

## RAPPORT OFFICIEL

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



15-16/11/2016 – Abidjan, Côte d'Ivoire





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

15-16 novembre 2016 – Abidjan, Côte d'Ivoire

## RAPPORT OFFICIEL



Pour plus d'informations, merci de contacter:

Pedro De Vasconcelos, Coordinateur  
Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds  
Fonds international de développement agricole  
Via Paolo di Dono, 44 – 00142 Rome, Italie  
Téléphone: +39 06 5459 2012  
Courriel: [remittances@ifad.org](mailto:remittances@ifad.org)  
[www.ifad.org/remittances](http://www.ifad.org/remittances)  
[www.RemittancesGateway.org](http://www.RemittancesGateway.org)

Cette publication peut être partiellement ou intégralement reproduite sans autorisation préalable du FIDA, à condition que le FIDA et le titre de la publication soient dûment mentionnés en tant que source et qu'une copie de la nouvelle publication soit envoyée au FIDA.

© 2017 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Imprimé en mars 2017

# Sommaire

Sigles et acronymes .....	4
Introduction .....	5

## **15 novembre**

Allocutions de bienvenue .....	6
Session I   Discours d'ouverture.....	7
Discussion en panel .....	9
Session II   Transferts d'argent via les réseaux postaux.....	9
Session III   Postes et cadres réglementaires .....	12
Discussion en panel avec des autorités de réglementation, des banques centrales et des opérateurs postaux du continent africain.....	12
Session IV   Opérateurs postaux et partenariats public-privé .....	16
Discussion en panel avec le secteur privé .....	16
Discussion en panel avec des prestataires de solutions technologiques .....	21
Session V   Connectivité et technologie.....	21
Session VI   Accès aux services de transfert d'argent via les réseaux postaux.....	24
Discussion en panel avec des acteurs qui coopèrent avec des opérateurs postaux africains.....	24

## **16 novembre**

L'initiative APFSI .....	28
Session I   Vers de meilleurs résultats: retour d'expériences du terrain .....	30
Salon professionnel – Synergies et mise en réseau .....	36
La perspective des autorités de réglementation postale .....	37
Session II   La voie à suivre en Afrique: feuilles de route .....	38
Session III   Conclusions et recommandations .....	39
Annexe 1   Programme .....	41
Annexe 2   Liste des intervenants.....	46
Annexe 3   Liste des participants .....	47
Organisateurs.....	IV

# Sigles et acronymes

<b>AAAA</b>	Addis Ababa Action Agenda of the Financing for Development (Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement)
<b>ABB</b>	Al-Barid Bank
<b>AIR</b>	African Institute for Remittances (Institut africain pour les transferts de fonds)
<b>APFSI</b>	African Postal Financial Services Initiative (Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique)
<b>ARCEP</b>	Autorité de régulation des communications électroniques et de la Poste, Bénin
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>CCA</b>	Chambre de compensation automatisée
<b>CE</b>	Commission européenne
<b>CEDEAO</b>	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
<b>CPMI</b>	Committee on Payments and Market Infrastructures (Comité sur les paiements et les infrastructures de marché de la Banque des règlements internationaux)
<b>CRASA</b>	Communications Regulators' Association of Southern Africa (Association des autorités de réglementation des communications de l'Afrique australe)
<b>EMEASA</b>	Europe, Moyen-Orient, Afrique et Asie du Sud
<b>FENU</b>	Fonds d'équipement des Nations Unies
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>GSM</b>	Global System for Mobile communication (norme internationale de téléphonie mobile)
<b>IFS</b>	International Financial System (Système financier international, nom du logiciel de transfert d'argent de l'UPU)
<b>IMCE/GECE</b>	Institut mondial des caisses d'épargne / Groupement européen des caisses d'épargne
<b>IPM</b>	Initiative postale pour les migrants (projet de Positive Planet)
<b>KYC</b>	Know-your-customer (règles de vigilance à l'égard de la clientèle)
<b>LAB</b>	Lutte anti-blanchiment d'argent
<b>MEI</b>	Mandat Express International
<b>MFEF</b>	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OPN</b>	Opérateur postal national
<b>PAFI</b>	Payment Aspects of Financial Inclusion (Aspects de l'inclusion financière relatifs aux paiements)
<b>PDSP</b>	Plan directeur des services postaux de la CEDEAO
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>RNP</b>	Régie nationale des Postes du Burundi
<b>RP</b>	Relations publiques
<b>SADC</b>	Southern African Development Community (Communauté de développement de l'Afrique australe)
<b>SAPO</b>	South African Post Office Ltd. (Poste d'Afrique du Sud)
<b>SARB</b>	South African Reserve Bank (Banque centrale d'Afrique du Sud)
<b>STA</b>	Société de transfert d'argent
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>UA</b>	Union africaine
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UMVA</b>	Universal Method of Value Access (plate-forme d'Auxfin pour les services de transfert d'argent)
<b>UPAP</b>	Union panafricaine des Postes
<b>UPU</b>	Union postale universelle

# Introduction

La deuxième Conférence Africaine sur les transferts d'argent et les réseaux postaux a été organisée dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), un programme régional conjoint mis en œuvre par le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) du Fonds international pour le développement agricole (FIDA), en collaboration avec la Banque mondiale, l'Union postale universelle (UPU), l'Institut mondial des caisses d'épargne / le Groupement européen des caisses d'épargne (IMCE/GECE) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Le programme est cofinancé par la Commission européenne (CE). Ce partenariat d'envergure inédite vise à améliorer la concurrence sur le marché africain des transferts d'argent en encourageant et en soutenant les bureaux de poste du continent dans l'offre de services de transfert et d'autres services financiers, et à favoriser le dialogue entre les acteurs du marché, les autorités de réglementation et les décideurs politiques. La population africaine est largement demandeuse de solutions permettant de recevoir par l'intermédiaire des bureaux de poste des transferts d'argent effectués par des migrants travaillant à l'étranger, en particulier si cela permet aux destinataires de ces transferts d'accéder à une gamme plus large de services financiers.

La Conférence a réuni plus de 120 représentants d'opérateurs postaux, d'autorités de réglementation postale, du secteur bancaire et du secteur privé, dans le but d'échanger des informations sur les tendances et les évolutions sur les marchés des transferts d'argent en Afrique et de tirer parti des recommandations issues de la première Conférence, qui s'était tenue au Cap en mars 2015.

En 2015, le continent africain a été destinataire d'une somme impressionnante de transferts d'argent, à hauteur de 65 milliards USD, initiés par plus de 20 millions de citoyens africains travaillant à l'étranger, contribuant ainsi aux moyens d'existence de leurs familles et communautés restées au pays<sup>1</sup>. Néanmoins, si le coût moyen des transferts d'argent se situe à 7,6% à l'échelle internationale, l'Afrique subsaharienne reste la région de destination de transferts d'argent la plus coûteuse au monde, avec un coût moyen de 9,5% en 2016. Les flux de transferts d'argent des travailleurs migrants vers l'Afrique et sur le continent continuent de croître rapidement. Toutefois, malgré l'ampleur de ce marché et son impact en termes de développement, de nombreux facteurs, tels que les coûts de transaction élevés, l'insuffisance des réseaux de paiement dans les zones

rurales, la concurrence limitée et des environnements réglementaires problématiques, empêchent ces flux financiers de réaliser leur plein potentiel de développement.

Les bureaux de poste disposent d'un avantage comparatif unique sur le marché des transferts d'argent en Afrique. Avec un maillage dense jusque dans des villes et villages isolés, ainsi qu'un personnel qualifié, les réseaux postaux fournissent des services de transfert d'argent (ainsi que, dans plusieurs pays, des services bancaires) aux populations africaines rurales, mais ne disposent généralement pas des modèles économiques, de la technologie et de l'expertise nécessaires pour assurer un traitement des paiements en temps réel qui soit sûr et efficient.

Les transactions de transfert d'argent constituent l'une des principales raisons du recours aux bureaux de poste en Afrique: c'est ce qu'a montré une récente étude de référence portant sur la demande en solutions de réception et d'envoi d'argent via les réseaux postaux dans les zones rurales et périurbaines. Dans le choix d'un prestataire de services de transfert d'argent, la proximité et la fiabilité des lieux de retrait sont même des critères encore plus décisifs que les coûts de transaction eux-mêmes.

La Conférence a abordé des thèmes centraux tels que l'environnement juridique et institutionnel des bureaux de poste et des transferts d'argent, les partenariats public-privé, les technologies innovantes pour l'inclusion financière, le positionnement des opérateurs postaux sur le marché et les diverses expériences de terrain. Elle a également mis en lumière les expériences de projets pilotes en cours de mise en œuvre au Bénin, au Ghana, à Madagascar et au Sénégal, de façon à échanger des informations sur les bonnes pratiques et sur les moyens à mobiliser pour étendre et déployer ces expériences pilotes dans d'autres pays.



Accueil des participants

<sup>1</sup> Le chiffre de 65 milliards USD est la statistique officielle utilisée par le FIDA, et il est cité à plusieurs reprises dans le présent document. Cependant, les intervenants ont souvent cité leurs propres estimations.

# 15 novembre **Allocutions de bienvenue**

La première allocution de bienvenue en ouverture de la Conférence a été prononcée par Abdoul Barry, Directeur pays du FIDA pour la Côte d'Ivoire. Abdoul Barry a souhaité la bienvenue aux participants et s'est dit heureux de voir ainsi réunis autant d'experts venus de toute l'Afrique, partageant la même vision de l'importance des transferts d'argent des travailleurs migrants. Il s'est également félicité qu'Abidjan puisse accueillir cette Conférence, et a souligné l'espoir du FIDA de voir les discussions de la Conférence ouvrir la voie à des partenariats fructueux.



«Cette Conférence réunit des experts en mesure de nous aider à réduire le coût des transferts d'argent effectués par les travailleurs migrants, et ainsi à optimiser l'utilisation de ces fonds pour améliorer l'existence de millions d'Africains.»

Abdoul Barry



**Il a ensuite laissé la parole à Pedro De Vasconcelos, Coordinateur du Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF).**

La Conférence d'Abidjan est la deuxième conférence organisée dans le cadre de l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), la première s'étant tenue au Cap en mars 2015. En moins de deux ans, de nombreux progrès ont été accomplis, et les transferts d'argent des travailleurs migrants constituent à présent l'un des thèmes essentiels de l'agenda mondial

du développement. Par exemple, les Objectifs de développement durable (ODD) et le programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA), deux initiatives lancées en 2015, soulignent l'importance des flux de transferts d'argent des migrants, et insistent sur la nécessaire réduction des coûts de ces transferts pour optimiser leur impact sur le développement durable des pays d'origine des migrants, en particulier dans les zones rurales.

La conférence du Cap avait permis de dégager des conclusions et recommandations clés utiles à la réflexion et à la suite des actions:

- Les réseaux postaux africains jouent un rôle central dans l'offre de services de transfert d'argent et l'inclusion financière.
- L'institution postale jouit de la confiance de sa clientèle, mais les bureaux de poste sont confrontés à des difficultés telles que le manque de liquidités et la faible connectivité.
- Les réseaux postaux peuvent mettre à profit leurs infrastructures et leurs partenariats existants pour étendre l'offre de services financiers dans les zones rurales.
- Les opérateurs postaux doivent identifier ces opportunités et s'en saisir.
- Les bureaux de poste doivent accroître leur orientation client en identifiant les vrais besoins de leur clientèle et en commercialisant des offres pour y répondre.
- Les partenariats existants entre les Postes et les sociétés de transfert d'argent (STA) doivent être renforcés<sup>2</sup>.
- De nombreux opérateurs postaux africains se sont déjà engagés à réaliser ces objectifs, mais pour cela, ils ont besoin d'aide.

La Conférence d'Abidjan offre l'opportunité de réfléchir à des moyens d'aider les opérateurs postaux à surmonter les difficultés mentionnées ci-dessus par la mise en place de nouveaux partenariats et le recours aux nouvelles technologies. De nombreux entrepreneurs (STA, opérateurs de téléphonie mobile, sociétés FinTech et autres prestataires de services financiers) ont été invités dans ce but: échanger des idées, promouvoir des objectifs communs, mettre en place de nouvelles alliances et étendre les activités de transfert d'argent des bureaux de poste. Pour citer Younouss Djibrine, Secrétaire général de l'Union panafricaine des Postes (UPAP), «les principaux facteurs de succès pour l'avenir de la Poste sont **l'intégration, l'innovation et l'inclusion**».

<sup>2</sup> Un appel lancé lors de la Journée internationale des transferts d'argent familiaux (16 juin 2016) par le FIDA, la Banque mondiale, le FENU et l'IMCE fournit des orientations pour la poursuite du dialogue ainsi que des arguments pour la négociation.

# 15 novembre Session I

## Discours d'ouverture

La Conférence doit inspirer aux participants des solutions pour relever les vrais défis, en particulier dans les zones rurales, lesquelles revêtent une importance particulière pour le FIDA, dont la mission consiste à cibler les personnes qui ont plus besoin d'accéder aux services financiers et de les utiliser.

L'accès aux services financiers n'est pas seulement un noble idéal, c'est un objectif qui affecte l'existence de millions d'individus. Les populations rurales travaillent dur pour gagner leur vie, mais sont dans leur majorité privées d'accès aux services financiers les plus élémentaires. De nombreux habitants de ces régions rurales dépendent pour leur subsistance de transferts d'argent effectués par des parents travaillant à l'étranger, mais le coût élevé de ces services et les difficultés pour y accéder réduisent leur efficacité. Étendre le recours aux réseaux postaux tout en réduisant le coût des transferts pourrait doter les populations de la capacité à épargner et à investir.



**André Apété, Directeur de cabinet du ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication de Côte d'Ivoire**

Chaque jour, 180 millions USD transitent vers l'Afrique sous forme de transferts d'argent. Contrairement aux grandes banques, les réseaux postaux représentent une réelle opportunité pour intégrer les populations rurales dans l'écosystème financier. Toutefois, les bureaux de poste doivent mettre au point de nouvelles stratégies au bénéfice de ces populations. Pour cela, ils doivent identifier les différents acteurs, intégrer les TIC et les services mobiles, et promouvoir des partenariats pour développer des produits plus adaptés aux besoins des populations rurales. La Conférence doit définir des résolutions et des stratégies pour garantir la pérennité des bureaux de poste.

**«Contrairement aux grandes banques, les bureaux de poste offrent des solutions pour l'inclusion financière des populations les plus touchées par la pauvreté. Mais ils doivent faire davantage pour accroître leur portée dans les zones rurales.»**

André Apété



**Jean-François Valette, Ambassadeur de l'Union européenne en Côte d'Ivoire**

La Côte d'Ivoire a prospéré grâce au dur labeur de sa population, en particulier celui du secteur agricole rural, qui produit des matières premières telles que le cacao, le café et le coton. Grâce aux investissements effectués dans ce secteur, le pays est devenu le premier exportateur de cacao et la deuxième économie de la région. Il est également actif dans l'exportation de produits oléagineux, de fruits et de thon. La Côte d'Ivoire se remet des violents conflits qui l'ont agitée dans un passé récent et est maintenant en mesure de renforcer son rôle en tant que partenaire commercial de l'UE. Ce partenariat contribue au développement du pays.

Pour aller encore plus loin, l'objectif premier de l'UE doit être d'aider les agriculteurs ivoiriens à épargner le fruit de leur travail. Et le second objectif doit être de favoriser l'accès des agriculteurs aux liquidités, pour leur permettre de réinvestir dans leurs activités.

**«Derrière les chiffres, les sommes en dollars et les pourcentages que nous citons dans nos discours, nous ne devons pas perdre de vue l'aide concrète que représentent les transferts d'argent des travailleurs migrants pour les populations, leur donnant la capacité d'investir dans leur propre développement et dans le fruit de leur travail. La réduction des coûts des transferts d'argent est synonyme d'un réel changement dans le quotidien de nombreuses personnes: cela signifie qu'elles auront davantage à investir.»**

Jean-François Valette

Ce changement n'est possible que si l'on ouvre aux populations rurales l'accès à des fonds à faible coût. Le coût moyen de 9,5% par transaction qui a cours en Afrique est inacceptable. Les réseaux postaux doivent accroître leur marge de manœuvre en renforçant leurs partenariats, et en développant leurs interactions avec les pouvoirs publics pour créer un environnement favorable. Cette Conférence est une étape importante dans la mise en place de ces partenariats et dans l'établissement d'une relation solide avec les gouvernements.



**Djibrine Younouss, Secrétaire général de l'Union panafricaine des Postes (UPAP)**

Les populations rurales sont le moteur de l'économie. Pourtant, elles sont souvent exclues de ses bénéfices. Dans les régions rurales, 76% des adultes n'ont accès à aucun service financier, et seulement 20% des habitants des zones rurales disposent d'un compte bancaire ou autre. Même là où les populations rurales sont financièrement incluses, on constate un manque flagrant de transparence et de sécurité des services financiers auxquels elles ont accès.

De plus, il est plus coûteux d'envoyer ou de recevoir de l'argent lorsque l'on vit dans une région rurale. Les transferts d'argent en Afrique sont les plus coûteux au monde. Aux coûts de transactions élevés s'ajoutent des coûts «cachés»: ceux supportés par de nombreux habitants des zones rurales pour se déplacer jusqu'aux points de retrait d'argent. Pour réduire ces coûts cachés, il faut apporter l'argent là où vivent ses destinataires, ou du moins l'en rapprocher le plus possible. C'est là que réside l'atout des réseaux postaux, qu'il convient d'exploiter. Des bureaux de poste sont déjà présents

dans de nombreuses localités, souvent à proximité (au moins relative) des populations rurales.

L'UPAP regroupe plus de 50 pays africains, en relation avec plus d'une centaine de pays d'autres continents dans le cadre de l'Union postale universelle. Grâce à ce réseau, plus d'un milliard de personnes dans le monde ont accès à des services de transfert d'argent via les réseaux postaux. Cependant, il reste beaucoup à faire. L'absence d'Internet et d'électrification est un point faible majeur de nombreux bureaux de poste.

«Les réseaux postaux sont déjà proches des populations qui ont besoin de services financiers. La proximité abaisse les coûts des transferts d'argent en réduisant le «dernier kilomètre».»

Djibrine Younouss

La force et la taille de l'UPAP lui permettent de faire pression sur les gouvernements pour les amener à appuyer les réseaux postaux et à adopter des réglementations inclusives, équitables et harmonisées à l'échelle supranationale. Par ailleurs, des partenariats public-privé seront nécessaires pour garantir l'intégrité du système et une offre de produits accessibles et abordables.

L'objectif ultime de l'amélioration de l'accès à des services de transfert d'argent à faible coût est la croissance du secteur agricole. Les 180 millions USD transférés chaque jour par des travailleurs migrants depuis l'étranger pourront être mieux canalisés, si bien que les agriculteurs pourront épargner et réinvestir dans l'amélioration de leurs pratiques professionnelles (par exemple dans de meilleurs engrais et équipements). Et ces améliorations bénéficieront à leur tour aux économies nationales dans leur ensemble.

Les discours d'ouverture ont été suivis de la projection d'une vidéo: «How developing countries can benefit from remittance flows» (Comment les flux de transfert d'argent peuvent bénéficier aux pays en développement), produite par la Commission européenne et l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI).

# 15 novembre **Session II**

## **Transferts d'argent via les réseaux postaux**

La Conférence a été l'occasion de présenter le rapport: *«Transferts d'argent et bureaux de poste en Afrique. Répondre aux besoins des migrants et de leurs familles en milieu rural»*

**PRÉSENTATEUR: Pedro De Vasconcelos**  
Coordinateur du MFEF, FIDA

Ce rapport, qui dresse un tableau complet et réaliste du rôle actuel des opérateurs postaux africains sur leurs marchés respectifs des transferts d'argent, a servi de base aux discussions de la Conférence.

L'écosystème des transferts d'argent évolue rapidement vers les services financiers numériques. Les nouvelles technologies sont de plus en plus présentes sur le marché, et contribuent à faciliter les transferts et à réduire les coûts. Cependant, des problèmes notables demeurent et appellent des solutions, comme la prédominance des produits de transfert en espèces, à la fois du côté des expéditeurs et du côté des destinataires, et les restrictions réglementaires qui s'appliquent aux acteurs émergents dans l'offre de services de paiement transfrontaliers.

Dans la plupart des pays africains, les opérateurs postaux sont bien positionnés pour jouer un rôle utile dans l'offre de services de transfert d'argent aux familles des migrants vivant en milieu rural, et dans la promotion de l'inclusion financière et la lutte contre la pauvreté, mais il leur faut dès maintenant entamer des réformes.

À cet égard, les trois à cinq prochaines années seront décisives. La transformation est déjà en marche pour quelques réseaux postaux pionniers, qui ont acquis plus de 20% des parts sur leur marché et offrent une gamme de services de transfert d'argent peu coûteux dans les zones rurales. Mais à l'heure actuelle, ils sont présents uniquement au Maghreb et dans quelques pays d'Afrique subsaharienne. Dans bien d'autres pays, la faible connectivité et le mauvais état du réseau postal font toujours partie des défis majeurs à relever.

### **Discussion en panel**

**MODÉRATEUR: Hans Boon**  
Expert principal en réseaux postaux, FIDA

**INTERVENANTS:**  
**Amadou Cissé**  
Directeur exécutif par intérim, Institut africain pour les transferts de fonds (AIR)

**Robert H. Masumbuko**  
Directeur du Fonds migration et développement, Banque Africaine de Développement (BAD)

**Salam Sanfo**  
Coordinateur régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest, Union postale universelle (UPU)

### **Résumé**

En 2015, 30 millions de migrants ont transféré plus de 65 milliards USD vers l'Afrique, principalement vers des régions rurales. Pourtant, l'Afrique subsaharienne présente des coûts de transfert parmi les plus élevés, avec une moyenne de 9%. On estime à 25 000 le nombre de bureaux de poste en Afrique. La plupart sont situés en zone rurale, et beaucoup offrent déjà des services de transfert d'argent. Les réseaux postaux présentent le meilleur potentiel pour ouvrir l'accès à la finance, car:

- ils disposent déjà des infrastructures nécessaires;
- le bureau de poste est une institution digne de confiance;
- les clients qui utilisent les services de transfert d'argent pourraient être formés par l'intermédiaire des bureaux de poste pour comprendre et utiliser d'autres services financiers, comme l'épargne et le règlement des factures.

Néanmoins, la plupart des bureaux de poste ne disposent pas des compétences financières et des technologies adéquates, et ne sont pas agréés pour offrir des services financiers.





«Les transferts d'argent constituent un soutien vital, mais ils coûtent cher à leurs utilisateurs. Il est impératif que les bureaux de poste offrent aux usagers non seulement des transferts à faible coût, mais également une éducation financière.»

Hans Boon

#### **Volume et coût des transferts d'argent**

Le volume des transferts d'argent vers l'Afrique est élevé. Plus de 30 millions de migrants africains ont transféré de l'argent en 2015, et les flux de ces transferts ont atteint 65,7 milliards USD, soit 11,3% des transferts d'argent effectués par des migrants à l'échelle mondiale<sup>3</sup>. Ces transferts représentent plus de 10% du produit intérieur brut (PIB) dans au moins 12 pays africains.

Bien entendu, ces estimations ne concernent que les canaux formels, qui comprennent les banques, les STA et les bureaux de poste. On estime que le flux total est sensiblement plus élevé si l'on inclut les canaux informels ou non enregistrés.

Malgré ce volume, l'Afrique reste le continent le plus coûteux, avec un coût moyen des transferts vers et en Afrique de 8,81% au troisième trimestre 2016<sup>4</sup>. Ce coût est supérieur de 5,81 points de pourcentage à la cible des ODD, qui préconise d'abaisser au-dessous de 3% les coûts de transaction des transferts d'argent effectués par les migrants. En zone urbaine, la concurrence tend à faire baisser les coûts, mais les régions rurales restent à la traîne.

#### **Rôle potentiel des bureaux de poste**

On estime à 25 000 le nombre de bureaux de poste en Afrique, dont plus de 80% situés en zone rurale. Le transfert d'argent est de loin le service le plus fréquemment fourni, car il reste la méthode la moins coûteuse pour envoyer et recevoir de l'argent après les transferts mobiles.

Les bureaux de poste offrent généralement ces services à un coût plus faible que les autres prestataires, de 6,63% en moyenne. Leur réseau étendu leur permet d'atteindre des régions où l'accès à la finance fait défaut. Cependant, les prestataires de services postaux classiques ont souvent du mal à adopter les nouvelles technologies.



«Le bureau de poste est le lieu idéal pour offrir des services financiers, mais les agents postaux ont eux aussi besoin d'éducation financière, au même titre que leurs clients.»

Amadou Cissé

À terme, les réseaux postaux comme les marchés doivent gagner en maturité pour déployer leur potentiel. Les bureaux de poste doivent se doter de ressources humaines qualifiées, formées pour répondre aux besoins des clients, et adopter de nouvelles technologies, en particulier dans le domaine de la téléphonie mobile. De plus, le cadre réglementaire doit être actualisé pour permettre aux réseaux postaux d'offrir des services financiers. Une fois que ces conditions seront réunies, les bureaux de poste seront mieux positionnés, et disposeront de davantage de liquidités pour honorer les transactions.

3 Statistiques tirées du rapport du FIDA: «Transferts d'argent et bureaux de poste en Afrique. Répondre aux besoins des migrants et de leurs familles en milieu rural»

4 Le site Internet de l'AIR permet aux visiteurs de comparer les coûts des transferts d'argent entre différents pays.

### Besoin d'amélioration technologique

Le principal défi à relever consiste à intégrer les technologies mobiles dans le réseau postal, ce qui n'est pas une tâche aisée et exige des réseaux postaux qu'ils concluent des partenariats avec des opérateurs de téléphonie mobile. Pour certains d'entre eux, cela implique une amélioration de la connectivité. Pour d'autres, cela doit même commencer par l'électrification de certains sites.

Apprendre à utiliser des technologies mobiles pour gérer des transferts d'argent augmente l'exposition des utilisateurs aux services financiers en général, par exemple aux possibilités de paiement de factures par mobile, leur ouvrant les portes de l'écosystème financier dans son ensemble.



«Nous devons nous former aux nouvelles technologies. Les innovations mobiles ont beaucoup à offrir aux populations rurales en termes de transparence et d'éducation financière.»

Robert H. Masumbuko

Bien entendu, la technologie n'est pas la panacée. La familiarisation avec les nouvelles technologies, pour les agriculteurs comme pour les agents postaux, implique une courbe d'apprentissage exigeante.



«Nous devons tirer parti des possibilités offertes par la téléphonie et les autres technologies mobiles. Elles ouvrent l'accès à une gamme plus large de services financiers, pour des individus qui en seraient sans cela exclus.»

Salam Sanfo

### Questions et réponses / débat ouvert

Le rôle joué par les autorités de réglementation dans la gestion des transferts de fonds des migrants a suscité un intérêt notable parmi les participants. Une question a émergé: qui est propriétaire du processus de transfert d'argent? Le transfert proprement dit est-il un simple message destiné à envoyer de l'argent? Si la réponse est oui, le processus pourrait relever du régime réglementaire des télécommunications. Ou est-ce plutôt une transaction financière? Dans ce cas, il est régi par les réglementations financières.

Dans tous les cas, le respect du cadre réglementaire peut s'avérer coûteux pour les petites institutions. De l'avis général, les instances de réglementation et les prestataires doivent travailler main dans la main pour déterminer le niveau adéquat de réglementation destinée à encadrer la gestion des transferts d'argent par les bureaux de poste.

# 15 novembre **Session III**

## Postes et cadres réglementaires

### Discussion en panel avec des autorités de réglementation, des banques centrales et des opérateurs postaux du continent africain

MODÉRATEUR: **Massimo Cirasino**

Responsable Infrastructures de paiement et de marché, Pôle mondial d'expertise en Finance et marchés, Groupe de la Banque mondiale

INTERVENANTS:

**Shaheen Adam**

Directeur général intérimaire, Banque postale d'Afrique du Sud

**Laila Chorfi**

Responsable du service Établissements de crédit publics et organismes assimilés, Direction de la supervision bancaire, Bank Al-Maghrib, Royaume du Maroc

**Wilfrid Martin**

Membre du Conseil de régulation, Autorité de régulation des communications électroniques et de la Poste (ARCEP), Bénin

#### Résumé

Le processus pour obtenir un agrément de banque postale est malheureusement compliqué, et les nombreuses exigences qu'il implique, dans un temps limité, peuvent s'avérer coûteuses pour une petite institution, sans bénéfice immédiat. Si l'on ajoute à cela la faible disponibilité de personnel qualifié, on comprend pourquoi les services de banque postale peinent à voir le jour en Afrique. De plus, les réglementations qui encadrent les transferts d'argent opérés via les réseaux postaux se situent souvent dans une zone grise, quelque part entre les réglementations postales et financières. Ce flou juridique entrave la mise en place d'un environnement propice au développement des



«Nous devons trouver des moyens pour promouvoir la concurrence sur le marché sans sacrifier la sécurité ni limiter l'accès.»

Massimo Cirasino

services financiers postaux. Pour autant, l'existence d'un cadre réglementaire est nécessaire pour garantir la transparence et des règles du jeu équitables. Les réglementations peuvent empêcher le monopole des grands réseaux sur les transferts d'argent en limitant les contrats exclusifs et protéger les consommateurs contre les pratiques abusives.

#### Le point de vue des autorités de réglementation postale

Les services financiers postaux évoluent souvent dans une zone de flou réglementaire, entre réglementations postales et réglementations financières. Ce manque de clarté entrave la mise en place d'un environnement propice au développement des services financiers postaux.

Les autorités de réglementation sont conscientes de ce problème et s'emploient déjà, dans certains pays, à y remédier. La Communications Regulators' Association of Southern Africa (CRASA, Association des autorités



Figure 1: Recommandations politiques de la CRASA à différents niveaux

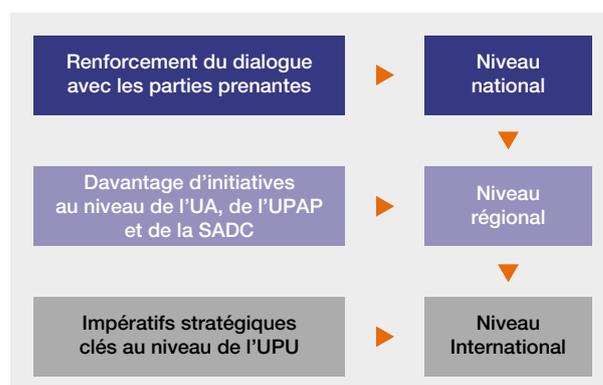


Figure 2: Hiérarchie des directives de la CRASA



de réglementation des communications de l'Afrique australe) a compris que les transferts d'argent via les bureaux de poste constituaient un point d'entrée pour permettre aux personnes non bancarisées d'accéder à l'écosystème financier. L'Association travaille à plusieurs niveaux pour favoriser cette transition. Au niveau national, les membres de la CRASA favorisent le dialogue entre les parties prenantes. Au niveau régional, ils créent davantage d'initiatives dans le cadre de l'Union africaine (UA), de l'UPAP et de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). Enfin, au niveau international, ils préconisent des impératifs stratégiques clés au sein de l'UPU.

Le cadre législatif et réglementaire doit protéger les consommateurs, tout en encourageant l'innovation et l'inclusion.

Des membres de la CRASA représentant des secteurs très divers, notamment des instances de réglementation et d'autres parties prenantes, ont énoncé les principes suivants:

- Les individus doivent avoir accès à un compte de transaction et l'utiliser.
- Ils doivent être en mesure d'opérer la plupart des transactions de paiement dont ils ont besoin.
- Ils doivent être en mesure de stocker des valeurs dans le cadre d'un dispositif sécurisé.
- Ils doivent disposer d'un accès vers d'autres services financiers.

Encadré 1: Principes de l'inclusion financière

Le Groupe de la Banque mondiale et le Comité sur les paiements et les infrastructures de marché (CPMI) de la Banque des règlements internationaux ont constitué un groupe de travail sur les Aspects de l'inclusion financière relatifs aux paiements (Payment Aspects of Financial Inclusion, PAFI)<sup>5</sup>, chargé d'examiner les facteurs des systèmes et services de paiement qui affectent les efforts en matière d'inclusion financière.

Sept principes généraux guident le travail du PAFI: 1) rechercher des partenariats public-privé; 2) préconiser un cadre législatif et réglementaire qui protège les consommateurs tout en favorisant l'innovation et l'inclusion; 3) promouvoir les infrastructures financières et de TIC; 4) encourager des concepts de comptes de transaction et de produits de paiement qui répondent aux besoins de la population; 5) favoriser les points d'accès déjà existants; 6) promouvoir l'éducation financière; et 7) exploiter le potentiel des flux de paiement de volume élevé ou récurrents pour atteindre ces objectifs.

Au Bénin, les réglementations de l'ARCEP pour les services financiers postaux sont adoptées selon diverses modalités, notamment via des traités, instructions et décrets, mais il n'existe pas de plan global répondant aux conditions du marché. Le marché est peu compétitif, le réseau est sous-exploité, et les opérateurs manquent d'expertise. Les calendriers de modernisation des institutions sont trop longs, d'autant que beaucoup d'entre elles utilisent encore le support papier. De même, l'élaboration des règlements prend du temps. Les autorités de réglementation devraient envoyer des représentants à l'étranger pour voir ce qui fonctionne dans d'autres pays et ramener ces enseignements au Bénin pour harmoniser les politiques. Les autorités de réglementation financière et des TIC doivent coopérer.



«Avant d'élaborer un cadre juridique national, les responsables devraient voyager à l'étranger, pour voir ce qui fonctionne dans d'autres pays et ramener ces enseignements au pays.»

Wilfrid Martin

5 [www.worldbank.org/en/topic/paymentsystemsremittances/brief/pafi-task-force-and-report](http://www.worldbank.org/en/topic/paymentsystemsremittances/brief/pafi-task-force-and-report)

### Évolution vers la banque postale

Le processus de transformation en banque postale pleinement agréée est long et complexe. Il est difficile pour les institutions concernées de répondre aux exigences réglementaires tout en restant rentables. Il s'agit d'un projet à long terme.

Les principales difficultés sont les suivantes:

- coûts élevés, sans bénéfices immédiats;
- délais très courts pour se conformer au cadre réglementaire;
- manque de marchés publics (p. ex. versement des retraites, paiement des salaires des fonctionnaires ou paiement des factures de services publics);
- manque d'appui des gouvernements;
- difficulté de recrutement et de fidélisation d'un personnel qualifié.

### Postbank en Afrique du Sud

Postbank, la banque postale d'Afrique du Sud, s'efforce actuellement d'obtenir l'agrément bancaire. Elle aspire à devenir la banque de référence pour le segment inférieur du marché grand public. À l'heure actuelle, Postbank propose une gamme de produits limitée mais largement accessible, et gère une plate-forme informatique fragmentaire. Elle entend devenir une entité autonome, constituée en société, détenue à 100% par l'opérateur postal South African Post Office Ltd. (SAPO). Agréée en tant que banque au sens de la législation bancaire nationale, sous la supervision de la Banque centrale d'Afrique du Sud, Postbank serait autorisée à lancer une gamme de produits plus complète et à gérer des systèmes conformes. L'obtention d'un agrément se fait en trois étapes:

- 1) soumission d'une demande d'autorisation d'établissement en tant que banque;
- 2) constitution d'une société exerçant les activités commerciales d'une banque;
- 3) mise en conformité avec la législation bancaire dans un délai de 12 mois.



«Nous voulons devenir la banque de référence pour le segment inférieur du marché.»

Shaheen Adam

### Encadré 2: Fiche signalétique de Postbank, Afrique du Sud

- La vision de Postbank est d'offrir des solutions bancaires simples, abordables et pratiques à ses communautés, et ainsi de «devenir la banque de référence» pour le segment inférieur du marché grand public.
- Postbank a débuté sa transformation pour devenir un établissement bancaire à part entière et, dans le cadre de ce processus, a obtenu une Autorisation d'établissement en tant que banque aux termes de la section 13 de la Loi sud-africaine sur les banques, délivrée par la Banque centrale d'Afrique du Sud en juillet 2016.
- Postbank emploie 192 personnes, avec 78 postes vacants. De nouvelles structures ont été mises en place pour répondre aux exigences liées à l'agrément bancaire.
- Postbank gère 5,6 millions de comptes, dont 1,2 million de comptes d'épargne sur livret.
- Postbank propose des comptes de dépôt avec transaction et des comptes d'épargne. Elle pourra offrir des produits de crédit dès qu'elle aura obtenu l'agrément bancaire, et ces activités seront soumises à la législation sur les services bancaires postaux.
- Au 30 septembre 2016, Postbank détenait 7,9 milliards ZAR (565 millions USD) en actifs et investissements, et 2,6 milliards ZAR (185 millions USD) en fonds propres.

### Al Barid Bank au Maroc

Il y a une quinzaine d'années, une grande proportion de la population marocaine était exclue du système financier, en particulier en milieu rural. La création d'une banque postale, Al Barid Bank, par *Barid Al Maghrib* (Poste Maroc), a permis d'atteindre ce segment de la population, en utilisant le réseau postal pour toucher les populations non bancarisées, et en augmentant le taux de bancarisation dans la région. Poste Maroc a remporté un succès notable dans l'amélioration de l'accès aux services bancaires pour les femmes et les jeunes, dont l'inclusion a progressé de 36%. Poste Maroc offre de nombreux types de comptes pour répondre aux besoins de ses clients.



«Nous avons décidé de faire d'Al Barid Bank une banque postale, car une grande proportion de la population marocaine était exclue du système financier, et le réseau postal était un moyen de les atteindre.»

Laila Chorfi

Entre 2006 et 2016, le Maroc a vu son taux d'inclusion financière passer de 34% à 70%. Al Barid Bank (ABB), la banque postale marocaine, est responsable à elle seule de 14,5 de ces 36 points de pourcentage de croissance. Il s'agit du plus grand réseau bancaire au Maroc, avec plus de 2000 agences, implantées pour les deux tiers dans des régions rurales et isolées.

Encadré 3: Al Barid Bank aujourd'hui

- ABB est une banque universelle, offrant une gamme complète de services, fortement axée sur le marché grand public.
- ABB se conforme aux exigences et aux normes du secteur bancaire, sous la supervision de la Banque centrale.
- ABB poursuit une stratégie nationale d'inclusion financière qui potentialise le développement humain et économique.
- Depuis sa création, ABB est soumise à l'étroite surveillance de son conseil de supervision : le Gouvernement marocain – à travers le ministère du Commerce et de l'Industrie, le ministère des Nouvelles technologies et le ministère des Finances. À l'échelle internationale, elle est soumise au contrôle de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement.

### Questions et réponses / débat ouvert

Les participants ont soulevé la question des contrats d'exclusivité avec les STA, indiquant qu'ils étaient discriminatoires et mettaient en péril la concurrence en empêchant l'entrée d'autres acteurs sur le marché. Les participants ont exhorté les autorités de réglementation à aborder le problème des clauses d'exclusivité dans les contrats et à se prononcer contre de tels arrangements.

La difficulté que rencontrent les opérateurs postaux nationaux (OPN) dans le domaine des transferts d'argent (mobiles) est qu'ils doivent rendre compte à deux autorités de réglementation différentes: celle responsable du secteur bancaire, et celle responsable du secteur des télécommunications. Une plus grande synergie est requise entre ces deux instances réglementaires.

Un travail efficace de plaidoyer est nécessaire pour convaincre les gouvernements de prendre des mesures pour harmoniser leurs législations, en particulier celles portant sur les TIC et celles portant sur le secteur financier. Des mécanismes spécifiques doivent être mis en place pour permettre aux gouvernements d'adopter des règlements et mesures dont l'efficacité a été prouvée.

# 15 novembre **Session IV**

## Opérateurs postaux et partenariats public-privé

### Discussion en panel avec le secteur privé

MODÉRATEUR: **Ian Radcliffe**

Directeur de l'Institut mondial des caisses d'épargne (IMCE)

INTERVENANTS:

**Mawuli Amoa**

Chargé de programme Télécommunications & réseaux,  
Commission de la Communauté économique des États d'Afrique  
de l'Ouest (CEDEAO)

**Samuel Koroma**

Directeur général de SalPost, Sierra Leone

**Sebastian Plubins Malfanti**

Directeur général Europe, Moyen-Orient, Afrique et Asie du Sud  
(région EMEASA), RIA Financial Services

#### Résumé

L'inclusion financière offre des opportunités considérables pour le secteur privé. Dans le cadre de partenariats, des sociétés privées peuvent fournir aux réseaux postaux existants de nouvelles technologies et leur permettre des gains d'efficacité. Cependant, ces partenariats doivent être conclus sur un pied d'égalité: les contrats doivent être formulés de façon à profiter à chacune des parties, les conditions doivent être transparentes, et les contrats ne doivent pas contenir de clause d'exclusivité. La concurrence stimule l'innovation, qui peut contribuer à faire progresser l'inclusion financière (par exemple grâce à un renforcement de l'identité de marque et à des plates-formes logicielles).

#### Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest

La CEDEAO compte 15 États membres d'Afrique de l'Ouest, qui collaborent dans de nombreux domaines du secteur des Postes. Les États membres cherchent à coopérer pour accroître l'efficacité, harmoniser les processus d'acheminement du courrier et encourager le secteur privé à étendre la gamme de services financiers via les réseaux postaux.



«Nous devons être attentifs à la formulation des contrats de partenariat, pour garantir la transparence et l'équité des conditions.»

Ian Radcliffe



«Les réseaux postaux offrent une multitude d'opportunités de partenariats pour le secteur privé, dans des domaines tels que l'e-commerce, la prestation de services financiers, les transferts d'argent et autres. En aidant les bureaux de poste à étendre leur gamme de services, les partenaires privés peuvent également contribuer à accroître la portée et l'utilisation des réseaux postaux.»

Mawuli Amoa



En dépit du nombre élevé de bureaux de poste, le territoire moyen couvert par un bureau de poste en Afrique de l'Ouest est 22 fois plus étendu que le territoire de couverture moyen à l'échelle mondiale. Une grande partie de la population n'utilise plus les services de courrier postal.

Les réseaux postaux existants peuvent devenir de bons candidats pour des partenariats public-privé rentables et pérennes. Dans cette optique, le plan directeur des services postaux lancé par la CEDEAO poursuit une stratégie de réforme réglementaire, de transformation institutionnelle des OPN et de diversification des services.

#### Encadré 4: Plan directeur des services postaux de la CEDEAO

Élaboré par la Commission de la CEDEAO et adopté par les ministres des Postes des États membres en juin 2016, le plan directeur des services postaux de la CEDEAO comprend les éléments suivants:

- Programmes régionaux destinés à servir de socle pour des projets postaux nationaux
- Projets postaux nationaux individuels dans 13 États membres, principalement axés sur la réforme réglementaire, la transformation institutionnelle des OPN et la diversification des services, ainsi que sur l'amélioration des performances par des partenariats public-privé (PPP) et d'autres investissements du secteur privé
- Méthodes de financement disponibles à la fois pour les programmes de développement régionaux et nationaux
- Appel aux investissements privés, par la promotion du rôle à jouer par le secteur privé dans le financement du plan directeur
- Analyse des enseignements tirés des expériences du Nigeria et du Sénégal, dont les programmes de réforme postale en cours intègrent déjà plusieurs objectifs et stratégies du plan directeur

#### Réseaux postaux et transferts d'argent en Sierra Leone

Le marché des transferts d'argent en Sierra Leone est coûteux et informel. Selon la Banque mondiale, la Sierra Leone reçoit environ 66 millions USD<sup>6</sup> par an de fonds envoyés par ses ressortissants vivant et travaillant à l'étranger, principalement dans les pays limitrophes d'Afrique de l'Ouest, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Europe. On estime que 130 millions USD de fonds supplémentaires entrent dans le pays par des canaux informels ou non enregistrés. Les STA facturent en moyenne 12% pour les services de transfert d'argent, et le taux est apparemment le même pour les canaux informels. Les services des STA sont généralement de bonne qualité, mais sont surtout utilisés pour les transferts de cash à cash.

6 Selon l'OIM, ce montant serait plus proche de 110 millions USD.

Pour remédier à cette situation, SalPost, l'OPN sierra-léonais, poursuit la stratégie suivante; obtenir un agrément de la Banque centrale; attirer des investisseurs du secteur privé, y compris étrangers, pour conclure des partenariats de services axés sur la demande; devenir le point de passage pour les transferts opérés par les migrants; et organiser la diaspora de façon à ce que les migrants disposent non seulement d'un mécanisme pour envoyer de l'argent au pays, mais également d'un pouvoir de négociation accru grâce à l'organisation collective. SalPost souhaite être le prestataire de transfert d'argent du côté des destinataires. Elle prévoit d'organiser des syndicats de migrants et de mettre en relation des destinataires de transferts d'argent, de façon à accroître leur pouvoir de négociation par l'action collective.

Le système de facturation de la plate-forme actuellement utilisée par SalPost privilégie les frais d'abonnement (mensuels ou annuels) par rapport aux frais à la transaction. Si l'expéditeur et le destinataire sont tous deux abonnés, les frais de transaction sont inférieurs à 3%. De plus, comme les deux abonnés sont entièrement identifiés, le service est conforme aux exigences en matière de lutte anti-blanchiment (LAB). La plate-forme fournit également le mécanisme nécessaire aux bonnes pratiques de reporting et de suivi.

SalPost examine actuellement des mesures supplémentaires pour encourager ses clients à épargner plutôt que de s'en tenir aux services de dépôt et de retrait d'argent. Sa plate-forme comprend un didacticiel pour les expéditeurs et pour les destinataires. Malgré ses nombreuses fonctionnalités, elle fonctionne encore bien en-deçà de ses capacités. Pour un fonctionnement

«C'est différent avec chaque partenaire. Vous devez comprendre les besoins de chaque partenaire et vous assurer que vous travaillez dans le bon sens pour les satisfaire. Ce n'est pas une lune de miel. Vous devez vous engager et vous préparer à construire une relation à long terme, continuer à avancer en vous assurant que vos forces et vos faiblesses respectives sont complémentaires. Cela vous fait parfois sortir de votre zone de confort. Ce n'est pas toujours simple.»

Colin M. Vickerie, Président directeur général, Cash4Africa

à pleine capacité, des investissements supplémentaires sont nécessaires.

SalPost cherche actuellement à obtenir un agrément de la Banque centrale de Sierra Leone pour devenir une banque à part entière. Une fois agréée, elle pourra collaborer avec des investisseurs étrangers pour attirer des destinataires de transferts d'argent, dans le but de devenir un vecteur d'inclusion financière pour les communautés de migrants et leurs familles. De plus, elle entend créer des centres bien équipés pour assister les personnes non bancarisées, et devenir partenaire pour les services publics en ligne.

Figure 3: Situation macro-économique en Sierra Leone

Population .....	<b>6.2 millions</b>
Rang selon l'indice de développement humain 2015 (sur 188) .	<b>181</b>
% population rurale.....	<b>62%</b>
% population en dessous du seuil de pauvreté.....	<b>52,9%</b>
PNB par habitant.....	<b>260 USD</b>
Taux d'alphabétisation.....	<b>35%</b>
% de la population ayant accès aux services financiers.....	<b>15%</b>
Nb d'agences bancaires pour 100 000 habitants.....	<b>2,92</b>
Nb de guichets automatiques pour 100 000 habitants.....	<b>0,43</b>
Nb de bureaux de poste pour 100 000 habitants.....	<b>0,88</b>

Figure 4: Analyse SWOT de SalPost sur le marché des transferts d'argent sierra-léonais

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portée et accès en zone urbaine et rurale</li> <li>• Confiance des communautés</li> <li>• Appui du gouvernement</li> <li>• Faibles coûts de transaction</li> <li>• Traitement de transactions de faible valeur</li> <li>• Aide en langue locale</li> <li>• Protection des consommateurs</li> </ul> <p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatives croisées des autorités de réglementation et meilleure coordination entre les institutions gouvernementales</li> <li>• Le réseau postal peut être acteur des initiatives nationales en faveur de l'inclusion financière et des transferts d'argent</li> <li>• Mise en place de plates-formes consolidées pour gérer des partenariats avec les banques et les prestataires de transferts d'argent</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché informel</li> <li>• Faible niveau d'éducation financière</li> <li>• Politiques réglementaires défavorables</li> <li>• Difficultés en termes de technologies et de réseau dans les communautés rurales</li> <li>• Capital d'investissement</li> </ul> <p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réglementation inadaptée / floue</li> <li>• Intérêts commerciaux contradictoires</li> <li>• Faible niveau d'alphabétisation et pauvreté</li> <li>• Difficultés en termes de technologies et de réseau dans les communautés rurales</li> <li>• Coût élevé de l'approvisionnement énergétique</li> </ul>
---	---



«Pour réellement changer la donne sur le marché des transferts d'argent, SalPost est à la recherche de nouveaux partenariats avec le secteur privé, qui nous aideront à développer nos capacités de gestion commerciale et financière. Nous sommes convaincus que nous pouvons accroître l'accès à la finance tout en générant des rendements intéressants pour nos partenaires.»

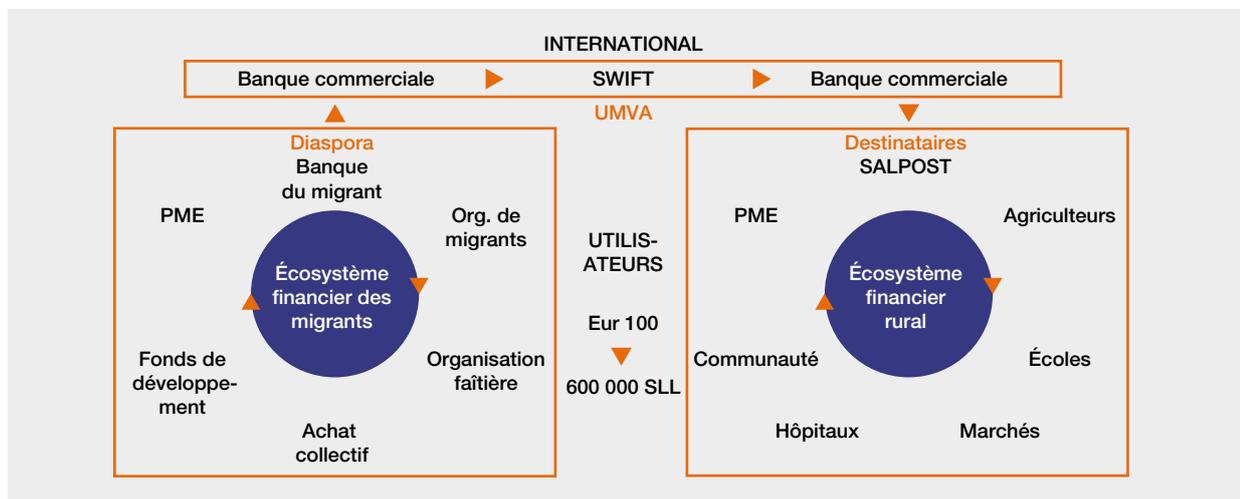
Samuel Koroma

SalPost a opté pour la technologie UMVA (Universal Method of Value Access) pour lancer sa plate-forme de service numérique. Le service est en ligne depuis juin 2016 et permet aux utilisateurs de transférer de l'argent. L'étape suivante consistera à rendre le service disponible sur des tablettes mobiles dans tous les bureaux de poste. À terme, SalPost prévoit d'en faire un service innovant et peu coûteux disponible pour l'ensemble de la population (à partir de 14 ans). Cette technologie améliore l'accès aux services financiers de base et pourrait promouvoir la commercialisation des activités des petits exploitants agricoles en créant des liens entre ces derniers et des entreprises agro-alimentaires sélectionnées. Elle comprend également des outils éducatifs qui peuvent contribuer à promouvoir l'éducation financière.

Les prochaines étapes pour SalPost vont consister à développer ses capacités de gestion commerciale et financière; mettre en place des partenariats; développer sa gestion des ressources humaines et l'offre d'e-learning pour son personnel et ses clients; élargir sa gamme de services financiers; rénover ses bureaux de poste et moderniser ses équipements technologiques; acquérir une flotte de véhicules pour assurer l'approvisionnement en liquidités du réseau.

Des partenaires commerciaux devraient cofinancer ce développement par le biais de PPP une fois que les conditions nécessaires seront réunies.

Figure 5: Fonctionnement de la plate-forme UMVA



### Opportunités de partenariat

RIA Money Transfer est une STA active depuis 25 ans. Elle détient actuellement 5% des parts du marché mondial, avec un réseau de transfert d'argent de 314 000 agences dans 145 pays – dont 20 000 en Afrique. RIA cherche à développer ses corridors vers l'Afrique en concluant des partenariats avec des réseaux postaux. Le coût moyen des transferts d'argent traités par RIA s'élève à 3,8%, un taux très inférieur à la moyenne mondiale de 7,6%. RIA, qui détient actuellement des contrats avec huit réseaux postaux en Afrique, prévoit d'abaisser encore ses coûts de transfert à mesure qu'elle étendra ses partenariats avec les opérateurs postaux.



«Le prix élevé des transferts d'argent incite les clients à se tourner vers le marché informel. Nous encourageons les bureaux de poste à conclure des partenariats avec nous pour abaisser les coûts et ramener les clients vers le marché formel.»

Sebastian Plubins Malfanti

Le credo de RIA est que le client est roi. Sebastian Plubins a également projeté une petite vidéo présentant la grande diversité du personnel et de la clientèle de sa société.

Tableau 1: Plan de route de SalPost (sur 5 ans)  
Investissements dans le marketing, la formation, les systèmes, la logistique et les bureaux de poste

Dépenses d'investissement totales en 3 ans	5,3 millions USD
Croissance des revenus	6,4 millions USD après 3 ans
Bénéfice net p.a.	>1,07 million USD
Besoins de financement	3,2 millions USD pour couvrir les dépenses d'investissement, la rénovation et les besoins de trésorerie au cours des trois premières années

Figure 6: Partenariats postaux de RIA



### Questions et réponses / débat ouvert

Les participants ont débattu des raisons des coûts élevés des transferts d'argent vers l'Afrique, comparés à d'autres continents. Une raison évoquée était le manque de concurrence sur des corridors relativement étroits. Samuel Koroma a répondu que le service offert par SalPost fonctionnait par abonnement, et non sur une base de facturation à la transaction, une solution qui permettait d'abaisser les coûts. RIA cherche actuellement à baisser ses prix en Afrique, mais, contrairement aux États-Unis où elle peut définir librement ses tarifs, elle n'intervient en Afrique qu'en qualité de partenaire pour les transferts d'argent, même si, à ce titre, elle collabore avec ses partenaires en vue d'une baisse des coûts. En définitive, c'est la concurrence qui fera baisser les prix.

Concernant la question des réformes réglementaires, il a été rappelé aux participants que l'objet de la réglementation est de garantir une juste répartition des bénéfices en créant des règles du jeu équitables et en protégeant les consommateurs.

«La Poste devrait se faire le champion de l'innovation intelligente et exploiter la technologie pour intégrer complètement les aspects financiers, électroniques et physiques afin d'être pleinement relié aux acteurs clés et aux partenaires et d'oeuvrer à la croissance organique, à la diversification et à la contribution au développement socio-économique.»

Douglas Zimbango, Directeur général, ZimPost, Zimbabwe

# 15 novembre Session V

## Connectivité et technologie

### Discussion en panel avec des prestataires de solutions technologiques

**MODÉRATEUR: François Coupienne**

Spécialiste en finance numérique, Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

**INTERVENANTS:**

**David Avsec**

Directeur adjoint du Centre des technologies postales, Coordinateur des relations de compte, Union postale universelle (UPU)

**Yves Eonnet**

Directeur général de TagPay

**Melissa Rousset**

Gestionnaire du projet Afrique francophone, Digital Financial Insights, Helix Institute / MicroSave Africa

**Mamadou Touré**

Directeur général de Numherit

#### Résumé

Pour être en mesure de réellement connecter les habitants des régions rurales au monde financier, les réseaux postaux doivent eux-mêmes être intégrés au réseau numérique. Les bureaux de poste doivent se moderniser, passer du papier à l'ordinateur pour la gestion des comptes, et utiliser les technologies satellite et mobile pour atteindre les zones rurales en temps réel. La technologie permet de réduire les coûts des transferts d'argent et de servir des prestations de façon plus directe aux clients, qui supportent souvent des coûts «cachés» lorsqu'ils doivent faire de longs trajets pour se rendre à un point de retrait. De même, les dispositifs mobiles peuvent inciter les clients qui n'utilisent actuellement que les services de transfert d'argent à utiliser d'autres services, tels que l'épargne et le paiement de factures. À plus long terme, le «big data» peut fournir des informations sur les motivations des clients et les modes d'utilisation des services financiers, et ainsi aider les prestataires à affiner leurs stratégies pour répondre aux besoins de la clientèle. Bien entendu, la technologie n'est pas une solution miracle.

Les prestataires comme les clients doivent être formés à l'utilisation des nouvelles technologies, une tâche qui s'avère souvent difficile.



«Il est essentiel de disposer d'une infrastructure de TIC, et les opérateurs doivent offrir une gamme complète de solutions technologiques pour l'accès aux services financiers. Mais il est tout aussi important de former les clients, et de les informer sur les différentes options – téléphones mobiles, guichets en libre-service ou autres technologies.»

François Coupienne

#### Connectivité physique

Les besoins des bureaux de poste sont aussi divers que les pays et régions qu'ils desservent – et il n'existe pas de solution unique pour y répondre. Les OPN doivent explorer les options qui s'offrent à eux et choisir les solutions qui répondent le mieux aux besoins de leur clientèle. Même si 411 millions de clients utilisent les télécommunications mobiles (et numériques), il ne faut en aucun cas sous-estimer le besoin de canaux physiques. Les canaux physiques comprennent les bureaux de poste, qui sont souvent le dernier maillon de la chaîne menant aux destinataires des services financiers. Les personnes qui travaillent dans ces bureaux de poste sont les représentants de l'OPN en tant qu'institution et, à ce titre, doivent être correctement formées.

De nombreux problèmes se posent en relation avec le canal des bureaux de poste et leur personnel. L'OPN doit considérer la situation du point de vue de ses clients.



Pour certains clients, la seule connexion existant avec l'OPN est le bureau de poste le plus proche de chez eux, il est donc essentiel que son personnel soit qualifié. Avant le lancement de la transition vers le monde numérique, les prestataires de télécommunications mobiles doivent comprendre comment le bureau de poste va faciliter l'accès aux services financiers numériques. Un indicateur important de la qualité du service d'un réseau postal est le nombre de visiteurs par bureau de poste. Pour améliorer la qualité de service des bureaux de poste, les OPN doivent redéfinir le mode de fonctionnement de ces bureaux avec leur personnel. Ils doivent notamment se pencher sur la problématique des clauses d'exclusivité dans les contrats de transfert d'argent, et conclure davantage de contrats non exclusifs, qui contribuent à accroître les revenus des bureaux de poste en tant que dernière étape du transfert d'argent.

### **Connectivité mobile**

Les migrants se déplacent souvent sur de grandes distances pour envoyer de l'argent au pays, et les destinataires doivent faire de même pour le réceptionner. Ces déplacements sont longs, coûteux, et parfois dangereux. La plupart de ces désagréments et de ces risques peuvent être éliminés par l'utilisation des technologies mobiles. Par exemple, la solution logicielle TagPay offre un service bancaire de base de nouvelle génération, qui solutionne le «dernier kilomètre» en offrant des solutions mobiles pour les transactions financières. Ce logiciel mobile-à-mobile sécurisé fonctionne avec n'importe quel prestataire de téléphonie mobile. Les OPN qui adoptent TagPay deviennent des intermédiaires de la transaction. Comme la transaction est entièrement électronique, le besoin de liquidités pour les décaissements est réduit: il est possible, par exemple, de payer des achats sur Internet ou de régler des factures par voie électronique.



«Avec une connexion mobile, nous pouvons réduire le dernier kilomètre, en supprimant la plupart des déplacements coûteux et parfois dangereux pour les destinataires de transferts d'argent.»

Yves Eonnet

Les technologies numériques et mobiles sont en première ligne du combat pour l'inclusion financière. Il sera bientôt possible d'effectuer des transferts d'argent via des comptes de médias sociaux. Alors que d'autres secteurs économiques disposent de leurs propres réseaux, les opérateurs postaux doivent chercher à se doter de réseaux fiables et sécurisés, compatibles avec les exigences réglementaires, notamment en matière de lutte anti-blanchiment (LAB) et de vigilance à l'égard de la clientèle (know-your-customer / KYC). La technologie numérique peut être utile pour l'identification des clients.

Les difficultés liées aux technologies mobiles sont nombreuses. L'adaptation à un marché en constante évolution est un processus périlleux, mais une amélioration de la formation et des stratégies peut contribuer à réduire les risques. Les systèmes d'information doivent être suffisamment flexibles pour suivre le rythme de la croissance et inclure une multiplicité de services financiers. De plus, les OPN auront besoin d'un modèle économique qui permette aux bureaux de poste ou à leurs agents de travailler dans des régions rurales isolées.



«La difficulté consiste à disposer d'un système d'information à la fois flexible et robuste, qui soit évolutif en termes de volume et permette d'inclure une diversité de services financiers.»

Mamadou Touré

### **Options pour la sélection du réseau**

Pour développer les services financiers, les réseaux postaux disposent de quatre options, chacune avec ses avantages et inconvénients spécifiques: 1) intervenir comme distributeur; 2) s'appuyer sur les canaux existants; 3) mettre en place leur propre réseau; et 4) externaliser les technologies.

Option	Avantages	Disavantages
<b>Intervenir comme distributeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services supplémentaires</li> <li>Flux de clientèle additionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles revenus</li> <li>Concurrence</li> </ul>
<b>S'appuyer sur les canaux existants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible risque</li> <li>Faible coût</li> <li>Accès immédiat au marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflit d'intérêts avec les partenaires</li> <li>Marge réduite</li> <li>Moins de contrôle</li> </ul>
<b>Mettre en place leur propre réseau mobile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle</li> <li>Qualité du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque élevé</li> <li>Coût élevé</li> <li>Processus long</li> </ul>
<b>Externaliser les tâches de back-office technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible risque</li> <li>Développement rapide du réseau d'agents</li> <li>C'est souvent le fournisseur qui définit les normes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût élevé</li> <li>Moins de contrôle</li> </ul>

Pour choisir entre ces options, il faut tenir compte de quatre facteurs qui garantissent l'efficacité des réseaux:

- 1) **Réseaux interconnectés:** il est toujours plus facile d'intégrer un partenaire mobile dans un réseau physique existant de bureaux de poste que de créer un nouveau réseau mobile.
- 2) **Services sur le Cloud:** en offrant des services Cloud, les OPN peuvent gérer les paiements ainsi que les transferts d'argent. De plus, les clients peuvent se rendre dans leur bureau de poste pour accéder à leur espace sur le Cloud.
- 3) **Technologies mobiles:** en créant une boutique en ligne d'applications postales, les OPN peuvent proposer de nombreuses applications pour smartphones ou autres dispositifs mobiles pour aider leurs clients à gérer leur argent. Ces applications peuvent également contribuer à étendre le réseau, en créant des interfaces avec les grandes banques, les

bureaux de poste ruraux et même les agents sur leurs appareils mobiles.

- 4) **«Big data»:** à plus ou moins long terme, le Cloud postal deviendra une gigantesque base de données. Les transactions pourront être analysées pour créer des systèmes de meilleure qualité et faire des projections prédictives.



«Il est très important pour les clients de pouvoir accéder à tous les services financiers au même point de vente.»

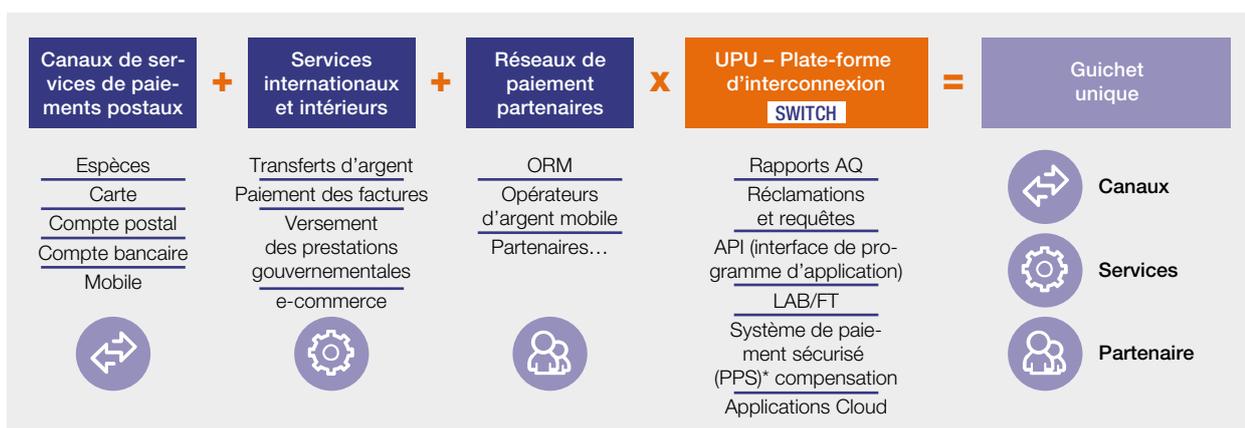
Melissa Rousset



«En termes de big data, la création d'un Cloud postal fournirait une gigantesque base de données utiles pour comprendre le comportement de la clientèle.»

David Avsec

Figure 7: Vision de l'UPU pour les réseaux interconnectés



# 15 novembre Session VI | Accès aux services de transfert d'argent via les réseaux postaux

## Discussion en panel avec des acteurs qui coopèrent avec des opérateurs postaux africains

MODÉRATEUR: **Mauro Martini**

Chargé des envois de fonds et du développement, MFEF, FIDA

INTERVENANTS:

**Leon Isaacs**

Président directeur général, Development Market Associates Ltd. (DMA)

**Youssef Makrouf**

Directeur pays pour la Côte d'Ivoire, Positive Planet  
Kristina Mejo, Chef de mission Burundi, Organisation internationale pour les migrations (OIM)

### Résumé

Les migrants ont souvent recours aux services de transfert d'argent pour gérer des situations d'urgence. C'est pourquoi il est très important pour l'expéditeur d'avoir la certitude que l'argent parviendra bien à son destinataire, rapidement et à un coût raisonnable. Le réseau postal constitue un point d'accès fiable aux services de transfert d'argent, mais les coûts élevés des services peuvent inciter les migrants à recourir à des canaux informels moins sécurisés. De plus, les familles des migrants souhaitent épargner et accéder facilement aux liquidités, mais ont également d'autres priorités: les facilités de trésorerie, le paiement des frais scolaires, l'investissement et l'acquisition de biens immobiliers. Chacune de ces opportunités non seulement profite aux familles restées au pays, mais contribue également à développer l'économie locale. Les réseaux postaux peuvent jouer un rôle majeur dans l'accès à ces services. S'ils parviennent à abaisser les coûts des transferts d'argent, ils peuvent aussi amener les destinataires à utiliser d'autres services financiers.

### Renforcement des activités bancaires de la Régie nationale des postes au Burundi

Le Burundi est un pays densément peuplé, avec 10,16 millions d'habitants pour une superficie de 27 834 km<sup>2</sup>. 45% de la population a moins de 14 ans,

et 67% des Burundais ont moins de 25 ans. Le secteur agricole emploie 90% de la population active, mais ne produit que 30% du PIB.

On estime que 350 000 Burundais vivent à l'étranger. Cependant, on manque de données sur la diaspora burundaise, notamment sur les conditions de vie et de ressources et le profil général de ses membres. Les statistiques officielles sur les transferts d'argent internationaux vers et depuis le Burundi sont rares, et il n'existe aucun chiffre sur les transferts intérieurs. Cependant, la Banque mondiale estime que les transferts d'argent effectués par les migrants ont atteint 48 millions USD en 2016. Les migrants recourent majoritairement aux canaux informels, car les Burundais sont peu nombreux à avoir accès aux services financiers. Une très faible proportion de la population utilise des services de crédit et d'épargne, et la population globale est très exposée aux risques.



«Le Burundi dispose d'une bonne densité de bureaux de poste, qui servent une population encore majoritairement féminine, même si leur clientèle compte de plus en plus d'hommes.»

Kristina Mejo

Le Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté au Burundi pour les années 2012-2015 (CSLP II) prévoyait «le renforcement des activités bancaires de la Régie nationale des Postes, instrument d'une meilleure bancarisation de la société rurale». Le projet tripartite OIM - UPU - RNP comportait cinq objectifs:

- 1) Accès aux services de communication



- 2) Réduction des coûts des transferts d'agent
  - 3) Éducation financière
  - 4) Accès aux services financiers
  - 5) Accès aux marchés internationaux
- Pour atteindre ces objectifs, le projet a notamment distribué des tablettes numériques aux bureaux de poste.

En dépit des résultats atteints, un cadre réglementaire restrictif applicable aux transferts d'argent continue à entraver la capacité à canaliser ces flux pour alimenter le développement économique et social. Les cadres réglementaires peuvent être utilisés pour permettre aux transferts d'argent de jouer un rôle accru en tant qu'instrument de transformation sociale. Les banques centrales peuvent adopter des mesures pour canaliser les flux de transferts d'argent des migrants vers le système financier formel.

Le réseau postal burundais peut être un vecteur d'inclusion financière. Le pays compte huit banques, mais 83% de la population reste exclue du système financier. En revanche il existe 145 bureaux de poste sur le territoire, couvrant également les régions rurales et isolées, avec un bon taux de pénétration pour ce pays petit et densément peuplé. Autre aspect important: si les banques traditionnelles cherchent à cibler les hommes, les bureaux de poste servent à la fois les hommes et les femmes, ce qui répond à un besoin essentiel, car 90% de la main-d'œuvre rurale est féminine.

### **Programme de Positive Planet en Afrique de l'Ouest**

Le projet Initiative postale pour les migrants (IPM) a été mené de mai 2013 à décembre 2016. Les bénéficiaires étaient des migrants et leurs familles au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Mali et en France. Le budget du projet s'élevait à 2,2 millions d'euros. L'objectif du projet était d'améliorer l'accès au service Mandat Express International (MEI, service de mandat postal international basé sur la technologie et les conventions de l'UPU) et sa qualité, ainsi que de concevoir et de mettre en œuvre un vaste programme d'éducation financière pour les migrants et leurs familles dans les cinq pays concernés.

Les enjeux étaient importants. En Afrique de l'Ouest, 2,8 millions de migrants envoient 278 millions USD par an de transferts d'argent, principalement vers le Mali, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Cameroun. La difficulté était qu'une grande proportion de ces transferts empruntait des canaux informels (42% des transferts reçus au Mali, et 30% de ceux reçus en Côte d'Ivoire). L'Afrique de l'Ouest est l'une des régions les

plus coûteuses pour les transferts d'argent, avec un coût moyen de 12%, soit 4 points de pourcentage de plus que dans le reste du monde. Ce niveau de coût résulte en grande partie du manque de concurrence et du faible accès dans les zones rurales.

La solution consistait à offrir un service de transfert d'argent qui soit sûr, avec un faible risque de défaut de paiement, rapide pour répondre aux besoins urgents, accessible dans les régions isolées, et facile à utiliser. Les bureaux de poste constituaient le meilleur canal pour ces services, car le réseau postal est bien implanté dans les zones rurales, et jouit d'une bonne réputation et de la confiance des usagers.

L'UPU a fourni une assistance technique pour améliorer le MEI, un service de transfert d'argent basé sur l'application IFS (International Financial System) de l'UPU. Le MEI cible les migrants et leurs familles côté expéditeurs et côté destinataires. L'UPU a mis en place un système d'audit central du MEI auprès des réseaux postaux partenaires, a fourni un appui technique par la formulation de recommandations, a formé les auditeurs et a créé un réseau régional pour garantir le bon déroulement de la mise en œuvre. De plus, l'UPU examine la possibilité d'équiper les bureaux de poste et les agents postaux d'appareils mobiles.



«L'IPM est un exemple de partenariat réussi. Positive Planet et l'Union postale universelle ont su coopérer pour améliorer l'impact social positif des transferts d'argent en Afrique subsaharienne.»

Youssef Makrouf

Les OPN participants souhaitaient améliorer les procédures et services offerts, tout en augmentant le nombre de bureaux de poste et d'agences postales. En partenariat avec des organisations de la société civile regroupant des migrants et leurs familles (WADA pour les migrants burkinabés, PAC pour les migrants camerounais) ainsi qu'avec des étudiants, Positive Planet a mis en place un programme d'éducation financière basé sur les besoins des migrants et de leurs familles. Les cours s'appuyaient sur des manuels simples et attrayants sur la gestion du budget, les produits financiers et l'épargne, la gestion de l'endettement, les transferts d'argent et la gestion des risques. De plus, dans le cadre du programme, des spots éducatifs étaient diffusés à la radio, et des agents de terrain proposaient des sessions de formation et de coaching.

Les résultats du programme ont été globalement positifs: 50 000 participants dans les quatre pays cibles ont été sensibilisés à l'éducation financière; 4000 migrants et membres de leurs familles ont bénéficié d'une formation spécifique sur ce thème; 19 associations locales ont été formées pour dispenser des programmes d'éducation financière sur une base pérenne. Quatre manuels simples d'éducation financière ont été édités, et 100% des objectifs quantitatifs en matière d'éducation financière ont été atteints.

### La chaîne de valeur des transferts d'argent

Developing Markets Associates (DMA) a mené récemment une étude sur les corridors de transfert d'argent entre la Grande-Bretagne et l'Afrique, à la recherche de moyens pour abaisser les coûts des transferts. DMA a examiné chaque élément de la chaîne

de valeur du transfert – du premier au dernier kilomètre. La chaîne proprement dite est assez complexe, avec des options multiples à chacune des étapes.

Sur le premier kilomètre, la transaction repose sur un versement en espèces et est généralement traitée par un agent. De même, le dernier kilomètre repose sur les espèces et sur un agent, et comprend le temps et le coût du déplacement pour les destinataires qui vivent loin du point de réception. Les étapes intermédiaires regorgent d'inefficiences, avec une multiplicité de prestataires de services, d'opérateurs, de technologies et de plateformes, gérant des activités souvent redondantes.



«Il n'existe pas de solution miracle pour réduire le coût des transferts d'argent. Toutefois, amener les utilisateurs vers les nouvelles technologies numériques telles que les téléphones mobiles, les tablettes et les points d'accès en libre-service peut contribuer à réduire les coûts associés au premier et au dernier kilomètre.»

Leon Isaacs

Figure 8: Besoins en éducation financière des migrants



DMA conclut que, s'il n'existe pas de remède miracle, certains éléments peuvent être ciblés plus particulièrement pour réduire le coût des transferts d'argent. DMA recommande de se concentrer sur les domaines suivants:

- 1) définir des mesures pour amener les utilisateurs vers les services numériques (par exemple: où pourrait-on supprimer des agents? Comment augmenter le taux d'adoption des plates-formes mobiles?);
- 2) mettre les services de transfert d'argent en

relation directe avec les chambres de compensation automatisées (CCA) régionales (pourraient-elles être accessibles à tous les prestataires?);

- 3) développer les plates-formes de paiement régionales pour intégrer des territoires supplémentaires, en particulier ruraux et fragiles;
- 4) développer des réseaux d'agents interopérables (c'est-à-dire apporter le produit vers la personne plutôt que la personne vers le produit).

Figure 9: La chaîne de valeur des transferts d'argent

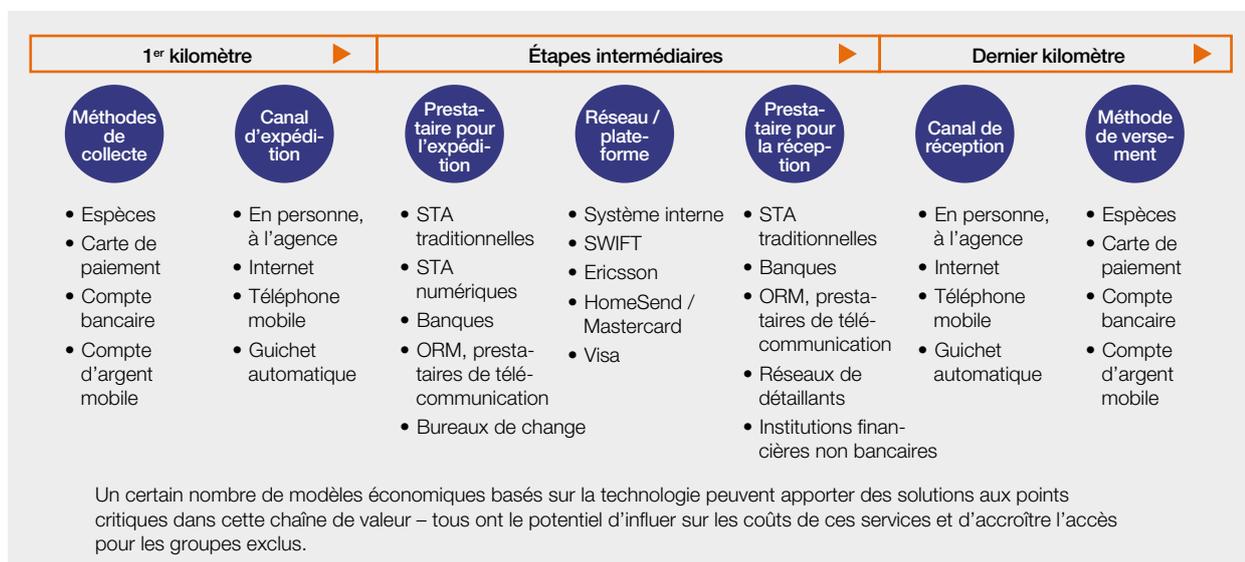
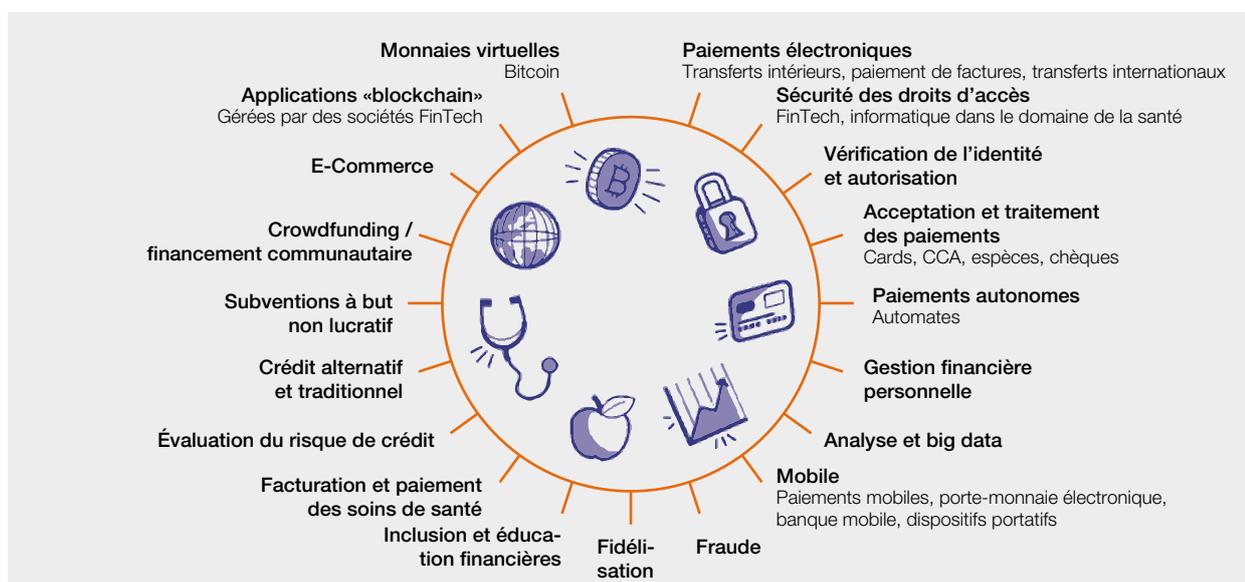


Figure 10: La chaîne de valeur des transferts d'argent: où se situent les perturbations?



# 16 novembre L'initiative APFSI

**Hans Boon, Expert principal en réseaux postaux, MFEF, FIDA,** a présenté l'Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique (APFSI), en soulignant ses réalisations en matière d'assistance technique (notamment par la formation et la fourniture d'équipements) aux réseaux postaux du Bénin, du Ghana, de Madagascar et du Sénégal, ainsi qu'une aide apportée à sept autres pays sélectionnés.



L'APFSI est un programme régional conjoint lancé en 2013 par le FIDA, en collaboration avec la Banque mondiale, l'UPU, l'IMCE/GECE et le FENU, et financé par la Commission européenne.

Ce partenariat d'envergure vise à améliorer la concurrence sur le marché des transferts d'argent en Afrique en soutenant les bureaux de poste du continent dans l'offre de services de transfert et d'autres services financiers. Les bureaux de poste sont idéalement positionnés pour fournir des services de transfert

d'argent dans les zones rurales, mais ne disposent généralement pas des modèles économiques, de la technologie et de l'expertise nécessaires pour assurer un traitement des paiements en temps réel qui soit sûr et efficient. Le but de l'initiative est de promouvoir, soutenir et développer des réseaux postaux déterminants en Afrique pour les aider à intégrer des services de transfert d'argent.

Figure 11: Vue d'ensemble de l'APFSI



Les objectifs de l'APFSI sont les suivants:

- réduire le coût des transferts d'argent vers l'Afrique et sur le continent;
- réduire les temps de transaction des transferts d'argent vers l'Afrique et sur le continent;
- étendre le réseau de points d'accès ruraux où les transferts d'argent peuvent être réceptionnés;
- étoffer la gamme de services financiers fournis en milieu rural.

L'APFSI réunit au sein d'une initiative unique des acteurs clés travaillant actuellement sur les services postaux financiers, en tirant parti de l'expérience issue des projets initiaux en matière de services financiers postaux mis en œuvre par l'UPU par l'intermédiaire du MFEF du FIDA. En collaboration avec le FIDA, la Banque mondiale et le FENU, des institutions financières internationales apportent leurs expériences et compétences respectives dans les domaines de l'accès à la finance en milieu rural et de la mise en conformité réglementaire, et fournissent un accès à des possibilités de cofinancement pays par pays. Dans le cadre de l'APFSI, les partenaires travaillent directement avec des opérateurs postaux nationaux, les autorités de réglementation dont ils dépendent et des

prestataires de services locaux, pour créer de nouveaux modèles de partenariat, et pour identifier et développer des opportunités par la recherche et un travail de plaidoyer réglementaire et politique. Les partenaires de l'APFSI fournissent une assistance technique, lancent des activités pilotes et mobilisent des ressources externes pour moderniser les infrastructures des réseaux postaux, et les mettre en capacité d'offrir des services financiers tels que les paiements dématérialisés, les services d'argent mobile, l'épargne, le crédit et l'assurance.

L'APFSI ne privilégie aucun opérateur spécifique et entend faire des réseaux postaux une ressource utile pour tous les acteurs du marché. Grâce à cette initiative, les réseaux postaux vont constituer une source d'activités supplémentaire pour tous les prestataires de services de transfert d'argent, dans un esprit de concurrence saine et d'accès ouvert aux infrastructures financières, en adéquation avec les normes et bonnes pratiques internationales. Tous les partenaires impliqués dans l'initiative apportent leur soutien en garantissant un maximum de transparence et évitent tout conflit d'intérêts en prenant des décisions conjointes et coordonnées.

Figure 12: Fonctionnement de l'APFSI



# 16 novembre **Session I** | Vers de meilleurs résultats: retour d'expériences du terrain

**MODÉRATEUR: Hans Boon**

Expert principal en réseaux postaux, FIDA

**INTERVENANTS:**

**Bénin: Jonas S. Gbenameto**

Directeur général de La Poste du Bénin (avec Babacar Gaye, Responsable de projet, IMCE)

**Ghana: Eric Yao**

Directeur général, Ghana Post Ltd. (avec Quintin Akrobotu, Responsable des relations publiques)

**Madagascar: Ami Rakotoarivelo**

Directeur général adjoint, Paositra Malagasy

**Sénégal: Saliou Fedior**

Directeur de La Poste du Sénégal

## **Résumé**

Des représentants du Bénin, du Ghana, de Madagascar et du Sénégal ont présenté les expériences positives de programmes pilotes fournissant une assistance dans une grande diversité de domaines, notamment le développement des capacités, l'organisation, la gestion financière et la commercialisation. Les quatre pays ont fait état de grandes avancées en matière d'inclusion financière grâce à la rénovation de bureaux de poste ruraux. La rénovation des bâtiments et de leur aménagement intérieur a permis d'améliorer et de sécuriser les conditions de travail des employés des Postes (par exemple par l'installation de l'air conditionné et de guichets sécurisés), et la modernisation des équipements bancaires et informatiques a eu un effet bénéfique sur leur motivation. L'aspect plus formel et professionnel des façades et des équipements intérieurs a accru la confiance des clients dans leur bureau de poste, les incitant à utiliser davantage les services proposés. La confiance dans l'institution a ainsi été rétablie, permettant un meilleur accès aux services financiers.

Les participants à la discussion ont ensuite détaillé leurs expériences de la mise en œuvre des projets pilotes dans leurs pays respectifs, soulignant les difficultés et les opportunités, et ont fait le point sur les enseignements tirés et le chemin restant à parcourir.

## **Bénin (La Poste du Bénin)**

Le succès du programme pilote mis en œuvre au Bénin (présenté par Jonas Gbenameto de La Poste du Bénin et Babacar Gaye de l'IMCE) a nécessité l'engagement concerté des différents acteurs.

À l'heure actuelle, le réseau du Bénin compte 108 bureaux de poste, 50 agences commerciales en zone rurale, 317 agents autorisés pour les transferts d'espèces et quatre centres multimédia qui aident les clients à se familiariser avec les services financiers. Le programme avait pour but d'amener vers le marché financier les populations qui en étaient exclues et de changer les mentalités des personnes travaillant pour l'OPN.

Le marché des transferts d'argent a connu de nombreux changements: ouverture des corridors du Niger et du Bénin (auparavant, les transferts d'argent devaient être traités par les pays voisins), et mise en place de Postalia, un système de gestion de l'information intégrant les activités postales et financières. De plus, des pourparlers ont été engagés avec MoneyGram et Western Union pour renégocier les conditions des contrats d'exclusivité. Dans le même temps, de nouveaux produits, notamment d'argent électronique, ont été développés. Grâce à l'argent électronique, l'OPN a commencé à accorder des avances et des crédits. La Poste du Bénin peut ainsi élever ses ambitions et offrir des produits modernes.

Les clients veulent accéder aux services en tout lieu, à toute heure, sans être obligés de se déplacer à plusieurs endroits. Le programme offre une plate-forme où les clients peuvent suivre tous les mouvements sur leur compte, y compris les dates d'envoi et de réception des transferts d'argent. Comme la plate-forme permet un accès simplifié aux informations de compte, les utilisateurs n'ont pas à se déplacer pour les consulter. Cette possibilité est utile non seulement pour les particuliers, mais également pour les petites entreprises, qui gagnent ainsi du temps pour se consacrer à leurs clients. La plate-forme est déjà populaire parmi la clientèle: 7000 comptes ont été ouverts. Cependant, selon les évaluations, elle doit se montrer plus concurrentielle en intégrant davantage d'offres, notamment de crédits, pour lesquels il existe une forte demande.

De nombreuses améliorations ont été apportées au niveau du front-office comme du back-office, notamment aux structures physiques, à la formation du personnel et aux systèmes et processus. Les résultats de ces changements s'illustrent dans une meilleure image de marque, une amélioration des conditions de travail, une hausse de la productivité, un meilleur service à la clientèle, une optimisation de la connectivité et une rationalisation des systèmes. Preuves de ces gains d'efficacité: les opérations ont progressé de 43%, les revenus des commissions de 76% et les flux financiers et de 91%. En outre, et ce point est encore plus important, le personnel a gagné un sentiment de fierté à l'égard de son lieu de travail, et le recours au bureau de poste a progressé.



«En outre, et ce point est encore plus important, le personnel est fier de travailler à la Poste, et les usagers recourent plus volontiers à ses services.»

Jonas S. Gbenameto

Concernant la connectivité, Postalia (Caisse nationale d'épargne & Centre de chèques postaux) a mis en place une interface avec Postcash, connectant 58 agences postales grâce à la boucle locale radio, et il est prévu d'en connecter 12 de plus avec des modems GSM.

L'amélioration de la gestion des ressources humaines comprenait des mesures de formation:

- formation des cadres dirigeants de l'OPN à l'amélioration continue, à la qualité de service, au contrôle interne et à la comptabilité analytique;
- formation des agents à la qualité du service et aux technologies de réception;
- formation de deux cadres dirigeants à la gestion des réseaux de distribution de services financiers dans le cadre du programme Mobile Money for the Poor (MM4P).

Une nouvelle organisation a été créée pour la gestion centralisée des liquidités, ce qui a permis d'éliminer les ruptures de liquidités, de réduire de 10% les charges bancaires, et de renforcer et d'améliorer le contrôle interne par une cartographie des risques selon la norme ISO 31000 dans les services Opérations commerciales, Finances et Informatique.

Deux bureaux de poste ont été rénovés et ont acquis une toute nouvelle apparence. Le renouvellement du parc informatique avec des équipements modernes, ainsi qu'un renforcement des dispositifs de sécurité dans les agences et aux guichets, une meilleure visibilité et identification des agents, et l'amélioration des conditions de travail pour le personnel ont induit des gains de productivité. Les clients constatent que leur bureau de poste est mieux équipé et mieux sécurisé, et cela les incite à recourir à ses services.



### Ghana (Ghana Post Ltd.)

La mise en œuvre du projet pilote au Ghana a été présentée par Eric Yao, Directeur général, et Quintin Akrobotu, Responsable des relations publiques de Ghana Post Ltd.

On estime le nombre de migrants ghanéens à 1,85 million, répartis dans plus de 33 pays. Le flux net de transferts d'argent vers le Ghana en 2014 était estimé à 2 milliards, ce qui représente près de 5% du PIB. Ces flux proviennent principalement des États-Unis (22%), de Grande-Bretagne (16%), du Nigeria (14%), d'Italie (8%) et de Côte d'Ivoire (8%). Pas moins de 28% des Ghanéens sont expéditeurs ou destinataires de transferts d'argent. Parmi les expéditeurs, 55,7% préfèrent envoyer de l'argent en passant par des parents ou amis, 25,1% privilégient les banques, 22% utilisent d'autres canaux formels et 16,1% recourent aux canaux informels<sup>7</sup>.

À l'heure actuelle, la Poste ghanéenne fournit à ses clients des services rapides, efficaces et fiables. Après une perte en 2014/15 due à un déclin des services postaux, le projet de la Poste est de devenir une entreprise diversifiée et autosuffisante. Ghana Post offre actuellement des services tels que le traitement des transferts d'argent internationaux entrants et les transferts d'argent intérieurs, et cherche à étendre son offre aux transferts internationaux sortants et au traitement des versements de prestations gouvernementales.

Dans le cadre de l'APFSI, Ghana Post a bénéficié d'une assistance technique, de nouveaux équipements et d'un réaménagement des structures physiques de bureaux de poste ruraux. Les bureaux vont être modernisés pour répondre aux besoins de la clientèle rurale. Le programme comprenait également la formation de cadres dirigeants, ainsi qu'une formation de formateurs dans les domaines de la gestion financière, de la gestion des liquidités, de la gestion des risques, de l'analyse coûts-bénéfices et du reporting.

Figure 13: Services actuels et futurs de Ghana Post

Actifs	En préparation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transferts d'argent internationaux entrants: Western Union, Money Gram, Euronet World Wide, Ria, Sigue, Transfast et Samba Money Transfer</li><li>• Transferts d'argent intérieurs: Cash Post, MTN Mobile Payment, E-Zwich, Txt'n'Pay</li><li>• Agent d'argent mobile Airtel</li><li>• Versements dans le cadre du programme Revenu de subsistance contre la pauvreté (LEAP)</li><li>• Assurance Star Microinsurance Services Ltd</li><li>• Mandats postaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versement de prestations gouvernementales</li><li>• Transferts d'argent internationaux sortants</li><li>• Services bancaires</li><li>• Banque postale</li><li>• Location d'espaces dans les bureaux de poste pour des guichets automatiques</li><li>• Services en partenariat avec Roraima Data Services (services d'agence)</li></ul>

Figure 14: Actions de Ghana Post pendant la mise en œuvre de l'APFSI, 2013-2016

Nouveaux corridors	Nouvelles technologies	Tarifification
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nigeria</li><li>• Togo</li><li>• Liberia</li><li>• Kenya</li><li>• Émirats Arabes Unis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre du système IFS</li><li>• Cartes de paiement en alliance de marques (Master Card/Visa)</li><li>• Déploiement d'un outil de gestion des liquidités (créé par l'UPU)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Services de qualité à faible coût</li><li>• Tarifs plus intéressants que les banques et les ORM</li><li>• Tarifification ciblant les populations rurales pauvres et attractives en vue de partenariats avec des banques et ORM</li></ul>

Dans le cadre des préparations pour l'APFSI, des mesures ont été prises pour mettre en place de nouveaux corridors de transfert d'argent utilisant de nouvelles technologies (IFS, cartes de paiement en alliance de marques, outil de gestion des liquidités). Ghana Post a également déposé une demande d'agrément auprès de la Banque du Ghana pour pouvoir envoyer de l'argent vers plusieurs pays. Les tarifs destinés aux populations rurales pauvres sont compétitifs, car Ghana Post entend offrir des services de qualité à très faible coût, afin de devenir le prestataire privilégié de ces populations.

<sup>7</sup> Les personnes interrogées pouvaient donner plusieurs réponses, si bien que le total est supérieur à 100%.

Figure 15: Photos du bureau de poste de Mamprobi avant et après la rénovation



L'OPN ghanéen gère actuellement environ 400 bureaux de poste dans le pays. Le but des mesures de développement commercial et de marketing est d'étendre les services financiers existants et d'en lancer de nouveaux pour promouvoir l'inclusion. Ghana Post doit devenir une marque connue de tous et un point d'accès unique pour les services financiers, en particulier pour les personnes actuellement exclues du marché. Pour atteindre ces objectifs, il faut améliorer la connectivité. Actuellement, quatre bureaux sont connectés à PostNetwork, 250 sites utilisent des modems, et l'OPN souhaite à terme créer des «hotspots» pour le public.

La refonte de l'identité visuelle de deux bureaux de poste pour leur donner une image plus professionnelle et formelle est en cours. La rénovation du bureau de poste de Mamprobi est bientôt achevée, et celle du bureau de poste de Santasi sera achevée en janvier 2017.



«Ghana Post sera une marque connue de tous et un point d'accès unique pour les services financiers, en particulier pour les personnes actuellement exclues du marché.»

Eric Yao

### Madagascar (Paositra Malagasy)

L'expérience de Madagascar a été présentée par Ami Rakotoarivelo, Directeur général adjoint de Paositra Malagasy.

Madagascar compte 22 millions d'habitants. Quarante pour cent de la population est rurale, avec un taux d'accès aux services bancaires de seulement 6%. Le pays compte dix banques et 240 bureaux de poste, dont 67% sont situés en milieu rural. De par sa situation insulaire, séparée de l'Afrique, Madagascar présente une grande prédominance des transferts d'argent intérieurs par rapport aux transferts internationaux. Les transferts intérieurs représentent 94% du marché (comprenant les mandats, les mandats-lettres, l'argent électronique et la banque mobile). Les 6% restants sont des transferts d'argent internationaux gérés par IFS, Western Union et MCTV. Les transferts internationaux ont décliné au cours des deux dernières années. Cependant, avec l'acquisition d'équipements d'ITC fournis par l'APFSI et la mise en œuvre d'une nouvelle politique pour le développement des services financiers postaux, on espère une hausse du volume des transferts d'argent internationaux. Les coûts de transfert se situent généralement aux alentours de 10%, et la stratégie concurrentielle de Paositra prévoit un abaissement de ce taux à 5%.

Au cours de l'initiative pilote pour Paositra Malagasy (2013-2016), l'assistance technique fournie a permis de développer et d'améliorer les activités, de conclure de nombreux accords et contrats, de moderniser les locaux et d'abaisser le coût des mandats postaux domestiques.

Les deux bureaux de poste qui ont été modernisés ont été sélectionnés en raison de leur situation en zone rurale et de leur volume d'activité. Andranonahoatra est située en périphérie de la capitale, à 12 km du centre-ville et à 500 m de rizières. Sa population est semi-rurale et semi-urbaine, et ses activités comprennent le commerce, l'agriculture et l'élevage. Ambatolampy est une petite ville située à 70 km de la capitale, avec une population rurale à 85%. Les principales activités sont le commerce, l'agriculture, l'élevage, et la fabrication d'articles en aluminium et de souvenirs. Les deux bureaux de poste ont bénéficié d'une rénovation physique et d'une modernisation des équipements.

Figure 16: Before and after: post office in Ambatolampy



La rénovation a concerné l'intérieur comme l'extérieur, donnant aux locaux une apparence plus professionnelle. Les deux bureaux de poste ont reçu des ordinateurs et de nouveaux équipements de bureaux, et des dispositifs de sécurité supplémentaires ont été installés.



«Grâce à l'initiative APFSI, les bureaux de poste ont une apparence plus formelle et professionnelle. Et les clients ont remarqué ce changement.»

Ami Rakotoarivelo

### Sénégal (La Poste du Sénégal)

L'expérience du Sénégal a été présentée par Saliou Fedior, Directeur de La Poste du Sénégal.

La Poste du Sénégal occupe une position prédominante sur le marché des transferts d'argent, avec un réseau physique de près de 260 points de contact détenus en propre (bureaux et agences) et un réseau de 1500 distributeurs privés. Elle dispose de son propre produit (Poste\_One) et d'un portefeuille de partenaires internationaux.

Dans le cadre de l'APFSI, La Poste du Sénégal a conclu de nouveaux partenariats et lancé des produits et services sous sa propre marque.

Parmi les autres succès de l'OPN, il convient de mentionner l'extension et l'amélioration de la connectivité des bureaux de poste et des autres points de contact, le développement de services bancaires électroniques (*PosteCash*) avec plus de 20 000 cartes vendues pour un volume de 150 000 transactions et un flux de 11 milliards FCFA (17,5 millions USD), et l'équipement de 59 bureaux de poste ruraux (notamment avec des détecteurs de faux billets, des coffres-forts et des ordinateurs). Des programmes de formation ont été menés: 25 employés ont été formés pour devenir à leur tour formateurs dans les domaines de l'inclusion et de l'éducation financière, du développement des capacités de TIC, du marketing et de la gestion de clientèle, et quatre cadres ont été formés dans le domaine du renforcement des capacités.

La Poste a installé le logiciel *JD Edwards* pour rationaliser la comptabilité et améliorer la gestion centralisée des liquidités. Les bureaux de poste sont ainsi mieux préparés pour répondre aux besoins de leurs clients. La Poste a débuté la mise en œuvre de son Plan stratégique de développement, et a élaboré un contrat de performance avec le Gouvernement pour faire progresser l'inclusion financière.

La rénovation de deux bureaux de poste ruraux à Ndong et à Pout a été très bien accueillie par le personnel, les clients et les autorités locales. L'amélioration des locaux a accru la visibilité des bureaux de poste, et les clients sont plus enclins à recourir à leurs services. Les employés sont plus motivés et plus productifs.

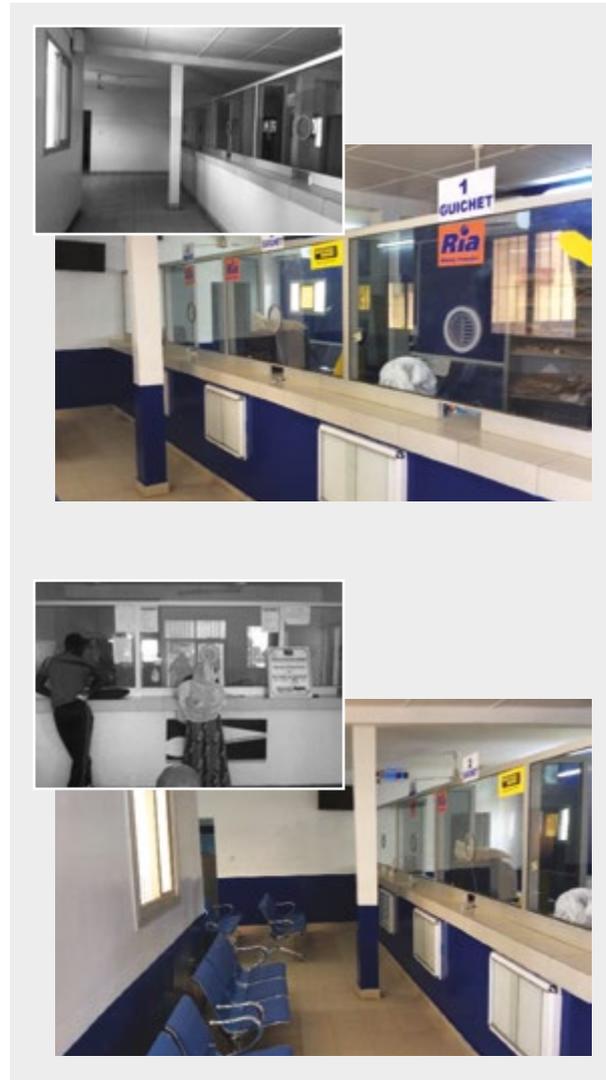


«Le changement se lit sur le visage des employés et des clients.»

Saliou Fedior

Les formations ont apporté de nombreux bénéfices. L'approche de formation en cascade a permis à de nombreux agents de former d'autres membres du personnel ainsi que des clients. Les agents sont mieux à même de familiariser leurs clients avec les produits et services financiers dont ils peuvent tirer parti. L'amélioration des pratiques et des procédures permet aux clients de gérer plus efficacement leur argent et leurs comptes.

Figure 17: The post office in Ndong before and after renovation



# Salon professionnel – Synergies et mise en réseau

En ce second jour de la Conférence, 14 entreprises et organisations ont présenté leurs produits, leurs dernières initiatives et leurs bonnes pratiques, offrant aux participants un espace pour initier des partenariats et partager des connaissances. Les représentants des entreprises ont décrit les caractéristiques de leurs produits et services innovants, en soulignant ce qui les différenciait de ceux de leurs concurrents

ainsi que leur utilité pour les opérateurs postaux dans le domaine des transferts d'argent. Les entreprises exposantes comprenaient des opérateurs de transfert d'argent, des prestataires de plates-formes logicielles et des prestataires de produits de connexion réseau. Cet espace a également été le cadre de nombreuses rencontres bilatérales, qui ont permis d'explorer des opportunités commerciales.



# La perspective des autorités de réglementation postale

## PRÉSENTATEUR: Brian Mwansa

Responsable des services postaux, Association des autorités de réglementation des communications de l'Afrique australe (CRASA)

En Afrique australe, seuls 42% des adultes sont formellement bancarisés. La Communauté de développement de l'Afrique australe espère réussir à inclure la population non bancarisée en s'appuyant sur un réseau de plus de 5600 bureaux de poste. L'inclusion financière postale au niveau international est sur les écrans radar des autorités de réglementation.

Les transferts d'argent effectués par les migrants font partie d'un écosystème de services financiers, et ne doivent pas être uniquement considérés comme des afflux de liquidités destinés à la consommation. Les sommes ainsi transférées peuvent être épargnées, investies et utilisées pour effectuer des paiements, entre autres usages.

Les services financiers postaux évoluent souvent dans une zone de flou réglementaire entre réglementations postales et réglementations financières, ce qui entrave la mise en place d'un environnement propice à l'inclusion financière.

Les États membres doivent adopter des réglementations opérationnelles harmonisées, qui favorisent l'interopérabilité pour les services financiers postaux.

Des directives pour promouvoir l'inclusion financière sont en cours d'élaboration pour les membres du CRASA. Elles comprennent une déclaration de politique commune par les États membres et une déclaration similaire à tous les niveaux inférieurs, affirmant le rôle essentiel des réseaux postaux dans l'inclusion financière. Les directives contiennent également des recommandations politiques à mettre en œuvre au niveau des États membres, portant sur l'utilisation des réseaux postaux pour l'inclusion financière en général, ainsi que des recommandations réglementaires. Elles s'achèvent par des recommandations opérationnelles au niveau national, couvrant des thèmes tels que l'orientation clientèle et les modèles économiques.



# 16 novembre **Session II**

## La voie à suivre en Afrique: feuilles de route

### Résumé

Au vu du potentiel considérable du réseau postal africain, des feuilles de route ont été préparées pour appuyer le développement des services financiers postaux dans sept pays supplémentaires: la Côte d'Ivoire, le Kenya, le Liberia, l'Ouganda, la Sierra Leone, la Zambie et le Zimbabwe. Ces feuilles de route, comprenant des plans à court et à long terme, sont basées sur les conditions de marché intérieures et internationales, et fournissent des pistes de mesures pour développer les services et la concurrence parmi les prestataires de services de transfert d'argent. Les recommandations portent notamment sur la collaboration avec des institutions financières, le développement des capacités institutionnelles et la formation sur les services de transfert d'argent.

**Hans Boon, Expert principal en réseaux postaux, MFEF, FIDA**, a effectué une présentation sur les feuilles de route à moyen terme pour développer le rôle des bureaux de poste dans l'accès aux services financiers.

Outre les quatre pays sélectionnés, qui reçoivent actuellement une assistance technique, des feuilles de route sont en préparation pour sept autres pays, où un certain nombre d'initiatives sont déjà en cours pour promouvoir les services financiers postaux. Les feuilles de route sont conçues pour guider ces pays vers des objectifs à court et moyen terme, avec des horizons de 3 à 6 mois, 2 à 3 ans et 3 à 5 ans, et ont été élaborées sur la base des conditions de marché intérieures et internationales.

Voici une brève description des scénarios pour les différents pays sélectionnés:

- **Kenya:** Posta Kenya a accompli des progrès significatifs dans l'établissement de partenariats avec le secteur financier. Ses besoins se situent au niveau du déploiement des capacités de prestation dans les régions rurales grâce à des technologies TIC légères et à du personnel qualifié. La feuille de route à moyen terme reflètera les changements récents dans la gestion et la politique générale de développement des services financiers.
- **Ouganda:** la réforme postale en Ouganda est plus avancée que dans d'autres pays. Le réseau postal possède un bon potentiel pour prendre une part active dans l'offre de services financiers, par la collaboration avec des institutions financières, le développement des capacités et la formation aux procédures de transfert d'argent.
- **Zambie:** ZamPost a considérablement diversifié ses activités et conclu un partenariat avec une institution de microfinance agréée habilitée à collecter des dépôts. La feuille de route se concentrera sur l'exploitation de ce partenariat pour garantir la continuité des affaires et contribuer à faire progresser l'inclusion financière.
- **Zimbabwe:** ZimPost a progressé dans la diversification de ses services financiers. Le défi consiste à tirer le meilleur parti de ces changements pour garantir que ZimPost reste viable et efficace.

Le 14 novembre, une table ronde régionale s'est tenue entre les homologues de Côte d'Ivoire, du Liberia et de la Sierra Leone.

- **Liberia:** les transferts d'argent comptent pour 25% du PIB du Liberia et sont vitaux pour le pays. L'offre de services de transfert d'argent pourrait représenter un changement majeur dans le modèle économique actuel des services postaux libériens. L'établissement d'un partenariat public-privé apparaît comme l'option la plus viable pour gérer ce changement.
- **La Sierra Leone**, qui était restée inactive pendant des années dans le domaine des services financiers, a récemment amorcé une reprise dynamique. Le déploiement d'un grand nombre de bureaux de poste doit contribuer à faire progresser l'inclusion financière, en particulier dans les régions rurales dotées d'infrastructures très limitées. Au cours de la conférence, SalPost a présenté son plan d'action.

Le FIDA prépare plusieurs documents d'information reprenant les enseignements tirés d'expériences antérieures, qui seront publiés mi-2017. Ces documents seront des instruments utiles pour les décideurs politiques, les autorités de réglementation et les opérateurs.



# 16 novembre Session III

## Conclusions et recommandations

### Résumé

Au cours des deux jours qu'a duré la Conférence, 360 millions USD ont été transférés par des travailleurs migrants vers l'Afrique et à l'intérieur du continent. Pour canaliser cet immense afflux de richesse et faire progresser l'inclusion financière, il est nécessaire:

- de se concentrer sur l'environnement réglementaire, en veillant à son adéquation;
- d'encourager les partenariats public-privé, en tirant le meilleur parti de toutes les forces en présence pour créer des stratégies à long terme répondant aux réels besoins des populations;
- d'améliorer la connectivité numérique et de moderniser les technologies; et
- de renforcer le rôle des réseaux postaux pour favoriser l'inclusion des populations rurales non bancarisées dans le système financier.

**Conclusion d'Isaac Gnamba-Yao, Directeur de La Poste de Côte d'Ivoire:** aucune institution n'est mieux positionnée que la Poste pour combattre la pauvreté. Et grâce à la collaboration entre les experts et spécialistes ayant participé à cette Conférence, il sera possible de construire un environnement favorable pour les transferts d'argent. Le bureau de poste a toujours été une institution au cœur de la société, au service des citoyens. Il peut être en première ligne du combat pour l'inclusion financière, en créant un modèle qui place les citoyens au centre de son action.

**Conclusion de Pedro De Vasconcelos, Coordinateur du MFEF, FIDA:** les transferts d'argent effectués par des migrants africains depuis d'autres pays d'Afrique et d'autres continents ont atteint 360 millions USD au cours des deux journées de la Conférence, et les fonds vont continuer à affluer. Il faut tirer le meilleur parti de ces richesses pour répondre aux besoins et changer la vie de millions de personnes. C'est pourquoi les discussions doivent se poursuivre, et la dynamique insufflée au cours de ces deux journées de Conférence doit être relayée dans les pays respectifs des participants.

La révolution numérique est en fait un processus évolutif, qui doit suivre la transformation permanente des marchés. À mesure que les nouvelles technologies pénètrent le marché des services financiers, elles doivent être mises à profit pour faciliter les transferts et réduire les coûts. Des défis restent à relever, comme la prédominance des produits de transfert en espèces et les restrictions réglementaires qui s'appliquent aux acteurs émergents dans l'offre de services de paiement.

En acheminant des transferts d'argent vers les familles rurales, les opérateurs postaux africains peuvent jouer un rôle majeur dans la promotion de l'inclusion financière et dans la réduction de la pauvreté. Tout se jouera au cours des trois à cinq prochaines années.

Afin d'exploiter pleinement le potentiel des réseaux postaux, les recommandations suivantes ont été énoncées à l'issue de la Conférence:

### Réseaux postaux et cadres réglementaires

- Les opérateurs postaux nationaux doivent s'imposer dans leur rôle par le renforcement du dialogue avec les autorités de réglementation financière, par la collecte et la communication d'informations et de données plus complètes, ainsi que par l'amélioration de la transparence, l'engagement en faveur de principes responsables et l'amélioration de leurs services financiers.
- Les transferts d'argent et les services financiers via les bureaux de poste doivent être gérés et contrôlés par des institutions responsables, agréées par les autorités de réglementation financière. Une meilleure coordination entre le régulateur postal national et le régulateur financier est fortement recommandée.
- Les opérateurs postaux nationaux doivent engager un dialogue ouvert et transparent avec leurs partenaires, éviter les contrats d'exclusivité et promouvoir un marché concurrentiel.

### Partenariats postaux public-privé

- Les opérateurs postaux africains doivent se forger une culture de partenariat. Une première étape a été présentée à l'occasion de l'appel lancé conjointement par le FIDA, l'IMCE, la Banque mondiale et le FENU lors de la Journée internationale des transferts d'argent familiaux, le 16 juin 2016, sur le thème «Améliorer les partenariats entre la Poste et les sociétés de transfert d'argent pour renforcer l'offre de services de transfert dans les régions rurales d'Afrique».
- Des stratégies de marketing ciblées et à long terme, centrées sur le client, sont fondamentales pour le développement de stratégies commerciales, et doivent être coordonnées de manière conjointe avec les partenaires commerciaux. Une gestion financière saine et fiable est une condition préalable essentielle à l'établissement et au maintien de partenariats plus solides et plus équilibrés.

### **Connectivité et technologies**

- Les opérateurs postaux doivent rechercher des partenariats avec des sociétés FinTech et opérateurs de télécommunications mobiles compétents pour étendre l'accès au système financier et l'utilisation des services. L'interconnexion et l'interopérabilité standard avec les différents canaux électroniques de distribution de services financiers sont fortement recommandées.
- La plupart des réseaux postaux africains enregistrent des progrès importants en matière de diversification numérique, mais doivent encore progresser pour pouvoir devenir plus concurrentiels sur les marchés ruraux. Les progrès dans la numérisation passent avant tout par des partenariats avec, par exemple, des banques, des opérateurs de services de paiement, des prestataires de solutions technologiques et des opérateurs d'argent mobile.
- Les clients de la Poste doivent être placés au cœur des discussions concernant la connectivité et la technologie. Les clients n'utiliseront les services de transfert d'argent et les autres services financiers offerts par les opérateurs postaux nationaux que si 1) les services offerts répondent à leurs besoins (combinaison adaptée de produits, faible niveau de prix, communication efficace et intensive, facilité d'utilisation, simplicité, etc.) et si 2) les canaux physiques fournissent la qualité de service attendue ou requise (proximité, horaires d'ouverture, compétences du personnel postal, capacité à offrir un bon service client, niveau de liquidité adapté, bon niveau de formation, modèle économique adéquat).

### **Accès aux services de transfert d'argent par les bureaux de poste**

- Les bureaux de poste endossent la responsabilité sociale et publique de l'offre de services financiers fiables, justes et transparents; les bonnes pratiques issues de l'expérience montrent qu'ils peuvent jouer un rôle pertinent dans les communautés rurales, qui fait d'eux un acteur important des stratégies nationales d'inclusion financière. Leur valeur pour l'inclusion financière réside dans un vaste réseau national et majoritairement rural, dans leur notoriété et leur réputation de fiabilité, et dans leur capacité à maîtriser le réseau et à le faire fonctionner. Toutefois, ils doivent améliorer leurs performances à plusieurs niveaux – sur le plan commercial, des ressources humaines, de la technologie, de la logistique et de la gestion financière.
- L'émancipation nécessaire à l'inclusion financière via les bureaux de poste requiert le renforcement de la sensibilisation et de l'éducation financière et technologique des populations sous-bancarisées. Cette éducation peut être réalisée à la fois du côté des expéditeurs et du côté des destinataires, par le biais d'une évaluation adaptée des besoins des clients postaux, de campagnes marketing et de communication de masse et d'actions de promotion menées conjointement avec les partenaires.

# Annexe 1

## Programme

Mardi, 15 novembre **Matinée**

**8:30 – 09:00** Accueil des participants

### ALLOCUTIONS DE BIENVENUE

**09:00 – 09:20**

**Abdoul Barry**

Directeur Pays, Côte d'Ivoire, Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

**Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du Mécanisme de Financement pour l'Envoi de Fonds (MFEF),  
Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

### SESSION I | Discours d'ouverture

**09:20 – 09:40**

**André Apété**

Directeur de cabinet, ministère de la Poste et des Technologies de l'information et  
de la communication, Côte d'Ivoire

**Jean-François Valette**

Ambassadeur de l'Union européenne en Côte d'Ivoire

**Djibrine Younouss**

Secrétaire général, Union panafricaine des Postes (UPAP)

### SESSION II | Transferts d'argent via les réseaux postaux

**09:40 – 10:00**

- *Rapport*: «Transferts d'argent et bureaux de poste en Afrique.  
Répondre aux besoins des migrants et de leurs familles en milieu rural»

**Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du MFEF, FIDA

**10:00 – 11:15**

- *Débat avec les organisations internationales*

**Amadou Cissé**

Directeur exécutif par intérim, Institut africain pour les transferts de fonds (AIR)

**Robert H. Masumbuko**

Directeur du Fonds migration et développement, Banque Africaine de Développement (BAD)

**Salam Sanfo**

Coordinateur régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest, Union postale universelle (UPU)

Modérateur: **Hans Boon**

Expert principal en réseaux postaux, FIDA

*Questions et réponses*

---

**11:15 – 11:30** Pause-café et photo du groupe

## SESSION III | Postes et cadres réglementaires

11:30 – 13:00

- *Discussion en panel avec des autorités de réglementation, des banques centrales et des opérateurs postaux du continent africain*

*Faciliter les transferts de fonds à travers les réseaux postaux: Où sont les bureaux de poste dans la matrice des régulateurs des communications et des régulateurs financiers*

**Shaheen Adam**

Directeur général intérimaire, Banque postale d'Afrique du Sud

**Laila Chorfi**

Responsable du service Établissements de crédit public et organismes assimilés, Direction de la supervision bancaire, Bank Al-Maghrib, Royaume du Maroc

**Wilfrid Martin**

Membre du Conseil de régulation, Autorité de régulation des communications électroniques et de la Poste (ARCEP), Bénin

Modérateur: **Massimo Cirasino**

Responsable Infrastructures de paiement et de marché, Pôle mondial d'expertise en Finance et marchés, Groupe de la Banque mondiale

*Questions et réponses*

---

13:00 – 14:30 Déjeuner

## Après-midi

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

14:30 – 15:45

- *Discussion en panel avec le secteur privé*

*Opportunités de partenariat et coopération pour un marché rentable*

**Samuel Koroma**

Directeur général, SalPost, Sierra Leone

**Sebastian Plubins Malfanti**

Directeur général Europe, Moyen-Orient, Afrique et Asie du Sud (région EMEASA), RIA Financial Services

**Mawuli Amoa**

Chargé de programme Télécommunications & réseaux, Commission de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)

Modérateur: **Ian Radcliffe**

Directeur, Institut mondial des caisses d'épargne (IMCE)

*Questions et réponses*

---

15:45 – 16:00 Pause-café

**SESSION V** | Connectivité et technologie**16:00 – 17:00**

- *Discussion en panel avec des prestataires de solutions technologiques*

*Connecter le monde réel avec le monde numérique*

**Yves Eonnet**

Président directeur général, TagPay

**Melissa Rousset**

Gestionnaire du projet Afrique francophone, Digital Financial Insights,  
Helix Institute / MicroSave Africa

**Mamadou Touré**

Directeur Général, Numherit

**David Avsec**

Directeur Adjoint du Centre des technologies postales,  
Coordinateur des relations de compte, Union postale universelle (UPU)

**Modérateur: François Coupienne**

Expert technique principal, Finance Digitale,  
Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

*Questions et réponses*

**SESSION VI** | Accès aux services de transfert d'argent via les réseaux postaux**17:00 – 18:00**

- *Discussion en panel avec des acteurs qui coopèrent avec des opérateurs postaux africains*

*Jusqu'au dernier mile pour une meilleure inclusion financière de la population rurale*

**Youssef Makrouf**

Directeur pays pour la Côte d'Ivoire, Positive Planet

**Kristina Mejo**

Chef de mission Burundi, Organisation internationale pour les migrations (OIM)

**Leon Isaacs**

Président directeur général, Development Market Associates (DMA)

**Modérateur: Mauro Martini**

Chargé des envois de fonds et du développement, MFEF, FIDA

*Questions et réponses*

**CONCLUSIONS DU 1<sup>er</sup> JOUR****COCKTAIL**

Mercredi, 16 novembre **Matinée**

**SESSION I** | Vers de meilleurs résultats: retour d'expériences du terrain

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

Modérateur: **Hans Boon**  
Expert principal en réseaux postaux, FIDA

- **Bénin**

Présentation de: **La Poste du Bénin**  
avec le support du World Savings and Retail Banking Institute (WSBI)

- **Ghana**

Présentation de: **Ghana Post**  
avec le support de la Banque Mondiale

- **Sénégal**

Présentation de: **La Poste du Sénégal**  
avec le support de l'Union Postale Universelle (UPU)

- **Madagascar**

Présentation de: **Paositra Malagasy**  
avec le support de la Banque Mondiale

- *Expériences croisées et leçons apprises*

Questions et réponses

**11:00 – 13:00**

**Salon professionnel – Synergies et mise en réseau**

Cet espace offre des opportunités pour les opérateurs postaux, le secteur public et le secteur privé de créer des synergies, la mise en réseau, promouvoir les partenariats et des expériences croisées d'apprentissage.

Les participants apprendront des approches technologiques innovants pour canaliser les transferts d'argent et maximiser leur impact à travers les opérateurs postaux, en les reliant à d'autres services financiers.

Liste provisoire des entreprises



**13:00 – 14:30** Déjeuner

**SESSION II** | La voie à suivre en Afrique: feuilles de route**14:30 – 15:30****Brian Mwansa**

Responsable des services postaux, Association des autorités de réglementation des communications de l'Afrique australe (CRASA)

*Présentation des lignes directrices provisoires pour les membres de la CDAA pour l'inclusion financière via les bureaux de poste*

**Hans Boon**

Expert principal en réseaux postaux, MFEF, FIDA

*Représentants des opérateurs postaux africains*

- Feuilles de route à moyen terme pour étendre le rôle des bureaux de poste dans l'accès aux services financiers
- Une vue d'ensemble intra-pays, les principaux défis et les prochaines étapes

*Questions et réponses***SESSION III** | Conclusions et recommandations**15:30 – 16:00****Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du MFEF, FIDA

**Isaac Gnamba-Yao**

Directeur de La Poste de Côte d'Ivoire

# Annexe 2

## Liste des intervenants

### **Shaheen Adam**

Directeur général intérimaire,  
Banque postale d'Afrique du Sud

### **Quintin Akrobotu**

Responsable des relations  
publiques, Ghana Post Ltd.

### **Mawuli Ainoa**

Chargé de programme  
Télécommunications & réseaux,  
Commission de la Communauté  
économique des États d'Afrique  
de l'Ouest (CEDEAO)

### **André Apété**

Directeur de cabinet, ministère  
de la Poste et des Technologies  
de l'information et de la  
communication, Côte d'Ivoire

### **David Avsec**

Directeur Adjoint du Centre des  
technologies postales, Coordinateur  
des relations de compte, Union  
postale universelle (UPU)

### **Hans Boon**

Expert principal en réseaux postaux  
et transferts d'argent, MFEF, FIDA

### **Laila Chorfi**

Responsable du service  
Établissements de crédit public et  
organismes assimilés, Direction de  
la supervision bancaire, Bank Al-  
Maghrib, Royaume du Maroc

### **Massimo Cirasino**

Responsable Infrastructures de  
paiement et de marché, Pôle  
mondial d'expertise en Finance et  
marchés, Groupe de la Banque  
mondiale

### **Amadou Cissé**

Directeur exécutif par intérim,  
Institut africain pour les transferts  
de fonds (AIR)

### **François Coupienne**

Expert technique principal, Finance  
Digitale, Fonds d'équipement des  
Nations Unies (FENU)

### **Pedro De Vasconcelos**

Coordinateur du MFEF, FIDA

### **Yves Eonnet**

Président directeur général, TagPay

### **Saliou Fedior**

Directeur, La Poste du Sénégal

### **Babacar Gaye**

Responsable de projet, IMCE

### **Jonas S. Gbenameto**

Directeur général, La Poste  
du Bénin

### **Isaac Gnamba-Yao**

Directeur général, La Poste  
Côte d'Ivoire

### **Alassane Gueye**

Directeur, Services bancaires aux  
particuliers, ECOBANK Sénégal

### **Leon Isaacs**

Président directeur général,  
Development Market Associates  
(DMA)

### **Samuel Koroma**

Directeur général, SalPost,  
Sierra Leone

### **Youssef Makrouf**

Directeur pays pour la Côte d'Ivoire,  
Positive Planet

### **Sebastian Plubins Malfanti**

Directeur général Europe,  
Moyen-Orient, Afrique et Asie  
du Sud (région EMEASA), RIA  
Financial Services

### **Wilfrid Martin**

Membre du Conseil de régulation,  
Autorité de régulation des  
communications électroniques et  
de la Poste (ARCEP), Bénin

### **Robert H. Masumbuko**

Directeur du Fonds migration et  
développement, Banque Africaine  
de Développement

### **Mauro Martin**

Chargé des envois de fonds et  
du développement, MFEF, FIDA

### **Kristina Mejo**

Chef de mission Burundi,  
Organisation internationale pour  
les migrations (OIM)

### **Brian Mwansa**

Responsable des services postaux,  
Association des autorités de  
réglementation des communications  
de l'Afrique australe (CRASA)

### **Ian Radcliffe**

Directeur, Institut mondial des  
caisses d'épargne (IMCE)

### **Ami Rakotoarivelo**

Directeur général adjoint,  
Paositra Malagasy

### **Melissa Rousset**

Gestionnaire du projet Afrique  
francophone, Digital Financial  
Insights, Helix Institute / MicroSave  
Africa

### **Salam Sanfo**

Coordinateur régional pour l'Afrique  
centrale et l'Afrique de l'Ouest, UPU

### **Mamadou Touré**

Directeur Général, Numherit

### **Jean-François Valette**

Ambassadeur de l'Union  
européenne en Côte d'Ivoire

### **Eric Yao**

Directeur général, Ghana Post Ltd.

### **Djibrine Younouss**

Secrétaire général, Union  
panafricaine des Postes (UPAP)

# Annexe 3

## Liste des participants

**Abdelkader Benbrahim**

Banque Africaine de développement  
– MFW4A

**Abdoul Barry**

FIDA

**AdamaTouré**

ASTAC-CI

**Adebola Sanni Awojobi**

Swifta Systems and Services

**Adoubi Akobe Jean De Dieu**

Small World Financial  
Services Group

**Adwoa Amankwa-Mainu**

Zeepay

**Ahmed Kada**

Poste Maroc

**Alassane Gueye**

EcoBank

**Alessandra Casano**

MFEF/FIDA

**Amadou Cissé**

Institut africain pour les transferts  
de fonds (AIR)

**Amadou Bamba**

La Poste de Côte d'Ivoire

**Amelia Nsereko**

Uganda Post

**Ameth Gaye**

Numherit

**Ami Rakotoarivelo**

Paositra Malagasy

**Amy Johnson**

ASTAC-CI

**Andrew Takyi-Appiah**

Zeepay

**Andrew Kaweesa**

Uganda Post

**Anne Karanja**

Kenya Post Office Savings Bank

**Ayanda Luthuli**

Tacheyon

**B.M. Mukhtar**

NiPost, Service postal nigérian

**Babacar Gaye**

Institut mondial des caisses  
d'épargne (IMCE)

**Babacar Sambe**

Banque africaine de développement

**Barnabé François**

MicroCred

**Bassirou Wade**

Groupe La Poste Sénégal

**Bernard Kirimi Murerwa**

Postal Corporation of Kenya

**Brian Mwansa**

CRASA

**Chris Jarzombek**

MFEF/FIDA

**Christian S. Minoungou**

Commission de l'Union africaine

**Corinne Riquet**

CGAP

**Cornelis Heesbeen**

Auxfin

**Dare Okoudjou**

MFS Africa

**David Avsec**

Union postale universelle (UPU)

**Djibrine Younouss**

Union postale panafricaine (PAPU)

**Egide Niyokwizigira**

Régie nationale des Postes  
du Burundi

**El Hadji Malik Seck**

Ria Money Transfer

**Emmanuel Okoegwale**

MobileMoney Africa

**Eric Yao**

Ghana Post

**Ernest Ilboudo**

SonaPost

**Fabrice Bogou**

Small World Financial  
Services Group

**Fanny Kader**

APBEF-CI

**Fatoumata Kamara Sanfo**

Banque Africaine de développement

**Fiavota Maneva**

Paositra Malagasy

**François Coupienne**

Fonds d'équipement des Nations  
unies (FENU)

**Frédéric Daud**

ASTAC-CI

**Fredrick Samuel Wasike**

PostBank Uganda

**Gachlem Ngassaki**

TerraPay

**Gifty Ofori**

XpressMoney

**Graham Tonkin**

Monetas

**Griffiths Thakhisi**

Lesotho Postal Services

**Hailu Kinfe**

Institut africain des transferts  
de fonds (AIR)

**Hans Boon**

MFEF/FIDA

**Ian Radcliffe**

Institut mondial des caisses  
d'épargne (IMCE)

**Ibrahim Bashirr Kamara**

Sierra Leone Postal Services

**Ignacio Reid**

Ria Money Transfer

**Isaac Annan Riverson**

Postal and Courier Services  
Regulatory Commission, Ghana

**Isaac Gnamba Yao**

La Poste de Côte d'Ivoire

**Jean-François Valette**

Union européenne

**Jean Marie Mundanikure**

Régie nationale des postes Burundi

**Jefferson Bah**

ministère des Postes et des  
télécommunications du Libéria

**Jérôme van der Putt**

SatADSL S.A.

**Jonas Gbenameto**

La Poste du Bénin

**Kolapo Solesi**

Merchant & Agent Transactions Ltd,

**Kristina Mejo**

Organisation internationale pour les migrations (OIM)

**Kwaku Saforo**

eProcess S.A (Ecobank Group)

**Laila Chorfi**

Bank Al-Maghrib, Maroc

**Laurent Guittey**

Organisation internationale pour les migrations (OIM)

**Leon Isaacs**

Development Market Associates (DMA)

**Louis Blaise Aka Brou**

Conférence des Postes des États de l'Afrique de l'Ouest (CPEAO)

**Madi Ouedraogo**

ASTAC-CI

**Mamadou Touré**

Numherit

**Marcel Tchoulegheu**

MTN Cameroon

**Massimo Cirasino**

Banque mondiale

**Mauro Martini**

MFEF/FIDA

**Mawuli Amoa**

ECOWAS

**Melissa Rousset**

Helix Institute / MicroSave Africa

**Michel S. Kabre**

SonaPost

**Modupe Ladejebi**

Swifta Systems and Services

**Mofya Edith Zimba**

Zambia Postal Services Corporation

**Mosiua Aau**

Lesotho Postal Services

**Neil Moyo**

Zimbabwe Posts

**Nicole Van Gans**

Banque mondiale

**Noel Adou**

CENTIF-CI

**Pardon Mujakachi**

WorldRemit

**Patricia Zoundi Yao**

QuickCash

**Paul W. Thomas**

ministère des Postes et télécommunications du Libéria

**Pawel Brzostek**

Union postale universelle (UPU)

**Pedro De Vasconcelos**

MFEF/FIDA

**Philip Daniel**

Instant Cash

**Quintin Akrobotu**

Ghana Post

**Rachel Balsham**

MFS Africa

**Ricardo Valencia**

Banque mondiale

**Robert H. Masumbuko**

Banque africaine de développement

**Rosanna Faillace**

MFEF/FIDA

**Sailou Fedior**

Groupe La Poste Sénégal

**Salah Eddine Kobar**

Groupe La Poste Sénégal

**Salam Sanfo**

Union postale universelle (UPU)

**Samuel Joseph Koroma**

Sierra Leone Postal Services

**Saturnin Boké**

Positive Planet

**Sebastian Plubins Malfanti**

Ria Money Transfer

**Serge Brayer**

Positive Planet

**Shaheen Adam**

South African Postbank

**Sikanérou Salifou**

La Poste du Bénin

**Singleton Tinashe**

Mhembere Zimbabwe Post

**Siphiwe Zama**

Zambia Postal Services Corporation

**Solofo Andriantsirahonana**

Paositra Malagasy

**Stéphanie-Audrey Renaut**

CENTIF-CI

**Victor Asemota**

Swifta Systems and Services

**Vincent Kadio**

Orange Money

**Washington Opata Akech**

Postal Corporation of Kenya

**Wilfrid Martin**

ARCEP Bénin

**Youssef Makrouf**

Positive Planet

**Yves Doho**

Small World Financial Services Group

**Yves Eonnet**

TagPay

**Zakia Hazzaz**

Bank Al-Barid, Maroc

**Zoubida Bengeloune Fall**

Numherit



# Organisateurs

## Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds du FIDA

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

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) est une institution financière internationale et une agence spécialisée des Nations unies vouée à l'éradication de la pauvreté et de la faim dans les zones rurales des pays en développement. Le fonds multi-bailleurs de 35 millions USD du FIDA – le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds – accroît les opportunités économiques des populations rurales pauvres en soutenant et en développant des services de transfert d'argent innovants, répliquables à grande échelle, efficaces et facilement accessibles qui favorisent l'inclusion financière et l'investissement productif dans les zones rurales. Le portefeuille du Fonds comprend aujourd'hui près de 50 projets dans plus de 40 pays en développement dans le monde.

## Les présentations des intervenants à la conférence sont disponibles à l'adresse:

[www.ifad.org/event/tags/y2016/28065956](http://www.ifad.org/event/tags/y2016/28065956)



Fonds international de développement agricole  
Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds

Pedro De Vasconcelos, Coordinateur

Via Paolo di Dono, 44 – 00142 Rome, Italie

Téléphone: +39 06 5459 2012

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

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

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

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](http://instagram.com/ifadnews)

 [www.twitter.com/ifadnews](http://www.twitter.com/ifadnews)

 [www.youtube.com/user/ifadTV](http://www.youtube.com/user/ifadTV)



Mécanisme de financement  
pour l'envoi de fonds

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

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



Mars 2017