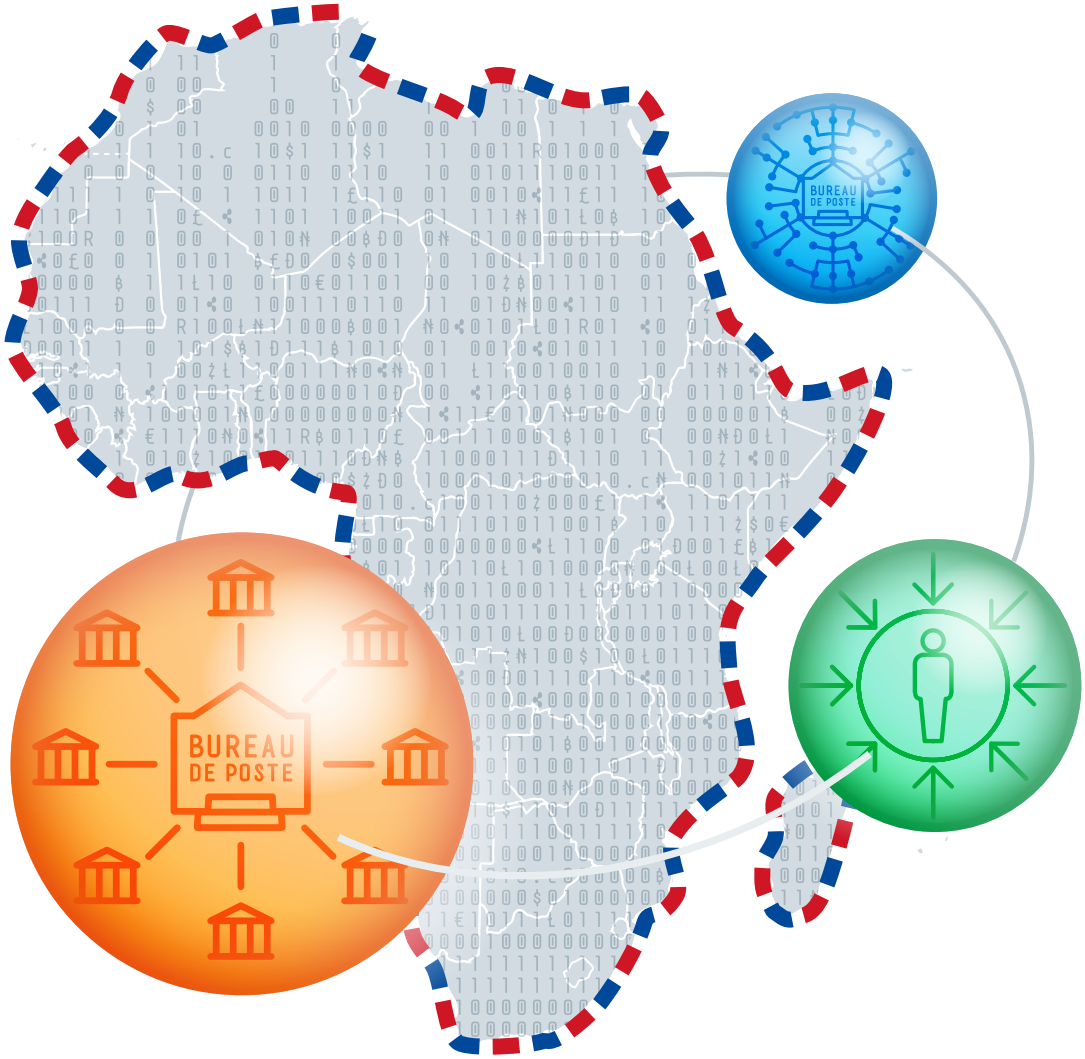
FIDA
Investir dans les populations rurales

DOCUMENT DE TRAVAIL 2/3

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

Une série de trois documents de travail



Comment les partenariats peuvent optimiser la portée des réseaux postaux

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/en/apfsi

FIDA Investir dans les populations rurales · WORLD BANK GROUP · UPU UNIVERSAL POSTAL UNION · UNCDF Unlocking Public and Private Finance for the Poor · WSBI

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 6

2 Principales composantes du partenariat 7

3 Modèles d'affaires des partenariats 11

4 Exclusivité et interopérabilité 18

5 Principaux facteurs de facilitation et de réussite dans la création de partenariats bancaires 21

6 Répartition des rôles, des responsabilités et des tâches dans le partenariat 25

7 Principaux enseignements sur la création de partenariats 30

Références 31

Figures

Figure 1: Modèle de Banque postale propre: structure 11

Figure 2: Architecture TIC basique d'un réseau postal pour les transactions de front-office 19

Figure 3: Architecture TIC 20

Figure 4: Services technologiques susceptibles d'être fournis par les bureaux de poste 27

Tableaux

Tableau 1: Principales composantes d'un partenariat 9

Tableau 2: Modèle de Banque postale propre: avantages et inconvénients 12

Tableau 3: Modèle d'intégrateur: avantages et inconvénients 13

Tableau 4: Modèle de coentreprise: avantages et inconvénients 14

Tableau 5: Modèle du distributeur: avantages et inconvénients 15

Tableau 6: Modèle du propriétaire: avantages et inconvénients (pour la Poste) 17

Tableau 7: Modèle du propriétaire: avantages et inconvénients (pour l'IF) 17

Tableau 8: Agent exclusif contre agent de banques multiples 18

Tableau 9: Facteurs de réussite du partenariat 21

Tableau 10: Facteurs d'échec du partenariat 23

Tableau 11: Répartition des rôles, des responsabilités et des tâches 25

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

Comment les partenariats peuvent optimiser la portée des réseaux postaux

Construire des partenariats équilibrés entre les réseaux postaux et les banques[1]

RÉSUMÉ

Ce document de travail explore les différents types de partenariats commerciaux qui peuvent être conçus entre les bureaux de poste nationaux et certaines institutions financières pour accroître à la fois l'inclusion financière et les revenus et la part de marché de la Poste.

Nombreuses sont les Postes qui ont l'ambition de créer leurs propres services de banque postale. Mais les contraintes ou les faiblesses en matière de capital, de technologie et de compétences en gestion bancaire rendent souvent cette ambition illusoire.

Les partenariats offrent une alternative. Les partenariats avec les banques ne sont ni nouveaux ni rares pour les Postes: il en existe dans plus de 80 pays à travers le monde. Les Postes ont beaucoup plus à offrir qu'une simple fonction d'agent. C'est pourquoi ce document recommande aux Postes d'évaluer les éléments fondamentaux qu'elles ont à offrir dans un partenariat. Leur apport ne réside pas seulement dans le traitement des dépôts et des retraits, mais vient souvent d'un réseau existant de portée nationale, y compris dans les zones rurales où les agences bancaires sont absentes. Ces réseaux disposent souvent d'une gamme de services plus étendue, attirant des flux importants de visiteurs qui ont confiance dans la Poste en tant qu'institution profondément ancrée dans la culture et l'histoire nationales.

Les partenariats peuvent prendre différentes formes et avoir une portée plus ou moins importante. Ce document présente les modèles les plus fréquents. En examinant les avantages et les inconvénients des différents types de partenariats, ce document peut aider les opérateurs postaux à choisir le meilleur modèle pour se lancer dans une entreprise commerciale stimulante.

Les éléments importants dans l'établissement de partenariats complets concernent la gamme de produits et de services à offrir dans les bureaux de poste et le rôle du personnel postal dans la fourniture d'informations sur les produits, l'ouverture de comptes et l'assistance aux clients. Le partenariat doit également définir l'aspect de l'espace client, la manière dont les informations sont fournies et la manière dont les services sont promus, en particulier le mode de publicité exploitant la marque postale. Le partenariat doit également définir les technologies de l'information (TI) à installer dans les bureaux de poste, la connectivité et la sécurité, et leur mode de financement. Les bureaux de poste peuvent devenir une infrastructure clé pour l'accès aux espèces, en particulier dans les zones rurales. Dans ce cas, le partenariat doit définir des solutions pour sécuriser les transports de fonds.

1/ Les "banques" comprennent les divisions de services financiers des Postes, les caisses d'épargne postales, les caisses d'épargne nationales, les banques postales et les autres banques commerciales agréées, ainsi que d'autres structures de coopération entre les Postes et les institutions financières agréées, notamment les sociétés de transfert d'argent, les prestataires de services de paiement et les institutions de microfinance.

Plus important encore est la manière dont le partenariat investit dans la formation du personnel postal qui fournira les services financiers. La clarté de la gestion financière est essentielle pour le succès du partenariat. Cette dimension recouvre de nombreux aspects, tels que les investissements dans l'amélioration des bureaux de poste, la gestion des liquidités et de la trésorerie, mais aussi la communication de conditions transparentes et claires concernant le coût et les prix des services offerts.

Construire un partenariat ne se résume pas à conclure un contrat type en l'espace d'un jour, mais consiste à établir une compréhension, une confiance et une coopération mutuelles avec l'intention de coopérer à long terme (sept ans ou plus).

En outre, le document fournit des outils utiles de planification et d'analyse ainsi que des informations sur les pièges à éviter lors de la conclusion de nouveaux partenariats commerciaux.

Il se conclut par les enseignements tirés jusqu'ici. Il est recommandé de vérifier qu'ils ont bien été appliqués à votre partenariat.

©FIDA/Andrew Esiebo/Panos

1 INTRODUCTION

Ce document de travail est destiné à servir de guide aux responsables des opérateurs postaux nationaux (OPN), aux banques et autres institutions financières, ainsi qu'aux régulateurs, aux auditeurs, aux entreprises technologiques et autres parties prenantes qui cherchent à créer ou à améliorer des partenariats visant à exploiter le réseau existant de bureaux de poste en tant que composante de l'infrastructure d'accès financier.

On trouve des partenariats entre les Postes et les institutions financières agréées dans plus de 80 pays dans le monde; dans 40 autres pays, d'autres types de coopération ont été mis en place dans le but de fournir des services financiers. Au fil du temps, les différents modèles de partenariat ont évolué, les plus réussis s'appuyant sur une préparation solide et sur un engagement fort et adapté dans leur mise en œuvre.

Ce document de travail permet de comprendre quels sont les aspects clés de l'établissement de partenariats stratégiques et durables entre les Postes et des institutions financières compétentes et engagées visant à faire progresser l'inclusion financière.

On trouve des partenariats entre les Postes et les institutions financières agréées dans plus de 80 pays dans le monde.

Il fournit des informations et des orientations sur le choix du modèle d'affaires approprié, les principales composantes du partenariat, sa structure, la répartition des tâches et des responsabilités, les conditions préalables et les conditions favorables à sa réussite, ainsi que les principaux enseignements tirés jusqu'ici.

2 PRINCIPALES **COMPOSANTES** DU **PARTENARIAT**

Analyse de rentabilité

Le modèle de partenariat qui parait le plus fructueux en matière de services bancaires postaux est celui qui réunit l'opérateur postal national (OPN) et une institution financière agréée, le plus souvent une banque; plus récemment, les partenariats avec des prestataires de services de paiement, des institutions de microfinance (IMF) ou des entreprises fintech ont également démontré leur intérêt.

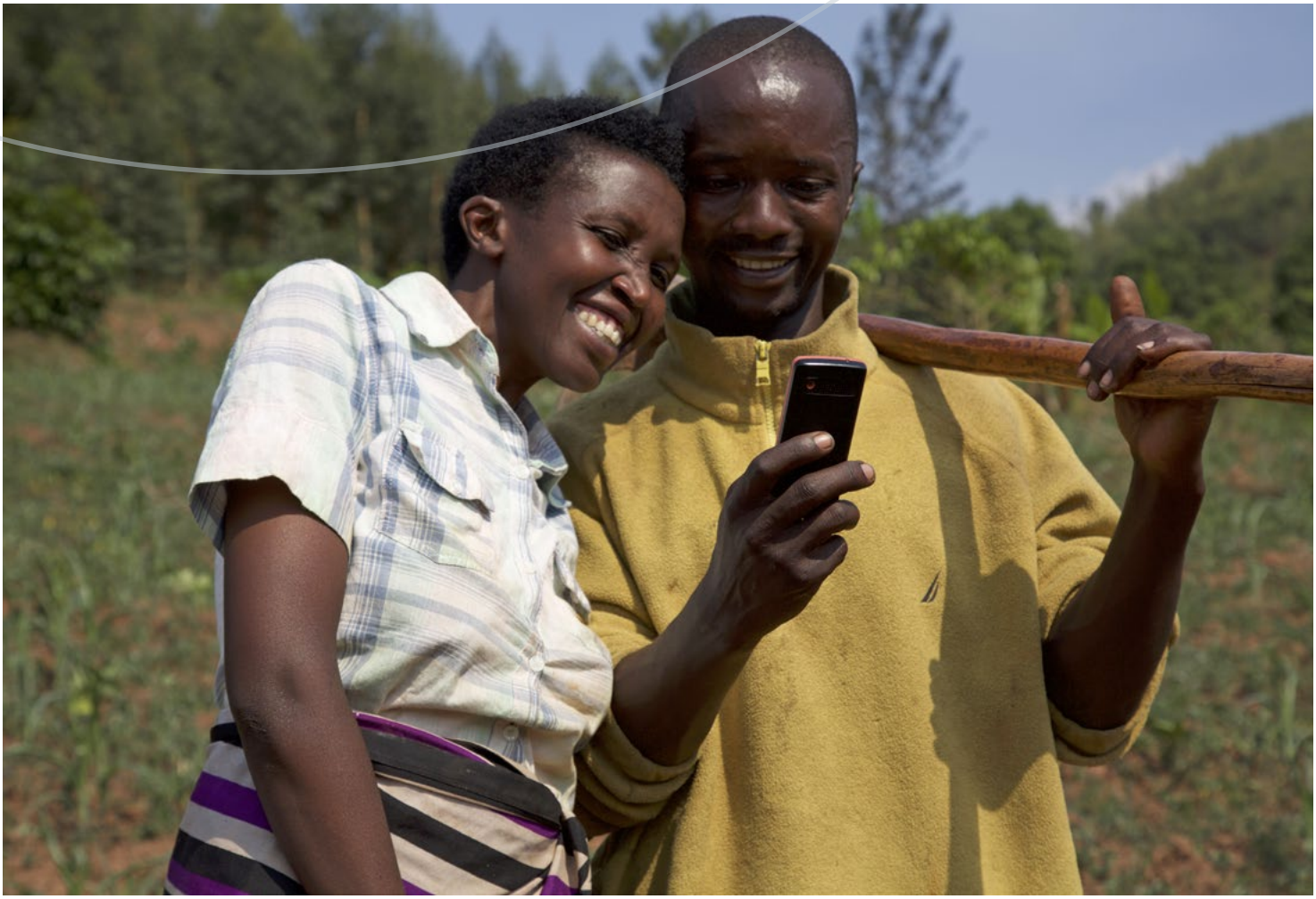
Dans certains cas, ce partenariat a été développé à partir des activités financières postales traditionnelles (par exemple, l'épargne postale, les comptes chèques postaux) gérées par l'organisation postale, qui s'inscrivaient dans le cadre d'une législation ou d'une réglementation spécifique. Toutefois, le modèle historique de l'épargne postale et des comptes chèques postaux est de plus en plus confronté à des limites de viabilité et de pertinence, car il ne répond pas correctement à la demande du marché et n'est pas compétitif. La transformation des anciennes activités financières postales en banque postale est souvent considérée comme la meilleure option par l'OPN, mais cette transformation est difficilement réalisable en raison d'une combinaison de facteurs, notamment:

- le manque de capacités en matière de gouvernance, de gestion et de spécialisation pour développer et étendre les services financiers; la gestion d'une institution financière agréée exige un ensemble de qualifications et de compétences qui diffèrent sensiblement de la gestion de la logistique postale;
- l'absence des technologies de l'information de back-office nécessaires au fonctionnement des services financiers;
- le manque de ressources financières pour créer l'institution financière, notamment pour financer les fonds propres minimums, la structure du bilan et les investissements dans l'image de marque, les nouveaux produits et la technologie.

La création d'un partenariat est une solution alternative viable à la création d'une banque postale, en particulier lorsque celle-ci est irréalisable ou prendrait plus de deux ans. En outre, un partenariat présente d'autres avantages qui permettent d'atténuer un certain nombre de difficultés:

- les décideurs politiques et la réglementation du secteur financier exigent que les services financiers postaux opèrent au sein du secteur financier formel – c'est-à-dire qu'ils se conforment aux normes des régulateurs financiers et soutiennent le programme national d'inclusion financière –, et le bon partenaire répondra déjà à ces exigences;
- la concurrence croissante implique de fournir un ensemble de services plus complet et plus intégré combinant cartes, applications mobiles, comptes et facilités de crédit, et le bon partenaire peut avoir déjà mis en place ces services.

Pour les grandes institutions financières (IF), s'associer à la Poste signifie accéder à des canaux de distribution supplémentaires avec la possibilité d'étendre leur portée auprès des segments inférieurs du marché de masse, notamment en touchant les très petits épargnants, les petits agriculteurs, les bénéficiaires d'envois de fonds des migrants et les bénéficiaires de prestations de sécurité sociale, entre autres.



©FIDA/Simona Siad

Économies d'échelle et de gamme

La viabilité commerciale du partenariat avec une institution plus importante découle de l'exploitation des capacités préexistantes de cette dernière. Comme le marketing, les systèmes de back-office, le transport de fonds sécurisé et les centres de service à la clientèle du partenaire sont déjà en place, celui-ci est équipé pour gérer l'accroissement des comptes clients et les produits, ainsi que l'augmentation des transactions via un canal de distribution physique partagé avec la Poste. De même, le coût du partenariat est faible par rapport à la mise en place d'une telle infrastructure avec ses propres agences bancaires.

Pour la Poste, un tel partenariat est une excellente occasion de diversification et de génération de nouveaux revenus substantiels d'activités initialement annexes, qui contribue à maintenir et à développer le réseau national par le biais d'un partenariat stratégique engagé.

Quant à l'IF, un partenariat avec la Poste lui apporte une reconnaissance immédiate et une augmentation des points d'accès ou de sa portée. Les IF peuvent tirer parti du rôle public caractérisant le réseau postal. Les produits utilisent une marque postale (Banque postale, Postbank, Postfinance, Postcash) et mettent l'accent sur l'omniprésence du service: le vaste réseau postal leur permet de servir «toute personne, à tout moment et en tout lieu», en accordant une attention particulière aux segments de marché mal servis ou exclus. Cette stratégie de marketing est souvent dissociée et très différente de l'image de marque et des actions marketing de l'IF elle-même.

Dans le cas d'IMF ou d'institutions financières alternatives (y compris les anciennes caisses d'épargne postales), les partenariats leur offrent la possibilité d'étendre leurs activités et d'atteindre une échelle significative qui se rapproche de celle d'une IF formelle plus importante; fondamentalement, ce schéma se base sur les mêmes avantages issus de la synergie des partenaires.

Préparation

La création d'un partenariat viable nécessite une préparation spécifique, qui consiste à réaliser une analyse de rentabilité conjointe et une évaluation des apports du partenariat. Pour cette évaluation, il est utile d'examiner l'ensemble des composantes, plutôt que de se limiter à un ou deux avantages du partenariat (voir le Tableau 1).

Tableau 1: Principales composantes d'un partenariat

Composantes	Étapes de la préparation
Valeur concurrentielle	Évaluer la valeur actuelle et future de la marque postale combinée au faible coût de la distribution via le réseau postal national (infrastructure d'accès financier).
Inclusion financière pour la population sous-bancarisée	Évaluer la taille du marché mal servi. Bien qu'il puisse être difficile d'estimer le nombre de clients potentiels de ce marché, cet exercice permet d'appréhender plus finement le potentiel des services bancaires postaux et l'intérêt d'exploiter le réseau postal existant dans les zones rurales pour favoriser l'inclusion financière des citoyens et des entreprises.
Gamme complète de services Élargir et approfondir l'accès aux services financiers	Évaluer les possibilités de produits futurs au-delà des seuls produits de transfert d'argent, d'envoi de fonds, d'épargne et de paiement. Une large gamme de services basés sur les transactions peut être offerte pour les produits financiers de détail tels que le crédit, l'assurance, les pensions et les fonds communs de placement, à la fois par l'intermédiaire des bureaux de poste et par voie numérique.
Visiteurs et utilisateurs des bureaux de poste existants (fréquentation)	Évaluer le flux actuel de visiteurs dans les bureaux de poste, y compris ceux qui viennent pour l'offre limitée de services financiers. Ce chiffre fournit un aperçu du potentiel des bureaux de poste en tant que canal de communication et lieu de vente croisée et de vente approfondie, en personne et par des voies numériques.
Synergie et symbiose	Évaluer la synergie entre l'IF et la Poste; elle peut être très importante. Le partenariat peut s'appuyer sur les systèmes de back-office existants de l'IF et sur sa gestion des services financiers de détail, qui seront mis en œuvre au sein du réseau de bureaux de poste existant. Par exemple, les investissements nécessaires à l'équipement technologique et à la modernisation des bureaux de poste, au marketing et à la formation du personnel peuvent être comparés à ceux requis pour créer une marque et un réseau national et acquérir de nouveaux clients.
Opportunités commerciales indirectes avec la Poste	Évaluer le potentiel commercial supplémentaire du partenariat. Souvent, la Poste est une entité locale relativement importante et aussi un employeur. Le partenariat peut offrir des opportunités supplémentaires relatives à la gestion de la trésorerie de l'entreprise, aux services de paie, aux fonds de pension, à la gestion des actifs, au financement immobilier, aux avantages sociaux des employés, aux règlements postaux internationaux, au financement du parc de véhicules postaux et à d'autres besoins de financement de l'entreprise. Évaluer les débouchés potentiels en termes de logistique, qui peuvent aller de la distribution de relevés de compte, de cartes de paiement, de courrier direct, et de documents de valeur aux services de messagerie et services express.

Une fois ces composantes évaluées, la Poste devrait avoir une meilleure compréhension de l'analyse de rentabilité potentielle du partenariat.

Types de partenariat

Il existe principalement deux types de partenariats:

- un simple **contrat d'agence** avec une IF, qui consiste généralement à traiter des transactions en espèces pour quelques services financiers;
- un **partenariat stratégique**; ce type de partenariat consiste en un accord à long terme impliquant une large gamme de services. Il vise généralement à optimiser l'utilisation du réseau postal pour faire progresser l'inclusion financière, en particulier dans les

©FIDA/Edward Echwalu

zones rurales. Les partenariats stratégiques exigent un engagement mutuel, les deux partenaires s'efforçant d'atteindre les mêmes objectifs. L'engagement est idéalement étayé par des investissements des deux côtés dans la modernisation du réseau postal, la formation du personnel et le développement de l'entreprise.

Structure du partenariat

Il existe différentes façons de structurer un partenariat stratégique.

Du point de vue du **marketing stratégique**, on peut distinguer deux principaux types:

- La Poste fonctionne comme un **distributeur** pour une seule IF ou un consortium qui organise le marketing, les produits, la promotion, le back-office et la gestion des actifs. Les bureaux de poste constituent un canal de distribution physique pour les produits de l'IF.
- La Poste opère en tant qu'**intégrateur**, en créant une marque et en reconditionnant les produits d'une ou de plusieurs institutions financières, qui seront vendus dans le cadre de la gamme de produits postaux. La gestion de la base de données des clients et le marketing croisé sont gérés par la Poste.

Le modèle de l'intégrateur a été expérimenté dans plusieurs économies industrialisées, mais en dépit des ambitions, il est rare qu'il réussisse pleinement. La raison de cet échec est très probablement la grande capacité de gestion du marketing qu'il exige de la Poste. Une exception notable est le succès de Banco Postal au Brésil, et il existe en Afrique (Bénin, Namibie, Sénégal) des cas où le modèle intégrateur a été mis en place pour une partie des services financiers et a progressivement évolué. Le modèle du distributeur a connu un plus grand succès dans les pays en développement. Les initiatives de création et de structuration de ce modèle émanent souvent des institutions financières qui cherchent à étendre et à approfondir leur part de marché.

3 MODÈLES D'AFFAIRES DES PARTENARIATS

Les partenariats peuvent prendre de nombreuses formes différentes. Cette section décrit les modèles d'affaires les plus courants et s'intéresse à leurs caractéristiques respectives en matière de gouvernance, de gestion, de contrôle stratégique, d'investissement et de risque.

Contrôle stratégique, gouvernance, gestion, investissement et risque

Les solutions de partenariat peuvent prendre la forme de différents modèles juridiques ouinstitutionnels, tels que: accord de concession à long terme, contrat d'agence élargi, accord d'internalisation ou d'externalisation, coentreprise ou participation de la Poste au capital d'une banque ou d'une filiale de la banque. Dans certains cas, les partenariats sont organisés par le biais d'une entité ayant la responsabilité (exclusive) des services financiers (appelée «Banque postale» ou un équivalent) et d'autres entités pour des produits spécialisés (par exemple les envois de fonds), ou par le biais de nombreuses entités (pour chaque type de produit).

Les modèles sont les suivants:

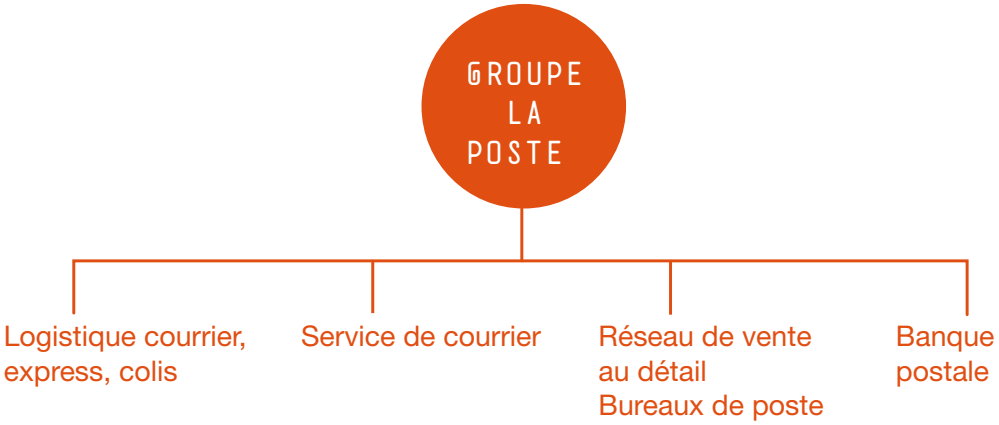
- Banque postale propre (pas de partenariat);
- intégrateur (partenariat stratégique);
- coentreprise (partenariat stratégique);
- distributeur (contrat d'agence);
- propriétaire (partenariat immobilier non stratégique).

Les partenariats peuvent prendre de nombreuses formes différentes.

Banque postale propre

Le modèle de la Banque postale n'est en réalité pas un partenariat, car la Poste opère seule sans se joindre à une autre IF. En général, la Banque postale fonctionne comme une entité distincte au sein d'une structure de groupe, et non comme une filiale d'un opérateur postal (voir la Figure 1).

Figure 1: Modèle de Banque postale propre: structure



Ce modèle requiert que chaque société d'exploitation ait une direction distincte, responsable de l'entité; de même, chaque société produit des états financiers distincts. Ceux-ci sont consolidés dans les états financiers du groupe. Dans de nombreux cas, la Banque postale est la plus grande société d'exploitation du groupe en termes de chiffre d'affaires et de bilan. La gestion économique s'appuie pour une part essentielle sur les accords de niveau de service passés entre les différentes sociétés, par exemple l'accord entre la Banque postale et les bureaux de poste pour l'utilisation du réseau.

Tableau 2: Modèle de Banque postale propre: avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
• Fort contrôle stratégique sur la Banque postale • Permet de construire et conserver la pleine valeur des opérations • Permet de tirer parti des synergies et de la valeur de la marque dans l'ensemble du groupe • Peut être préparée aux investissements par le biais d'un partenariat ou de la bourse	• Capitaux propres immobilisés • Haut niveau de compétences en gestion bancaire requis en interne • Niveau de risque élevé, différent de celui des activités postales et logistiques • Nécessité d'une stricte conformité vis-à-vis de différents régulateurs; par example, financier, postal, des technologies de l'information et de la communication (TIC), etc.

Pour pouvoir mettre en œuvre le modèle de Banque postale propre dans un délai raisonnable (moins de deux ans), certaines conditions préalables doivent être réunies. Ces conditions sont les suivantes:

- la Poste opère déjà des activités financières postales à grande échelle (par exemple épargne postale et paiements postaux en grand volume);
- les marchés non servis présentent des perspectives de croissance suffisantes dans les activités de paiement, les envois de fonds et les services financiers classiques;
- il existe déjà une structure de groupe avec des unités commerciales et une comptabilité avancée;
- la Poste est suffisamment crédible auprès du régulateur financier pour obtenir un agrément bancaire complet;
- les capitaux disponibles sont suffisants pour investir dans la croissance de l'entreprise et la conformité aux normes et pour faire face à une forte concurrence; cela implique d'avoir un niveau de capital suffisant pour satisfaire aux normes d'adéquation des fonds propres et pour constituer des réserves, et d'avoir accès à des solutions de financement d'entreprise.

Une étape intermédiaire dans la mise en œuvre de ce modèle peut consister à créer une Banque postale en tant qu'IMF acceptant les dépôts, ce qui permet à la Poste de construire la structure à plus petite échelle. Par ailleurs, la création d'une banque de paiement ou d'un prestataire de services de paiement peut également être considérée comme une composante de ce modèle.

Le modèle de la Banque postale propre est (ou était) présent dans les pays suivants: Chine, France, Gabon (IMF), Allemagne (jusqu'en 2007), Inde, Israël, Japon, Maroc, Nouvelle-Zélande (jusqu'en 2016), Pologne, Portugal, Sénégal (collecte de dépôts uniquement), Afrique du Sud (agrément bancaire à venir), Suisse, Turquie, Émirats arabes unis (STA et change) et Zambie (IMF). D'autres pays ont entamé un processus de transformation similaire, notamment l'Algérie, le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, l'Égypte, la Corée, la Namibie, le Pakistan, Taïwan, le Togo, la Tunisie et le Yémen.

Modèle d'intégrateur

Le modèle de l'intégrateur permet à la Poste d'offrir une gamme complète de services financiers par l'intermédiaire des bureaux de poste et d'autres canaux tels qu'Internet, le téléphone et le courrier. La Poste distribue les services de plusieurs fournisseurs (sa propre division de services financiers postaux, une ou plusieurs banques, des assureurs, des prestataires de services de paiement) généralement sous une «marque blanche» (l'IF partenaire est inconnue des clients) ou en co-branding avec le(s) partenaire(s). La Poste contrôle l'offre et le marketing des produits et constitue sa propre base de données clients.

Bien que ce modèle exige une transformation moins importante de l'entreprise que le modèle de la Banque postale propre, il exige de la Poste une structure d'entreprise claire et une solide capacité en matière de reporting financier, de gestion du marketing et de gestion des bureaux de poste. Toutefois, il n'est pas nécessaire de créer une entité juridique distincte, ni de demander un agrément.

Le modèle de l'intégrateur doit être envisagé lorsque:

- le capital est trop limité pour investir dans une Banque postale propre;
- des obstacles réglementaires rendent difficile l'obtention d'un agrément bancaire;
- un ou deux produits phares (par exemple épargne postale, paiements) constituent déjà une base de départ;
- il est facile de recruter des cadres pour assurer la responsabilité du marketing, de la négociation et des TIC dans le domaine des services financiers.

Tableau 3: Modèle d'intégrateur: avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
• Optimise la capacité de distribution des canaux postaux • Tire parti des actifs et ressources existants • Contrôle stratégique élevé • Optimise la valeur des opérations dans les services financiers • Limite le degré de dépendance vis-à-vis des partenaires extérieurs	• Complexe à gérer • Dépend très fortement de la qualité de la gestion du marketing des services financiers et des compétences de négociation avec des partenaires commerciaux potentiels • Nécessite de gérer les conflits avec les différents partenaires, les prestataires et en interne • Requiert un système informatique ouvert, flexible, interopérable et évolutif • La sélection des prestataires ou partenaires et le maintien de l'engagement des partenaires comportent des risques

Le modèle de l'intégrateur existe au Brésil, en Irlande, en Italie, au Royaume-Uni, et a existé en Estonie entre 1997 et 2015. Dans plusieurs autres pays, la Poste a lancé un ou plusieurs services financiers sous son propre label ou sa propre marque.

Modèle de coentreprise

Le modèle de coentreprise (joint-venture) est un type de partenariat public-privé dans lequel une nouvelle société ou entité juridique est formée par la Poste et une IF établie. En général, chaque partenaire détient une part de 50% dans la nouvelle société. Dans le cadre de cet accord, la Poste fournit les services financiers postaux existants (division ou entités), la marque postale et l'accès aux bureaux de poste. L'IF assure une partie de la gestion, du marketing, du back-office, des TIC et de la gestion des actifs. L'IF fournit également un agrément bancaire et un ratio d'adéquation des fonds propres conforme à la réglementation locale. Les contributions des deux parties sont formées de leur engagement et de leurs investissements, outre la composante des liquidités. Des accords de niveau de service entre la coentreprise et l'IF, et entre la coentreprise et la Poste complètent le modèle. Les questions relatives à l'agrément

bancaire et au ratio d'adéquation des fonds propres sont résolues par la participation de l'IF conformément aux réglementations locales. Le modèle de la coentreprise peut être envisagé lorsque la Poste a déjà une activité de services financiers conséquente et qu'elle a besoin de l'étendre et de la compléter pour en faire un modèle bancaire à part entière.

Tableau 4: Modèle de coentreprise: avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
• L'IF fournit un agrément, injecte des capitaux et répond aux exigences réglementaires, assure une gestion spécialisée, le back-office et la gestion d'actifs • Accélère et optimise la capacité de distribution des canaux postaux, et tire parti des ressources et des actifs postaux existants • Pas ou peu de liquidités à investir par la Poste et perspective d'un investissement de l'IF utilisable pour rénover le réseau postal ou renforcer les actifs • Augmentation de la valeur et des revenus de la Poste, qui conserve en même temps le contrôle stratégique de ses services financiers, de sa marque et de son réseau • La coentreprise paie des frais pour l'utilisation des bureaux de poste et du personnel • La création d'une coentreprise peut se faire dans un délai relativement court	• Pour la gouvernance et la gestion de la coentreprise, la Poste doit partager le contrôle avec la banque; la coentreprise gérera les services financiers par l'intermédiaire des canaux postaux • Capitaux propres immobilisés du côté de la banque • Flexibilité limitée; engagement à long terme pour créer conjointement l'entreprise; la Poste ne peut pas ajouter librement d'autres partenaires commerciaux ou changer de partenaire

Le modèle de la coentreprise existe en Belgique, en Guinée-Conakry et dans la fédération de Russie. Il a existé en Slovénie de 2004 à 2016 et en Irlande de 2005 à 2009.

En outre, dans plusieurs pays, la Poste détient une petite part minoritaire dans une banque ou un assureur qui fournit ses services par l'intermédiaire des bureaux de poste. C'est notamment le cas en Autriche (jusqu'en 2017), au Cambodge, au Congo, en Côte d'Ivoire, en Croatie, en Serbie, en République slovaque, en Tanzanie, en Ouzbékistan et au Viet Nam. Ces exemples peuvent être considérés comme une variante du modèle de coentreprise ou de partenariat à 50/50. La participation croisée fournit la base d'une relation étroite, et permet à la Poste de bénéficier en toute transparence de la rentabilité de la banque par la perception de dividendes.

Modèle du distributeur

Dans le modèle du distributeur, la Poste et ses bureaux de poste fonctionnent comme des agents de vente, distribuant des services financiers pour une ou plusieurs IF partenaires, pouvant couvrir toutes les gammes de produits. Les produits peuvent être «marque blanche», en co-branding ou ne porter que la marque de l'institution financière. Le ou les IF partenaires contrôlent l'offre de produits, s'occupent du marketing et de l'informatique de back-office (y compris la gestion de la base de données clients) et veillent au respect de la réglementation.

Le modèle du distributeur est assez courant, car il n'est pas difficile à structurer et ne prend pas beaucoup de temps à organiser et à lancer. Le délai de mise en place se compte plutôt en semaines qu'en mois. Il ne nécessite qu'un contrat d'agence entre la Poste et l'IF. Les questions d'agrément et de réglementation se limitent donc au respect des obligations applicables aux contrats d'agence. Ce modèle est parfois utilisé en combinaison avec d'autres modèles, notamment pour les envois de fonds internationaux.

©FIDA/Susan Beccio

Le modèle du distributeur doit être pris en considération lorsque la Poste:

- dispose d'un capital limité pour investir dans le développement de nouveaux services financiers ou pour satisfaire aux conditions d'obtention d'un agrément;
- fait face à des défis et des contraintes dans le recrutement de cadres professionnels compétents en matière de marketing des services financiers;
- a trouvé des partenaires qui s'engagent à développer des activités en coopération avec la Poste.

Tableau 5: Modèle du distributeur: avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
• Nécessite moins d'attention et de capacité de gestion; la priorité peut rester accordée aux activités principales de la Poste • Court délai de mise sur le marché • Accélère et optimise la capacité de distribution des canaux postaux; exploite le potentiel des actifs postaux existants et la productivité des ressources humaines • Pas ou très peu de liquidités à investir ou à immobiliser par la Poste • Augmentation de la valeur et des revenus; la Poste conserve le contrôle stratégique de ses propres services postaux, de sa marque et de son réseau • Pas de risque de marché immédiat • Renforce la crédibilité au-delà de la marque postale	• Nécessite un ensemble de compétences pour présenter la Poste à des partenaires commerciaux et pour négocier • Apporte une valeur limitée; frais de transaction mais pas d'investissements de la part du ou des partenaires • Grande dépendance vis-à-vis des partenaires et de leur intérêt pour la distribution par les canaux postaux qui sont en concurrence directe avec les canaux alternatifs (par example numériques, autres détaillants) • Risque de réputation • Nécessité d'un système TI ouvert, flexible, interopérable, évolutif et connecté à son propre système de planification des ressources ou de comptabilité • Exige une gestion interne rigoureuse de la trésorerie et des liquidités et du règlement avec les partenaires • Complexité accrue pour le personnel de front-office

Le modèle du distributeur est répandu dans le monde entier. Dans certains cas, la Poste distribue des services en co-branding ou en marque blanche. Ce modèle peut également compléter l'un des autres modèles, particulièrement pour les envois de fonds internationaux.

Modèle du propriétaire

Le modèle du propriétaire est une solution efficace et rapide pour les Postes qui veulent rester concentrées sur leurs activités postales principales, mais qui souhaitent également augmenter les revenus issus de l'utilisation de leur infrastructure postale (ou diminuer le coût d'entretien du réseau postal national). Le modèle du propriétaire peut être une alternative acceptable – politiquement et pour le grand public – à la fermeture de bureaux de poste. Permettre au secteur financier d'utiliser les actifs de la Poste pour faire progresser l'inclusion financière peut être un argument supplémentaire.

Le modèle du propriétaire peut prendre de nombreuses formes, mais la plupart présentent l'une des caractéristiques suivantes:

- Espace dans l'espace: des espaces à l'intérieur des locaux de la Poste sont loués à des institutions financières agréées afin de permettre à leur personnel de fournir des services aux clients en utilisant les systèmes informatiques de l'IF. La banque paie un loyer à la Poste, quel que soit son chiffre d'affaires réel. Ce modèle n'exige pas de la Poste qu'elle crée une entité juridique ou qu'elle obtienne un agrément spécial. En pratique, la Poste peut louer des espaces pour:
  - permettre au personnel de la banque d'exploiter un ou plusieurs comptoirs ou guichets;
  - permettre à la banque de créer une microagence, un bureau ou un comptoir pour les produits spécialisés à l'intérieur des bureaux de poste;
  - diviser le bâtiment en deux espaces commerciaux: l'un pour la Poste et l'autre pour un établissement de crédit.
- Les biens immobiliers de la Poste sont vendus, et ces locaux sont gérés par une autre entité telle qu'une banque, un fonds d'investissement, une chaîne de magasins ou un commerçant individuel (franchiseur). Cette entité peut ensuite louer les locaux inutilisés; en fait, la Poste elle-même loue souvent les locaux de vente au détail nécessaires à son fonctionnement actuel, sauf dans le cas du franchisage. Ce modèle nécessite un montage juridique plus complexe, davantage de contrats, et peut nécessiter un fonds de placement immobilier ou un autre véhicule juridique.

©IFAD/Edward Echwalu

Tableau 6: Modèle du propriétaire: avantages et inconvénients (pour la Poste)

Avantages	Inconvénients
• Réduit fortement les dépenses liées aux immobilisations et à l'emploi fixe à plein temps nécessaires pour maintenir un réseau national dense • Accord avec un ou plusieurs partenaires stratégiques qui s'engagent à investir dans le réseau postal, le financer et le développer • La Poste est assurée d'avoir un partenaire pour la recherche d'autres partenaires TIC et de vente au détail (par exemple, les opérateurs mobiles) et la conclusion d'accords de vente adaptés via le réseau de bureaux de poste • Permet de concentrer l'activité sur le cœur de métier de la logistique postale et n'engage pas la Poste dans des services financiers qui comportent des risques	• Perte du contrôle total du réseau des bureaux de poste et importance accrue des aspects de responsabilité et de respect des normes de performance et de qualité; cela peut ne pas convenir à une direction habituée à gérer un espace de vente «fermé» • Le personnel du guichet postal peut avoir des conditions de travail contractuelles différentes, ce qui peut entraîner des différences de traitement et des tensions ou des conflits de travail • La politique de localisation et l'aménagement doivent se recentrer sur le service aux clients; cela nécessite un changement de perspective majeur par rapport aux activités historiques de transport et de logistique et peut constituer un véritable défi en cas de résistance au changement, tant au sein de la Poste que des municipalités, par exemple • Risque de continuité des activités de la banque en tant qu'institution travaillant par le biais de canaux physiques en direction des segments du marché de masse (et en tant que partenaire)

Tableau 7: Modèle du propriétaire: avantages et inconvénients (pour l'IF)

Avantages	Inconvénients
• Acquisition d'un avantage concurrentiel stratégique en termes de présence nationale et de canaux de distribution, qui permet de renforcer la pénétration du marché de masse • Investissement relativement faible par rapport à la présence et à la taille du réseau • Influence sur le contrôle du réseau, la qualité, l'aménagement et l'emplacement; réduction des risques si les locaux sont entièrement gérés et détenus par la Poste • Importantes possibilités de vente croisée et de développement commercial (vente aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises, financement des commerces, financement de la Poste et avantages sociaux pour le personnel postal)	• Le risque lié à la Poste en termes de qualité, de performance et de réputation demeure; autre risque: pression sur les revenus ou partage des coûts à mesure de la diminution du volume du courrier • Le risque lié aux interférences gouvernementales demeure et l'IF est associée à toute obligation de maintenir la densité du réseau • À plus long terme (7-15 ans), le réseau pourrait s'avérer inutile compte tenu de l'utilisation accrue des canaux sans fil et numériques (mobile, internet, électronique)

Le modèle du propriétaire est souvent utilisé en combinaison avec d'autres modèles, notamment les micro-agences en boutique («espace dans l'espace») pour les produits financiers spécialisés (prêts, assurances) et le franchisage (transfert du bureau de poste à un détaillant).

Voici quelques exemples spécifiques du modèle du propriétaire:

- Allemagne: la Banque postale a acquis un gros portefeuille de biens immobiliers de la Poste. Elle l'utilise pour ses propres agences, et loue à la Poste des espaces de taille variable pour ses activités postales (courrier, logistique); elle loue aussi à d'autres locataires.
- Lesotho: la Poste et la Banque postale opèrent séparément dans les mêmes bâtiments.
- Pays-Bas: la Banque postale a acquis 50% des locaux postaux de vente au détail entre 1992 et 2008, en plus de l'achat initial, des frais généraux et de maintenance annuels, ainsi que des frais de transaction payés pour l'utilisation et l'amélioration du réseau postal.

4 EXCLUSIVITÉ ET INTEROPÉRABILITÉ

Le terme d'*exclusivité* donne souvent l'impression que ce type d'accord n'exploite pas à sa juste valeur le potentiel d'«inclusion financière» du réseau postal. Toutefois, le potentiel réel dépend des conditions et de la portée de l'«exclusivité». Par exemple, l'exclusivité peut signifier que *tous* les paiements (transferts, envois de fonds et opérations de dépôt) à destination ou en provenance de *tout* compte détenu au sein du système de paiement national ou connecté à celui-ci sont traités, réglés et compensés par une seule banque. Dans un tel cas, l'exclusivité peut optimiser à la fois l'inclusion et l'efficacité (voir le Tableau 8).

Tableau 8: Agent exclusif contre agent de banques multiples

Accord exclusif[2]	Agent de banques multiples
Simple, transparent, efficace en termes de: • gestion et supervision des contreparties; • formation et engagement du personnel; • standardisation des processus techniques, de la comptabilité et de la logistique de trésorerie.	Complexité, nécessitant un certain niveau de capacité de l'opérateur postal en matière de gestion, de formation du personnel, de conformité et de capacités technologiques; surveillance et gestion des risques, comptabilité et logistique de gestion de la trésorerie plus complexes.
Permet des économies d'échelle et de gamme dans le traitement des paiements grâce à la synergie et à la standardisation, qui se traduisent par une compétitivité accrue dans la fourniture d'instruments de paiement efficaces aux pauvres.	Utile comme canal de distribution auxiliaire pour servir les segments de clientèle qui ne souhaitent pas utiliser les agences bancaires, ou qui ne remplissent pas les conditions pour être considérés comme des clients potentiels par les agences bancaires.
Avantage stratégique en termes de marketing pour faire progresser l'inclusion et toucher les segments de clientèle non servis par les banques; marketing croisé entre les gammes de produits, contribuant à élargir et approfondir l'accès aux services financiers des pauvres, des ruraux et des non ou sous-bancarisés, et développement d'un paquet de services suivant une courbe d'apprentissage progressif en éducation financière.	Pour les banques et la Poste, utile pour les approches non stratégiques, comme offre complémentaire ou annexe. Permet d'offrir un choix plus vaste et plus étendu aux personnes mal ou pas servies, en particulier si les produits et les conditions sont rendus facilement comparables entre eux au sein du canal postal.

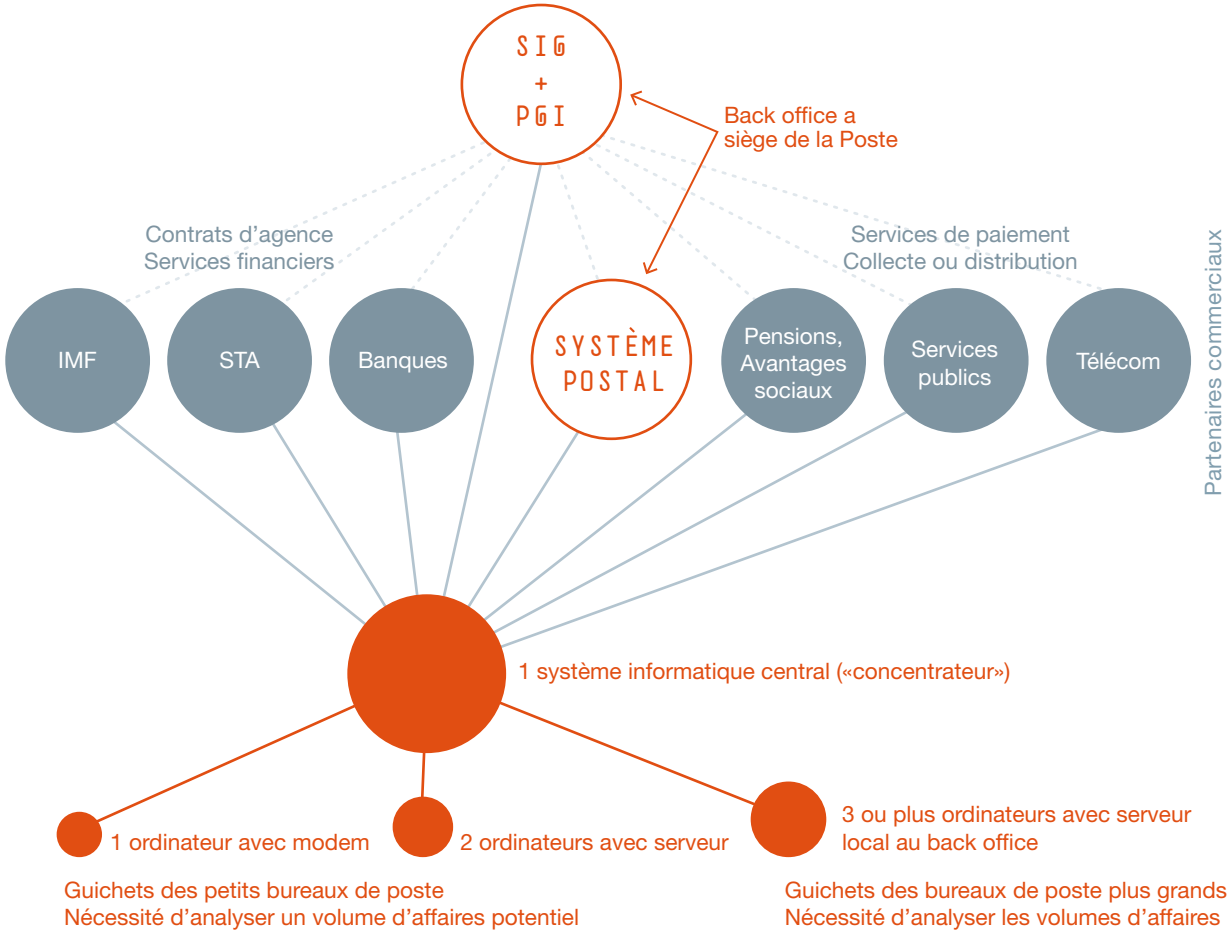
L'exclusivité du partenariat bancaire doit être distinguée de l'exclusivité du service d'envoi de fonds, qui n'est qu'un des (nombreux) produits pouvant être fournis par le réseau postal. Dans le cas des envois de fonds, un accord d'exclusivité avec une seule société de transfert d'argent (STA) se ferait au détriment de la Poste et de sa mission d'inclusion financière. Le cas est différent lorsque l'IF partenaire, ou un autre partenaire, est en mesure de regrouper le traitement des services de plusieurs STA en vue du décaissement des envois par les bureaux de poste.

2/ Dans ce contexte, on part du principe que la banque fait preuve d'un engagement stratégique offensif; elle ne prend pas de mesures défensives pour empêcher ses concurrents de se lancer sur les segments de marché de masse (pauvres ou non bancarisés).

L'interopérabilité dépend fortement des TIC qui équipent les bureaux de poste. Il est évident qu'une condition indispensable à leur mise en œuvre est une alimentation électrique stable et adaptée, ce qui n'est pas le cas de nombreux bureaux de poste ruraux africains. Panneaux solaires sur le toit des bureaux de poste, antennes paraboliques VSAT pour se connecter aux satellites ou techniques de communication de données mobiles sont des options à envisager.

La Figure 2 donne un exemple de l'architecture TIC (la plus) basique d'un réseau postal permettant d'assurer des transactions de front-office pour plusieurs institutions ou partenaires.

Figure 2: Architecture TIC basique d'un réseau postal pour les transactions de front-office



La Figure 3 donne un aperçu plus complet de l'architecture d'une Poste dont le réseau postal peut être relié à des institutions financières pour la prestation d'un large éventail de services.

Figure 3: Architecture TIC

5 PRINCIPAUX FACTEURS DE FACILITATION ET DE RÉUSSITE DANS LA CRÉATION DE PARTENARIATS BANCAIRES

Il existe un ensemble de conditions favorables et de facteurs clés de réussite qui contribuent à assurer la création d'un partenariat efficace. Le Tableau 9 présente une vue d'ensemble de ces conditions et facteurs de succès. L'idéal serait que toutes ces conditions soient réunies, mais comme c'est rarement le cas, il est utile d'évaluer les éventuelles lacunes et de minimiser les risques.

Tableau 9: Facteurs de réussite du partenariat

Poste (secteur public)	Banque /IF (secteur privé)
Politique gouvernementale	**Agrément et capacité financière / antécédents**
• Coordination intersectorielle entre les services postaux, les TIC et les finances (budget de l'État) sur le rôle, la mission, la gouvernance et la propriété du réseau postal (de détail), eu égard au «service postal universel», et à l'inclusion numérique et financière. La valorisation du réseau postal est-elle inscrite dans le programme national d'inclusion financière?	• Agrément bancaire général ou agrément pour fournir les services financiers caractéristiques du marché de masse, notamment les pauvres et les personnes non- ou sous-bancarisées • Participe aux systèmes de règlement et compensation interbancaires, aux autres systèmes de paiement (interbancaires), aux systèmes de paiement internationaux et aux systèmes d'assurance et de garantie des dépôts applicables; interopérabilité des solutions de paiement • À démontré son intérêt et sa capacité à développer ses services financiers par le biais de différents canaux et à différents segments • Capacité financière suffisante pour s'engager dans le développement d'une entreprise à long terme sur le marché de masse (pauvres, milieu rural), même si elle entraîne des pertes et un flux de trésorerie négatif dans la phase initiale de mise en place du partenariat

Il existe un ensemble de conditions favorables et de facteurs clés de réussite qui contribuent à assurer la création d'un partenariat efficace.

Poste (secteur public)	Banque /IF (secteur privé)
Cadre réglementaire	**Engagement stratégique**
Un cadre réglementaire transparent et équilibré pour: • secteur postal: le régulateur des services de courrier, colis et express garantit des conditions de concurrence équitables • secteur postal: définition claire et précise de la portée de l'obligation de service universel (OSU) et exposé objectif du coût et du financement de l'OSU • secteur financier: définition claire des exigences applicables aux agences non bancaires participant en tant qu'agents à des services financiers de faible montant, notamment en matière de déclaration, de sûreté et sécurité, de liquidités, de liens avec les systèmes de paiement et de responsabilité des risques, entre autres • secteur financier: politique et réglementation encourageant la participation des non ou sous-bancarisés • infrastructure et secteur des TIC: définition claire du rôle du réseau postal (de détail) dans la fourniture d'un accès (public) aux TIC	• Vision et engagement stratégiques à long terme (7 à 10 ans), associés à une compréhension des marchés de masse (sous-bancarisés, pauvres, ruraux), et élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action réaliste et progressif • Mise en synergie de la valeur du réseau postal de détail et du potentiel commercial de la banque; apte et intéressée à construire et à développer conjointement un concept intégré
Opérateur postal	**Ressources/capacités**
• Séparation claire au niveau de la loi et des personnes entre le décideur politique (département ministériel spécialisé), le propriétaire (par example département du ministère des finances), le régulateur (autorité indépendante) et l'opérateur (constitué en société et doté d'une gestion professionnelle qualifiée) • Rapports financiers et comptabilité basés sur les normes internationales d'information financière (IFRS) et soumis à un audit indépendant • Séparation transparente en matière de comptabilité financière et de gestion entre le courrier (OSU), les services financiers et les autres secteurs d'activité, fondée sur des prix de transfert interne objectifs; évite la suggestion de subventions croisées • Direction autorisée, responsable et en situation de rendre des comptes sur les performances • Mandat et mission de gérer la Poste comme une entreprise viable, de conclure des partenariats avec le secteur privé par le biais de contrats, de coentreprises, d'in/externalisation, et de structurer le financement d'entreprise • Renforcement des capacités, notamment sur les fonctions de gestion centralisées (par example gestion de la trésorerie/des liquidités) et assurance qualité • Réseau TIC d'entreprise	• **Marketing,** notamment recherche, développement de produits, GRC et gestion multicanaux • **Opérationnelles/technologiques:** capable de traiter à faible coût et en toute fiabilité des volumes importants de transactions de faible valeur et logistique efficace pour le traitement des espèces • **Financières,** notamment gestion des risques, gestion des liquidités, comptabilité de gestion, établissement de prix de transfert interne pour les opérations de faible valeur et analyse des performances et de la rentabilité des clients (segments), des produits et des canaux • Développement du capital humain et formation en vue du renforcement des capacités

©FIDA/Andrew Esiebo/Panos

S'il est nécessaire de comprendre les facteurs qui contribuent à la réussite des partenariats, il est tout aussi précieux de comprendre les facteurs qui peuvent conduire à l'échec. Le Tableau 10 fournit une liste des facteurs défavorables. Si ces difficultés peuvent être identifiées en temps utile, elles peuvent être atténuées voire complètement évitées.

Tableau 10: Facteurs d'échec du partenariat

Poste	IF
Direction/gestion	
• Faible responsabilisation; structure de responsabilité non transparente • Changements fréquents du personnel de direction clé; nommé pour des raisons politiques plutôt que pour ses capacités professionnelles • Manque d'engagement stratégique, attentes contradictoires; entre-temps, entame des négociations avec d'autres fournisseurs potentiels • Conflits de culture d'entreprise entre la Poste et les IF ou entre le secteur public et le secteur privé	• Niveau de contrôle insuffisant des opérations • Manque d'engagement stratégique ou de vision à long terme; attentes contradictoires conduisant à se concentrer sur la rentabilité à court terme (à 3-6 mois) • Manque de sensibilisation au concept commercial des bureaux de poste en tant que canal de distribution partagé; trop encline à reproduire le concept d'agence traditionnelle • Conflits de culture d'entreprise entre la Poste et l'IF

Poste	IF
Marketing/vente	
• Aménagement, conception intérieure et gestion des files d'attente non adaptés au service du marché de masse • Manque de confidentialité ou de respect de la vie privée des clients • Faible soutien aux clients sans connaissances financières (par exemple pour remplir les formulaires de demande, choisir un produit d'épargne basique)	• Manque de recherche et de focalisation sur la conception de produits (basiques, simplifiés, pratiques) destinés au marché de masse non ou sous-bancarisé et aux segments pauvres ou à faibles revenus • Faible priorité accordée au marché caractérisé par de gros volumes d'opérations de faible montant; positionnement des bureaux de poste comme simple canal auxiliaire • Marquage non postal • Incohérences entre les canaux
Opérations/technologie	
• Les opérations de front-office manquent de qualité, de fiabilité ou d'orientation client • Gestion décentralisée des liquidités (logistique) • Réseau TIC d'entreprise faible ou inadéquat pour se connecter au(x) partenaire(s)	• L'excellence opérationnelle et la qualité ne sont pas assurées pour les gros volumes d'opérations de faible montant • Manque de capacité à gérer les pics de transactions de faible valeur et le grand nombre de comptes • Manque de capacité de traitement rapide et rentable des opérations de masse • Les autres canaux manquent de cohérence et de synchronisation dans la fourniture de services et d'informations
Personnel	
• Manque de compétences, de motivation et de responsabilisation de la direction • Ambitions larges et priorités peu claires entre les différentes branches d'activité (courrier, colis, services financiers)	• Manque de correspondants dédiés et engagés pour gérer l'interface entre la banque et la Poste • Priorités peu claires entre les différents canaux; priorité ou préférence pour les canaux propres (agences, mobile, Internet, centre d'appel)
Finance	
• Rapports faibles et tardifs • Normes et pratiques comptables qui s'écartent des normes internationales d'information financière (IFRS) et fonction d'audit faible ou non indépendante • Indices de l'utilisation des fonds (des clients) et des revenus des services financiers pour le subventionnement croisé des activités de courrier déficitaires	• Analyse de rentabilité inadéquate des produits, des canaux et des clients (segments) • Faiblesse de l'approche intégrée de financement d'entreprise à l'égard de la Poste

6 RÉPARTITION DES RÔLES, DES RESPONSABILITÉS ET DES TÂCHES DANS LE PARTENARIAT

Il est essentiel que les partenaires définissent les rôles et les responsabilités au début de la relation afin d'éviter les conflits ultérieurs au sein du partenariat. Bien qu'il n'y ait pas de «modèle unique» pour la structure du partenariat, le Tableau 11 présente les caractéristiques communes des partenariats, ainsi que les principales sections et clauses des accords de partenariat. Notez que le Tableau 11 se réfère au cas où la Poste est principalement un «distributeur»; dans le modèle de l'intégrateur, la Poste aurait un rôle plus important, notamment en matière de marketing et de vente, et la banque aurait un rôle accru dans le financement de l'opération.

Tableau 11: Répartition des rôles, des responsabilités et des tâches

Poste	IF
Marketing et vente	
• Gère la promotion dans les bureaux de poste (affiches, présentoirs, brochures) • Se charge de l'ouverture des comptes (réception des formulaires de demande, vérification de l'identité du client) • Fournit des conseils et des informations de base sur les caractéristiques des produits • Encourage la vente croisée entre les gammes de produits postaux et financiers	• Gère la stratégie et la planification du marketing • Réalise des études sur la clientèle (segments) • Conçoit le développement et la définition des produits • Propose des campagnes de communication dans les médias publics, par publipostage et d'autres canaux • Détermine la tarification pour les clients ou utilisateurs finaux
Opérations/technologie	
• Se charge des opérations de front-office, caissier ou guichetier • Gère la réception et le traitement des formulaires, le passage des cartes dans le lecteur, la vérification du code PIN et les opérations de retrait ou de dépôt, ainsi que le reporting instantané des transactions à la banque • Assure le traitement des espèces et le stockage sécurisé à l'intérieur du bureau de poste • Fournit un réseau TIC d'entreprise connecté à un concentrateur	• Se charge des opérations de back-office et du choix et de la fourniture des terminaux/technologies de front-office • Met en place les TIC • Définit les processus et les procédures • Se charge de la gestion du transport de fonds • Gère d'autres canaux (centre d'appel, agents de vente, mobile, Internet, etc.)
Personnel	
• Recrute et emploie du personnel aux guichets des bureaux de poste • Gère et contrôle les caissiers aux guichets • Gère le personnel correspondant pour la coopération quotidienne avec la banque	• Détermine les besoins en personnel pour les services en bureaux de poste • Développe et fournit (des contenus pour) la formation • Développe des outils de contrôle qualité et de mesure des performances • Prévoit des systèmes d'incitation

Poste	IF
Finance	
Facture des frais pour: • le travail effectué selon le principe du prix de revient complet (par activité) • les performances de vente • la promotion dans les bureaux de poste • les investissements réalisés spécifiquement pour la prestation des services financiers • la mise à disposition du réseau	• Reste pleinement responsable de la gestion des actifs et des risques associés aux fonds mobilisés ou distribués par le réseau des bureaux de poste • Définit les processus et les systèmes comptables • Rembourse à la Poste les frais de promotion, d'administration, de vente, de traitement • (Co)finance les investissements dans les bureaux de poste liés à la prestation des services financiers

Détails de l'accord de partenariat

Ce document n'a pas pour but de fournir une description exhaustive ni un modèle complet de l'accord de partenariat, mais vous trouverez ci-après une brève description des points qu'il est recommandé d'inclure dans les accords de partenariat et leurs annexes.

L'accord de partenariat entre la Poste et la banque doit comprendre une description détaillée des points suivants:

- gamme et type de services à fournir;
- types de guichets et de bureaux de poste;
- équipement technologique des bureaux de poste;
- politique d'aménagement et d'emplacement des bureaux de poste;
- personnel et formation;
- organisation et culture;
- gestion et modélisation financières;
- conformité réglementaire.

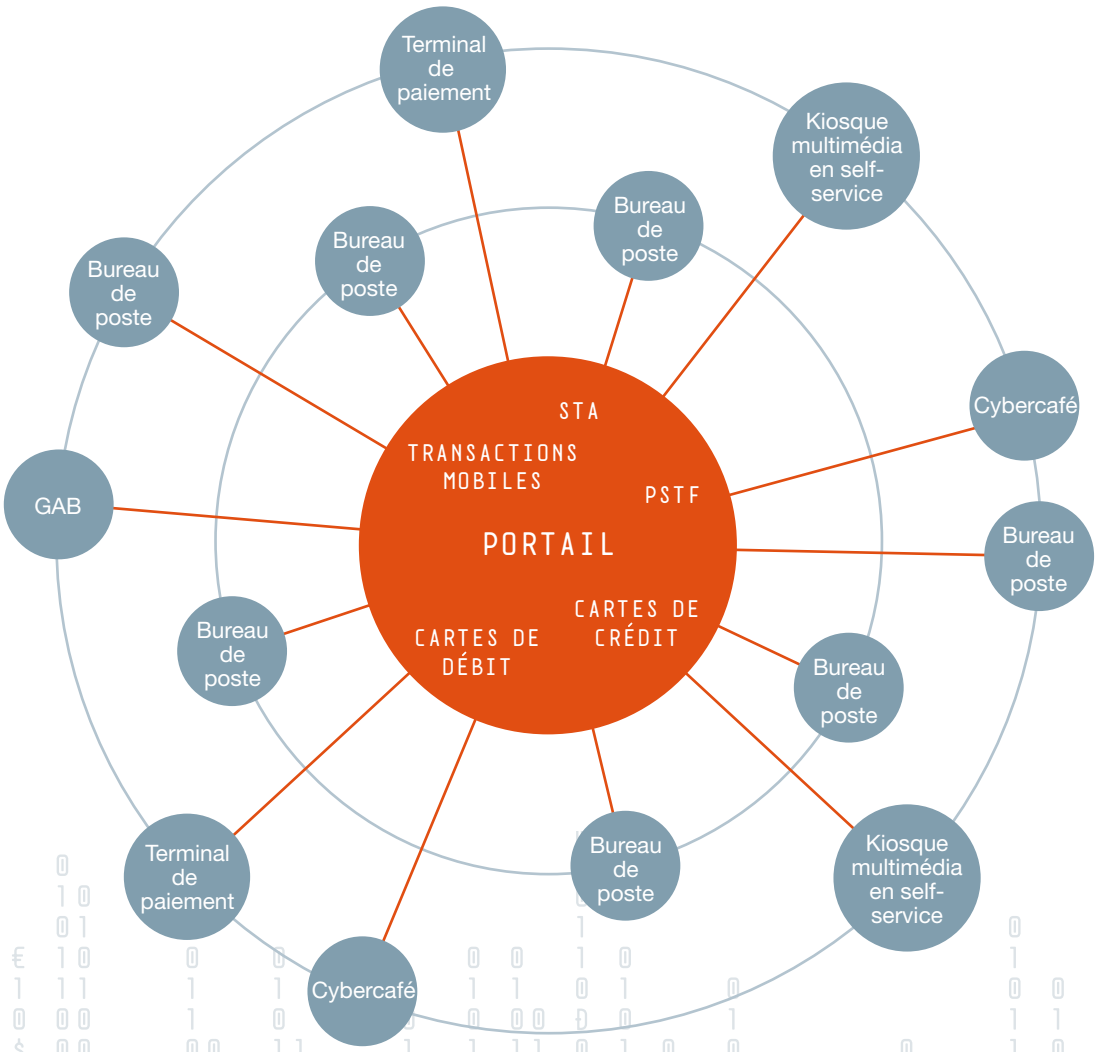
Gamme et type de services à fournir. Une description claire et détaillée des services de transaction doit figurer dans l'accord. Pour chacun de ces services, les conditions, processus, procédures, formulaires, flux d'activités, normes de qualité, rapports, vérifications, contrôles, etc. doivent être décrits et les personnes responsables de chacune des étapes définies dans le processus doivent être désignées. À cette fin, on prépare souvent une procédure opérationnelle standard (POS) pour chaque service et produit. Les activités décrites dans la POS servent également de base à la mesure des coûts, selon la méthode de l'évaluation des coûts par activité qui constitue le fondement du chapitre financier de l'accord. Un exemple de POS pour les envois de fonds est fourni dans le Document de travail n° 1.

Types de guichets et de bureaux de poste. L'accord doit comprendre une définition claire et détaillée des services, du type de guichets auxquels ils seront fournis et du type de bureaux de poste dans lesquels ils seront offerts. On part du principe qu'une gamme de base de services standards est fournie à tous les guichets de tous les bureaux de poste du pays, si possible. Très souvent, ces services sont fournis à des «guichets universels» traitant un large éventail d'opérations relativement rapides et simples. Dans les pays pilotes de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), la conception prévoit l'utilisation de ce type de guichets. En outre, l'accord doit inclure les spécifications de chaque produit ou service fourni à chaque bureau de poste (ou à un comptoir spécial utilisé pour fournir des services plus complexes, des conseils, des informations ou une aide à l'ouverture d'un compte). L'accord doit également définir quels types de services bancaires sont fournis par les facteurs en porte-à-porte (c'est-à-dire au domicile du client).

Équipement technologique des bureaux de poste. L'accord doit inclure une définition détaillée des équipements technologiques nécessaires à la vente au détail dans les bureaux de poste, tels que: ordinateur, imprimante, scanner, écran, appareil de paiement, caisse, coffre-fort, chambre forte, alarme incendie, alarme anti-vol, routeur, connectivité à large bande et alimentation électrique sans interruption. Ces éléments sont importants pour le partenariat non seulement du point de vue technique et opérationnel, mais aussi sur le plan financier et des besoins de financement, en particulier lorsque les équipements nécessitent une mise à niveau importante. Ces composantes de TIC peuvent être considérées comme l'équipement minimum, équivalent à la technologie requise pour les agents bancaires définie par les régulateurs financiers. Grâce à l'APFSI, plus de 260 bureaux de poste ont été équipés de ce type de technologie standard.

L'équipement technologique des bureaux de poste peut être complété pour fournir un accès numérique par le biais de dispositifs supplémentaires. Les bureaux de poste servent souvent de «front-office» pour la prestation d'une large gamme de services, même si ces derniers ne sont pas traités au bureau de poste. À cet égard, la fiabilité des communications de données est essentielle pour relier le bureau de poste rural à un concentrateur (hub) ou à une passerelle situé(e) au siège de la Poste, qui est à son tour relié(e) aux institutions financières, aux prestataires de services de paiement et aux STA. La Figure 4 présente des exemples de ces technologies complémentaires.

Figure 4: Services technologiques susceptibles d'être fournis par les bureaux de poste



Politique d'aménagement et d'emplacement des bureaux de poste. Dans la plupart des cas, l'accord comprend également une section détaillant l'aménagement de l'espace client du bureau de poste, y compris les détails du design intérieur et de la signalisation extérieure pour ce qui concerne la présentation des services financiers et, le cas échéant, la marque ou le logo spécifique à ces services. Ces informations sont importantes pour guider le personnel technique dans l'adaptation de l'aménagement du bureau de poste. L'APFSI a fourni des guides d'aménagement ou de communication institutionnelle pour quatre OPN. Ces guides ont été utilisés pour le réaménagement de certains bureaux de poste.

Personnel et formation. Un élément clé de l'accord est la définition de la qualification professionnelle du personnel concerné, comme les guichetiers, les receveurs des postes et autres collaborateurs spécialisés de la Poste participant au partenariat, ainsi que la description des programmes de formation requis, des personnes responsables de l'organisation de la formation et des modalités de formation. L'accord peut également décrire les incitations destinées au personnel de la Poste et les canaux de communication internes; ces aspects peuvent aussi donner lieu à un apport financier supplémentaire[3]. L'APFSI a réalisé une évaluation des besoins de formation qui a servi de base à un plan de formation, comprenant une formation des formateurs, une formation à la gestion et un programme pour les opérateurs ou les guichetiers des bureaux de poste.

Organisation et culture. La Poste et l'IF doivent décrire les interfaces organisationnelles mises en place entre les deux partenaires au niveau fonctionnel et au niveau hiérarchique, c'est-à-dire au niveau des agences postales locales, du district ou de la région, et au niveau du siège pour le marketing et les services à la clientèle, les TIC et les opérations, les RH et la formation, et les aspects financiers, y compris la gestion de la trésorerie et des liquidités. Le succès du partenariat dépend dans une large mesure de la bonne articulation des deux organisations. Souvent la culture d'entreprise des deux organisations est très différente et il faut consentir un effort particulier pour dépasser ces différences afin de construire un véritable partenariat.

Gestion et modélisation financières. Les simples contrats d'agence entre la Poste et une IF prévoient généralement le calcul des revenus de la Poste sur la base d'un critère élémentaire, à savoir le volume ou la valeur des transactions, en appliquant un pourcentage de ce flux global ou un montant fixe par transaction. Les partenariats plus stratégiques prennent en compte des éléments supplémentaires tels que:

- les frais et commissions facturés aux clients des bureaux de poste;
- les coûts de transaction encourus par les bureaux de poste sur la base d'une imputation objective des coûts, par exemple en utilisant la méthode de calcul des coûts par activité;
- le coût du transport et de la logistique des espèces;
- le stockage des espèces dans les bureaux de poste;
- le comptage des espèces;
- la mise à disposition d'un espace à l'intérieur des bureaux de poste spécifiquement dédié aux opérations, au conseil, au marketing ou à la promotion des services financiers;
- la formation du personnel;
- les communications de données;
- la technologie et l'équipement de front-office
- les modifications apportées à l'aménagement ou à l'emplacement du bureau de poste;
- les dépenses en capital et le coût du financement;
- les commissions d'acquisition de clients;

3/ Habituellement inclus dans l'annexe financière.

©FIDA/Andrew Esiebo/Panos

- les commissions de performance (par exemple pour la croissance des clients, des comptes, des dépôts);
- les frais de mise à disposition du réseau postal.

Il est important de prendre en compte ces éléments afin de construire un accord juste et équilibré, qui maintient l'engagement des deux partenaires et reconnaît la valeur stratégique de l'association. S'associer trop rapidement sans tenir compte de ce qui précède entraîne un risque important de mécontentement de l'un des partenaires ou des deux.

Conformité réglementaire. L'accord de partenariat doit être examiné au regard de la réglementation applicable au secteur financier. Cette examen incombe principalement à l'IF partenaire, qui doit s'assurer que le modèle est conforme aux exigences en matière de protection des consommateurs, de transparence, de tarification équitable, de sécurité dans les bureaux de poste, de normes technologiques, de normes professionnelles du personnel, d'application des procédures de connaissance des clients (KYC) et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), de gestion de la trésorerie et des liquidités, de gestion des risques et autres réglementations applicables. L'accord doit inclure des procédures et des délais détaillés pour la communication des transactions effectuées par l'intermédiaire des bureaux de poste ou des facteurs. Il est prudent d'informer le régulateur financier (souvent une banque centrale) à un stade précoce de l'intention de former un partenariat, et il doit être informé de tout accord signé. Il est même utile d'envisager de demander l'aval de la banque centrale.

L'accord de partenariat doit être examiné au regard de la réglementation applicable au secteur financier.

7 PRINCIPAUX **ENSEIGNEMENTS** SUR LA **CRÉATION** DE PARTENARIATS

Les enseignements clés qui suivent ont été tirés des nombreuses expériences de partenariat entre la Poste et des institutions financières.

- Il est nécessaire de débuter par un processus préparatoire solide et adapté impliquant tous les acteurs clés. Le diagnostic et la planification débouchent souvent sur un plan de développement qui comprend un renforcement des capacités approfondi et une assistance pour développer la responsabilité financière de l'opérateur (de réseau) postal et pour procéder à sa valorisation. Il faut généralement trois à neuf mois pour préparer et mettre en place le partenariat, qui commence souvent par un projet pilote à petite échelle avant d'être déployé à l'échelle nationale.
- La transparence et l'objectivation des prix de transfert interne et de l'imputation des coûts sont un élément clé du processus préparatoire. Elles permettent l'établissement d'une comptabilité et d'un schéma de financement clairs pour les activités postales et pour les activités financières respectivement.
- Pour la prestation de services financiers de base dans les bureaux de poste, il est indispensable que les bureaux de poste soient raccordés en réseau par les TIC et équipés de dispositifs de sécurité (alarme, coffres-forts, chambres fortes), et que le personnel soit formé conformément aux exigences de l'autorité de réglementation financière.
- Les services financiers sont généralement la principale activité et source de revenus parmi les services de front-office et constituent la principale opportunité de croissance pour la Poste. Le partenariat peut soutenir le programme national d'inclusion financière et éviter d'être contraint de fermer des bureaux de poste en raison du déclin du service de courrier traditionnel.
- Il est nécessaire de mettre en œuvre un processus de changement progressif et bien encadré pour replacer tous les services financiers des bureaux de poste sous la responsabilité d'une ou plusieurs institutions financières agréées. Ce processus doit tenir compte de la résistance au changement et des facteurs d'intérêts particuliers.
- Les partenariats avec des institutions financières internationales plus importantes et plus fortes, qui ont un engagement stratégique envers les segments à faibles revenus, ont tendance à bien fonctionner pour la Poste. Pour ce faire, la Poste doit inviter des partenaires et présenter le partenariat comme une opportunité convaincante et attractive. Conclure un partenariat avec des IMF, des institutions financières alternatives ou des fintechs est une autre option qui peut s'inscrire dans le cadre de la stratégie d'expansion et de croissance de ces institutions.
- Bien que de nombreux pays en développement tentent d'élaborer une feuille de route pour les partenariats Poste-banques, les échanges de données et d'expériences, la recherche sur le sujet et le développement de principes de bonnes pratiques restent limités. Les organisations internationales et les institutions financières pourraient faire davantage, mais elles ont besoin pour cela d'un plus grand nombre de données et de faits objectifs et périodiques.

RÉFÉRENCES

Bases de données et portails web

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

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
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.

Banque mondiale, ING Bank. *Worldwide Landscape of Postal Financial Services, Africa Region*.

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

Banque mondiale. 2012. *Financial Inclusion Strategies Reference Framework.* http://documents.worldbank.org/curated/en/801151468152092070/pdf/787610WP0P144500use0only0900A9RD899.pdf

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.

CGAP. 2013. *International Remittances through Branchless Banking*.

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

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

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

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

GTZ. 2010. *Remittances in Development Cooperation, Guidelines for practice.* Andrea Riester, Regina Bauerochse Barbosa et Thomas Rahn.

Plateforme européenne de la microfinance. 2014. *Best Practices Guide for Microfinance Institutions Active in Remittances.* http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/2014/06/BP_UK_v20-WebLR.pdf

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.

FIDA

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 978-92-9266-004-8
9 789292 660048