, comme beaucoup d'autres, considèrent les bureaux de poste comme une partie intégrante du tissu social de la nation et comme un point d'accès intermédiaire aux services financiers[2].

Le présent document de travail est conçu comme un guide pour les responsables des opérateurs postaux nationaux (OPN) qui cherchent des moyens rapides et efficaces pour se lancer dans la distribution de services d'envoi de fonds des migrants au dernier kilomètre. Il traite des aspects fondamentaux permettant aux dirigeants des sociétés postales de développer un nouveau secteur d'activité performant à travers l'offre de services d'envoi de fonds.

La distribution de services d'envoi de fonds des migrants exige une approche responsable et sérieuse, car elle implique la gestion de sommes d'argent de tiers, souvent durement acquises par les travailleurs à l'étranger, loin de leur famille, et envoyées pour un coût élevé à des destinataires dont la vie quotidienne et le bien-être en dépendent. Il s'agit d'une activité réglementée par la banque centrale ou par une ou plusieurs autorité(s) de réglementation financière des pays d'origine et de destination, et non par les autorités postales. Les entreprises doivent comprendre et respecter les règles en vigueur – et obtenir l'agrément qui convient auprès des autorités financières – afin d'éviter de graves difficultés pour la Poste ou sa direction.

Réaliser une analyse de rentabilité solide pour la distribution des envois de fonds au dernier kilomètre ne devrait pas prendre beaucoup de temps. À l'aide de ce document de travail, la Poste et les autres décideurs ou régulateurs ne devraient pas avoir besoin de plus de quatre semaines pour prendre les décisions nécessaires pour commencer. Les opérations effectives peuvent démarrer dans un délai de trois mois, qui peut aller jusqu'à neuf mois maximum; et les bénéfices devraient commencer à être générés avant la fin de l'année de démarrage, à condition que l'analyse de rentabilité soit correcte.

La distribution des envois de fonds est une activité simple et directe, assez similaire au service historique de la Poste en matière de distribution de courrier.

La distribution des envois de fonds est une activité simple et directe, assez similaire au service historique de la Poste en matière de distribution de courrier. Bien qu'une connaissance préalable des envois de fonds soit utile, pour qu'une entreprise réussisse, le plus important est d'acquérir une connaissance approfondie du marché des envois de fonds, de la réglementation existante et des tendances pour garantir l'adhésion des ménages aux services offerts par la Poste.

Une activité de distribution d'envois de fonds réussie exige avant tout une gestion éclairée et efficace. Comme pour tout nouveau secteur d'activité, il est judicieux de voir grand mais de commencer petit: d'abord en testant la nouvelle activité dans le cadre d'un projet pilote ou dans quelques bureaux de poste, puis en tirant les enseignements qui s'imposent pour la suite du déploiement.

2/ *Remittances at the post office in Africa*. FIDA (2016).

2 DÉTERMINER SI LA DISTRIBUTION DES ENVOIS DE FONDS EST UNE BONNE OPPORTUNITÉ COMMERCIALE POUR LA POSTE

Avant de passer plusieurs semaines à effectuer une analyse de rentabilité pour éventuellement conclure qu'il n'existe pas de marché viable, il est utile de vérifier rapidement si les envois de fonds représentent une bonne opportunité commerciale pour la Poste. Cette vérification s'opère en quelques étapes:

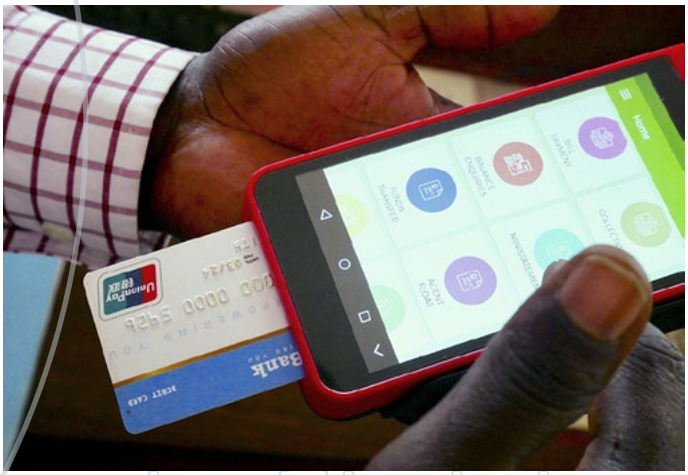
- mesurer la taille du marché;
- identifier les acteurs du marché et les points de retrait;
- compter les bureaux de poste;
- calculer le potentiel.

Mesurer la taille du marché

La taille du marché est le facteur le plus important. Pour mesurer l'importance du marché des envois de fonds dans votre pays, cherchez ces données dans les publications de l'autorité de réglementation financière, de la banque centrale ou du bureau national des statistiques; ou accédez au dernier état des lieux de la Banque mondiale[3] et téléchargez la fiche de données concernant les flux entrants.

Ouvrez la fiche de données. Trouvez votre pays. Notez le montant des flux en USD (dollars) et le pourcentage du produit intérieur brut (PIB).

S'il n'existe pas de données pour votre pays, ou si les flux en pourcentage du PIB sont inférieurs à 1%, il est peu probable que les envois de fonds constituent une bonne opportunité commerciale. Les flux doivent représenter au moins 3% du PIB; dans environ 10 pays d'Afrique, les flux sont même supérieurs à 10% et peuvent aller jusqu'à 20% du PIB.



©Posta Uganda

Il est également recommandé de consulter les flux d'envois de fonds qui passent par des canaux informels ou non enregistrés (par exemple, par la famille, les proches ou par des voies clandestines) et le pourcentage des flux à destination des zones urbaines par opposition aux zones rurales. Si ce chiffre se situe entre 10% et 30% du flux total, c'est également un indicateur positif.

3/ https://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-remittances-data. Cette fiche technique, disponible en anglais, est mise à jour régulièrement. Assurez-vous de télécharger la dernière version.

Les envois de fonds formels entrants et les envois de fonds informels entrants représentent le marché total disponible pour la distribution des envois de fonds au dernier kilomètre.

Identifier les acteurs du marché et les points de retrait

Faites une recherche sur les points de retrait existants permettant aux destinataires des envois de fonds de récupérer l'argent envoyé. La source de ces données peut varier d'un pays à l'autre et dépend souvent du cadre réglementaire du pays et des conditions applicables à l'activité d'agent. Ces informations peuvent être incluses dans les rapports statistiques de la banque centrale ou de l'autorité de réglementation financière, mais ce n'est pas toujours le cas. Dans certains pays, ces informations sont réservées aux agences bancaires, aux réseaux d'agents bancaires et aux bureaux de change. D'autres pays offrent plus de souplesse, et les détaillants (y compris les petits commerçants) peuvent servir d'agents.

Certaines organisations internationales publient des données utiles et pertinentes sur les envois de fonds, les services financiers et les points d'accès à ces services, en particulier dans les zones rurales. C'est entre autres le cas du FIDA, du Groupe de la Banque mondiale, de l'Institut africain pour les envois de fonds (AIR), de Financial Sector Development Africa, de Finmark et du CENFRI, ainsi que du Fonds monétaire international (FMI) par le biais de ses études sur l'accès aux services financiers (*Financial Access Survey*) et du FENU avec ses enquêtes *Making Access Possible*.

Si aucune source statistique n'est disponible, le moyen le plus pratique est d'identifier les trois à cinq principales STA actives dans votre pays et d'accéder à la liste de leurs agences et leur emplacement. Le Tableau 1 fournit les liens vers les sites des principales sociétés.

Tableau 1: Principales sociétés de transfert d'argent

Société	Site web
MoneyGram	https://secure.moneygram.com/locations
MoneyXpress	http://www.xpressmoney.com/gl/eu/euen/find-an-agent.html
Ria	https://www.riamoneytransfer.com/ria-locator
Sigue	http://international.sigue.com/send-money-to-international-3
Small World FS	https://www.smallworldfs.com/fr/trouvez-nous
Western Union	http://locations.westernunion.com
WorldRemit	https://www.worldremit.com/fr/cash-pickup

Pour éviter un double comptage, vérifiez si les détaillants offrent des services d'agent pour plusieurs STA. Le nombre total de points de retrait dans l'ensemble du pays peut être considéré comme le marché disponible déjà desservi par la concurrence.

Compter les bureaux de poste

Déterminer le nombre de bureaux de poste, y compris les bureaux secondaires et les agents postaux, et en particulier ceux situés dans les quartiers des familles de migrants, et équipés d'un ordinateur de bureau, d'un ordinateur portable ou d'une tablette, d'un petit dispositif d'impression, d'une caisse et d'une connectivité. Ces bureaux remplissent la plupart ou la totalité des conditions requises pour commencer à distribuer des fonds dans un délai bref. Le nombre total de bureaux de poste peut faire partie du plan d'affaire à moyen terme. Les revenus tirés des frais de retrait des envois de fonds générés par le groupe pilote de bureaux de poste peuvent être utilisés pour moderniser le reste des bureaux de poste et les impliquer dans la distribution des envois de fonds.

Calculer le potentiel

Une connaissance de la taille du marché, des acteurs du marché et du nombre de bureaux de poste devrait suffire pour estimer l'intérêt commercial de la distribution des envois de fonds pour les bureaux de poste.

Utilisez les formules suivantes pour calculer le potentiel du marché:

A: flux entrant actuel d'envois de fonds en millions d'USD
B: nombre total de points de retrait actifs permettant aux destinataires des envois de fonds de retirer leur argent dans le pays
C: total des bureaux de poste pouvant assurer le décaissement des envois de fonds
D: commission moyenne versée aux agents pour les décaissements

X = Part de marché potentielle dans le décaissement des envois de fonds	$X\% = C/(C+B)$
Y = Flux potentiel via les bureaux de poste en millions d'USD	$Y = X\% \times A$
Z = Nouvelles recettes potentielles pour les bureaux de poste en millions d'USD	$Z = D \times Y$

Ces calculs peuvent être effectués à la fois pour le court terme (un an) et le moyen terme (trois à cinq ans).

À titre d'exemple, si le flux entrant enregistré (A) est de 1 milliard d'USD par an et qu'il existe 600 agences bancaires et agents (B) assurant le décaissement des envois de fonds et 400 bureaux de poste (C), alors la part de marché potentielle (X) à moyen terme du réseau postal pourrait être estimée à pas moins de 40%, soit un flux (Y) de 400 millions d'USD. Si la commission d'agent moyenne est de 0,9% (D) pour les décaissements, l'activité de distribution des envois de fonds générerait pour la Poste un revenu annuel supplémentaire (Z) de 3,6 millions d'USD par an. Compte tenu de la concurrence actuelle et du recours accru aux transactions mobiles, les commissions d'agent pourraient diminuer dans les années à venir, réduisant ainsi les coûts des envois de fonds.

Part de marché potentielle (X) = 400 / (400 + 600) = 0,4 (ou 40%)
Flux potentiel (Y) = 0,4 x 1 000 000 000 = 400 000 000 USD
Nouveaux revenus potentiels (Z) = 0,9 x 400 000 000 = 3 600 000 USD par an

L'activité de distribution des envois de fonds générerait alors un revenu annuel supplémentaire de 3,6 millions d'USD.

L'activité de distribution des envois de fonds générerait alors un revenu annuel supplémentaire de 3,6 millions d'USD. Ces chiffres pourraient être atteints à moyen terme (trois ans). À court terme (un an), une part de 4% à 8% devrait être possible si la gestion, la promotion et l'exploitation de l'activité sont efficaces, générant des recettes supplémentaires de 360 000 à 720 000 USD.

Cette estimation peut être considérée comme raisonnable dans la mesure où plusieurs opérateurs postaux africains ont atteint une telle part de marché en s'appuyant sur la capacité de distribution de leur réseau. Parmi eux figurent La Poste du Sénégal et les réseaux postaux d'Algérie, du Maroc et de Tunisie.

Si la part de marché potentiellement exploitable est supérieure à 3% et si les revenus annuels escomptés sont supérieurs à 3% des revenus d'exploitation actuels de la Poste, l'opportunité commerciale mérite d'approfondir l'évaluation. On lui accordera une plus grande priorité encore et des efforts redoublés si la part de marché potentiellement disponible est

©FIDA/Andrew Esiebo/Panos

supérieure à 10% ou si les revenus annuels calculés représentent plus de 10% des revenus d'exploitation actuels.

En revanche, si la part de marché potentielle est inférieure à 1% et les nouveaux revenus estimés inférieurs à 1%, on peut considérer l'opportunité commerciale comme marginale et non prioritaire.

Sur la plupart des marchés africains, les Postes vont découvrir là une opportunité stimulante et stratégique, tant du point de vue du développement rural que de la viabilité de leur modèle. S'agissant de l'introduction de ce nouveau service, l'aspect le plus important est qu'il permet des gains rapides. Ce n'est pas une entreprise qui prend des années à préparer, à introduire et à mener à maturité.

Les calculs qui précédent prennent en compte les envois de fonds de l'étranger d'un montant moyen de 200 USD déposés en espèces. Ils ne tiennent pas compte des tendances émergentes des transferts par voie électronique vers des portefeuilles mobiles, ni du recours aux transactions dématérialisées, ni des petites sommes en espèces. Ces types d'envois de fonds sont actuellement estimés à moins de 5% du total des flux, mais cette part devrait passer à 20% au cours des trois prochaines années. Ces tendances sont examinées plus en détail dans la section suivante.

3 RÉALISER L'ANALYSE DE RENTABILITÉ

Une fois vérifié que la distribution des envois de fonds est une opportunité commerciale viable pour la Poste, il est temps de développer une stratégie et un plan d'affaires.

Les sections suivantes examinent les principaux aspects de l'analyse de rentabilité, notamment:

- l'écosystème;
- la réglementation;
- les modèles d'affaires: accords et partenariats;
- les besoins des clients: priorités et perspectives;
- le marketing et la vente;
- les besoins en matière d'opérations et de systèmes informatiques;
- la gestion de la trésorerie;
- la comptabilité financière.

La réalisation d'une analyse de rentabilité exige un effort conséquent. Elle peut nécessiter 20 à 40 jours de travail sur une période de deux mois. Elle peut être effectuée plus rapidement, mais au risque de passer à côté d'opportunités ou de risques importants. À l'inverse, si elle prend plus de cinq à six semaines, il est bon de prendre du recul, d'examiner le champ de l'analyse et éventuellement de réduire les objectifs.

Le programme APFSI a constaté que la majorité des Postes n'avaient pas mis en place leurs services d'envoi de fonds comme une entreprise commerciale, ni analysé l'opportunité et l'impact social, économique et financier de cette activité en amont. Dans certains cas, ces services étaient simplement fournis comme les autres, tandis que dans d'autres cas, l'introduction de ces services s'était faite à la faveur d'opportunités ponctuelles, telles que des offres soumises à la Poste par des sociétés tierces. À ce titre, il est utile d'examiner les cas du Sénégal et du Zimbabwe, qui ont fondé leur action sur une stratégie claire.

Prenez le temps de développer la stratégie et l'analyse de rentabilité

Affinez les plans, analysez les acteurs du marché et les concurrents, définissez l'organisation, la technologie, les procédures, identifiez soigneusement le personnel nécessaire, les besoins de formation, les contrats et les implications financières. Il peut être bénéfique dans cette phase de solliciter un mentor ou un coach, par exemple le directeur d'une Poste qui a déjà une activité d'envoi de fonds, un réseau local actif dans le domaine des envois de fonds ou un expert indépendant issu d'une organisation internationale. Le temps consacré en vaut la peine: il s'agit pour la direction de la Poste de pouvoir prendre une décision éclairée et de l'intégrer dans la planification et la budgétisation globales de l'entreprise.

Ne réinventez pas la roue

D'autres sociétés postales ont déjà opéré une transition vers le marché des envois de fonds. Votre Poste peut tirer parti de leurs connaissances, exploiter les enseignements de leur succès et éviter de refaire les mêmes erreurs qu'elles. Deux mesures précieuses à prendre sont: assister à une conférence sur les envois de fonds et trouver un mentor.

Assistez à des conférences sur les envois de fonds

Des séminaires ou des conférences sur les transferts d'argent, les envois de fonds des travailleurs migrants ou les systèmes de paiement sont régulièrement organisés. Certains sont spécialisés et liés à une solution technologique spécifique ou organisés par un fournisseur particulier. Il existe quelques organisations qui offrent un état des lieux assez large à l'échelle du secteur des envois de fonds. Ces organisations sont les suivantes:

- **Le Global Forum on Remittances, Investment and Development (GFRID)**, Forum mondial sur les envois de fonds, l'investissement et le développement, est organisé sous l'égide du MFEF du FIDA, toujours en partenariat avec des organisations compétentes, telles que – pour les trois dernières éditions – le Groupe de la Banque mondiale. Il s'agit d'un événement international semestriel de trois jours, qui rassemble les principaux décideurs, régulateurs et acteurs du secteur public et du secteur privé. Les ONG sont activement représentées dans la liste des intervenants et des participants (https://www.ifad.org/fr/ffr ou http://www.remittancesgateway.org).
- **L'African Institute for Remittances (AIR)**, Institut africain pour les envois de fonds, est un bureau technique spécialisé de l'Union africaine dont l'objectif est d'aider les États membres de l'Union africaine à maximiser l'impact économique et social des envois de fonds. À ce jour, il n'existe pas de relation de travail directe entre l'AIR et l'Union panafricaine des postes, qui est l'Agence spéciale des services postaux de l'Union africaine. L'AIR publie fréquemment des documents sur ses activités et organise au moins une conférence par an (www.au.int/sa/air).
- **L'International Association of Money Transfer Networks (IAMTN)**, Association internationale des réseaux de transfert d'argent, peut être considérée comme la seule organisation commerciale internationale qui représente le secteur des transferts d'argent et les institutions d'envois de fonds offrant des paiements transfrontaliers dans le monde entier. L'IAMTN organise des sommets avec un grand nombre de STA et de parties prenantes du secteur (y compris des représentants des Postes) (www.iamtn.org).
- **L'International Money Transfer Conferences (IMTC)**, Conférence internationale sur les transferts d'argent, organise des conférences internationales sur les transferts d'argent dans différentes régions du monde, réunissant les STA, les banques, les régulateurs, les opérateurs de téléphonie mobile et les entreprises technologiques (www.imtconferences.com).

Des informations supplémentaires sur les événements à venir, notamment ceux concernant les envois de fonds, sont disponibles sur le site web de Making Finance Work for Africa (www.mfw4a.org/fr).

Faites-vous accompagner par un mentor

Bien qu'il existe une multitude de documents et de rapports sur les envois de fonds, les passer tous au crible pour trouver les informations pertinentes peut prendre beaucoup de temps. Il peut être précieux de faire appel à un coach ou à un mentor pour vous guider concrètement tout au long du processus. Le mentor peut être un expert qui a dirigé ou participé à la mise en place de la distribution des envois de fonds par des bureaux de poste, ou qui a acquis de l'expérience dans une banque ou une STA en établissant des relations avec les bureaux de poste pour les envois de fonds et les paiements et règlements connexes. Un expert peut aider à accélérer la réalisation de l'analyse de rentabilité ainsi qu'à en renforcer la qualité professionnelle. L'expertise est assez spécifique et rare. En cas de besoin, il peut être utile de contacter le MFEF du FIDA ou l'une des autres organisations internationales actives dans votre pays dans le domaine des migrations, de l'inclusion financière ou des systèmes de paiement pour de plus amples informations.

Un expert peut aider à accélérer la réalisation de l'analyse de rentabilité ainsi qu'à en renforcer la qualité professionnelle.

4 COMPRENDRE L'ÉCOSYSTÈME DES ENVOIS DE FONDS

Les envois de fonds impliquent un nombre important d'acteurs dans le pays de destination et à l'étranger. Il est important de comprendre les différents acteurs du secteur des transferts d'argent qui constituent l'écosystème des envois de fonds (Figure 1).

Figure 1: Écosystème des envois de fonds

L'**expéditeur** est la personne qui envoie la somme d'argent. L'expéditeur est généralement un migrant de votre pays qui travaille temporairement ou de façon permanente à l'étranger et qui gagne de l'argent pour couvrir ses dépenses et pour envoyer de l'argent dans son pays d'origine. Des informations sur les expéditeurs et sur leur profil sont accessibles au public auprès de sources telles que le ministère du travail ou des affaires étrangères (et les ambassades à l'étranger), l'agence nationale chargée de l'émigration, le bureau national des statistiques et des sources internationales sur les migrations, notamment l'Organisation internationale pour les migrations (www.iom.int/fr), le FIDA et son Mécanisme de financement pour les envois de fonds (www.ifad.org/fr/ffr), entre autres.

La **banque de l'expéditeur** est la banque qui finance la transaction d'envoi de fonds. Cela ne signifie pas nécessairement que l'expéditeur se rend dans une agence de cette banque. Le terme est également utilisé lorsque l'envoi de fonds est financé en espèces au bureau d'un agent (par exemple la Poste) ou par le recours à des instruments de paiement dématérialisés ou numériques comme les cartes de débit, les transactions mobiles (portefeuilles électronique) ou les services bancaires en ligne.

La personne qui reçoit l'argent envoyé par le migrant est le **bénéficiaire** dans le langage des expéditeurs, des banques et des systèmes de paiement. Cette personne est également appelée le **destinataire**, en particulier lorsque l'envoi de fonds est effectué en espèces ou lorsqu'il s'agit de la famille du migrant.

La **banque du bénéficiaire** est la banque agréée dans laquelle est détenu le compte sur lequel l'argent envoyé est crédité. Le terme est utilisé lorsque le transfert est effectué de compte à compte ou de carte à carte, ou de compte à portefeuille mobile, ou même d'espèces à compte avec l'instruction de verser l'argent en espèces au comptoir.

La **société de transfert d'argent (côté expéditeur)** est l'entité agréée située dans le pays d'envoi qui est le propriétaire légal de la transaction et qui assure le transfert.

La **banque expéditrice et la banque correspondante (côté expéditeur)** sont les institutions financières agréées que la STA située dans le pays expéditeur utilise pour regrouper les fonds et les distribuer par le biais des systèmes de paiement. Les Postes impliquées dans les envois de fonds, soit en tant qu'opérateurs de mandats postaux, soit en tant qu'agents d'une STA ou d'une banque, utilisent les services de règlement des banques.

Les transferts d'argent sont dirigés dans le pays destinataire vers un homologue qui peut être soit une STA agréée, soit une banque. S'il s'agit d'une STA, elle détiendra un compte dans une **banque réceptrice**, agissant comme fournisseur de services de règlement et de compensation. Les Postes impliquées dans le décaissement des fonds envoyés, soit en tant qu'opérateurs de mandats postaux, soit en tant qu'agents d'une STA ou d'une banque, utilisent les services de règlement des banques.

Un **prestataire de services de paiement ou un organisme de traitement des paiements** peut jouer un rôle si les expéditeurs de fonds utilisent différents instruments de paiement tels que les cartes de débit, les portefeuilles électroniques ou les services de paiement en ligne.

©FIDA/FAO/PAM/Michael Tewelde

La **vérification de l'identité**, en particulier celle de l'expéditeur, est nécessaire à l'identification de l'opération de transfert. Pour les transferts à partir d'un compte, d'une carte ou d'un portefeuille électronique, la vérification de l'identité (également appelée **KYC** pour ***know-your-customer***, connaître son client) a été effectuée au moment de l'ouverture du compte. Pour les autres types de transferts, la vérification de l'identité implique certaines vérifications dans des bases de données et sur des listes noires et le contrôle d'autres informations. Ces vérifications nécessitent un service spécialisé que toutes les banques ou STA ne possèdent pas en interne. Il arrive souvent qu'elles soient sous-traitées à un service tiers. Le personnel des bureaux de poste peut vérifier les pièces d'identité, mais il doit aussi avoir accès à ces bases de données pour les vérifications. L'accès requiert que l'OPN relève du cadre de réglementation financière.

Les agents, les (sous-)représentants et les affiliés sont utilisés du côté expéditeur pour prendre en charge la transaction, et du côté destinataire

©FIDA/Bernard Kalu

pour assurer sa remise. Les agents opèrent en vertu d'une entente avec une STA ou une banque pour offrir les services d'envoi de fonds pour leur compte à l'extérieur de leurs locaux. Il existe dans le monde plus de 500 000 bureaux de poste actuellement actifs en tant qu'agents pour les STA ou les banques. Le terme exact (agent, représentant, sous-représentant ou affilié) dépend de la juridiction et des partenaires contractuels.

Il existe dans le monde plus de 500 000 bureaux de poste actuellement actifs en tant qu'agents pour les STA ou les banques.

Les banques utilisent généralement le **réseau de paiement** de leur pays auquel elles sont connectées via la chambre de compensation automatisée ou le commutateur national de paiement; elles utilisent le système SWIFT pour les paiements transfrontaliers. Selon la réglementation nationale et l'infrastructure de paiement, les STA et les bureaux de poste peuvent utiliser divers réseaux de paiement pour acheminer les transferts de fonds. Ils peuvent utiliser un réseau tiers pour le règlement des opérations vers des pays dans lesquels la société de transfert d'argent ou le bureau de poste ne peut pas être directement intégré(e).

5 CONDUIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

L'étude du marché comporte deux volets: l'offre et la demande. Le volet de l'offre comprend les banques, les STA et les organisations associées; le volet de la demande comprend les expéditeurs et les destinataires (voir la Figure 1). Malgré leur simplicité apparente, ces deux dimensions exigent une réflexion approfondie lors de l'élaboration du plan d'affaires. Il est particulièrement important d'identifier les partenaires et la clientèle cible et de comprendre les besoins de chacun.

Offre

L'offre comprend les deux extrémités du couloir de transfert. Au moment d'élaborer le plan d'affaires, posez-vous les questions suivantes:

- Quels sont les 10 principaux couloirs de transfert sur les plus de 192 existants?
- Quelles sont les STA, les banques ou autres entités qui se chargent des envois de fonds dans votre pays par ces couloirs?
- Identifiez les trois à cinq principales STA et le nombre de points de retrait. Quels sont les principaux produits et leurs conditions? Quels sont les frais et les commissions appliqués? Pour information, il peut être utile de vérifier les sources et les sites web mentionnés dans le Tableau 1 et le site Internet https://remittanceprices.worldbank.org/fr.
- Quel rôle joue le réseau postal dans cet écosystème du côté expéditeur?
- Joue-t-il un rôle actif dans l'envoi de fonds? Si oui, comment les fonds sont-ils envoyés? Consultez le site web de l'OPN, son offre de produits, son rapport annuel ou les statistiques de l'UPU, ou contactez directement le responsable des envois de fonds.
- Comment la publicité et la promotion des services d'envoi de fonds sont-elles assurées?
- Les publicités font-elles référence aux points de retrait existants dans votre pays?
- Quelle est la visibilité des points de retrait des différents prestataires de services dans votre pays?
- Où se situent les points de retrait?
- Les points de retrait se limitent-ils aux agences bancaires et aux bureaux de change ou des agents offrent-ils aussi ce service?
- Ces points de retrait sont-ils voisins des bureaux de poste ou les bureaux de poste sont-ils situés dans des lieux où l'accès aux espèces n'est assuré par aucun autre prestataire?
- Quels sont les horaires des points de retrait et sont-ils les mêmes que ceux des bureaux de poste?

Demande

La demande comprend l'expéditeur qui effectue l'envoi et les destinataires (bénéficiaires) qui peuvent demander à l'expéditeur d'utiliser un certain fournisseur, une certaine STA, un canal ou instrument de paiement donné. Lors de l'élaboration du plan d'affaires, considérez chacune des questions suivantes:

- Où sont les clients migrants potentiels?
- Dans quels pays ou régions travaillent-ils (par exemple, les villes ou les zones rurales)?
- Dans quels secteurs travaillent-ils (par exemple sociétés de technologies de l'information [TI], construction, nettoyage, agriculture, transport)?
- Sont-ils employés à temps plein ou saisonniers?
- Du côté des destinataires, comment votre réseau postal peut-il atteindre ces migrants?
- Les migrants sont-ils organisés en associations, autour des églises, des clubs, des centres communautaires, des magasins, des écoles?

- Les migrants retournent-ils parfois chez eux? Si oui, comment?
- Les migrants se rendent-ils dans votre ambassade ou consulat?
- Y a-t-il des médias sociaux qui relient les migrants à leur pays d'origine?
- Où les bénéficiaires vivent-ils et travaillent-ils?
- À quelle distance se trouvent les bureaux de poste de leur lieu de vie ou de travail?
- Comment les bénéficiaires récupèrent-ils les envois de fonds aujourd'hui (et pourquoi de cette façon)?
- En espèces, en devises étrangères, sur un téléphone portable, un portefeuilles électronique ou par carte?
- Peuvent-ils obtenir rapidement des espèces ou doivent-ils faire la queue au guichet des banques?
- Pour quels types de dépenses les bénéficiaires utilisent-ils l'argent envoyé par les migrants? Pour une consommation immédiate, pour des paiements périodiques (par exemple, loyer, services publics), pour les soins de santé?
- Les bénéficiaires économisent-ils une partie de leurs envois de fonds?
- Quel est le niveau d'utilisation actuel de la Poste?
- Combien de visiteurs par jour/par mois?
- Comment les destinataires perçoivent-ils les bureaux de poste?
- Les destinataires se rendent-ils fréquemment dans les bureaux de poste pour d'autres services (par exemple pour les prestations sociales, le paiement de factures ou le dépôt de petits montants d'épargne)?

Après l'examen de l'offre et de la demande, les points clés suivants doivent être clairs et peuvent être intégrés dans l'analyse de rentabilité:

- Flux total des envois de fonds entrants.
- Principales communautés de migrants à l'étranger.
- Principaux couloirs d'envoi de fonds.
- Flux par couloir.
- Acteurs clés du côté des expéditeurs et conditions de leur service.
- Rôle des bureaux de poste du côté de l'expéditeur.
- Distribution des envois de fonds.
- Acteurs principaux (banques, STA, mobile, agents).
- Recevoir de l'argent: où, quelles heures d'ouverture, combien de temps prend le retrait, combien coûte-t-il?
- Bénéficiaires.
- Comment les bénéficiaires utilisent ou dépensent-ils l'argent reçu?
- Quelle devise les bénéficiaires utilisent-ils?
- Quel montant les bénéficiaires épargnent ou investissent-ils et comment?
- Comment les bureaux de poste s'intègrent-ils dans cet écosystème, quelle est la portée et quel est le degré de cette intégration?

Ensemble, ces informations doivent permettre une évaluation plus précise et plus fine de l'opportunité commerciale. Elles doivent dessiner une stratégie pour les couloirs à exploiter, les partenaires à mobiliser, les prix et des commissions à fixer, les revenus potentiels, les prestataires de services à utiliser et les moyens de se différencier des concurrents. Les réponses à ces questions finissent par former le plan d'action.

6 SE CONFORMER AU CADRE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Les mouvements d'argent sont réglementés au sein du secteur financier et cette réglementation s'applique également à la Poste. Par conséquent, il est essentiel de comprendre les règles en vigueur et, comme elles peuvent varier d'une région à l'autre, il est recommandé de consulter d'abord l'organisme de réglementation national ou votre conseiller juridique. La banque centrale est généralement le principal superviseur des envois de fonds.

Opérer en dehors du cadre réglementaire limitera fortement l'opportunité commerciale et peut être considéré comme illégal. Ce choix aurait pour le moins un impact négatif considérable sur la Poste qui entend être un fournisseur de services fiable et crédible pour le public. Les opérateurs postaux fonctionnant comme des entreprises publiques pourraient sérieusement nuire à l'image de l'État. Ainsi, aucun OPN ne devrait même envisager de fonctionner en dehors des règles établies.

Il existe plusieurs niveaux de réglementation. À l'échelle mondiale, les institutions financières internationales (en particulier la Banque des règlements internationaux de la Banque mondiale) se sont mises d'accord sur des principes et des directives relatifs aux envois de fonds, mais aussi aux systèmes de paiement et à l'inclusion financière[4]. Il sera utile de prendre connaissance de ces principes et d'examiner leur applicabilité à la Poste et aux bureaux de poste.

Les réglementations financières spécifiques déterminant si la Poste peut assurer le décaissement des envois de fonds via ses bureaux de poste, et comment, varient selon les pays. Les réglementations applicables peuvent inclure la législation sur les paiements, ou les réglementations sur les paiements, les instruments de paiement, les institutions de paiement, les opérateurs de paiement, les agents de paiement, etc., la législation sur les banques ou les opérations bancaires, la législation sur la banque centrale ou l'autorité de réglementation financière, la loi ou les réglementations sur les opérations de change, les réglementations sur la lutte contre le blanchiment de capitaux (LBC), les réglementations sur la protection des consommateurs, la protection des données, la transparence des conditions, et sur des questions telles que la monnaie électronique ou les portefeuilles électroniques, les services bancaires électroniques, ainsi que la législation sur les services postaux. Les réglementations applicables dépendent fortement du type d'agrément nécessaire.

Les réglementations financières spécifiques déterminant si la Poste peut assurer le décaissement des envois de fonds via ses bureaux de poste, et comment, varient selon les pays.

Les Postes actives dans le domaine des envois de fonds sont le plus souvent dotées des types d'agrément suivants:

- **Agent d'une banque agréée.** En général, l'agrément bancaire comprend la prestation de services de transfert d'argent ou d'envoi de fonds des migrants, les opérations de change en espèces et par le biais de comptes, ainsi que le droit d'adhérer aux

4/ Banque mondiale et BRI. 2007. *Services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants - Principes généraux.* https://www.bis.org/cpmi/publ/d76fr.pdf

systèmes de paiement nationaux, ou aux chambres de compensation automatisées et à SWIFT. Une banque agréée peut également être le représentant d'une STA internationale dans son pays. Les banques agréées peuvent recourir à des agents qui doivent remplir certaines conditions en matière de personnel, d'exploitation, de systèmes techniques et de sécurité. La banque reste responsable de la conformité des agents. Selon la législation nationale, les bureaux de poste peuvent avoir le statut d'agents. Cette relation entre la banque et les bureaux de poste peut être formalisée par le biais d'un accord avec l'OPN, ou par un appel d'offres dans lequel l'OPN se positionne pour conclure un ou plusieurs accords de service par agent. Dans le cadre de cet agrément, les bureaux de poste peuvent fournir des services d'envoi de fonds, d'autres services de paiement et offrir l'accès à d'autres services financiers.

- **(Sous-)représentant d'une société de transfert d'argent.** La représentation découle d'un contrat passé entre la STA (internationale) et l'OPN pour la prestation de services d'envoi de fonds de la STA. Il revient à l'OPN d'organiser les services de paiement et de règlement nécessaires au mouvement des fonds et aux opérations de change. Si l'OPN n'est pas une institution financière ou n'est pas membre du système de paiement interbancaire, il doit recourir à une tierce partie pour fournir les services de compensation et de règlement. Si la STA a déjà désigné une banque en tant que représentant, ce représentant peut sous-traiter la prestation de services à un tiers, qui devient sous-représentant. Les sous-représentants agissent comme agents de paiement, et le représentant ou la banque demeure responsable de la conformité et de la gestion des risques envers les organismes de réglementation. Le modèle le plus courant pour les bureaux de poste africains est d'être agréé en tant que sous-représentant.
- **Agent de transactions mobiles.** L'agrément d'agent de transactions mobiles a gagné en popularité et constitue un mécanisme efficace pour distribuer des envois de fonds dans la monnaie nationale. Il s'agit globalement d'une version plus simple de l'agrément d'agent bancaire. Les conditions techniques requises concernent principalement la connectivité en ligne via un appareil mobile et un équipement de caisse ou de comptabilité de caisse qui peut être connecté à l'appareil mobile. Dans certains pays, les agents mobiles peuvent être supervisés par les autorités de réglementation financière (par exemple la banque centrale), les autorités de réglementation des télécommunications, les autorités de réglementation du secteur postal, les autorités de réglementation des entreprises de technologies de l'information et de la communication (TIC) ou une combinaison de ces organismes.
- **Bureau de change.** Ce type d'agrément est le plus souvent délivré par site (c'est-à-dire un agrément par bureau de poste). Il fixe les conditions requises pour les opérations de change de la monnaie nationale et des devises étrangères, la publication des taux et des commissions, et dans de nombreux cas, il permet au bureau de change de procéder au décaissement des envois de fonds. Lorsqu'il y a une demande pour effectuer le retrait en devises étrangères, cet agrément peut être tout à fait justifié commercialement.

Les agréments requis pour opérer en tant que société de transfert d'argent (STA) ou prestataire de services d'envoi de fonds (PSEF) exigent tellement plus d'efforts qu'ils ne sont en général pas à la portée d'un opérateur postal qui débute dans les envois de fonds; à moins que l'OPN ne compte déjà une banque agréée dans le groupe auquel il appartient.

En outre, les lois ou réglementations postales de nombreux pays permettent à l'opérateur postal désigné d'opérer des mandats postaux internationaux dans le cadre de son obligation de service universel relative aux services postaux. Dans certains cas, les autorités postales interprètent cette règle comme si la Poste était exemptée des obligations découlant de la réglementation du secteur financier. Pour éviter tout malentendu ou toute surprise à un stade

ultérieur, les opérateurs postaux doivent chercher à obtenir des éclaircissements et à assurer la coordination entre les organismes de réglementation concernés le plus tôt possible.

Pour choisir l'agrément approprié, il faut prendre en compte les points suivants:

- **Obligation de capital minimum.** Le capital requis pour les services d'envoi de fonds est très variable; il peut être nul comme être lié au montant moyen des flux quotidiens. Il est généralement spécifiquement défini, mais il peut se monter à des centaines de milliers voire des millions d'USD. Pour la plupart des opérateurs postaux des pays en développement, l'agrément qui n'exige pas de capital initial minimum (c'est-à-dire celui d'agent) est généralement l'option la plus praticable et la plus réaliste.
- **Nature du service fourni.** Il est plus simple d'offrir uniquement des services de retrait aux destinataires. L'envoi de fonds exige beaucoup plus de travail en termes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) et de processus opérationnels. De même, il est préférable de commencer par offrir les retraits en monnaie nationale seulement, car les envois de fonds en devises étrangères peuvent entraîner des coûts et des risques et accroître considérablement la complexité des opérations.
- **Modèle d'affaires.** Les services peuvent être fournis en tant qu'agent d'une banque ou en tant que représentant ou sous-représentant d'une STA ou d'un prestataire de services de paiement. Dans certains cas, les opérateurs postaux envisagent d'établir leurs propres opérations au sein de la Poste et de les relier à des banques à l'étranger pour le règlement des paiements. Cette ambition peut être valable, mais l'octroi

©FIDA/Simona Siad

d'agréments pour l'exploitation, l'organisation et l'établissement de relations avec les banques étrangères est un défi de taille. Pour une activité qui débute, le modèle de l'agent peut être mis en œuvre de manière relativement facile et rapide, tandis que le modèle propre prend du temps et comporte plus de risques.

- **Gouvernance et procédures.** Le modèle de gouvernance et les procédures internes à mettre en place pour la gestion financière diffèrent selon le modèle. Dans le cas des contrats d'agent, le modèle et les procédures sont prédéfinis par le contractant (banque ou STA), qui est responsable du respect de la réglementation. Dans le cas d'un service d'envoi de fonds propre, géré et exploité par la Poste, le modèle et les procédures doivent être établis par l'opérateur postal, approuvés par l'organisme de réglementation puis mis en œuvre. Ainsi, la mise en place du modèle de gouvernance et des procédures prend plus de temps dans le cas d'une activité propre que dans le cas d'un accord d'agent ou de représentant.
- **Représentation et gestion.** Les autorités de réglementation et les contractants exigent que les personnes responsables (personnel de direction clé et représentants du propriétaire ou des actionnaires) soient formées et compétentes dans le domaine. Dans de nombreux cas, elles seront invités à passer un test «d'honorabilité et d'aptitude». En outre, compte tenu de la réglementation LBC, les personnes qui sont considérées comme occupant une fonction publique importante peuvent être inscrites sur la liste des personnes politiquement exposées (PPE). Les régulateurs et les institutions financières considèrent que ces personnes présentent un risque plus élevé.

Règles relatives à la connaissance des clients (KYC) et à la lutte contre le blanchiment de capitaux

Les règles KYC répondent à la nécessité de procéder à l'identification de tout client cherchant à envoyer ou à recevoir de l'argent. Il s'agit d'un élément essentiel du cadre réglementaire.

Les règles KYC suivent les recommandations du Groupe d'action financière (GAFI).

Les règles KYC suivent les recommandations du Groupe d'action financière (GAFI). Le GAFI est un organisme intergouvernemental créé en 1989 qui élabore des normes et promeut la mise en œuvre efficace de mesures législatives, réglementaires et opérationnelles en matière de LBC/FT et d'autres menaces pouvant mettre en péril l'intégrité du système financier international. Le GAFI est un organisme d'élaboration de politiques qui s'emploie à susciter la volonté politique nécessaire à la mise en œuvre de réformes législatives et réglementaires nationales dans ces domaines.

Le GAFI a élaboré une série de recommandations reconnues, comme les normes internationales en matière de LBC/FT et de prolifération des armes de destruction massive. Ces recommandations sont interprétées et transposées dans les juridictions nationales par le régulateur financier de chaque pays, et elles peuvent varier d'un pays à l'autre. Quelques exemples:

- La plupart des pays exigent une preuve de nationalité, de citoyenneté ou de résidence, ou une pièce d'identité émise par le gouvernement pour envoyer ou recevoir un paiement; toutefois, les modalités peuvent varier dans le détail. Par ailleurs, dans certains cas, la preuve devra être présentée à chaque transaction, tandis que dans d'autres elle pourra, une fois produite, être ensuite remplacée par une carte contenant des données informatisées.
- Certains pays exigent une preuve de domicile (c'est-à-dire la preuve que l'expéditeur ou le destinataire est enregistré comme habitant à une certaine adresse). Cette preuve peut être un extrait de registre public, un extrait de compte bancaire ou une facture de

services publics au nom de l'expéditeur. Fournir de tels documents peut être difficile pour les travailleurs saisonniers, les travailleurs non enregistrés, les représentants de commerce itinérants, les réfugiés, entre autres.
- Certains pays exigent que la source de l'argent soit précisée (par exemple revenus d'une activité salariée), ou que le motif du transfert soit indiqué (par exemple soutien à un parent ou à un ami).

Ces réglementations visent à empêcher que les transferts soient utilisés pour blanchir de l'argent ou financer le terrorisme. En tant qu'institution du secteur public, les bureaux de poste ont une responsabilité importante dans ce domaine.

Les OPN doivent se conformer strictement aux règles établies en matière de LBC/FT, mais ils doivent également mettre en place leur propre dispositif. Les obligations relatives à ce dispositif peuvent prévoir de:
- désigner un ou plusieurs agents de conformité;
- fournir un manuel et une formation sur la LBC au personnel;
- utiliser un système de transfert d'argent intégrant les contrôles automatisés suivants:
  - contrôle en temps réel de la clientèle par rapport aux listes noires établies par le gouvernement et les STA;
  - surveillance des opérations suspectes;
  - alerte en temps réel au guichet et personnalisation des procédures de conformité en cas d'activité suspecte;
  - tenue de registres précis des transactions (souvent conservés pendant au moins cinq ans);
  - fixation de plafonds de transfert (par transfert et pour des périodes de temps cumulées, par exemple par mois).

Même lorsque de telles précautions sont en place, les contrevenants peuvent trouver des moyens de contourner les règles. Voici des exemples d'opérations suspectes:
- transactions effectuées par des personnes inscrites sur les listes noires du gouvernement;
- transactions destinées à éviter la limite maximale de transfert, telles que:
  - fractionnement du transfert en petits montants;
  - échelonnement du transfert sur plusieurs jours;
  - utilisation de différents identifiants par une même personne à différents endroits;
  - recours à des «mules» (c'est-à-dire différentes personnes agissant pour le compte de l'expéditeur) pour envoyer de petites sommes d'argent au même groupe de bénéficiaires;
  - utilisation de différents instruments de paiement (espèces, mobile, bons prépayés sur Internet) pour envoyer l'argent.

Comme les contrevenants sont prompts à inventer de nouvelles pratiques, les réglementations LBC et KYC deviennent de plus en plus strictes. Le non-respect de celles-ci peut entraîner de lourdes sanctions pour l'OPN, notamment l'arrêt de toutes les activités liées aux transferts d'argent.

7 CONSTITUER UNE ÉQUIPE

Lancer une activité de distribution des envois de fonds dans l'objectif d'atteindre une part de marché significative et de réaliser des bénéfices est un engagement à plein temps. Il ne s'agit pas d'un simple service supplémentaire. Il doit être considéré comme un élément essentiel de la mission fondamentale de la Poste, qui consiste à offrir un accès universel au dernier kilomètre à tous, y compris aux familles rurales pauvres.

Compte tenu de l'intérêt de l'opportunité commerciale, il est indispensable que la création de la nouvelle activité soit soutenue par un champion au niveau de la direction, le président-directeur général ou le directeur général, avec un directeur général adjoint ou un responsable chargé de la préparation de l'analyse de rentabilité en qualité de gestionnaire du projet. La préparation de l'analyse de rentabilité est le moment idéal pour commencer à constituer une équipe. Cette équipe peut être considérée comme la future équipe de direction du secteur d'activité dans une perspective de croissance. Le Tableau 2 présente les fonctions ou les disciplines qui doivent être réunies dans l'équipe.

Tableau 2: Rôles et responsabilités de l'équipe

Rôles	Responsabilités et tâches
Commercial	Développement commercial, marketing, relations avec les STA et les banques; publicité par le biais des canaux postaux
Juridique	Contrats, accords, conformité juridique
Organisation	Structure interne pour la gestion des envois de fonds dans les bureaux de poste par une unité centrale; coordination interne et gestion de détail
Personnel	Formation, motivation et incitation du personnel
Comptabilité	Déclaration, conformité et contrôle des transactions
Finance	Gestion de la trésorerie et des liquidités, gestion des risques, compensation et règlements avec les STA et les banques; planification, budgétisation et contrôle financiers
TIC	Mise en œuvre des logiciels, interopérabilité, connectivité pour l'échange de données, cybersécurité; conformité des TIC
Équipements techniques	Installations techniques comprenant des alarmes, des caisses, des coffres-forts et des équipements pour le transport de fonds

Le défi consiste à constituer une équipe de projet déterminée à travailler ensemble pour assurer la mise en œuvre et la réussite du plan d'affaires.

8 CHOISIR LES PARTENAIRES

La meilleure stratégie commerciale pour les OPN consiste à conclure des contrats avec des institutions autorisées à exploiter et à gérer des transferts d'argent. Cependant, en matière de partenariats, il n'y a pas de modèle universel dans le domaine des envois de fonds. Les OPN doivent réfléchir au type de partenariat commercial qui leur convient le mieux, en tenant compte de leurs objectifs commerciaux, de leur environnement réglementaire, de leur expérience en matière d'envoi de fonds, de leur infrastructure informatique et de leurs ressources humaines, entre autres. La rentabilité doit être un facteur clé; par conséquent, l'OPN doit s'assurer que ses partenaires offrent un service rapide, sûr et à un prix concurrentiel qui sera attractif pour l'expéditeur et les bénéficiaires. Compte tenu des Principes généraux pour les transferts de fonds[5], les OPN doivent éviter les contrats d'exclusivité. Toutefois, il n'est pas non plus réaliste de s'engager avec plusieurs partenaires à la fois, à moins que cela ne soit proposé comme une solution globale.

Opter pour une approche progressive dans la sélection et la mise en œuvre des partenariats est la façon de procéder la plus efficace. Par exemple, commencez avec une STA, menez un projet pilote dans 5 ou 10 bureaux de poste et, au terme de trois mois, commencez le déploiement. Une fois que le dispositif a prouvé son efficacité, on peut choisir une deuxième STA et répéter le schéma.

Pour la sélection d'une STA partenaire, la principale considération est l'arbitrage entre le prix et le volume. Un partenaire plus petit peut offrir une commission plus élevée, mais il se peut qu'il ne génère pas un volume suffisamment important pour couvrir les dépenses et les coûts initiaux. S'il y a un doute sur la rentabilité potentielle du partenariat, l'OPN ne doit pas le considérer comme prioritaire. De nombreux OPN africains ont conclu des accords initiaux avec les plus grandes STA du monde, et n'ont étendu leurs partenariats à des STA plus petites qu'une fois l'entreprise ayant atteint sa maturité. Le choix d'une STA plus importante peut également être une stratégie d'entrée sur le marché, dans la mesure où le partenariat contribue à renforcer la crédibilité, à sensibiliser le public aux services, à générer un volume d'activité important, et surtout à acquérir de l'expérience et une capacité de négociation future.

Pour la sélection d'une STA partenaire, la principale considération est l'arbitrage entre le prix et le volume.

La sélection de la STA doit également tenir compte des liens des partenaires avec:

- les nouveaux couloirs d'envoi;
- d'autres produits financiers (cartes, épargne);
- les organisations de la diaspora à l'étranger;
- les réseaux postaux étrangers.

Les partenariats multiples deviennent plus efficaces une fois que l'OPN:

- a acquis de l'expérience dans le domaine des envois de fonds et une réputation de réseau d'agences crédible et fiable;
- a gagné un pouvoir de négociation solide grâce à la réputation de la marque et à la couverture du réseau.

Les partenariats multiples peuvent permettre d'accroître les revenus et la rentabilité. Néanmoins, il est bon d'évaluer les avantages et les inconvénients d'une augmentation du nombre de partenariats.

5/ Banque mondiale et BRI. 2007. *Services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants - Principes généraux*. https://www.bis.org/cpmi/publ/d76fr.pdf

Tableau 3: Avantages et inconvénients des partenariats multiples

Avantages	Inconvénients
Meilleure couverture des pays d'envoi	Nécessite une plus grande capacité de gestion et une plus grande attention
Possibilités de diversifier les produits et de les personnaliser en fonction des clients	Accroît les besoins de formation du personnel pour les différents produits et systèmes
L'augmentation des volumes de transactions se traduit par une hausse des revenus	Complexifie la gestion des liquidités

Négociations

Lorsqu'ils négocient des contrats, les OPN doivent tenir compte des principes généraux suivants:

- Plus la STA est importante, plus la négociation est difficile; les grandes STA ont généralement un réseau déjà établi dans votre pays ainsi qu'un représentant local; par conséquent, elles chercheront à imposer leurs conditions «standard».
- Les petites STA sont généralement plus désireuses de signer de nouveaux partenariats pour étendre rapidement leur réseau et sont donc plus disposées à négocier les commissions, les conditions de règlement et d'autres aspects contractuels.
- Plus le réseau de l'OPN est grand et plus sa part de marché potentielle est importante, plus il dispose de marge de manœuvre pour négocier les conditions.
- Les intérêts des STA et des OPN peuvent être concordants ou opposés (voir le Tableau 4), et il faut en tenir compte dans toute négociation.

Tableau 4: Intérêts des STA contre intérêts des OPN

Intérêts des STA	Intérêts des OPN
• Bon et vaste réseau d'agents	• Bon et vaste réseau postal
• Commissions les plus basses possibles	• Commissions les plus élevées possibles
• Règlement après paiement des envois de fonds	• Règlement anticipé des paiements
• Opérations sécurisées et entièrement autorisées	• Opérations sécurisées et entièrement autorisées
• Bonne infrastructure TI: paiement en temps réel	• Support informatique et marketing
• Performance financière démontrée	• Performance financière démontrée
• Forte fréquentation des clients	• Augmentation du volume des transactions
• Personnel à l'écoute du client et centre d'appel	• Forte réputation de la marque
• Confiance et transparence	• Confiance et transparence

Agrégateurs

Les défis liés à la conclusion de partenariats et aux négociations avec plusieurs STA peuvent être moins compliqués si un agrégateur offre une solution globale clé en main de contractualisation avec plusieurs STA et d'autres fournisseurs de services de paiement, connectés à l'OPN par une seule interface technique et un unique compte de règlement. Si une telle solution globale existe et est accessible à la Poste, elle peut accélérer le processus.

Valeur sociale des partenariats

Le «cash à cash» reste la principale méthode de transfert d'argent, mais grâce à des partenariats solides, les envois de fonds peuvent être exploités à des fins d'investissement productif, et apporter aux expéditeurs et aux bénéficiaires: (i) des transferts plus rapides et moins chers; (ii) des possibilités nouvelles de bancarisation et d'inclusion financière; et (iii) une relation financière avec le bureau de poste.

9 MARKETING

Ce chapitre décrit les principales caractéristiques des clients des envois de fonds et leurs implications en termes de marketing afin que l'OPN puisse évaluer l'état de préparation de ses outils de marketing et anticiper les adaptations nécessaires pour répondre aux besoins des clients des envois de fonds.

Besoins et perceptions des clients

Un bon produit d'envoi de fonds doit être attractif et offrir un bon rapport qualité-prix pour le client. La sélection et la conception doivent donc être basées sur l'analyse des besoins des clients et doivent conduire à s'assurer que le produit offre des avantages pertinents aux clients.

Pour les envois de fonds, il existe différents besoins du côté de l'expéditeur et du côté du destinataire (voir le Tableau 5).

Tableau 5: Caractéristiques des envois de fonds les plus appréciées par les expéditeurs et les destinataires

Expéditeur	Destinataire
• Rapidité de transfert • Sécurité et confiance • Coût (transparence du prix, affichage des frais tout compris, clarté quant à la devise utilisée et au montant précis reçu par le destinataire) • Accès facile au lieu de paiement, y compris côté destinataire • Facilité d'utilisation (peu ou pas de formalités administratives) • Un certain contrôle ou niveau d'information sur qui reçoit l'argent côté destinataire et comment il est dépensé	• Accès facile au lieu de retrait (proximité, pas de file d'attente) • Facilité d'utilisation (peu ou pas de formalités administratives) • Espèces disponibles au point de retrait et préférence pour retirer le transfert en espèces et dans la devise indiquée • Confidentialité et respect de la vie privée

Les clients des envois de fonds sont sensibles au prix, mais la proximité, la commodité, la rapidité et la sécurité sont souvent encore plus importantes pour eux. Ces qualités peuvent expliquer pourquoi certains services de transfert de fonds plus coûteux continuent à avoir du succès même dans un contexte d'intensification de la concurrence.

Les études de marché sont essentielles pour comprendre les besoins des clients

Une étude de marché indépendante fournit des informations sur le profil et les besoins des clients. Il est risqué de ne fonder le plan d'affaires que sur vos propres connaissances, qui sont probablement loin d'être complètes ou objectives quant aux besoins des clients et leur perception de la Poste. Il faut tenir compte de la relation qu'entretiennent les clients avec la Poste lors de l'élaboration de produits liés aux envois de fonds, afin de concevoir une offre attractive ayant une valeur ajoutée pour le client. Par exemple, offrir des fonctionnalités comme le transfert sur les comptes de membres de la famille ou sur des comptes d'épargne ou d'assurance peut accroître l'intérêt du produit, mais cela peut être aussi le cas de changements «hors produit» tels que l'extension des heures d'ouverture ou la rénovation des bureaux de poste.

©FIDA/Bernard Kalu

Dans le cadre du programme APFSI, une étude de marché approfondie a été réalisée[6]. La méthodologie de cette étude peut être reproduite dans la plupart des pays africains; en outre, il est utile de conduire ce type d'étude régulièrement pour se tenir au courant de l'évolution des conditions du marché et pour obtenir des informations indépendantes sur les besoins et les perceptions des clients, en particulier par rapport aux concurrents.

Conception de produit: un bon produit offre une valeur ajoutée

La conception du produit est importante. Toutefois, lorsque la Poste intervient en tant qu'agent, les produits peuvent avoir déjà été conçus, et la Poste a peu de latitude pour les modifier. Il est donc essentiel de choisir les bons partenaires offrant les produits les plus adaptés.

Marketing et communication

Le marketing et la communication comprennent les messages (et les médias utilisés pour transmettre ces messages) qui font la promotion des services d'envoi de fonds sur le marché.

Historiquement, les OPN jouent un rôle de premier plan au sein de la société en matière de communication, dans chaque région du pays et auprès de chaque segment de la population. En dépit de ce rôle, la plupart des Postes africaines font peu de publicité et de promotion de leur institution, de leur marque et de leurs services. Dans l'écosystème actuel, avec tous ses canaux numériques et ses réseaux sociaux, les OPN doivent consacrer plus d'efforts à la construction de leur image, à la communication de masse, au marketing de contenu, aux réseaux sociaux et aux promotions. Les STA, en revanche, ont tendance à être très bonnes en marketing et communication. Les OPN pourraient bénéficier d'initiatives conjointes de marketing ou de promotion avec les STA.

6/ *Étude de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique*. FIDA (2015). https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/publication/asset/40187791

Défis

La vente de services d'envoi de fonds peut être difficile. Voici quelques difficultés spécifiques:

- Les produits et les agents d'envoi de fonds peuvent sembler tous les mêmes pour les clients potentiels. Le bureau de poste doit se distinguer (possiblement par son degré de proximité, ses heures d'ouverture, un meilleur service, l'offre de produits de plusieurs STA ou sa fiabilité).
- Comment peut-on convaincre l'expéditeur de choisir une STA plutôt qu'une autre? Comment peut-on inciter le destinataire à demander à l'expéditeur de choisir une STA donnée? Les réponses possibles sont les suivantes: l'argent peut être retiré au bureau de poste, le montant reçu peut être plus élevé en raison de commissions plus faibles, le taux de change peut être meilleur.
- Comment cibler les bons clients? Qui préfère réellement aller au bureau de poste?
- Comment expliquer au mieux les services disponibles? L'éducation financière des clients peut être limitée, ce qui constitue un obstacle au choix éclairé de services d'envoi de fonds et d'autres produits (par exemple les comptes d'épargne). Que peut faire l'OPN dans le cadre d'une campagne publique d'éducation financière?
- Le lien entre le côté expéditeur et le côté destinataire doit fonctionner sans faille; cela devient plus compliqué lorsque les transferts ne s'effectuent pas seulement de «cash à cash», mais impliquent aussi des cartes, des téléphones portables ou des comptes de clients.

Même lorsque le marketing et la communication sont bien gérés, d'autres aspects du processus peuvent être problématiques. Voici quelques exemples de risques liés à des aspects secondaires du marketing, mais qui peuvent devenir importants:

- Les médias imprimés, les affiches ou les brochures s'empilent dans une pièce du siège de la Poste ou d'un bureau de poste régional quelque part, et personne ne gère ni ne contrôle la distribution et l'affichage, et (après un certain temps) le retrait. C'est une tâche dont le personnel postal doit s'occuper.
- Les produits sont présentés en utilisant les mauvaises images ou les mauvais mots parce que la conception a été faite à l'étranger, loin de la culture locale. Le personnel postal doit participer à la conception des produits de communication.
- Les annonces publicitaires sont publiées dans les mauvais médias et n'atteignent pas les clients habituels des bureaux de poste.
- Le produit fait l'objet d'une publicité, mais le personnel postal n'est pas au courant de la publicité ou du produit.
- Le produit fait l'objet d'une large campagne publicitaire, mais il n'est pas disponible dans les bureaux de poste.
- Le produit fait l'objet d'une publicité trop large, alors qu'il est encore en phase pilote.

Une approche systématique de la communication: planification et briefing

Une approche efficace consiste à établir un plan de communication pour décrire votre campagne, ou une partie de la campagne, en collaboration avec la STA. Idéalement, ce briefing doit également être partagé avec les agences de publicité participantes. Les éléments habituels d'un plan de communication sont les suivants:

- identifier les clients cibles:
  - du côté expéditeur (avec l'OPN et la STA à l'étranger),
  - du côté destinataire (avec la STA);
- énoncer les objectifs de communication en chiffres quantitatifs et mesurables;
- meilleure sensibilisation / connaissance (spontanée) du service de la Poste;
- changement d'attitude – développer une préférence et une confiance;
- changement de comportement – utilisation du service;

- expliquer le message ou la proposition de base (que voulez-vous dire aux groupes cibles?);
- s'assurer que le message ou la proposition est pertinent(e) pour les clients cibles;
- s'assurer qu'il se distingue de celui des autres fournisseurs (soyez différent!);
- identifier les supports, moyens et canaux de communication à utiliser (le plan média détaillé);
- définir vos exigences en matière de délai;
- date de mise en œuvre;
- conception;
- pré-test;
- durée et stratégie;
- post-test et mesure des résultats.

Promotion

Il peut être difficile de promouvoir un nouveau produit ou service. Voici quelques idées pour la promotion des envois de fonds:

- offrir quelques transferts sans frais (premier transfert sans frais, ou un transfert sur cinq, transfert sans frais lors de fêtes nationales);
- offrir un bonus si l'argent est déposé sur un compte d'épargne/de transaction postal;
- envoyer une carte de remerciement ou un message à l'expéditeur;
- faire distribuer des dépliants en porte-à-porte par les facteurs;
- petits évènements sociaux dans les bureaux de poste où les gens peuvent recevoir des envois de fonds (par exemple thé et gâteaux, musique).

Une approche efficace consiste à établir un plan de communication pour décrire votre campagne, ou une partie de la campagne, en collaboration avec la STA.

10 FAIRE ÉVOLUER LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS ET LES TECHNOLOGIES CONCERNÉS PAR LES ENVOIS DE FONDS

L'introduction de services d'envoi de fonds peut avoir des répercussions sur de nombreux processus opérationnels[7]. Chacun des points suivants doit notamment être pris en compte en prévision du lancement de ces services:

- Le processus de paiement est généralement le plus touché, surtout lorsqu'il s'agit d'un paiement en espèces.
- Le système informatique doit être adapté et amélioré afin d'intégrer l'application nécessaire au front-office pour le processus de paiement.
- Les guichetiers doivent être informés et formés, en particulier lorsqu'ils ne sont pas familiers de l'utilisation d'ordinateurs.
- Les règles de LBC doivent être appliquées.
- Lorsqu'une personne envoie ou reçoit des montants importants au nom d'un groupe, le montant peut être supérieur aux limites imposées par les règles LBC. Cette transaction doit être suivie et signalée. Pour le retrait des transferts, une pièce d'identité doit être présentée. Cependant, certains pays africains ont un problème de falsification des pièces d'identité, avec de nombreux faux en circulation. S'il n'existe aucune solution biométrique, une alternative peut consister à demander deux ou plusieurs pièces d'identité pour effectuer une double vérification ou s'appuyer sur d'autres preuves (relevés de compte bancaire). Cela limite toutefois la rapidité de l'envoi des fonds.

À titre d'exemple, afin de préparer ou de rationaliser les processus opérationnels existants, le Tableau 6 présente une procédure opérationnelle standard pour le paiement en espèces des fonds envoyés de l'étranger par l'intermédiaire des STA.

Tableau 6: Procédure opérationnelle standard pour le paiement en espèces des fonds envoyés de l'étranger via les STA

	Personnel ou unité concerné(e)	Activité	Description
1	Expéditeur	Message au destinataire	L'expéditeur informe le destinataire du transfert d'argent effectué. L'information comprend le numéro de transaction, la date et l'heure d'envoi, le montant et la devise. Si l'expéditeur a utilisé une application numérique ou mobile pour envoyer l'argent, le destinataire peut également recevoir un message de la STA contenant les détails du transfert.
2	Destinataire au bureau de poste	Demande de retrait du transfert en espèces	Le bénéficiaire se rend au bureau de poste le plus proche et présente au guichet sa carte d'identité, le numéro du transfert d'argent, le montant et le nom du système de transfert.

7/ Un processus opérationnel est un ensemble d'activités et de tâches qui produisent un service, un produit ou un autre résultat spécifique. Il peut être reproduit pour des opérations similaires. Il peut être visualisé à l'aide d'un schéma comme une suite d'activités comprenant des points de décision.

	Personnel ou unité concerné(e)	Activité	Description
3	Guichetier au bureau de poste avec application logicielle et équipement de front-office	Versement du montant du transfert	Le processus de décaissement du transfert comprend les étapes suivantes suivies par le personnel au guichet de la Poste, qui: a) reçoit la demande du destinataire; b) saisit le montant, le numéro et le nom de la transaction dans l'application front-office du terminal (PC ou tablette) au guichet; c) vérifie l'existence du transfert d'argent dans le système sur la base du numéro et du nom du destinataire; vérifie et compare la pièce d'identité ou le nom avec les données personnelles indiquées dans le système; d) attend la réponse de l'application de front-office qui se connecte au système de la STA pour l'autorisation de paiement et la confirmation du montant à payer; e) reçoit le feu vert ou message OK de la STA pour le paiement; f) imprime le formulaire de paiement du transfert portant le numéro de transaction, le nom et le montant et confirmant la réception; g) prend l'argent dans la caisse et le compte devant le destinataire; h) demande au destinataire de confirmer la réception en signant le formulaire de réception; i) remet l'argent et un exemplaire du reçu au destinataire. Une fois l'opération terminée, le guichetier confirme au système de transfert automatisé le paiement du transfert. Le reçu signé est remis au superviseur du bureau de poste pour être ensuite transféré dans les archives quotidiennes conformément aux procédures administratives internes de la Poste et en vue d'une saisie dans les systèmes comptables de la Poste. Si le système automatisé de la STA indique en réponse à la demande de retrait qu'il n'existe pas de transfert correspondant, le guichetier en informe le destinataire. Il peut être demandé au destinataire de vérifier ou de corriger le numéro de la transaction ou, par exemple, l'orthographe du nom du bénéficiaire. Si le système ne trouve toujours pas trace du transfert, il faut conseiller au destinataire de contacter directement l'expéditeur pour obtenir des informations complémentaires.
4	Application logicielle de front-office	Communication avec le système de back-office de la STA	La transaction au guichet ci-dessus est soutenue par un système informatique qui assure les opérations suivantes: a) requête de l'autorisation de paiement envoyée instantanément au système de la STA via l'application front-office au guichet de la Poste; b) le système de la STA envoie à l'application front-office de la poste un signal ou un message d'autorisation de paiement du transfert avec ordre d'impression du formulaire de paiement/reçu; c) réception d'une confirmation automatique du paiement du transfert, après confirmation du paiement par le guichetier au bureau de poste; dans certains cas, cette opération inclut la numérisation du reçu signé par le bénéficiaire.
5	Application de back-office Système comptable de la Poste	Communication	Le système TIC comprend également des informations et des données destinées à la comptabilité de la Poste, notamment pour la gestion de la trésorerie. Ces étapes sont généralement celles que le guichetier effectue via le système du front-office, qui envoie les données et: a) confirme le décaissement d'espèces à la direction financière ou à la comptabilité de caisse; b) confirme à la STA le paiement effectué; c) comprend des informations sur le paiement destinées aux archives opérationnelles.

	Personnel ou unité concerné(e)	Activité	Description
6	Gestion financière		Les données électroniques reçues dans le système comptable de la Poste sont ensuite traduites par les écritures suivantes: a) décaissement au bureau de poste; b) ajout de la somme au règlement (compensation) entre le compte bancaire de la STA et le compte bancaire de l'OPN; c) commission **à recevoir** pour les services rendus à la STA.

Autres considérations

Exceptions	La description du processus ci-dessus présente les principales étapes de la procédure opérationnelle standard pour le décaissement des transferts de fonds. Il peut y avoir des exceptions à la procédure standard, qui concerneront notamment les points suivants: a) Pour les paiements en espèces: des limites s'appliquent aux transactions, fixées par l'OPN pour ce bureau de poste en accord avec la STA. Le respect du plafond de transfert doit être contrôlé par un système automatisé. Si le montant du versement dépasse la limite fixée, cela signifie que des mesures supplémentaires ou exceptionnelles sont nécessaires, tant pour l'autorisation que pour le versement de l'argent. Il se peut que le destinataire ne puisse pas être servi à ce bureau de poste particulier, ou qu'il doive recevoir l'argent dans une pièce séparée pour des raisons de confidentialité, ou qu'il soit fait appel à un deuxième employé de la Poste, par exemple pour assurer un double comptage de l'argent. b) Dans le cas d'un transfert de montant important, il peut être utile de recommander au client d'aviser à l'avance (par example la veille) le bureau de poste ou le centre d'appel de l'OPN, car l'opérateur postal ne peut pas toujours garantir la disponibilité de trésorerie en volume suffisant. c) Le paiement en espèces des transferts ne peut généralement être effectué que dans la monnaie nationale; mais il peut y avoir des exceptions dans certains bureaux de poste pour le paiement dans d'autres monnaies. d) L'exploitation d'un kiosque de change dans certains bureaux de poste constitue une fonction et un processus opérationnel distincts; le taux de change des devises est établi par la banque partenaire de l'OPN.
Formulaires	Le formulaire de reçu comporte deux parties: une pour le destinataire du transfert et une pour le guichetier qui peut la scanner et la saisir dans l'application de front-office avec la signature du destinataire si nécessaire.
Rapports (digitaux)	Les opérations de décaissement d'envois de fonds sont saisies dans les systèmes comptables et d'information de la Poste. Les rapports habituellement utilisés par la Poste comprennent: a) les rapports de transaction du bureau de poste ou du guichet de poste; b) le rapport de transaction au responsable de produit de la Poste qui gère la relation avec les STA; c) le rapport de transaction au service financier ou de gestion de trésorerie de la Poste; d) le rapport de transaction au service comptable de la Poste.
Bureau de poste sans application de front-office	Ce service de décaissement des envois de fonds via les STA n'est en principe pas assuré dans les bureaux de poste non informatisés, ni par les facteurs ou les postiers. Des exceptions peuvent être faites si ces personnes sont équipées d'appareils mobiles.

11 ASSURER LE **PROCESSUS** DE **PAIEMENT: GESTION** DES **LIQUIDITÉS** ET DE **LA TRÉSORERIE**

La gestion des liquidités et de la trésorerie est particulièrement importante pour le décaissement des envois de fonds, et c'est un facteur de succès essentiel. Si un bureau de poste n'a pas de trésorerie disponible pour assurer le paiement, l'impact négatif sur la perception de la fiabilité de l'OPN rendra peu probable le retour du destinataire. Il est profondément frustrant pour les personnes qui ont grandement besoin d'argent de s'entendre dire «revenez un autre jour».

Le processus de suivi et de planification des liquidités est donc essentiel pour l'activité de distribution des envois de fonds.

Il doit comprendre:

- un suivi continu du niveau des liquidités par les guichetiers et les agences postales (idéalement toutes les heures, et au moins à l'ouverture et à la fermeture du bureau de poste);
- des règles établies pour déterminer la quantité d'espèces disponibles à détenir (par exemple, commencer la journée avec 1,5x le montant d'espèces nécessaire hier, ou utiliser les schémas récurrents connus, par example, tenir compte du jour de paiement des factures d'eau, qui fait entrer des espèces);
- une anticipation des périodes de pics de retraits (fin ou début du mois, vacances, Noël, Aïd al-Fitr, Pâques).

La gestion des liquidités ou de la trésorerie est une fonction permanente au siège, et elle doit être liée à la gestion des comptes de l'OPN auprès de sa ou ses banque(s). Elle est également directement liée à la gestion logistique des espèces. Cette logistique comprend: le retrait des espèces à la banque, leur transport vers les bureaux de poste, leur déplacement d'un bureau de poste à l'autre en cas de besoin, et leur collecte, leur comptage et leur dépôt à la banque.

Le processus de suivi et de planification des liquidités est donc essentiel pour l'activité de distribution des envois de fonds.

12 PERSONNEL ET FORMATION

La formation du personnel est essentielle pour la gestion et la prestation des produits d'envoi de fonds.

La formation doit inclure l'éducation des guichetiers et des opérateurs sur les aspects suivants:

- compétences non techniques pour améliorer le service à la clientèle;
- transferts d'argent (de «cash à cash» ou de compte à compte) en tant que nouveau produit;
- adaptation de produits existants (en particulier lorsque le mobile ou les cartes peuvent être utilisés);
- possibilités de vente croisée (préalablement identifiées);
- conformité LBC/FT.

La formation doit être le fruit d'une collaboration entre la STA et l'OPN. Il s'agit:

- d'organiser la formation du personnel pour expliquer les caractéristiques et les avantages du ou des nouveau(x) produit(s) d'envoi de fonds aux clients;
- de fournir des supports au personnel, tel que le manuel du produit, des brochures ou des dépliants et d'autres informations.

Dans le cadre de la formation et de la gestion des ressources humaines, il faut aussi s'interroger sur les points suivants:

- Le nouveau produit requiert-il des changements dans l'organigramme? Y a-t-il un responsable de produit et un responsable des relations avec le(s) STA et la ou les banque(s)?
- Faut-il recruter du personnel supplémentaire pour les ventes, le back-office ou le centre d'appel?
- Si oui, quelles sont les nouvelles descriptions de poste à préparer?
- Quelles sont les mesures d'incitation ou de motivation possibles? La formation est-elle sanctionnée par un certificat reconnu? Existe-t-il des possibilités de promotion? Existe-t-il un prix pour le meilleur guichetier et le meilleur bureau de poste du mois?

©Posta Uganda

Dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique, par exemple, le personnel de quatre OPN a été formé et un programme de formation des formateurs a été dispensé. Le matériel de formation peut être reproduit pour servir à d'autres OPN souhaitant développer leur activité d'envoi de fonds.

13 CHOISIR LE **BON SYSTÈME TECHNOLOGIQUE**

La rapidité, la sécurité, la transparence et la fiabilité d'une activité d'envoi de fonds, ainsi que sa conformité aux réglementations, dépendent de la qualité de la gestion de l'information; elles nécessitent donc un système d'information adapté.

En particulier lorsque les technologies de l'information existantes sont rares, anciennes ou limitées, il est important pour les OPN d'identifier le système de TI qui servira le mieux leurs processus opérationnels, leurs produits et leurs services dans l'environnement dans lequel il sera déployé. L'ensemble de l'équipe ou tous les départements concernés de l'OPN doivent participer au processus de recherche du bon système d'information, et pas seulement le département informatique. Le processus doit également impliquer le personnel commercial, les comptables, les guichetiers et les formateurs. Les OPN doivent évaluer leurs besoins opérationnels (ceux découlant des réglementations ainsi que ceux des partenaires d'envoi de fonds), leur infrastructure matérielle et logicielle existante, leur connectivité Internet, la fiabilité de leur alimentation électrique et leur budget, entre autres choses, pour décider quel type de TI répondra le mieux à leurs besoins. En général, les différentes options sont les suivantes:

- logiciel propriétaire;
- achat d'un système prêt à l'emploi (ou d'un modèle sous licence);
- logiciel accessible en tant que service;
- accès au système d'une STA en tant qu'utilisateur uniquement (comme c'est le cas pour de nombreuses grandes STA).

L'APFSI a constaté que la plupart des OPN avaient opté pour l'accès au système de la STA en combinaison avec un équipement informatique de base, une connectivité, une alimentation électrique et une solution prête à l'emploi pour la comptabilité et la gestion de la trésorerie. Bien entendu, cette option n'est offerte qu'aux OPN qui opèrent à titre d'agents de STA.

Dans le cadre d'un accord de ce type, la STA donne aux agents (guichetiers du bureau de poste) des codes d'accès à son système afin qu'ils puissent initier ou décaisser des envois de fonds. Cette option offre la plus faible barrière à l'entrée: comme la majeure partie de l'infrastructure informatique et des coûts de développement incombe à la STA, la complexité et les risques pour l'OPN sont mineurs. Elle peut également constituer un moyen relativement facile et rapide de démarrer. Toutefois, dans le cadre de cet accord, l'OPN aura un contrôle limité voire nul sur les paramètres opérationnels, tels que les commissions, les taux de change et les limites de conformité.

Un système d'information à lui seul ne garantit pas le succès. Les étapes suivantes sont nécessaires pour assurer l'utilité du système:

- **Formation:** mettre en place une formation approfondie et continue pour tout le personnel qui utilisera le nouveau système; veiller à ce que les nouveaux employés reçoivent une formation adéquate et complète.
- **Manuel d'utilisateur:** élaborer des guides d'utilisation pour les différents départements, qui combinent la description des processus et les références au manuel d'utilisation du logiciel, et veiller à ce qu'il soit régulièrement mis à jour et facilement accessible à tout le personnel qui utilise le système.
- **Retours du personnel:** fournir au personnel les moyens de faire des retours sur le système et de suggérer des améliorations.

14 LES **ENVOIS DE FONDS, NOUVELLE DIMENSION** DE L'**OBLIGATION** DE **SERVICE POSTAL UNIVERSEL: RESPONSABILITÉ SOCIALE** DES ENTREPRISES

Depuis toujours, la Poste est mue par son obligation de service universel consistant à assurer la distribution de courrier à tous, partout. Permettre le retrait des envois de fonds signifie assurer la distribution d'argent à tous, partout. Les OPN ne se contentent pas de développer un nouveau secteur d'activité, mais consolident leur contribution aux objectifs plus larges d'accès universel aux services financiers, d'inclusion financière et de développement durable (ODD).

En décidant de s'engager dans le secteur des envois de fonds, les OPN tirent parti de leur implantation décentralisée et souvent rurale et de leur image de service universellement accessible pour répondre aux besoins de clients financiers souvent mal servis par les banques. En utilisant les envois de fonds comme point d'entrée pour toucher les populations en situation d'exclusion financière, les OPN ouvrent la voie à une relation financière élargie, via l'offre de services financiers de base, directement ou par le biais de partenariats selon le statut de l'OPN.

En 2015, les Nations Unies ont convenu d'un ensemble d'objectifs de développement durable (ODD).

En 2015, les Nations Unies ont convenu d'un ensemble d'objectifs de développement durable (ODD). Les Nations Unies, ses agences et ses membres reconnaissent que les envois de fonds des migrants contribuent à réduire la pauvreté (ODD 1) et la faim (ODD 2), à favoriser l'accès à la santé (ODD 3) et à l'éducation (ODD 4) et à émanciper les femmes (ODD 5). L'ONU s'est également fixé pour objectif de réduire le coût des envois de fonds à moins de 3% d'ici 2030. Ainsi, l'une des motivations de la création d'une activité d'envoi de fonds pourrait être d'accroître la concurrence, de contribuer à réduire le coût et le délai des envois de fonds et d'aider à atteindre les objectifs de développement durable.

RÉFÉRENCES

Bases de données, portails web et autres outils

Sociétés de transfert d'argent

MoneyGram: https://secure.moneygram.com/locations
MoneyXpress: http://www.xpressmoney.com/gl/eu/euen/find-an-agent.html
Sigue: http://international.sigue.com/send-money-to-international-3
Small World FS: https://www.smallworldfs.com/small-world/nld/en-gb/loc/find-us
Western Union: http://locations.westernunion.com
WorldRemit: https://www.worldremit.com/en/cash-pickup

Organisations et institutions internationales – bases de données et outils

Banque mondiale: *Ease of Doing Business Index:* http://www.doingbusiness.org/rankings
Banque mondiale: *Migration and Remittances Data, octobre 2016:* www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-remittances-data
Banque mondiale: *Remittance Prices Worldwide:* https://remittanceprices.worldbank.org/fr
Banque mondiale: *Universal Financial Access 2020:* http://ufa.worldbank.org
Fonds international de développement agricole (FIDA): *RemitSCOPE:* www.remitscope.org
Fonds monétaire international, *Financial Access Survey, 2016,* www.imf.org/en/data
Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI): www.ifad.org/en/apfsi
Institut africain pour les envois de fonds (AIR): *Base de données:* www.sendmoneyafrica-auair.org
Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF): https://www.ifad.org/fr/ffr
Organisation des Nations Unies (ONU): *E-Government Development Reports 2016:* https://www.un.org/development/desa/publications/2016-e-government-survey.html
Programme des Nations unies pour le développement (PNUD): *Rapports sur le développement humain:* http://hdr.undp.org
Remittances Gateway: www.remittancesgateway.org
Union postale universelle (UPU): *Statistiques postales:* http://www.upu.int/fr/ressources/statistiques-postales/interrogation-de-la-base-de-donnees.html

Rapports et publications

ACCION. 2004. *Leveraging the Impact of Remittances through Microfinance Products*. Boston: ACCION.

Adams, R.H. et Page J. 2003. *International Migration, Remittances, and Poverty in Developing Countries*. Policy Research Group Working Paper 3179. Poverty Reduction Group, Banque mondiale, Washington.

Banque africaine de développement. 2013. *Financial Inclusion in Africa*, 2013.

Banque mondiale. 2007. *General Principles for International Remittances.* https://www.fsb.org/2007/01/general-principles-for-international-remittances-services/

Berthaud A., Anson J., Klapper L. et Singer D. Octobre 2013. *Financial Inclusion and the Role of the Post Office*, Bibliothèque électronique de la Banque mondiale.

Berthaud A. et Davico G. Mars 2013. *Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Key Issues and Business Models*. Berne, Union postale universelle.

Boon H. Décembre 2016. *Remittances to Trigger Postal Financial Inclusion*, Tokyo.

Boon H. 30 décembre 1998. *Preliminary Assessment, Postal Financial Services in Africa, African Postal Reform Project*. Banque mondiale, rédigé par ING Postbank Consultancy, Amsterdam.

Boon H. Janvier 2013. *Postal Financial Services in Africa: Strategies to Increase the Inclusion of Low Income Populations*. African Union Commission, rédigé par PostFinance International, Amsterdam.

CGAP. Janvier 2012. *Systèmes d'information Un manuel pratique pour l'exploitation de systèmes d'information dans une institution de microfinance*. Lauren Braniff et Xavier Faz. https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Information-Systems-Jan-2012-French.pdf

CGAP. Mars 2008. *Concevoir et offrir des services de transfert d'argent – Guide technique pour les institutions de microfinance*. https://www.findevgateway.org/fr/guide/2007/12/concevoir-et-offrir-des-services-de-transfert-dargent-guide-technique-pour-les

Chiswick B. et Miller P.W., eds. 2014. *Handbook of the Economics of International Migration.*

Clotteau N. et Measho B. Septembre 2016. *Global Panorama on Postal Financial Inclusion 2016*. Union postale universelle, Berne.

Committee on Payment and Settlement Systems. Mars 2003. *A Glossary of Terms Used in Payments and Settlements Systems*. Banque des règlements internationaux, Bâle. http://www.bis.org/publ/cpss00b.htm

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

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

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

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

Demirguc-Kunt A., Klapper L., Singer D. et Van Oudheusden P. Avril 2015. *The Global Findex Database 2014*. Policy Research Working Paper 7255. Banque mondiale, Washington.

EFMA et KPMG. Juin 2015. *Retail Financial Services in Africa*. Paris, Nairobi.

EFMA. Décembre 2016. *Retail Banking in Africa*.

FIDA. Novembre 2016. *Transferts d'argent et bureaux de poste en Afrique – Répondre aux besoins des migrants et de leurs familles en milieu rural*. https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/publication/asset/39398217

FIDA. Octobre 2015. *Étude de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique*. https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/publication/asset/40187791

FIDA. Juin 2018. *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*. https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/publication/asset/40323293

FinCEN. 2014. *Statement on Providing Banking Services to Money Services Businesses*. https://www.fincen.gov/news/news-releases/joint-statement-providing-banking-services-money-services-businesses

FreDi, GIZ. 2012., *Financial Literacy for Remittances and Diaspora Investment*. http://www.migration4development.org/sites/default/files/giz_fredi_financial_literacy_for_remittances_and_diaspora.pdf

Garcia, J.A. Septembre 2016. *Access to Payment Infrastructures*. ITU-T Focus Group Digital Financial Services, Genève.

Isern J., Deshpande R. et Van Doorn J. *Money Transfers: A Potential Market for Pro-Poor Financial Institutions*.

Jaramillo M. 2004. *Leveraging the Impact of Remittances through Microfinance Products: Perspectives from Market Research*. InSight #10. ACCION, Washington. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=771996

Khan F. Février 2017. *How do I Set Up a Remittance Money Transfer Business?*

Moyo M. et Rehak A. Septembre 2014. *Cross-border mobile financial services in Africa: the next big opportunity for mobile operators*, Analysys Mason Ltd., Londres.

OCDE. 2015. *Financial Education for Migrants and their Families*. http://dx.doi.org/10.1787/5js4h5rw17vh-en

Ratha D., Plaza S. et Dervisevic E. Décembre 2015. *Migration and Remittances Factbook 2016,* 3e édition, version préliminaire. Banque mondiale, Washington.

Ratha D., De S., Plaza S., Schuettler K., Shaw W., Wyss H. et Yi S. Avril 2016. *2016 Migration and Remittances* – Recent Developments and Outlook, Migration and Development Brief 26. Banque mondiale, Washington.

Ratha D. 2003. *Workers' Remittances: An Important and Stable Source of External Development Finance.* Global Development Finance 2003, Chapitre 7. Banque mondiale, Washington.

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 près de 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 des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

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 a pour partenaires institutionnels le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et la Banque mondiale. 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 60 projets dans plus de 50 pays du monde en développement.

Fonds international de développement agricole
Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Tel: +39 06 54592012
Courriel: remittances@ifad.org
www.ifad.org/fr/ffr
www.remittancesgateway.org
facebook.com/ifad
instagram.com/ifadnews
linkedin.com/company/ifad
twitter.com/ifad
youtube.com/user/ifadTV

Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds

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

Cofinancé par l'Union européenne

ISBN 978-92-9266-003-1
9 789292 660031