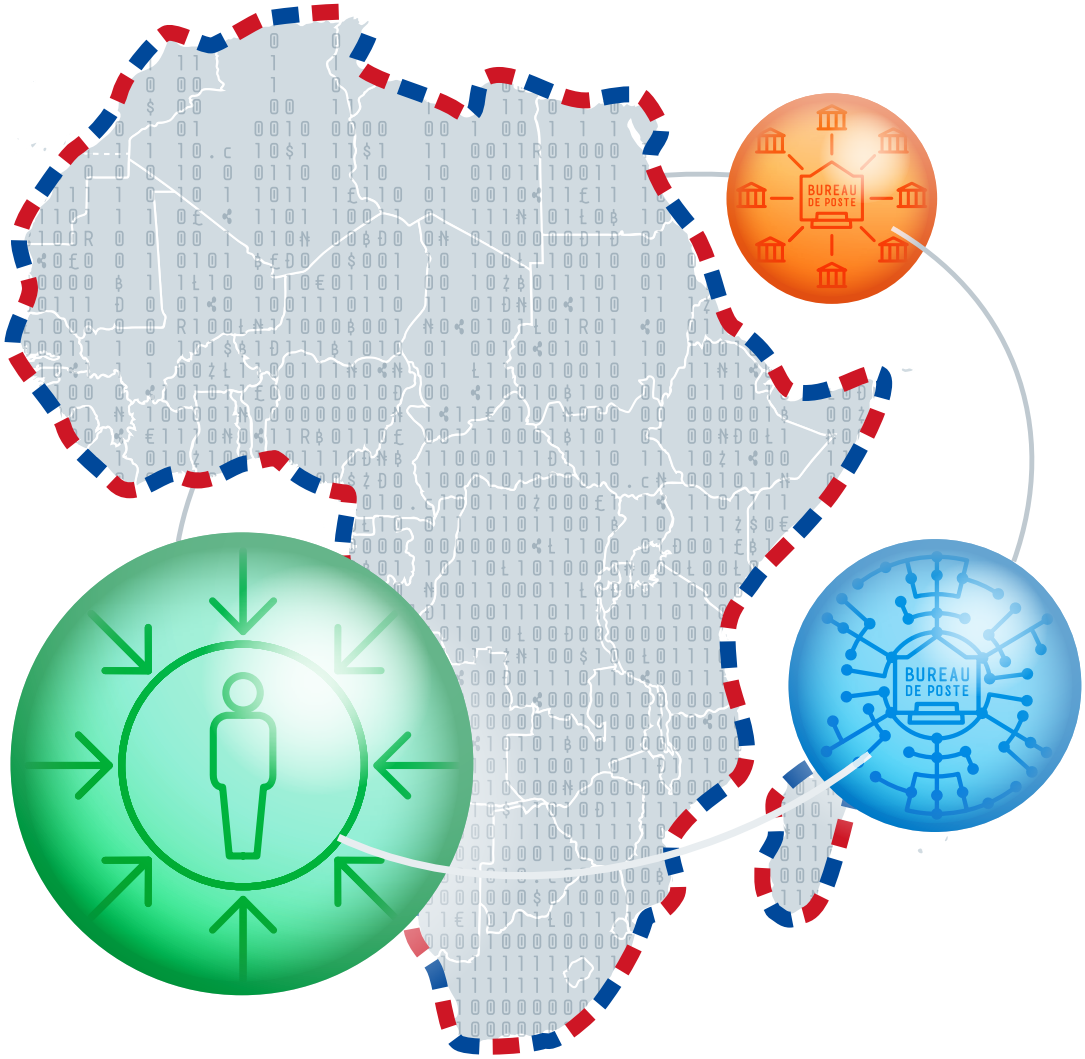
FIDA
Investir dans les populations rurales

DOCUMENT DE TRAVAIL 3/3

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

Une série de trois documents de travail



Donner confiance: comment l'orientation client peut assurer l'avenir des bureaux de poste

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 Pourquoi s'intéresser à l'orientation client? 7

3 L'expérience client est essentielle pour accroître et diversifier les revenus 11

4 Garantir la satisfaction des clients 14

5 Les piliers de l'orientation client 15

6 Construire une orientation client est un processus – le mener à son terme prend du temps 17

7 Mesurer l'orientation client: les nouveaux indicateurs clés de performance 19

8 Termes propres à l'orientation client 22

Références 28

Figures

Figure 1: Impact de l'IA sur les activités marketing de terrain 23

Tableaux

Tableau 1: Modèle d'affaires centré sur les produits contre centré sur les clients 12

Tableau 2: Modèle de progression de l'orientation client 17

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

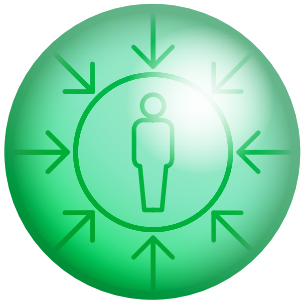
GLOSSAIRE

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



Donner confiance: comment l'orientation client peut assurer l'avenir des bureaux de poste

Traiter les dimensions techniques, opérationnelles, culturelles et stratégiques de l'orientation client

RÉSUMÉ

Ce document de travail a pour but d'expliquer le concept de culture client, ou d'orientation client, et la manière dont il peut être mis à profit par les opérateurs postaux nationaux en Afrique. Les changements affectant le secteur postal et l'environnement plus large des communications, de la finance et du commerce ont un impact profond sur le rôle traditionnel et monopolistique des Postes. Le plus grand changement n'est peut-être pas tant la diversification stratégique vers de nouveaux services et l'utilisation de nouvelles technologies que la nécessité d'un profond changement d'état d'esprit pour intégrer un nouveau paradigme et une transformation durable de la Poste qui place le client au centre des services. Une nouvelle génération de clients émerge, qui a atteint sa maturité dans l'économie numérique, qui possède des téléphones mobiles et qui n'a jamais écrit ou envoyé de courrier physique. Comment la Poste peut-elle se repositionner pour devenir un point de service privilégié?

Le document explique l'intérêt pour les bureaux de poste de se recentrer sur le client. L'orientation client peut être considérée comme une condition pour survivre et se transformer en une activité durable et rentable, principalement par la diversification vers des services axés sur la demande et par la réduction du coût des services traditionnels axés sur l'offre.

L'orientation client se décline en sept piliers qui fournissent un cadre d'action, donnant aux Postes les indications nécessaires pour suivre, mesurer et améliorer leurs performances. Ces piliers sont l'expérience, la fidélité, la communication, la gamme de produits, la promotion, les prix et l'avis des clients. En fin de compte, c'est la fidélité des clients qui font une utilisation croissante des services de la Poste qui est le moteur de l'activité et de la croissance.

La transformation ne se fait pas en quelques jours. Elle exige de changer la forme et le cours d'une vaste entreprise, de se débarrasser du passé et de construire un avenir. Ce document propose une feuille de route à

L'orientation client se décline en sept piliers qui fournissent un cadre d'action, donnant aux Postes les indications nécessaires pour suivre, mesurer et améliorer leurs performances.

l'intention des Postes pour passer d'une activité traditionnelle centrée sur le produit à une activité centrée sur le client, qui accroît la fidélité et génère des bénéfices plus élevés. Lors de la mise en œuvre de la feuille de route, il est essentiel de suivre les progrès et de mesurer objectivement les résultats.

Cela nécessite un nouvel ensemble d'indicateurs de performance, qui va au-delà des indicateurs de productivité. Le document présente et explique les indicateurs de performance essentiels les plus fréquemment utilisés pour mesurer l'orientation client.

Le document présente également aux lecteurs un nouvel ensemble de termes et de définitions utilisés dans le domaine de l'orientation client. Le dernier chapitre explique un grand nombre de termes utilisés et expose les idées qui les sous-tendent.

©FIDA/Bernard Kalu

1 INTRODUCTION

La quatrième révolution industrielle, caractérisée par la digitalisation et la rapidité d'innovation, a modifié à jamais les schémas de la vie quotidienne. Pour le monde postal, ces changements se sont traduits par le déclin rapide du courrier et la forte augmentation de l'accès aux services financiers numériques et de la livraison de colis en raison de la croissance des achats en ligne à l'échelle mondiale.

La question est de savoir si les opérateurs postaux nationaux (OPN) africains ont encore une place dans ce nouvel environnement digital qui se caractérise par de nouvelles normes dans les attentes des clients en matière de transparence, de rapidité, de choix, de commodité, de fiabilité, etc.

La réponse est évidemment oui. Les acteurs postaux se réinventent pour s'adapter à l'évolution de l'environnement. Alors que les mégalopoles africaines et les Millennials du continent qui ont grandi avec les appareils mobiles ont suivi cette évolution, de vastes segments de la population en sont encore exclus. Heureusement, les bureaux de poste s'adressent aux personnes qui sont mal servies par les autres canaux, et en particulier aux ménages ruraux et aux populations pauvres qui ont un accès limité au système financier. Pour survivre, les OPN doivent se transformer afin de répondre aux besoins évolutifs des clients. Cependant, la concurrence est aujourd'hui beaucoup plus forte avec l'arrivée de prestataires non traditionnels en compétition avec les acteurs postaux traditionnels sur le marché des solutions de distribution. Par conséquent, l'activité première de nombreux bureaux de poste est la prestation de services financiers dans les zones rurales.

Ce document offre aux décideurs politiques, aux responsables postaux et aux autres parties prenantes des clés pour comprendre la dynamique qui impose aux OPN africains de faire de l'orientation client un aspect essentiel de leur activité sur le marché très compétitif de l'accès aux services financiers en milieu rural.

Les acteurs postaux se réinventent pour s'adapter à l'évolution de l'environnement.

2 POURQUOI **S'INTÉRESSER** À **L'ORIENTATION CLIENT**?

Le paysage postal africain a radicalement changé au cours des vingt dernières années et cette évolution a eu un impact majeur sur le mode d'interaction des Postes avec leurs clients.

Le déclin du courrier postal pousse à la transformation

La substitution du courrier physique par le courrier électronique est une tendance mondiale. Depuis les années 1990, le volume du courrier traditionnel a diminué de plus de 65% en Afrique. Ce volume était déjà assez faible par rapport à la moyenne mondiale. Dans de nombreux cas, il est tombé à moins d'un envoi par habitant et par an. Plus de 50% du trafic postal provient du courrier étranger entrant, ce qui indique une faible demande intérieure pour l'envoi de courrier. Pour la plupart des pays africains, le volume annuel de courrier est équivalent au volume horaire de messages envoyés par courrier électronique, par SMS et par les médias sociaux. En général, chaque ménage dispose d'un ou plusieurs appareils pour envoyer et recevoir des messages numériques à un coût inférieur à celui du timbre-poste nécessaire à l'envoi d'une lettre; et dans de nombreux endroits, la réception du courrier postal entraîne le coût de la location d'une boîte postale. En outre, les messages numériques sont reçus instantanément, contrairement au courrier physique, dont l'acheminement peut prendre jusqu'à une semaine. Ce déclin du secteur du courrier dans la plupart des pays africains a pour conséquence la volatilisation de la viabilité économique de l'activité postale autrefois essentielle.

En outre se pose la question épineuse de la pertinence des services postaux pour les segments de marché plus jeunes. La génération X et les Millennials n'utilisent pas la Poste pour le courrier ou les communications; ils préfèrent les réseaux sociaux, le courrier électronique et les plateformes de communication instantanée. Cette situation pose la question de la crédibilité des OPN en tant que canal central de communication et de marketing à l'avenir. Si les OPN peuvent considérer les institutions et les entreprises à l'origine de grandes campagnes de publipostage comme leurs principaux clients, en réalité, leur clientèle se compose de tous les acteurs de la chaîne de distribution. Même les grands expéditeurs de courrier et les banques utilisent Facebook, Twitter et d'autres canaux similaires pour atteindre des segments essentiels de leur public et pour réduire les coûts.

Ces changements sociétaux créent un besoin urgent pour la Poste de trouver d'autres sources de croissance et d'activité, en s'orientant vers la prestation de services financiers, de services gouvernementaux et de services de commerce électronique, lorsque c'est possible. À cet égard, le commerce électronique occupe une place de plus en plus centrale dans l'activité de nombreux OPN, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Le marché du commerce électronique devrait passer de 17 milliards d'USD en 2017 à 29 milliards d'USD en 2022 selon le cabinet d'études Statista, tandis que McKinsey & Co prévoit quant à lui une croissance de 75 milliards d'USD. Toutefois, il serait très optimiste de s'attendre à ce que les OPN africains suivent facilement cette voie de développement, car les obstacles sont nombreux. L'un des principaux obstacles est que les enseignes de commerce en ligne doivent créer des sites spécifiques à chaque pays en raison de problèmes de paiement (la plupart des solutions de paiement ne fonctionnent que dans un seul pays), de problèmes logistiques et de différences culturelles et fiscales. Mais cette situation offre également une opportunité aux opérateurs postaux africains de renforcer leur coopération, d'abord en matière de paiements et de logistique.

L'Afrique est avant tout un marché du commerce électronique mobile. Les appareils mobiles, combinés à des systèmes de paiement conviviaux, ont ouvert de nouvelles possibilités d'achat dans des endroits où les magasins physiques n'existent souvent pas et où les infrastructures font défaut. En tant que tel, le commerce mobile pourrait être essentiel pour le développement rural, en permettant aux petits agriculteurs de commander des semences, des engrais et des équipements en ligne, et aux autres populations rurales d'acquérir des produits et des instruments pharmaceutiques ou de santé et du matériel éducatif pour l'enseignement et l'apprentissage.

Les Africains ont une certaine réticence à acheter des produits en ligne en raison de la fraude et des difficultés de livraison. Cette situation offre aux opérateurs postaux la possibilité de tirer parti de leur capital confiance existant pour devenir acteurs de la distribution du commerce électronique. Malheureusement, l'absence de système national d'adresses dans la plupart des pays africains est un obstacle majeur à la livraison à domicile. Ce problème est particulièrement marqué dans les régions les plus éloignées et les plus rurales. Certains opérateurs postaux africains ont récemment lancé des initiatives prometteuses pour corriger ce problème en utilisant des solutions de localisation par GPS. Même avec une telle innovation, la distribution du commerce électronique exige souvent que le livreur et le client restent en contact permanent par téléphone portable le jour de la livraison. Ces conditions, combinées au manque d'infrastructures (routes goudronnées par exemple), font que les entreprises logistiques mondiales hésitent à pénétrer les marchés ruraux enclavés. La livraison au dernier kilomètre peut être extraordinairement coûteuse. Les coursiers à vélo ou à moto effectuent la plupart des livraisons en Afrique. Cette situation offre de vastes possibilités aux OPN; mais pour ceux dont le modèle de distribution se limite actuellement aux boîtes postales dans les bureaux de poste, cette évolution nécessitera un investissement important, le recrutement de cadres et d'autres coûts liés à la mise en place d'un nouveau modèle d'affaires.

Une grande partie de la population africaine n'est pas bancarisée. Les consommateurs plus âgés préfèrent le paiement à la livraison, qui reste le mode de paiement dominant en Afrique. Heureusement, environ 280 millions d'Africains ont déjà un portefeuille mobile, soit trois fois plus que le nombre d'Africains possédant un compte bancaire. Le consommateur numérique africain typique a en moyenne 19 ans; et cette tendance chez les clients plus jeunes offre aux OPN des possibilités d'accroître l'inclusion financière et l'interopérabilité avec les solutions de paiement numérique ou en ligne.

Les prévisions de croissance sont très prometteuses et attirent l'attention de nombreux acteurs: les opérateurs postaux, les grands intégrateurs mondiaux (par exemple DHL, UPS, FedEx), les grands acteurs régionaux du secteur des colis et de nombreux petits acteurs locaux, tous en concurrence pour les mêmes clients. En outre, les grandes entreprises de commerce électronique ont élargi leur offre en aval, en proposant leurs propres services de livraison de colis.

Dans cet environnement hautement concurrentiel, la qualité de l'expérience client devient un facteur clé de différenciation; à ce titre, elle devrait être la priorité absolue des opérateurs postaux. En ce qui concerne les activités de courrier (qui relèvent principalement du traitement de documents), intégrant des services tels que le courrier recommandé, le courrier assuré ou le courrier express, les Postes devraient proposer des solutions orientées client afin de maintenir les activités rentables avec les clients de ces services, et de ne pas les perdre au profit de nouveaux venus sur le marché.

©FIDA/Andrew Esiebo/Panos

Les frontières du secteur postal sont désormais floues

Avant 1990, les services postaux étaient exploités dans la plupart des régions d'Afrique dans le cadre d'un vaste monopole couvrant les lettres, les colis, les imprimés et les services de courrier. Les services postaux étaient considérés comme un secteur économique à part entière et significatif, avec des revenus annuels bien supérieurs à 1% du produit intérieur brut dans de nombreux endroits. Toutefois, la libéralisation, la concurrence accrue et la substitution technologique ont entraîné des changements importants qui remettent aujourd'hui en question la pertinence du terme secteur postal. Certains parlent de sous-secteur, d'autres d'industrie postale. Les frontières entre le transport, la logistique et les services postaux ont été brouillées; il en va de même pour les frontières entre les télécommunications, les médias sociaux, la publicité et les services postaux. De même, les services financiers postaux historiques et les services financiers numériques modernes, ou la banque de détail, se sont mêlés.

Aujourd'hui, pratiquement tous les produits et services postaux sont confrontés à une concurrence féroce. Avec l'ouverture des marchés et des méthodes induite par Internet, et la présence de concurrents puissants proposant de nouveaux concepts, il existe un substitut à tout produit dans tous les segments de clientèle, des particuliers aux petites entreprises en passant par les grandes sociétés et les institutions.

La nécessité d'une approche centrée sur le client

C'est en plaçant le client au centre de leurs activités que les opérateurs postaux nationaux peuvent prospérer dans ce nouveau paysage. Les éléments clés de l'orientation client pour les OPN sont: le produit, l'accès, les services, la relation et le prix.

Produit: La gamme et la sélection des produits doivent répondre aux besoins des clients. Lorsque les clients estiment qu'il y a des «manques» dans le portefeuille de produits, ils

regardent ailleurs. Pour les services financiers, les clients préfèrent un «guichet unique» offrant un ensemble complet de services répondant à leurs besoins, y compris le crédit et l'assurance, plutôt que quelques produits isolés. Pour le commerce électronique, les clients attendent une combinaison de solutions de paiement et de distribution. Pour les services de courrier, ils veulent avoir le choix entre le courrier ordinaire, la livraison express en 24 heures ou la livraison par messagerie le jour même. Voir le Tableau 1 pour plus d'informations sur les différences entre une approche centrée sur le produit et une approche centrée sur le client.

Accès: Les bureaux de poste sont souvent reconnus pour leur facilité d'accès, leur proximité et la commodité de leurs produits et services. La digitalisation étant de plus en plus courante, les clients exigent de plus en plus un accès physique et virtuel aux services, à tout moment (24 heures sur 24, 7 jours sur 7) et en tout lieu (de chez eux ou en déplacement). Les clients qui ne peuvent pas obtenir un accès instantané aux services peuvent commencer à chercher des alternatives et à limiter leur utilisation de la Poste. Les OPN doivent donc revoir et ajuster les heures d'ouverture de leurs bureaux de poste pour servir leurs clients. Au lieu de fermer à 16 heures, ils doivent rester ouverts pour accueillir les petits commerçants, les travailleurs agricoles ou les ouvriers qui veulent accéder au bureau de poste à la fin de leur journée de travail. Les OPN doivent également fournir un accès multicanal tout en veillant à ce que les différents canaux paraissent cohérents et synchronisés. Les clients sont généralement dissuadés par les longues files d'attente dans les bureaux de poste, les sites web difficiles à consulter et l'incohérence du service et des réponses d'un canal à l'autre.

Services: Les clients ont besoin de services à valeur ajoutée, en particulier pour les produits plus sophistiqués. Les OPN doivent en tenir compte, qu'ils travaillent avec de grandes institutions, de petits agriculteurs ou des ménages pauvres. Les limitations dans la prestation des services (par exemple fermeture à 16 heures, montant plafonné, modes de paiement limités, pas de livraison à domicile) peuvent dissuader les clients.

Relation: Les OPN sont souvent fiers de servir la nation et de toucher la majorité de la population. La fréquentation des bureaux de poste peut être très forte. Les guichetiers et les facteurs peuvent connaître de nombreux clients de visu, mais aucune des informations personnelles les concernant n'est saisie sous forme de données exploitables et les visiteurs des bureaux de poste restent donc un flux anonyme. En général, ces clients ne sont pas identifiés, car aucun document n'est nécessaire pour effectuer des opérations de base (par exemple, acheter un timbre ou payer une facture). Connaître et suivre les interactions avec les clients et établir une relation et une proximité avec eux est un véritable enjeu. Certaines données sont facilement accessibles (les paiements de factures comprennent des données sur les clients; les enveloppes renseignent sur l'adresse); mais pour tirer parti des relations instaurées avec ses clients, la Poste doit collecter des données numériques et les stocker dans une base de données. L'exploration des données permet à terme de mieux connaître le profil et le comportement du client et d'améliorer le service.

Prix: La compétitivité des prix des produits et services est évidemment un autre facteur essentiel de l'orientation client. Souvent, les OPN sont leaders en matière de prix en raison de la réglementation ou de la politique gouvernementale, offrant certains services de base à des prix très bas, donc abordables pour beaucoup. Cependant, la transparence et la comparabilité des prix restent des défis pour les OPN. En effet, les bureaux de poste ne fournissent souvent pas une vue d'ensemble claire et sans ambiguïté du coût de l'envoi et de la réception d'argent, et ce défaut peut être l'une des raisons qui poussent les clients à utiliser les services des concurrents, simplement parce que leur prix est connu et semble meilleur. Les prix des offres de services combinées, les remises sur certains volumes ou les tarifs préférentiels pour les clients réguliers passent souvent inaperçus, ce qui permet aux nouveaux venus sur le marché et aux concurrents de détourner les clients de la Poste.

3 L'EXPÉRIENCE **CLIENT** EST **ESSENTIELLE** POUR **ACCROÎTRE** ET **DIVERSIFIER** LES REVENUS

Si de nombreux OPN ont concentré leurs efforts sur l'amélioration de l'efficience opérationnelle en recourant aux technologies modernes, ces gains d'efficience répondent rarement au problème le plus critique: la croissance des revenus propre à assurer leur rentabilité.

L'amélioration de l'expérience client est le moteur de la croissance des revenus et aide les OPN à améliorer leurs résultats en servant deux principaux objectifs:

- **Retenir une plus grande part du portefeuille des clients existants** en contribuant à garantir que le service de base est bon et en captant des revenus supplémentaires qui sont souvent alloués aux concurrents. En d'autres termes: mesurer le taux de rotation des clients et trouver des moyens de pratiquer la vente croisée ou approfondie de services avec ces clients. Pour cela, il faut proposer des ensembles de produits et étendre ces ensembles, plutôt que de fournir des services ou des opérations distincts. La force de la Poste réside dans la combinaison de services financiers et d'autres services numériques, en plus de la livraison physique traditionnelle.
- **Répondre aux besoins non satisfaits des clients** en innovant et en lançant de nouveaux produits et services axés sur une ou plusieurs dimensions de l'expérience client. Ces dimensions peuvent être, par exemple, la proximité et la commodité du réseau de vente au détail des bureaux de poste, ou l'ajout de canaux mobiles et numériques pour offrir davantage d'options d'accès aux services à tout moment.

Répondre aux besoins non satisfaits des clients en innovant et en lançant de nouveaux produits et services axés sur une ou plusieurs dimensions de l'expérience client.

Le renforcement de l'orientation clientèle doit être l'objectif de la Poste, en particulier pour faire progresser l'inclusion financière.

Les OPN offrant des services financiers ont historiquement une approche plus centrée sur les produits que sur les clients. Mais la concurrence et l'évolution des écosystèmes et de la demande rendent désormais cette approche produit très risquée. Compte tenu des transformations que subit également le secteur financier, les opérateurs postaux nationaux ont la possibilité de se différencier et de fournir à leurs clients des ensembles de services dans différents secteurs, notamment les services financiers, les communications (mobiles), le traitement des documents et la logistique. Le Tableau 1 met en évidence les différences entre une entreprise centrée sur les produits et une autre centrée sur les clients.

Tableau 1: Modèle d'affaires centré sur les produits contre centré sur les clients

Caractéristique	Modèle d'affaires centré sur les produits	Modèle d'affaires centré sur les clients
Stratégies	Se concentrer sur la création d'un portefeuille de produits qui stimule la croissance; le développement de nouveaux produits dépend principalement de la capacité de production.	Développer un portefeuille de clients et de segments de clientèle qui stimulent la croissance, et fournir des solutions (ensembles de produits) qui répondent aux besoins des clients cibles; la gestion et le développement de la relation client sont essentiels.
Propositions de valeur	Créer des produits innovants, étendre les gammes de produits existantes, prolonger la durée de vie des produits et développer de nouvelles fonctionnalités; la valeur est mesurée par produit et non par client (ou segment de clients).	Créer des expériences client différenciées qui se démarquent de celles des concurrents; fournir une solution client et générer de la valeur tout au long du parcours client.
Prix	Partiellement inférieur au coût pour les produits réglementés, et basé sur le marché pour les produits non réglementés.	Combinaison de tarifs réglementés, de prix basés sur le marché et de prix basés sur la fidélité, la valeur et le risque.
Profil de client recherché	Cherchant davantage de produits et des produits plus avancés.	Fidèle, avocat de la marque, aligné sur la stratégie client, rentable.
Culture	Les valeurs sous-jacentes soutiennent et récompensent le développement et la production de produits, l'augmentation des ventes et les marges bénéficiaires des produits.	Les valeurs sous-jacentes reconnaissent les clients comme des moteurs de profit et récompensent les employés qui résolvent les problèmes des clients et génèrent de la valeur pour ces derniers; les employés sont considérés comme des clients internes.
Indicateurs	Se concentrent sur la vente de nouveaux produits, la production, l'efficience, le développement de nouveaux produits, les marges bénéficiaires des produits, et l'augmentation de la part de marché de produits donnés.	Se concentrent sur l'expérience client, la fidélisation de la clientèle, la valeur vie client, la part de portefeuille du client et la rentabilité du client.
Récompenses accordées aux employés	Récompensent le volume de production, l'échelle ou la portée du produit, le développement du produit, les ventes du produit, la rentabilité du produit.	Récompensent le comportement conforme aux valeurs de l'entreprise, la qualité de l'expérience client, la résolution des problèmes des clients, l'augmentation du revenu par client, l'efficience, la rentabilité.
Structure organisation-nelle	Les employés appartiennent à des divisions opérationnelles par produit, interagissant avec les autres fonctions pour mettre le produit sur le marché; centres de profit produits.	Les unités commerciales sont reliées entre elles par des équipes ou des groupes de travail qui rassemblent diverses fonctions autour des besoins et des segments de clientèle; centres de profit clientèle.
Personnel de première ligne	Le personnel de première ligne (postiers, guichetiers) relève des processus opérationnels et a besoin d'une autorité de niveau supérieur pour résoudre les problèmes des clients; les performances des employés sont mesurées par des objectifs de production et d'efficience.	Le personnel de première ligne dispose d'un pouvoir de décision, de compétences et d'informations pour résoudre les problèmes des clients; ses performances sont mesurées en fonction de sa contribution à la qualité de l'expérience client.
Processus	Les processus sont créés dans les divisions opérationnelles produit ou centres de produits; l'accent est mis sur l'efficience opérationnelle, mais les processus sont dupliqués d'une division à l'autre, ce qui génère de l'inefficacité.	Les processus sont optimisés pour servir le client; les gains d'efficience peuvent entraîner une réduction des dépenses.

Caractéristique	Modèle d'affaires centré sur les produits	Modèle d'affaires centré sur les clients
Marketing	Les chefs de produits conduisent la plupart des opérations grâce à la technologie, puis s'occupent du marketing, des ventes et de la communication.	Les équipes chargées de la clientèle gèrent la segmentation de la clientèle, la promotion, les messages et la stratégie de distribution, ainsi que l'approche globale de mise sur le marché.
Marque	La valeur actuelle de la marque doit être attachée aux nouveaux produits et aux nouveaux marchés.	La valeur de la marque est générée par des clients fidèles et satisfaits qui recommandent la Poste à de nouveaux clients potentiels.
Expérience en matière de service	Service assuré par le biais de canaux produits ou d'experts produits distincts (différents guichets dans les bureaux de poste, différents numéros de téléphone), souvent gérés de manière indépendante; les clients s'informent sur les services liés aux produits et achètent et reçoivent une assistance après l'achat, ce qui entraîne parfois de multiples transferts de clients pour des clients multi-produits, ce qui peut être déroutant et coûteux pour le client et l'entreprise.	Les clients accèdent à la marque par de multiples canaux conçus et gérés de manière à être efficaces et cohérents tout au long du cycle de vie du client; les transferts de clients d'un point de contact à un autre sont limités; la création de valeur intervient aux points de contact clés du parcours client. Pour l'essentiel, l'expérience est synchronisée dans un souci de cohérence, quel que soit le produit ou le canal.
Stratégie technologique	De nombreuses données relatives aux clients ne sont pas enregistrées (les clients aux guichets des bureaux de poste ne sont pas identifiés, les informations relatives aux clients sur les envois postaux ne sont pas enregistrées); les données relatives aux clients sont gérées de manière indépendante dans des «silos» organisationnels, ce qui limite souvent la capacité de la Poste à développer une connaissance des clients basée sur une vue globale des interactions avec le client.	Stratégie à l'échelle de l'entreprise qui promeut la collecte et l'analyse des informations sur les clients à partir de tous les points de contact; encourage la génération et le traitement des avis des clients.
Partenariats avec des entreprises tierces	Peu ou pas d'interaction avec les partenaires une fois le client transféré; la Poste est uniquement un agent transactionnel, qui n'exerce pas de suivi sur le client; visibilité limitée dans les systèmes des partenaires.	La Poste et les partenaires conçoivent des processus communs pour créer une expérience client de qualité de bout en bout; l'accès aux systèmes informatiques des partenaires permet de contrôler les performances des processus partagés qui affectent l'expérience client.

Passer d'une approche centrée sur les produits à une approche centrée sur les clients ne peut pas se faire du jour au lendemain. Les opérateurs postaux nationaux doivent évaluer leur position sur l'axe produit/client et élaborer une stratégie en conséquence.

Passer d'une approche centrée sur les produits à une approche centrée sur les clients ne peut pas se faire du jour au lendemain.

Il n'est un secret pour personne qu'à quelques exceptions près, les opérateurs postaux africains peinent à offrir une expérience client optimale. Par rapport à d'autres secteurs comme les télécommunications ou les services financiers, les performances des Postes sont perçues comme médiocres, mais pas désespérées. De la même manière que les télécommunications et les institutions financières ont évolué au cours des deux dernières décennies, les OPN doivent élargir leurs approches traditionnelles afin de répondre aux besoins des clients et de favoriser une croissance rentable.

4 GARANTIR LA **SATISFACTION DES CLIENTS**

Comment les Postes peuvent-elles améliorer leur approche de l'expérience client?

Dans un premier temps, les Postes doivent procéder à une évaluation de l'expérience client existante, en se posant des questions telles que:

- Comment la Poste aborde-t-elle la clientèle aujourd'hui?
- Quelles sont les possibilités de rétention et d'amélioration des revenus de la Poste?

Prendre conscience de l'écart entre la situation existante de la Poste et ses objectifs constitue déjà un pas de géant dans la définition d'une voie permettant d'atteindre les objectifs de transformation.

Les opérateurs postaux nationaux ont tout ce qu'il faut pour exceller dans l'expérience client, mais rencontrent des difficultés pour exploiter et approfondir les opportunités. Les OPN qui réussissent ont la capacité:

- de suivre le comportement et le niveau de satisfaction des clients;
- de générer des informations utiles à partir des données sur les transactions;
- de créer des sources de revenus supplémentaires grâce aux informations recueillies;
- d'adapter leur modèle opérationnel pour se concentrer autant sur les clients que sur les opérations.

Cela exige des capacités étendues de capture de données, de gestion de bases de données, d'exploration de données, d'intelligence artificielle et d'encadrement, l'objectif étant de transformer ces données en informations utilisables afin d'améliorer l'expérience des clients à l'aide d'un personnel formé et qualifié.

Mais pour progresser vers une approche orientée client, les OPN d'Afrique sont confrontés à plusieurs défis.

Les contraintes réglementaires empêchent souvent les Postes de mettre en œuvre certains aspects propices à une bonne expérience client. Par exemple, les prix et les caractéristiques des produits peuvent être réglementés et immuables. Plus important encore peut-être, les équipes de direction sont souvent convaincues que prendre certaines mesures serait contraire à leur mandat ou à la réglementation. Toutefois, la réglementation n'interdit pas à un OPN d'améliorer son orientation client et de modifier les modèles opérationnels pour se concentrer sur l'expérience client.

Les OPN sont rarement en mesure d'attirer, de développer et de conserver les talents et les compétences nécessaires pour mieux comprendre les besoins des clients ou pour gérer l'expérience client en tant que facteur de différenciation stratégique. Elles doivent relever le défi que posent les structures salariales réglementées dans le secteur public, le recrutement externe limité et la pression des opérations, afin de développer une organisation fermement tournée vers le client.

Les OPN ont rarement accès à des ressources suffisantes en temps voulu pour financer le changement de leur modèle d'affaires historique et s'efforcent de se maintenir à flot en visant le seuil de rentabilité sur la base d'une trésorerie très serrée. Ils doivent s'affranchir du risque de spirale négative et mobiliser le soutien des parties prenantes de la scène locale et internationale pour permettre le changement.

5 LES **PILIERS** DE **L'ORIENTATION CLIENT**

Les sept piliers de l'orientation client fournissent un cadre d'action, donnant aux OPN les indications nécessaires pour suivre, mesurer et améliorer leurs performances dans sept domaines essentiels. En analysant la perception des clients par rapport à ces éléments clés, les Postes disposeront d'orientations pour développer des processus centrés sur la clientèle afin de la fidéliser.

Expérience: Faire en sorte que l'expérience client soit simple, agréable et pratique. Les Postes qui excellent dans l'expérience client garantissent le contentement ou la satisfaction de leurs clients, qui les poussera à renouveler leur recours aux services de la Poste, voire à l'accroître, et à partager leur impression positive avec d'autres personnes de leur réseau social.

Fidélité: Reconnaître les bons clients et les récompenser d'une manière cohérente qui ait du sens pour eux. Pour la Poste, cela peut consister à reconnaître les épargnants fidèles. Même si les dépôts sont peu importants, un client qui conserve son épargne à la Poste pendant 20 ans doit se sentir apprécié et être traité différemment d'un épargnant qui a détenu un compte de dépôt pendant trois mois avant de partir dans une autre banque. Il en va de même pour les expéditeurs et les destinataires d'envois de fonds. Un client fidèle qui reçoit un versement pour la septième fois en un an doit être reconnu et identifié comme un client susceptible d'avoir besoin d'un compte d'épargne et d'une carte de paiement.

Communication: Personnaliser les messages adressés aux clients en fonction de leurs habitudes et d'une manière qu'ils apprécieront. Les entreprises performantes en communication fournissent des messages adaptés et pertinents en fonction des préférences des clients. La Poste peut facilement le faire par l'intermédiaire du facteur, des guichets, du courrier, ou par e-mail, via les médias sociaux et par SMS si elle connaît le profil du client. Compte tenu de son mandat en matière de communication de masse, la Poste doit être en mesure de communiquer avec ses clients.

©FIDA/Aubrey Wade

Gamme: Offrir une grande variété de produits adaptés pour répondre aux besoins des clients. La Poste n'a pas besoin d'avoir le plus grand choix de produits, mais elle doit être en mesure de proposer ceux que souhaitent ses clients. Pour les services financiers postaux, il est particulièrement important d'offrir une gamme complète de produits, y compris des paiements dématérialisés ou digitaux, une variété de programmes d'épargne, des crédits et des assurances; idéalement, ces produits doivent être proposés sous forme de formules combinées adaptées aux besoins des clients. En offrant la bonne variété et la bonne combinaison, la Poste peut paraître supérieure aux banques, aux assureurs, aux opérateurs télécoms ou à d'autres chaînes de vente au détail. La combinaison de services postaux, de services de logistique et de communication, de services financiers, de services gouvernementaux et d'autres services de détail est unique. Elle offre une

valeur ajoutée lorsqu'elle est proposée comme un ensemble adapté aux besoins évolutifs des clients.

Promotion: Tirer parti de la promotion des services les plus attractifs et les plus souvent utilisés par les clients existants. Les Postes dont les programmes de promotion sont couronnés de succès font la promotion des produits qui comptent le plus pour les clients, en tenant compte de la saisonnalité des besoins (par exemple, les services de transfert d'argent sont susceptibles d'être plus utilisés à certaines périodes de l'année).

Prix: Fixer des prix perçus comme cohérents par rapport aux caractéristiques recherchées par le client dans les produits dont il a le plus souvent besoin. La Poste n'a pas à être leader en matière de prix, bien qu'elle soit perçue comme telle pour ce qui est du courrier, même si l'envoi d'un e-mail ou d'un SMS est beaucoup moins cher. Ce qui importe, c'est une tarification transparente et des groupes de services qui soient perçus comme offrant un bon rapport qualité-prix. L'essentiel est d'avoir une tarification que les clients perçoivent comme équitable.

Avis des clients: Écouter et prendre en compte les préoccupations des clients. La Poste est très centrée sur les clients lorsqu'elle a une véritable interaction réciproque et un lien affectif avec eux. Pour établir un tel lien, il faut prendre au sérieux les questions et les plaintes des clients et disposer de canaux de communication ouverts via les médias sociaux.

Lorsque ceux-ci perçoivent les services de la Poste comme «bon pour eux», cela se traduit par la croissance des revenus à long terme.

L'objectif ultime de l'orientation client n'est pas simplement que les clients apprécient la Poste. Lorsque ceux-ci perçoivent les services de la Poste comme «bon pour eux», cela se traduit par la croissance des revenus à long terme.

Comment les spécialistes du marketing peuvent-ils contribuer à favoriser ce type de croissance pour la Poste? Il est essentiel de concentrer les stratégies, les opérations et les activités sur les personnes qui sont en définitive responsables du succès de toute entreprise: les clients fidèles.

La véritable croissance – et l'orientation client qui la sous-tend – ne s'obtient pas par un simple cri de ralliement, ni par un slogan accrocheur. La Poste doit comprendre les comportements et les attitudes de ses clients et se doter des processus internes nécessaires pour créer un changement de culture au sein de l'organisation. En alignant les processus de communication et d'exploitation sur la connaissance approfondie des clients, et en identifiant les écarts de performance sur les sept piliers de l'orientation client, la Poste doit être en mesure de produire des résultats durables.

6 CONSTRUIRE UNE ORIENTATION CLIENT EST UN PROCESSUS – LE MENER À SON TERME PREND DU TEMPS

Introduire le concept d'orientation client et transformer la Poste en une entreprise orientée client ne se fait pas du jour au lendemain. Cette transformation prend du temps et s'effectue en plusieurs étapes ou phases. Le Tableau 2 fournit une description des étapes permettant d'évaluer où se situe l'OPN dans le processus.

Tableau 2: Modèle de progression de l'orientation client

	Étape 1: Non développée		Étape 5: Centrale
Produits et processus	Approche «push» pour des produits séparés. Approche «pull» pour les produits qui font ou faisaient partie du monopole. Peu ou pas de segmentation de la clientèle; produits développés ad hoc; l'approche standardisée est la marque du service.	Étape 2: Naissante / Étape 3: En développement / Étape 4: Avancée	Offre de produits sur mesure basée sur des segments de clientèle distincts; la connaissance du client en temps réel favorise les interactions personnalisées; l'analyse prédictive est utilisée pour ajuster les offres et les actions de service en conséquence; approche multicanal basée sur les comportements et les préférences d'achat.
Personnes	Absence d'appropriation du client au sein de l'organisation; le schéma de rémunération entraîne un comportement incohérent; les employés en contact avec la clientèle ne sont pas soutenus par les fonctions de back-office; ils n'ont pas les pouvoirs requis pour résoudre eux-mêmes les problèmes des clients.		L'orientation client est omniprésente à tous les niveaux de l'organisation; la connaissance du client est un élément clé du programme stratégique de la Poste; les employés s'approprient clairement les problèmes des clients et gèrent les problèmes jusqu'à leur résolution.
Technologie	La stratégie technologique n'est pas alignée sur la culture client; les systèmes existants limitent la capacité à répondre aux besoins des clients; de nombreuses données sur les clients ne sont pas du tout enregistrées, et d'autres sont piégées dans des silos organisationnels; l'absence de stratégie de données à l'échelle de l'entreprise entrave l'intégration.		Vision unifiée de la gestion des données dans l'entreprise et chez les partenaires commerciaux; les données de référence sont gérées comme un actif de l'entreprise; des mesures proactives sont en place ainsi que des dispositifs d'amélioration continue de la qualité des données; l'organisation considère les technologies orientées client comme partie intégrante de l'efficacité des canaux.
Marque et position-nement sur le marché	La marque postale est bien connue mais pas valorisée. Faible valeur de la marque.		Forte reconnaissance de la marque, que les clients cibles associent à une image positive, sur la base de preuves réelles et de sa réputation en termes d'orientation client.
Clients	Offre large et indifférenciée; aucune segmentation spécifique.		Segments cibles clairement définis, fondés sur une solide connaissance de la valeur vie client actuelle et potentielle.

	Étape 1: Non développée		Étape 5: Centrale
Distribution	Relation déterminée par le volume ou les chiffres de production; peu ou pas d'implication dans l'activité de vente ou d'après-vente auprès des clients.	Étape 4: Avancée	Approche très sélective axée sur la relation avec le client et la rentabilité du segment; approche de partenariat avec un modèle conjoint d'engagement auprès du client.
Propositions	Large gamme de produits postaux et financiers traditionnels: l'ensemble est standard mais aussi complexe, rigide et assez opaque lorsqu'il s'agit de frais ou de commissions de tiers.	Étape 3: En développement	Gamme de produits ciblée, basée sur la connaissance des besoins de segments de clientèle viables; conception flexible avec une tarification transparente, des conseils d'accompagnement ou un libre-service pour le client.
Prestation de services	Transactionnelle et axée sur l'administration, réactive aux questions des clients et des guichetiers postaux; approche à faible interaction sans contact proactif ni interaction à valeur ajoutée.		Contact pertinent et à valeur ajoutée pour les clients par le biais de divers médias, notamment le téléphone, la vidéo et les outils et informations en libre-service en ligne.
Valeur vie client	Aucune tentative de gérer la valeur vie client au-delà de la prestation de service standard occasionnelle.	Étape 2: Naissante	Compréhension explicite de la valeur vie client avec des interventions à valeur ajoutée aux étapes clés, notamment en cas de déchéance de contrat, d'étape importante de la vie, d'âge avancé, de retraite, etc., adaptées aux besoins et à la valeur de segments de clientèle spécifiques.
Culture	L'augmentation de la production, de l'efficience et du volume d'affaires sont des paramètres clés; les données relatives aux clients ne sont pas gérées ou mesurées activement.		La gestion de la valeur vie client est un indicateur clé: il s'agit de se concentrer clairement sur la satisfaction des besoins des segments de clientèle rentables tout au long de leur cycle de vie.

©Posta Uganda

7 MESURER **L'ORIENTATION CLIENT:** LES NOUVEAUX **INDICATEURS CLÉS** DE PERFORMANCE

La mise en œuvre d'une stratégie centrée sur le client nécessite de nouveaux indicateurs clés de performance (KPI). Les indicateurs traditionnels – la productivité exprimée en nombre de transactions par an et par membre du personnel, ou la qualité du service en tant que temps moyen d'attente du client – s'inscrivent dans une stratégie centrée sur la production. La mesure des KPI qui suivent ne permettra pas de répondre à toutes les questions, mais la Poste sera en position de placer le client au premier plan et de dynamiser ses revenus.

Le **taux de recommandation net** (parfois appelé *net promoter score* ou NPS) est un indicateur qui mesure la satisfaction des clients par le biais de la question: «Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous nous recommandiez à un ami ou à un collègue?». Selon la note donnée par le client, celui-ci est classé dans l'une des trois catégories suivantes: *promoteurs* (note de 9 ou 10), *passifs* (7 ou 8), ou *détracteurs* (0 à 6). Le NPS est un outil extrêmement précieux pour mesurer l'expérience et la fidélité des clients, car il transcende les expériences individuelles. Il est souvent qualifié de mesure de la marque ou de la relation. La question NPS demande au client de se baser sur l'ensemble de ses expériences avec votre entreprise, et pas seulement sur les plus récentes, ce qui en fait un bon indicateur de réachat (et de croissance). C'est pourquoi elle est souvent considérée comme un indicateur pertinent pour le conseil d'administration. Elle est associée à une question ouverte, comme «Voulez-vous nous dire pourquoi?», de sorte qu'elle permet également d'obtenir des informations qualitatives précieuses pour orienter les efforts d'amélioration des produits, du soutien, du marketing, etc. La Poste peut également appliquer le NPS à son propre personnel, en posant la question «Quelle est la probabilité que vous (en tant qu'employé de la Poste) recommandiez les services de la Poste à vos voisins, parents ou amis?».

Le score de satisfaction client (CSAT) est une mesure transactionnelle populaire.

Le **score de satisfaction client** (CSAT) est une mesure transactionnelle populaire. Une enquête CSAT consiste à interroger un client sur son degré de satisfaction à l'égard d'une interaction récente – souvent un achat ou un appel au service clientèle – suivant une échelle de notation. Le CSAT est flexible et hautement personnalisable. Il exige que la Poste sache qui est le client et comment le joindre par voie numérique. Les mesures de la satisfaction du client sont utiles pour évaluer le contentement résultant des interactions récentes, ce qui constitue une information précieuse, surtout lorsque l'OPN a procédé à des changements et doit en suivre les résultats. La Poste devra analyser de manière approfondie les commentaires qualitatifs qu'elle reçoit pour comprendre quelles sont les caractéristiques les plus importantes pour la satisfaction de ses clients et quels sont les domaines qui nécessitent des améliorations. Dans le monde postal, ces caractéristiques peuvent être la rapidité de livraison, l'atmosphère du bureau de poste, la qualité du service de transaction, le rapport prix/valeur, etc.

La **valeur vie client** (ou CLV pour *customer lifetime value*) mesure le montant dépensé et le temps passé par un client sur toute la durée de sa relation avec la Poste. Il s'agit d'un indicateur global de la valeur du client, qui montre si l'action de l'équipe marketing, sur

tous les canaux, se traduit par des relations durables et rentables avec les clients. La CLV permet de mieux mettre en perspective les petites transactions (comme le paiement de factures de services publics donnant lieu à une commission minime). Imaginez la valeur d'un client qui reçoit cinq versements de l'étranger, effectue 50 paiements ou plus de factures de services publics, de loyer, de taxes, de frais de scolarité, ouvre un compte d'épargne et paie la prime d'une assurance funéraire. Chacune de ces transactions est de faible montant, mais considérées dans leur ensemble sur une longue période, elles rendent ce type de client précieux pour la Poste. La fidélité du client donne toutes les raisons à la Poste de mieux le connaître, le valoriser et le satisfaire. La CLV constitue également un facteur de segmentation de votre clientèle, qui permet de se concentrer sur les clients les plus précieux, qui, pour la Poste, ne sont pas les plus riches mais les plus fidèles, par exemple un petit exploitant agricole qui paie ses factures, envoie des colis ou reçoit des semences et des engrais commandés en ligne. Si la CLV donne une indication sur l'impact des efforts de l'équipe marketing sur l'acquisition et la fidélisation des clients, cette mesure ne permet pas d'identifier quels sont les efforts de l'équipe à l'origine de ces changements.

La **CLV par canal** examine la valeur vie client propre aux clients acquis par un canal donné, tous les canaux n'ayant pas la même efficacité pour attirer et retenir les clients. Alors que les clients acquis par Facebook peuvent être des acheteurs fréquents, les clients provenant d'une application mobile ou d'un site web affilié à la Poste, d'une plateforme de commerce électronique, ou encore de sites de paiement en ligne, peuvent n'effectuer qu'un seul achat. Savoir quels sont les canaux d'acquisition qui fournissent les clients à plus forte valeur ajoutée aide à déterminer ceux dans lesquels il convient d'investir et ceux qui peuvent être ignorés.

Le **taux de réachat rapide** permet de suivre le nombre de clients qui ont effectué un deuxième achat ou une deuxième transaction dans un délai défini (par exemple 90 jours). Cette mesure peut permettre de savoir si la famille d'un travailleur migrant reçoit un transfert d'argent tous les mois ou tous les deux mois. Le taux de réachat rapide vous permet de suivre le comportement d'une cohorte ou d'un groupe de clients qui ont commencé à utiliser les services en même temps. Le comportement d'achat répété étant une composante de la CLV, il est essentiel de savoir pourquoi les clients sont revenus ou quels programmes de marketing les ont incités à le faire. Pour encourager les transactions répétées, la Poste devrait envisager de mettre en place des dispositifs de déclenchement afin d'informer les clients sur la Poste et sa gamme complète de services avant qu'ils ne montrent des signes de fléchissement.

Le **taux de réactivation** mesure le pourcentage de clients inactifs au cours d'une période donnée qui se sont réengagés pour effectuer un achat. L'un des défis de la Poste est de déterminer quand un client a quitté la Poste pour de bon. Cela peut se produire lorsqu'un client veut récupérer un montant envoyé et qu'on lui dit de revenir un autre jour. Chaque client a une cadence de transaction et d'achat différente; certains peuvent laisser passer un certain temps entre deux achats, tandis que d'autres sont partis pour de bon. Afin de «réactiver» les clients dormants, il faut envisager des messages relationnels ciblés, tels que des courriels et des promotions, pour encourager ces clients à revenir au bureau de poste. Identifier les clients qui n'ont pas réalisé d'achat ou de transaction depuis un certain temps et personnaliser une offre à leur intention aidera à les réengager.

Le **taux d'attrition** est le nombre de clients perdus au cours d'une période donnée par rapport au nombre de nouveaux clients acquis dans la même période. Si vous perdez plus que vous ne gagnez au cours d'une période donnée, cela revient à remplir un seau qui fuit. Pour faire baisser le taux d'attrition, deux choix s'offrent à vous: acquérir davantage de clients ou mettre en place des mécanismes de réactivation efficaces pour réduire le taux de perte

©FIDA/Andrew Esiebo/Panos

de clientèle. L'acquisition de nouveaux clients étant plus coûteuse que la conservation des clients existants, la meilleure façon de réduire le taux d'attrition est de mettre en place des mécanismes de réactivation efficaces pour réduire le taux de désaffection.

La **part de portefeuille** est une mesure marketing clé utilisée pour calculer le pourcentage des dépenses globales d'un client pour un type de produit ou de service qui revient à la Poste. Augmenter la part de portefeuille peut être une stratégie moins coûteuse, plus efficace (et donc plus rentable) pour augmenter les revenus que de tenter d'accroître la part de marché globale. Les termes «part de marché» et «part de portefeuille» sont souvent confondus. La part de marché fait référence au pourcentage global de vente d'un produit d'une marque donnée sur l'ensemble des ventes dans sa catégorie. La part de portefeuille se concentre sur les clients existants d'une marque et cherche à accroître les montants qu'ils dépensent régulièrement pour cette marque plutôt que pour une marque concurrente. La part de portefeuille implique une approche centrée sur le client, axée sur l'établissement de relations étroites et fidèles. La part de portefeuille met également l'accent sur la vente croisée. Un client qui veut changer de l'argent à la Poste peut aussi avoir besoin d'une assurance voyage ou d'une carte de débit prépayée lorsqu'il est à l'étranger.

La mise en place de nouveaux indicateurs clés de performance peut sembler ardue, mais cet effort sera rapidement récompensé. Si l'objectif du marketing est de gérer la valeur du client, la première étape consiste à mettre en place les bons indicateurs.

8 TERMES PROPRES **À L'ORIENTATION CLIENT**

Ce chapitre présente la terminologie la plus couramment utilisée en matière d'orientation client et vise à familiariser le lecteur avec ces termes pour accompagner les OPN dans l'amélioration de leurs services commerciaux et financiers.

L'**intelligence artificielle** (IA) est la simulation des processus de l'intelligence humaine par des machines, en particulier des systèmes informatiques. Ces processus comprennent l'apprentissage (acquisition d'informations et de règles d'utilisation de l'information), le raisonnement (utilisation de règles pour parvenir à des conclusions approximatives ou définitives) et l'autocorrection. L'IA utilise la capture de données, les systèmes de gestion de bases de données et l'exploration de données de manière très poussée. Elle peut ainsi aider les OPN à accroître l'efficacité et la flexibilité de l'affectation de personnel aux différents guichets, à repérer l'intérêt des clients pour les nouveaux produits, à identifier les clients fidèles, entre autres applications nombreuses. Voir la Figure 1 pour d'autres exemples.

L'approche «blueprint» et les «roadmaps» sont des outils permettant de comprendre les parcours clients et les segments clés de clientèle.

L'approche «**blueprint**» et les «**roadmaps**» sont des outils permettant de comprendre les parcours clients et les segments clés de clientèle. Le processus de conception de ces plans permet à l'entreprise de planifier l'expérience client idéale à chaque point de contact, en optimisant les personnes, les processus et la technologie pour obtenir le résultat souhaité. Sur la base de ces plans, les entreprises peuvent expérimenter des prototypes qui testent les messages et les offres à différents segments.

Le **capital de marque** est la valeur générée par la marque d'une entreprise, notamment par son nom, son logo et sa réputation. En général, les Postes sont supposées avoir un capital de marque important, mais il leur manque souvent une évaluation objective et une stratégie à long terme pour augmenter la valeur de l'entreprise. Le capital de marque exige par ailleurs que les Postes évaluent le risque de réputation lorsqu'elles traitent avec de nouveaux partenaires, clients ou fournisseurs de services. Le capital de marque est le produit de nombreuses années, mais il peut être détruit en un jour.

La **cocréation** est une notion qui traduit le fait que l'expérience client est façonnée aussi bien par le client lui-même que par le prestataire de services. L'interaction à l'origine de la cocréation se décline en quatre éléments:

- le dialogue: apprentissage partagé et communication entre deux parties qui travaillent à la résolution des mêmes problèmes; pour de nombreuses Postes, cette étape représente un progrès majeur vers la co-création;
- l'accès à l'information et aux outils;
- la contribution des consommateurs à l'élaboration de solutions;
- la transparence en matière de prix, de coûts et de marges bénéficiaires.

Figure 1: Impact de l'IA sur les activités marketing de terrain

Source: Kate Leggett, analyste principale GRC et service clientèle, Forrester Research.
©2018 TechTarget, tous droits réservés

La **défense des intérêts des clients** est une valeur clé des entreprises orientées client. Les entreprises se concentrent sur ce qui est le mieux pour le client ou agissent au mieux de ses intérêts.

Les **porte-parole, ou avocats, de la marque** sont des clients qui recommandent les services de la Poste à d'autres clients potentiels. Les clients peuvent promouvoir la marque de multiples façons, par exemple en fournissant des références et des recommandations, en publiant des articles sur un blog ou même en diffusant des vidéos sur leurs expériences avec les produits, ou en recommandant l'entreprise par le biais de leur participation à des événements communautaires ou sectoriels. N'oubliez pas que les clients peuvent également utiliser les mêmes médias pour critiquer l'entreprise ou ses produits. Offrir une expérience client qui se démarque doit se traduire par la fidélisation et l'émergence de porte-parole de la marque.

Le **capital client** est la somme des valeurs vie clients de l'ensemble de la clientèle d'une entreprise.

L'**expérience client** englobe toutes les interactions du client avec la Poste à différents moments de son cycle de vie. Au centre de l'expérience client se trouve une proposition de valeur fondamentale, c'est-à-dire un produit ou un service qui répond à un besoin ou à un désir du client, généralement associé à un objectif à court ou à long terme, par exemple un compte de paiement, un programme d'épargne, ou un prêt pour l'achat de meubles ou d'une cuisine. L'expérience intègre la présentation du service ou du produit, sa facilité d'utilisation, sa fonctionnalité et sa qualité. L'expérience comprend également les interactions des clients avec les employés de la Poste (ou les partenaires de la chaîne de valeur) qui informent le client et l'assistent, et avec d'autres points de contact qui contribuent à la qualité de l'expérience, par exemple à sa rapidité ou fiabilité. L'expérience client génère des émotions positives ou négatives selon que les attentes du client sont ou non satisfaites ou dépassées au cours de l'expérience et selon que le client estime positif ou non son rapport qualité-prix.

©FIDA/Marco Salustro

Le **cycle de vie du client** comprend les différentes étapes du parcours du client, depuis le moment où le client découvre la Poste ou la marque postale lors de sa première visite au bureau de poste, lors de l'envoi d'une lettre ou d'un dépôt d'espèces, jusqu'au moment où il décide de changer de marque et d'utiliser une autre banque ou un autre service de messagerie. La Poste peut concevoir une expérience client tout au long de son cycle de vie, qui s'articule, par exemple, autour des événements clés de la vie du client (mariage, enfants, soins aux parents), ou à des étapes importantes de son développement (éducation, création d'entreprise ou soutien à la communauté).

La **valeur vie client** (ou CLV pour *customer lifetime value*) est la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (nets) associés à un client particulier. C'est une mesure prospective qui permet aux entreprises de déterminer la valeur d'un client dans le temps. Pour estimer la CLV, les entreprises rassemblent des données sur les achats et d'autres données comportementales qui servent de base à la formulation d'hypothèses pour la modélisation des flux de trésorerie futurs. Ces hypothèses peuvent être basées sur la propension à l'achat et la fidélité des clients, mais elles peuvent également inclure des éléments qui vont au-delà des revenus, comme la valeur des clients porte-parole de la marque ou les retombées du bouche-à-oreille généré par les clients. Pour les services financiers postaux, la CLV est une mesure importante. La Poste, ou une banque quelle qu'elle soit, ne gagne généralement pas d'argent sur les petits dépôts d'épargne d'un étudiant, mais si elle conserve ce client à la fin de ses études, alors qu'il débute sa carrière et au moment où il fonde une famille, celui-ci peut générer une CLV très importante.

La **gestion de la relation client** (GRC) est un système généralement construit autour d'une plate-forme informatique utilisée pour collecter des données sur les comportements et les caractéristiques des clients, recueillies lors d'interactions répétées avec une entreprise (par exemple, premiers contacts, achats, assistance technique, etc.). Les entreprises analysent

les données relatives aux clients et exploitent les enseignements qu'ils en tirent pour atteindre une série d'objectifs, notamment la création d'une meilleure expérience client, la segmentation de la clientèle, l'estimation de la valeur vie client, etc. La GRC participe à l'amélioration des connaissances de l'entreprise. La première phase de la GRC concerne souvent les entreprises et les institutions ayant des contrats avec la Poste pour la prestation de services tels que le paiement de salaires, le recouvrement de factures ou l'envoi de courrier en masse. La GRC est indispensable au développement des services financiers postaux, en ce qu'elle constitue une base de données unique sur la clientèle associée à tous les produits et services et enregistrant toutes les transactions et opérations.

La **rétention, ou fidélisation, de la clientèle** est la part de clients qu'une entreprise, une fois établie la relation avec eux, est en mesure de conserver sur le long terme. Les entreprises élaborent des stratégies pour conserver leurs clients et réduire les pertes de clients, car il est généralement plus rentable de conserver et de développer les relations avec les clients que d'acquérir de nouveaux clients pour remplacer ceux qui ont été perdus. Les stratégies de fidélisation des clients commencent dès le premier contact d'une entreprise avec un client et se poursuivent sur toute la durée de la relation. La fidélisation de la clientèle est essentielle pour les services financiers postaux.

Le **retour sur investissement (ROI) client** mesure la rentabilité des clients. Il compare la valeur générée par le client pour la Poste (à savoir les revenus, la promotion de la marque qui soutient l'acquisition de nouveaux clients, et même la participation au renforcement des connaissances qui contribuent à l'amélioration du service) au coût d'acquisition et de service du client (coûts de promotion compris). Pour la plupart des Postes en Afrique, la mesure des coûts réels du service au client nécessite l'utilisation de nouveaux outils qui permettent de calculer les coûts par activité, ainsi que d'autres instruments de gestion financière et d'analyse.

Les **points de contact avec la clientèle** comprennent tous les points d'interaction d'un client avec une entreprise ou une marque tout au long de son expérience client. Dans le cas de la Poste, ils comprennent les visites au bureau de poste, l'utilisation du guichet automatique, l'utilisation de l'application téléphonique, la récupération d'articles dans une boîte postale ou un casier à colis, les transactions chez un agent postal, la réception à domicile de lettres ou de colis apportés par le facteur, le recours à un centre d'appel ou l'envoi de messages à la Poste par l'intermédiaire des médias sociaux ou par courrier électronique. La Poste offre de nombreux points de contact qui rendent nécessaire la mise en place de processus garantissant la fluidité du passage du client d'un point de contact à un autre.

La **création de valeur pour le client** se produit à chaque interaction entre l'entreprise et le client. Les entreprises visent à optimiser la valeur créée à chaque point de contact sur l'ensemble de l'expérience client. Tout au long du parcours client, la valeur pour le client peut être à la fois créée et détruite. Les clients et les entreprises recherchent une création de valeur cohérente à chaque point de contact afin de créer une expérience unique de bout en bout, mais ils se concentrent sur les «moments de vérité». La valeur pour le client peut être détruite lorsqu'il patiente trop longtemps dans une file d'attente ou qu'il attend la livraison d'un colis. La valeur pour le client peut naître du sourire et de l'attention personnelle d'un caissier qui aide le client à remplir un formulaire ou à corriger une adresse ou qui lui fournit des conseils sur un produit complémentaire. La valeur pour le client peut également être générée par le facteur qui prête attention aux besoins personnels des clients et les assiste. Offrir la possibilité d'effectuer ou de recevoir un paiement instantanément et discrètement au bureau de poste produit également une valeur ajoutée pour le client.

La **capture de données** est le processus de collecte de données destinées à être traitées et utilisées ultérieurement pour atteindre certains objectifs. Les moyens de capture des données peuvent aller des technologies haut de gamme (réseaux de capteurs ou modèles de simulation informatique) aux instruments papier les plus basiques utilisés sur le terrain. La capture de données consiste en l'enregistrement de données, non pas comme une saisie directe de données, mais dans le cadre de l'exécution d'une action spécifique. Il peut s'agir par exemple de lire un code-barres lors de la gestion du paiement de factures de services publics, ou de numériser une pièce d'identité ou une adresse figurant sur une enveloppe. Les données associées à de bonnes métadonnées jointes au moment de la capture peuvent accélérer le partage, la publication et la consultation des données.

Un **système de gestion de base de données** (SGBD) est un logiciel conçu pour définir, traiter, extraire et gérer les données d'une base de données. Un SGBD traite généralement les données lui-même (format des données, noms des champs, structure des enregistrements et structure des fichiers). Il définit également des règles pour la validation et le traitement de ces données. Les SGBD sont essentiels pour les OPN afin d'accroître l'analyse de leurs clients et de leur comportement.

L'**exploration de données** est le processus qui consiste à trier de grands ensembles de données pour identifier des schémas récurrents ou modèles et établir des relations afin de résoudre des problèmes par l'analyse de données. Les outils d'exploration de données permettent aux OPN de prévoir les tendances futures du comportement et de l'activité de leurs clients.

L'**expérience client de bout en bout** est l'ensemble du parcours et des interactions du client avec la Poste à travers la globalité des points de contact (bureaux de poste, agents postaux, vendeurs de timbres, appels au service clientèle, utilisation de l'application, guichets automatiques, centres de colis, boîtes postales) du début à la fin de son expérience. Pour de nombreux clients, il peut s'agir de l'expérience de toute une vie.

©FIDA/Marco Salustro

Les **moments de vérité** sont des points critiques dans l'expérience du client, par exemple lorsque le client se forme une opinion sur un service ou prend la décision d'activer ou de mettre fin à une relation en se basant sur la valeur perçue de son expérience globale. Ces moments se produisent généralement à des étapes importantes de la vie, comme un mariage, un emménagement dans une autre ville ou une nouvelle maison, ou le début d'un nouvel emploi.

Le **taux de recommandation net** est un outil de mesure et de gestion de la fidélité des clients qui mesure la propension des clients à recommander les produits ou services d'une entreprise à d'autres personnes. Il constitue une alternative aux mesures traditionnelles de la satisfaction des clients et est utilisé comme un critère indicatif pour évaluer la satisfaction globale du client par rapport au produit ou au service d'une entreprise et sa fidélité à la marque.

La **part de portefeuille du client** est le pourcentage des dépenses réalisées par un client dans un secteur ou pour un produit ou service donné qui va à l'entreprise. Les entreprises se font concurrence pour essayer de gagner le plus possible sur les dépenses potentielles d'un client. La Poste peut gagner une part importante du portefeuille de certains segments de clientèle si elle est en mesure de combiner et de vendre des ensembles de services diversifiés. En général, les entreprises cherchent à approfondir les relations avec les clients et à augmenter leur part de portefeuille afin d'accroître la valeur vie des clients.

Le **référentiel client unique** (parfois qualifié de «vision client à 360°») constitue une vue intégrée des produits détenus et utilisés par les clients et de la manière dont les clients utilisent leurs produits au quotidien. Le RCU permet de se faire une idée des caractéristiques, des comportements et des attitudes d'un client. La création d'un référentiel client unique implique généralement pour la Poste d'intégrer des plateformes technologiques disparates et des silos de données pour générer des informations qui peuvent être partagées dans toute l'organisation. Le RCU est utilisé pour améliorer l'expérience des clients afin de les fidéliser et d'augmenter leur part de portefeuille, pour évaluer les segments de clientèle, créer des combinaisons de produits sur mesure pour un segment ou un client, et pour personnaliser la tarification en fonction de la valeur et du risque du segment. Le cas de la Banque postale marocaine (ABB) illustre les efforts de mise en place d'un RCU[1].

La **voix du client** (VDC) décrit le processus visant à approfondir la connaissance des clients. À l'aide de diverses techniques et outils d'étude de marché, la VDC génère des informations et, à terme, des enseignements sur les besoins, les désirs, les perceptions, les attentes, les préférences et les aversions des clients. Les études de VDC sont généralement menées au début de la conception de tout nouveau produit, processus ou service, ou peuvent être utilisées de manière continue pour comprendre pourquoi les clients sont satisfaits ou insatisfaits du service, afin de combler l'écart entre leurs attentes et l'offre de la Poste. Les travaux effectués dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), ont débuté par un processus de VDC par le biais d'études de marché et d'enquêtes d'opinion publique dans 11 pays africains auprès de 5 000 clients.

La voix du client (VDC) décrit le processus visant à approfondir la connaissance des clients.

1/ http://www.konvergence.co.uk/portfolio/bank-morrocco/

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 - 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
Institut africain pour les envois de fonds (AIR): *Base de données:* www.sendmoneyafrica-auair.org
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
Union postale universelle (UPU): *Statistiques postales:* http://www.upu.int/fr/ressources/statistiques-postales/interrogation-de-la-base-de-donnees.html

Rapports et publications

Ernst & Young. 2013. *The Journey Toward Greater Customer Centricity.*
Harrin E. et Peplow P. 2012. *Customer-Centric Project Management.* Gower.
Khan F. Février 2017. *How do I Set Up a Remittance Money Transfer Business?*
Kilara T. et Rhyne E. Juin 2014. *Customer-Centricity for Financial Inclusion.* CGAP.
Kroner E. 2016. *The 7 Pillars of Customer Centricity.* American Marketing Association.
PricewaterhouseCoopers LLP. 2011. *Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks.*

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 978-92-9266-005-5
9 789292 660055