EUROPEAN MICROFINANCE PLATFORM
NETWORKING WITH THE SOUTH

e-MFP
Groupe d'Action sur
les Transferts d'Argent

Guide des bonnes pratiques des institutions de microfinance actives dans le secteur des transferts d'argent

Préparé par :

ada

ACRACCS

PHB Development
towards financial inclusion

Avec le soutien de :

mcpi
MICROCREDIT SUMMIT CAMPAIGN
A Project of RESULTS Educational Fund

IFAD
Enabling poor rural people to overcome poverty

THE GOVERNMENT OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Foreign and European Affairs
Directorate for Development Cooperation and Humanitarian Affairs

THE GOVERNMENT OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance

Remerciements

Cette initiative a vu le jour grâce à l'engagement et aux généreuses contributions des institutions suivantes :

- ACEP, Sénégal
- ACRA-CCS, Italie
- ADA, Luxembourg
- ADOPEM, République dominicaine
- ASKI, Philippines
- CAMIDE, Mali
- Plateforme Européenne de la Microfinance, e-MFP
- FONKOZE, Haïti
- FIDA, Italie
- PAMECAS, Sénégal
- RTC Coonecta, Équateur
- Union financière mutualiste de Louga, Sénégal

Table des matières

Résumé

1. Introduction et définitions des transferts d'argent 6
2. Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent 12
   - D'après les bonnes pratiques des IMF Adopem, Camide et Pamecas
3. Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent 18
   - D'après les bonnes pratiques de l'IMF Pamecas
4. Marketing et communication des produits de transfert d'argent 28
   - D'après les bonnes pratiques des IMF Fonkoze et Adopem
5. Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF 35
   - D'après les bonnes pratiques de l'IMF Pamecas
6. Systèmes informatiques pour les transferts d'argent 42
   - D'après les bonnes pratiques des IMF RTC et Pamecas
7. Réglementation des transferts d'argent 51

Lectures recommandées 56
Sigles et acronymes 57
Annexes : Études de cas d'IMF 58
Colophon 71

Résumé

- De nombreuses institutions de microfinance (IMF) s'efforcent de développer des produits liés aux transferts d'argent des migrants. Les difficultés qu'elles rencontrent freinent l'extension de ce domaine d'activité ainsi que la vente croisée de leurs produits de prêt et d'épargne existants.
- Ce Guide des bonnes pratiques pour les institutions de microfinance actives dans les transferts d'argent s'appuie sur les connaissances d'IMF déjà expérimentées dans ce domaine. Il peut être utilisé par les dirigeants des IMF comme matériel d'autoformation ou comme une base pour le matériel de formation interne.
- Les annexes de ce guide comprennent des descriptions détaillées des produits et des approches des IMF actives dans les envois de fonds. Par ailleurs, les bonnes pratiques présentées tout au long du guide y sont illustrées par des exemples concrets.
- Ce guide offre un tour d'horizon de tous les aspects essentiels pour le succès des activités de transfert d'argent :

1. Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent
   - Les transferts d'espèces à espèces restent dominants sur le marché des envois de fonds. Toutefois, grâce à des partenariats forts entre les opérateurs de transfert d'argent (OTA) et les banques du côté des expéditeurs, et les institutions de microfinance (IMF) du côté des destinataires, l'impact des transferts d'argent peut être optimisé en offrant aux expéditeurs comme aux destinataires des opportunités de bancarisation et d'accroissement des actifs grâce aux comptes d'épargne
   - Il n'existe pas une approche unique et idéale de partenariat (partenariat simple ou partenariat multiple), et chaque IMF doit déterminer le type de partenariat commercial qui lui convient le mieux
   - Pour réussir dans ce domaine, les IMF doivent adopter et faire le suivi de la rentabilité des opérations de transfert d'argent comme indicateur de performance

Résumé (suite)

2. Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent
   - Un bon produit lié à l'envoi de fonds est un produit rapide, fiable, accessible, correctement tarifé, transparent et facile d'utilisation. Il prend en compte les besoins essentiels des clients, expéditeurs comme destinataires
   - La conception d'un produit lié aux transferts d'argent doit être rigoureuse. Elle doit intégrer les diverses dimensions (les « 8 P », voir page 25) qui définissent la proposition de valeur aux yeux des clients
   - Les IMF sont souvent bien positionnées pour vendre un produit d'envoi de fonds de qualité, qui réponde spécifiquement aux besoins de leur base de clientèle traditionnelle
   - Un certain nombre de facteurs essentiels doivent être réunis pour garantir le succès des IMF dans le domaine des transferts d'argent

3. Marketing et communication des produits de transfert d'argent
   - Un marketing efficace dans le domaine des transferts d'argent présuppose un produit qui réponde aux besoins des clients ; une approche systématique et exhaustive ; une approche équilibrée, qui tienne compte tant de l'expéditeur que du destinataire ; et une bonne coopération avec l'OTA, la banque ou la plate-forme d'envoi de fonds sur le versant de l'expédition

4. Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF
   - Le processus opérationnel le plus impacté est le processus de paiement final du transfert d'argent, qu'il s'agisse d'un produit de transfert d'espèces à espèces ou d'espèces à compte
   - De plus, les processus d'enregistrement des clients et d'ouverture de comptes sont essentiels (en particulier pour les produits espèces à compte), et la gestion de la trésorerie et des liquidités doit être bien organisée
   - La formation du personnel est un aspect essentiel, y compris pour les produits liés aux transferts d'argent. Cette formation concerne le personnel de l'IMF comme le personnel de l'OTA (sur le versant de l'expédition). La formation sur les opportunités de vente croisée, ainsi que des indicateurs clés de performance (ICP) clairement définis et des mesures incitatives sont essentiels pour promouvoir les envois de fonds, en particulier les produits espèces à compte

Résumé (suite)

5. Systèmes informatiques pour les transferts d'argent
   - De nombreux systèmes de transfert d'argent (STA) sont disponibles sur le marché. La décision d'une IMF d'utiliser un système plutôt qu'un autre dépendra (i) du modèle économique choisi (souhaite-t-elle proposer uniquement un produit espèces à espèces, ou offrir une solution de dépôt automatisé sur un compte, par exemple), (ii) de ses perspectives de croissance (en cas de multiplicité de partenaires, le personnel doit savoir utiliser plusieurs systèmes et traiter les rapprochements indépendamment avec chaque partenaire), et (iii) des ressources à la fois humaines et financières dont elle dispose pour les activités de transfert d'argent
   - Le choix du système ne suffit pas à lui seul à garantir le succès des activités de transfert d'argent. La formation du personnel, y compris aux applications informatiques, est indispensable, de même qu'un canal permettant au personnel de faire remonter l'information et d'émettre des requêtes pour l'amélioration des fonctionnalités du STA

6. Réglementation des transferts d'argent
   - Dans certains pays, les IMF ne sont pas autorisées à payer les transferts d'argent aux destinataires. Avant de prendre la décision d'offrir des services d'envoi de fonds, les IMF doivent étudier les réglementations applicables et déterminer quels services elles sont autorisées à proposer
   - Les réglementations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) et de vigilance à l'égard de la clientèle (KYC) sont inhérentes aux activités de transfert d'argent. Elles tendent à se renforcer, et l'approche choisie par l'IMF doit impérativement intégrer les mesures nécessaires pour s'y conformer

Table des matières

1 **Introduction et définitions des transferts d'argent**

2 Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent

3 Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent

4 Marketing et communication des produits de transfert d'argent

5 Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF

6 Systèmes informatiques pour les transferts d'argent

7 Réglementation des transferts d'argent

Le contexte

De nombreuses institutions de microfinance (IMF) s'efforcent de développer des produits liés aux transferts d'argent des migrants. Les premiers résultats et expériences de ces projets commencent à se matérialiser. Dans ce cadre, les IMF rencontrent certaines difficultés qui freinent l'extension de ce domaine d'activité, la croissance des volumes de transferts d'argent générés et la vente croisée de leurs produits de prêt et d'épargne existants. Il est donc difficile de mettre en place une branche d'activité financièrement pérenne, et d'avoir l'impact en termes d'inclusion financière attendu.

Le Groupe d'Action sur les Transferts d'Argent d'e-MFP (Plateforme Européenne de la Microfinance) considère les institutions de microfinance comme des canaux essentiels pour la distribution de produits financiers adaptés, en particulier lorsque les transferts d'argent peuvent être liés à des produits d'épargne et de prêt. Le Groupe d'Action souhaite développer les connaissances et diffuser les bonnes pratiques en matière de transferts d'argent et de microfinance.

À cette fin, le Groupe d'Action a organisé un atelier avec des IMF qui se sont engagées dans le développement de produits de transfert d'argent et ont déjà une expérience étendue dans ce domaine. Cet atelier a permis aux IMF d'échanger des expériences et des connaissances. Ces échanges ont servi de base à l'élaboration du présent Guide des bonnes pratiques des institutions de microfinance actives dans les transferts d'argent.

L'atelier s'articulait plus particulièrement autour de deux thèmes centraux :

- **Sensibilisation** :
  quels sont les besoins des clients et quelles sont les opportunités de produits et services liés aux transferts d'argent ? ; Quelles sont les conditions préalables minimales pour devenir actif dans ce domaine ?

- **Appui pratique** :
  comment améliorer vos produits de transfert d'argent actuels et garantir le bon déroulement des opérations ? ; Comment mettre en place une activité d'envoi de fonds viable ?

Comment utiliser ce manuel

Ce Guide des bonnes pratiques s'adresse aux institutions de microfinance et à leurs partenaires techniques et financiers.

Ce document peut être utilisé de différentes façons :

- Matériel d'autoformation pour les dirigeants d'institutions de microfinance qui :
  - souhaitent lancer des produits de transfert d'argent
  - souhaitent améliorer et étendre leurs activités actuelles de transfert d'argent
  - souhaitent lier leurs activités de transfert d'argent à d'autres produits, notamment d'épargne et de crédit
- Base pour le matériel de formation interne des IMF, pour des ateliers ou des cours visant à renforcer les activités de transfert d'argent

Ce document offre un tour d'horizon systématique de tous les aspects essentiels au succès des activités de transfert d'argent :

- Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent
- Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent
- Marketing et communication des produits de transfert d'argent
- Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF
- Systèmes informatiques pour les transferts d'argent
- Réglementation des transferts d'argent

Définition des transferts d'argent et principaux produits concernés

Les transferts d'argent sont :

- Les transferts d'argent transfrontaliers opérés par les travailleurs migrants vers leurs pays d'origine respectifs, comprenant les transferts formels et informels (non enregistrés). (Définition de la Banque mondiale)

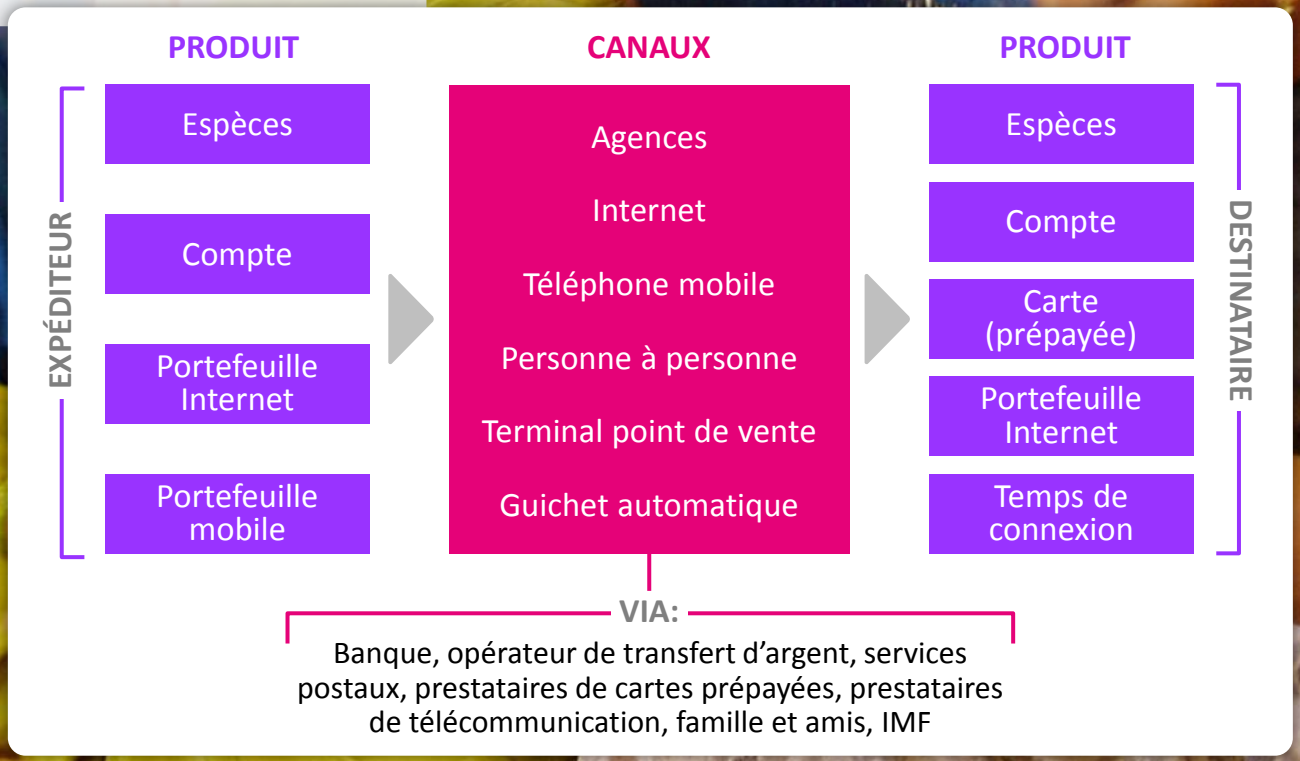
En d'autres termes :

- Les transferts d'argent recouvrent tous les envois de fonds (formels et informels) effectués vers leurs pays d'origine par des personnes se trouvant dans un contexte migratoire, que ces personnes soient ou non naturalisées, qu'elles travaillent et disposent d'une sécurité sociale ou non, et qu'elles résident de façon temporaire ou permanente dans le pays d'émigration. (Définition de la GIZ)
- En 2012, environ 401 milliards de dollars ont ainsi été envoyés par des migrants vers des pays en développement (envois de fonds officiellement enregistrés), ce qui représente une hausse de 5,3 % par rapport à l'année précédente. (Source : Banque mondiale)

Transferts d'argent : canaux et acteurs

Le transfert d'espèces à espèces reste le principal produit de transfert d'argent (80-90 %). D'autres produits et canaux gagnent lentement du terrain (voir chapitre 3 pour plus de détails) :

- Espèces à compte / carte / téléphone mobile
- Compte à compte
- Compte à espèces / carte / téléphone mobile



Tendances dominantes pour les IMF offrant des services de transfert d'argent

- La majeure partie, sinon la totalité, des IMF impliquées dans les transferts d'argent proposent des services de paiement en espèces. Parmi celles qui proposent le dépôt sur un compte, la plupart le font manuellement, et très peu d'entre elles proposent des produits alternatifs tels que les paiements vers des portefeuilles mobiles
- Voici quelques exemples de ces IMF (pour des informations détaillées, reportez-vous aux études de cas en annexe et aux bonnes pratiques présentées tout au long de ce document) :

IMF	Pays	Transferts d'argent depuis	Produits		
			Espèces à espèces	Espèces à compte	Espèces à compte
ACEP	Sénégal		X	X	
ADOPEM	République Dominicaine	2007	X	X	
CAMIDE	Mali	2012	X	X	
Fonkoze	Haïti		X	X	X
Pamecas	Sénégal	2005	X	X	
Union financière mutualiste de Louga	Sénégal	2009	X	X	

Table des matières

1 Introduction et définitions des transferts d'argent

2 **Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent**

3 Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent

4 Marketing et communication des produits de transfert d'argent

5 Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF

6 Systèmes informatiques pour les transferts d'argent

7 Réglementation des transferts d'argent

Modèles économiques et partenariats

Facteurs clés du modèle économique :

- Objectifs commerciaux
- Concurrence
- Environnement réglementaire
- Infrastructures existantes

- Offre de services directe
  - Envoi d'espèces dans le réseau d'agences d'une IMF
  - Par l'intermédiaire des comptes de l'IMF
- Partenariats
  - OTA
  - Banques
  - Consortiums

Ces options ne s'excluent pas mutuellement :

- Une IMF peut proposer des transferts d'argent entre les comptes de ses clients (donc des transferts d'argent nationaux)
- Elle peut assurer pour le compte d'un OTA le paiement des transferts d'argent internationaux (en tant qu'agent ou en tant qu'institution financière indépendante)
- Elle peut établir une relation de correspondant bancaire avec une banque pour des transferts internationaux de plus haute fiabilité pour des montants plus élevés
- Plusieurs IMF ou institutions similaires peuvent également s'allier pour renforcer leur pouvoir de négociation avec les OTA spécialisés

Encadré 2.1 Le modèle économique d'ADOPEM

- En République dominicaine, ADOPEM est devenu agent payeur pour le prestataire de transfert d'argent Remesas Dominicanas (RED) en 2006
- RED, une filiale de la banque dominicaine BHD, négocie directement avec plus d'une dizaine de prestataires de transfert d'argent. ADOPEM peut ainsi tirer parti de la couverture du réseau créé par RED (particulièrement développé aux États-Unis et en Espagne)
- RED détient 18 % de parts du marché des transferts d'argent de migrants en République dominicaine, ce qui lui confère un plus fort pouvoir de négociation qu'ADOPEM vis-à-vis des OTA. ADOPEM totalise 1 % du marché de RED, avec US$ 33,7M décaissés au 31 août 2013
- ADOPEM utilise le système de RED et n'a donc pas eu besoin d'investir dans une solution informatique

Source: ADOPEM 2013

Partenariats simples – L'exemple de Camide

- Lors du choix d'un partenaire pour le transfert d'argent, le principal arbitrage doit s'opérer entre le prix et le volume. Une société moins importante peut offrir de meilleures commissions à ses agents, mais ne pas générer un volume suffisant pour couvrir le coût des investissements de l'IMF. Or, la RENTABILITÉ est essentielle pour le succès du modèle d'affaires
- Les IMF peuvent envisager des partenariats simples :
  - Comme stratégie d'entrée sur le marché, pour développer le volume de transactions, acquérir de l'expérience et s'assurer une meilleure position de négociation
  - Pour développer une approche et des services spécifiques (par exemple en établissant des liens avec des organisations de la diaspora)
- Les IMF doivent réfléchir aux différences entre un partenariat avec un petit OTA et un grand OTA :

Partenariat simple avec un grand OTA

Avantages	Inconvénients
Besoins moins élevés en marketing	Fréquentes conditions d'exclusivité
Simplicité / solution clé en main	Plus de concurrence entre les agents
Entrée rapide sur un nouveau marché	Dépendance à l'égard de la position du partenaire sur le marché expéditeur
	Faible marge de manœuvre pour la négociation et la personnalisation

Encadré 2.2 CAMIDE : modèle de partenariat simple avec un petit OTA

CAMIDE (une IMF malienne) a commencé à proposer des services de transfert d'argent en 2012 dans le cadre d'un partenariat direct avec la Banque d'Escompte, BDE (un petit OTA français).

- Produits de transfert d'argent : espèces à espèces et espèces à compte
- Produits financiers liés aux envois de fonds : crédits à l'habitat pour les migrants

Avantages	Inconvénients
Davantage d'influence sur le produit et les frais, possibilité de personnalisation	Besoins plus élevés en marketing au niveau local
Accès direct au système de BDE par un lien créé pour CAMIDE, permettant le transfert d'argent en temps réel, sans investissement informatique	Démarrage plus lent (en septembre 2013 : 200 transferts, pour une valeur totale de €0,3M mais cela permet de tester le partenariat

Source: CAMIDE 2013

Partenariats multiples – L'exemple de Pamecas

Les partenariats multiples sont plus efficaces lorsque l'IMF :

- a déjà une certaine expérience dans le domaine des transferts d'argent
- dispose d'une forte position de négociation grâce à sa réputation de marque et à l'étendue de son réseau

Encadré 2.3 Modèle de partenariat de Pamecas

- Pamecas propose des services de transfert d'argent depuis 2005 et dispose d'un réseau national de 80 agences
- Pamecas a cinq partenaires actifs dans l'envoi de fonds : MoneyGram, Money Express, RIA, Western Union et Choice Money Transfer
- Principaux corridors : Italie / Espagne / Gabon / États-Unis -> Sénégal
- Produits des transferts d'argent: espèces à espèces et espèces à compte
- Produits financiers liés aux transferts d'argent : produits spéciaux d'épargne et de crédit pour les migrants et leurs familles
- Le modèle de partenariat multiple de Pamecas présente un certain nombre d'avantages et d'inconvénients :

Avantages	Inconvénients
Meilleurs accès au marché dans les pays d'expédition	Plus grande attention requise dans la gestion, en particulier pour les produits personnalisés
Possibilité de diversifier les opérations parmi les partenaires et, avec certains partenaires, de personnaliser les produits	Importants besoins de formation du personnel aux différents systèmes et produits (demande du temps)
Volumes de transactions plus importants = revenus accrus	Problèmes de liquidité au niveau des agences en raison des volumes importants (US$ 27M de paiements en 2012)

Source: Pamecas 2013

Négociation des partenariats : position des deux parties

- La difficulté de la négociation est proportionnelle à la taille de l'OTA. Ils disposent d'un réseau bien établi et entendent dicter leurs conditions de partenariat
- Les petits OTA recherchent généralement de nouveaux partenaires pour développer rapidement leur réseau, et sont donc plus ouverts à la négociation en matière de commissions, conditions de règlement ou autres aspects contractuels
- Plus l'IMF est grande, et plus son poids dans la négociation des conditions est important

L'OTA cherche à accroître rapidement son réseau de paiement et recherche :

- Un réseau d'agents étendu et de qualité
- **Des commissions les plus faibles possible**
- **Un service de règlement en aval du paiement**
- Des opérations sécurisées, entièrement agréées
- Une bonne infrastructure informatique : paiement en temps réel
- Des performances financières avérées
- Une base de clientèle importante
- Un service orienté clientèle et un centre d'appel
- De la confiance et de la transparence

L'IMF souhaite développer une nouvelle branche d'activité et recherche :

- Un réseau d'agents étendu et de qualité
- **Des commissions les plus élevées possibles**
- **Un service de règlement en amont du paiement**
- Des opérations sécurisées, entièrement agréées
- Un appui informatique et marketing
- Des performances financières avérées
- Un volume de transactions existant
- Une forte réputation de marque
- De la confiance et de la transparence

Conclusions

Les transferts d'espèces à espèces restent dominants sur le marché des transferts d'argent. Toutefois, grâce à des partenariats forts entre les opérateurs de transfert d'argent (OTA) et les banques du côté des expéditeurs, et les institutions de microfinance (IMF) du côté des destinataires, l'impact des transferts d'argent peut être optimisé en offrant aux expéditeurs comme aux destinataires diverses opportunités : (i) bancarisation ; (ii) établissement d'une relation entre l'expéditeur et/ou le destinataire et l'IMF ; (iii) accroissement de l'épargne grâce à des comptes d'épargne rémunérés ; (iv) utilisation des intérêts accumulés et de l'historique d'expédition d'envois de fonds pour garantir des micro-prêts.

Il n'existe pas un modèle économique unique et idéal pour les transferts d'argent, et chaque IMF doit déterminer le type de partenariat qui lui convient le mieux, en fonction de ses objectifs commerciaux, de son environnement réglementaire, de son expérience préalable dans le domaine des envois de fonds, de ses infrastructures informatiques, de ses ressources humaines, etc.

La rentabilité est un critère important. C'est pourquoi, quel que soit le partenaire vers lequel elle se tourne, l'IMF doit s'assurer qu'il offre un service rapide, sûr et attractif pour les clients, à des tarifs concurrentiels.

Table des matières

1 Introduction et définitions des transferts d'argent

2 Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent

3 **Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent**

4 Marketing et communication des produits de transfert d'argent

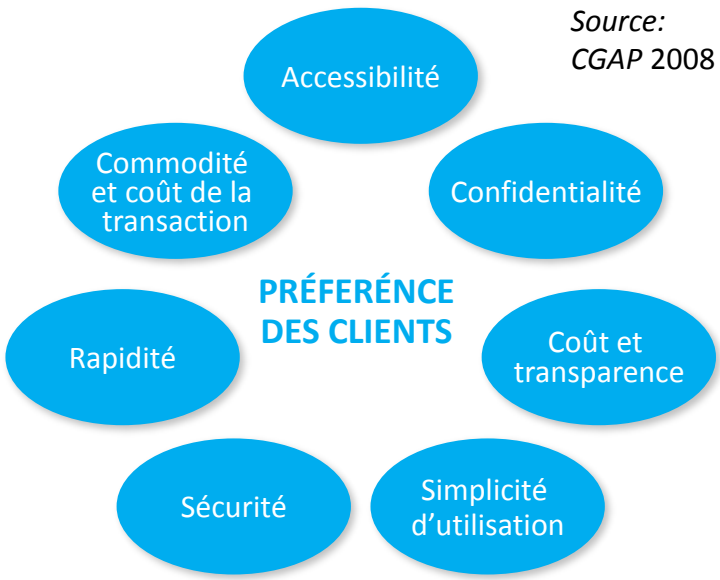
5 Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF

6 Systèmes informatiques pour les transferts d'argent

7 Réglementation des transferts d'argent

Besoins essentiels liés aux transferts d'argent

Un bon produit doit être attractif et offrir au client une « valeur ajoutée ». Il importe donc tout d'abord d'analyser les besoins des clients. Ces besoins doivent ensuite être pris en compte lors de la conception du produit.



Source: CGAP 2008

Pour les transferts d'argent, différents besoins peuvent être identifiés du côté des expéditeurs et des destinataires :

Expéditeurs :

- Rapidité du transfert
- Sécurité / fiabilité
- Prix (transparence des prix, tarif tout compris, taux d'échange)
- Facilité d'accès au lieu d'envoi
- Simplicité d'utilisation (pas trop de paperasse !)
- Contrôle sur le destinataire et la façon dont l'argent est dépensé

Destinataires :

- Facilité d'accès au lieu de retrait (proximité, pas de file d'attente)
- Simplicité d'utilisation (pas trop de paperasse !)
- Espèces disponibles au lieu de retrait, préférence pour les espèces
- Confidentialité
- Utilisation principale : dépenses domestiques, de santé et d'éducation

Les clients sont sensibles au prix, mais la fiabilité et la sécurité semblent encore plus importantes. Ceci explique sans doute pourquoi certains services de transfert d'argent pourtant coûteux demeurent populaires malgré la concurrence croissante.

Importance des études de marché

Une étude de marché fournit des informations sur le profil et les besoins des clients. Ces données doivent être prises en considération lors de la conception des produits liés aux transferts d'argent, afin d'offrir au client une « valeur ajoutée » attractive. Elles serviront notamment à adapter les caractéristiques du produit (par exemple transfert sur des comptes pour les membres de la famille) ou les mesures de marketing et de communication (par SMS ou par Internet, adaptation au niveau d'éducation).

Pamecas a réalisé une étude de marché auprès de migrants sénégalais en Espagne, qui a permis de réunir de précieuses informations (voir encadré 3.1). Les résultats de cette étude ont été utilisés pour adapter certaines caractéristiques et certains processus opérationnels de l'offre de produits pour les migrants.

L'étude de marché peut être confiée à une agence de marketing ou à un consultant, ou réalisée en interne par l'équipe marketing de l'IMF. Techniques d'étude à utiliser :

- Discussions thématiques de groupe
- Entretiens individuels structurés

Des associations de migrants ou des migrants bien intégrés peuvent aider à l'organisation ou à la réalisation de l'étude.

Encadré 3.1
Étude de marché auprès de migrants sénégalais en Espagne

Profil socio-économique :

- Beaucoup sont sans emploi (23 %) ou travaillent dans le commerce ambulant (29 %)
- Niveau d'éducation moyen (49 % ont un niveau d'instruction primaire ou en deçà)
- Niveau élevé de bancarisation (89 % ont un compte en Espagne, 50 % ont un compte au Sénégal)

Habitudes :

- Presque tous les migrants envoient de l'argent au Sénégal, en moyenne 100 à 300 € par transfert
- En majorité (91 %), ils recourent à des OTA, car le service est concurrentiel, rapide, fiable et simple

Aspirations et aspects émotionnels :

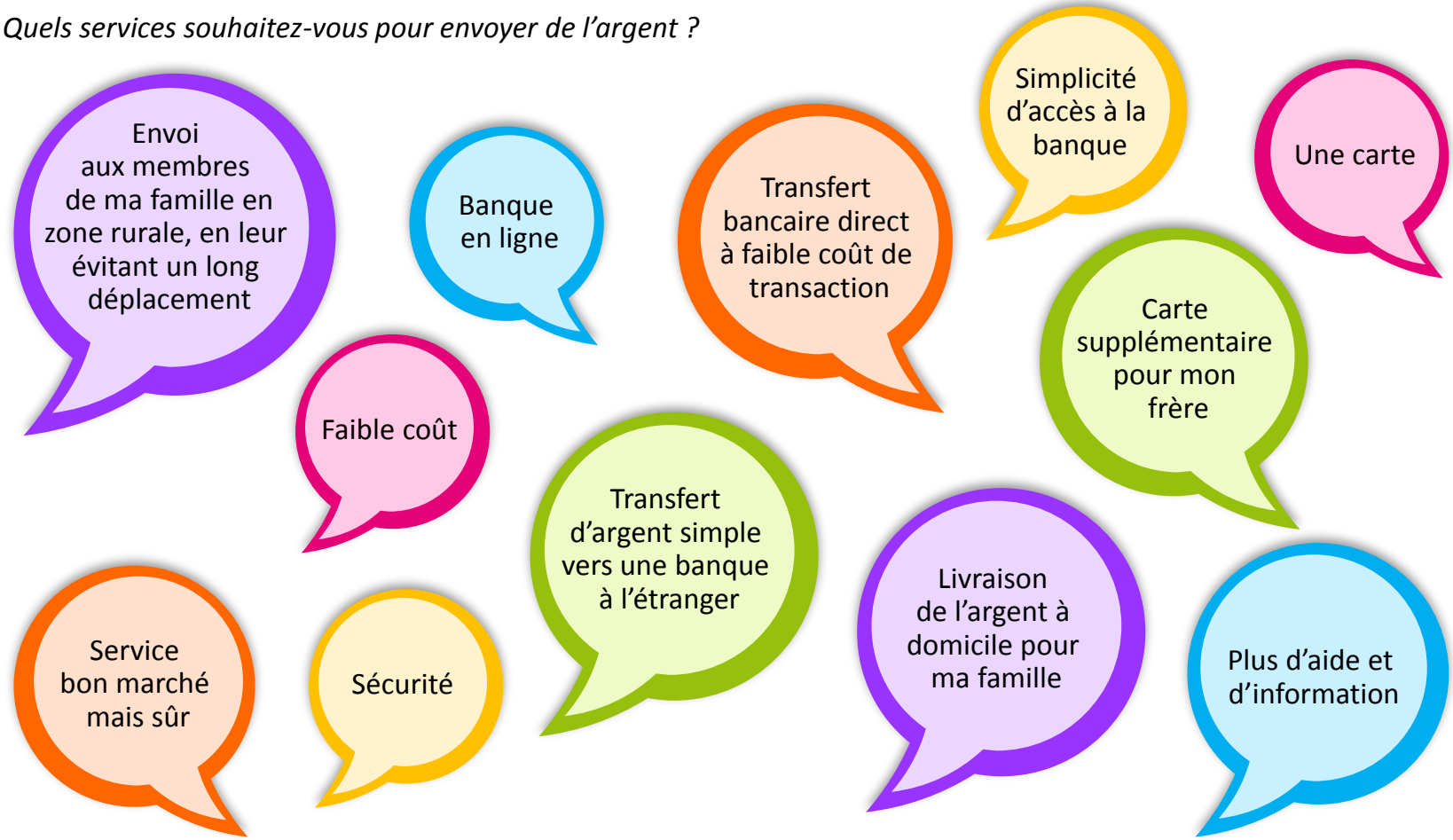
- Lien fort entre les migrants et leur famille (9 personnes à charge en moyenne)
- Ils veulent à terme retourner vivre au Sénégal (94 %)
- Ils veulent épargner pour le financement d'une maison ou d'un projet (45 % disposent d'un compte d'épargne)

Source: Pamecas 2013

Importance des études de marché

Encadré 3.2 Étude auprès de migrants africains dans 10 pays de l'UE

Quels services souhaitez-vous pour envoyer de l'argent ?



Source: Université de Maastricht, 2010

Risques inhérents à la conception du produit

Les attentes des clients sont nombreuses ! Vous ne pouvez pas répondre à toutes leurs attentes : il vous faut donc **sélectionner les besoins les plus importants.**

Les clients ont des **préférences ancrées dans leur culture ou leur histoire**, qu'il est difficile de changer.

- *Parfois, le destinataire n'est pas « la bonne personne », par exemple parce qu'il ne dépense pas l'argent intelligemment. Les comportements de transfert d'argent peuvent être influencés par l'éducation et la formation des expéditeurs (éducation financière et gestion d'entreprise), mais il est souvent difficile d'influencer l'expéditeur dans son choix du destinataire*
- *Il est difficile d'inciter les clients (expéditeurs ou destinataires) à épargner sur un compte. On observe une forte préférence pour les espèces et une pression importante en faveur des dépenses domestiques immédiates. Toutefois, un traitement spécial de l'épargne par rapport aux retraits immédiats peut s'avérer utile. Par exemple, les personnes titulaires d'un compte d'épargne peuvent bénéficier d'une ligne de crédit spéciale ou de tarifs préférentiels pour les transferts d'argent*

Les clients **doivent être bien informés des avantages des produits, en particulier s'il s'agit de nouveaux produits**. Sans quoi, la demande ne décollera pas.

- *En Équateur, RTC offrait une assurance de rapatriement funéraire intégrée au service de transfert d'argent, pour répondre à une préoccupation majeure des migrants, soucieux de ce qu'il adviendrait de leur corps s'ils venaient à décéder aux États-Unis. Cette assurance n'était pas vendue séparément, mais incluse dans le produit de transfert d'argent. Cependant, après plusieurs années et un volume important de transferts, aucune déclaration de sinistre n'avait été effectuée, alors que des décès étaient certainement survenus. On a finalement réalisé que les clients ignoraient qu'ils pouvaient bénéficier de ce service supplémentaire. RTC réexamine actuellement sa stratégie sur leur produit d'assurance*

La proximité est également un aspect important **pour l'expéditeur. La coopération avec un partenaire ne couvrant pas entièrement le territoire** peut poser problème. Les IMF et les OTA doivent coopérer et communiquer étroitement sur cet aspect. Par exemple, ils peuvent identifier les agents dans le pays d'expédition et communiquer leur localisation aux migrants.

Produits et services liés aux transferts d'argent

IMF en tant qu'agent payeur (espèces à espèces)
Pour beaucoup d'IMF, le paiement final est le seul service offert en relation avec les transferts d'argent.

- **Transfert d'argent lié à un compte d'épargne (espèces à compte)**
  1. Le migrant peut ouvrir un compte auprès de l'IMF et y déposer de l'argent
  2. Le migrant peut envoyer de l'argent sur le compte ouvert par quelqu'un d'autre auprès de l'IMF (par exemple un membre de sa famille)

  Soulignons que certaines IMF offrant ce produit n'ont pas encore automatisé le dépôt sur le compte. Le destinataire doit donc d'abord retirer le transfert en espèces, puis le déposer sur son compte.
  Variante : transfert d'argent depuis/vers un compte (d'épargne) collectif.

- **Transfert d'argent lié à un remboursement de prêt**
  1. Le migrant ou un membre de sa famille effectue des dépôts sur un compte d'épargne avec prélèvement automatique (ou débit direct ou ordre permanent) vers un compte de prêt (cas d'ADOPEM, Pamecas, RTC). Il s'agit de la formule la plus courante.
  2. L'argent est transféré vers le compte bancaire de l'IMF, où il est affecté au remboursement d'un prêt spécifique (cas d'ASKI).

  La principale difficulté est que le migrant doit se présenter en personne à l'agence de l'IMF pour obtenir le prêt (par exemple Pamecas).

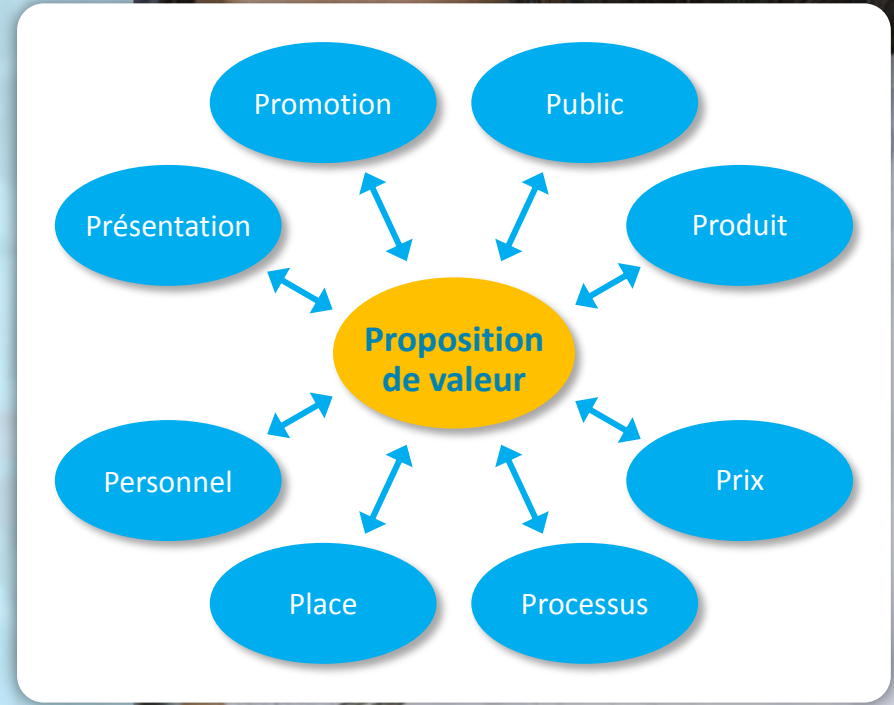
- **Transfert d'argent lié à un produit d'assurance**

  Il existe quelques exemples de ce cas de figure (assurance-vie, assurance obsèques). Toutefois, il ne s'agit pas d'un produit courant, et il est difficile à vendre.

Les « 8 P » de la conception produit : ce qui fait la valeur d'un produit

Les « 8 P » sont une méthode systématique pour l'évaluation et la conception de toutes les dimensions d'un produit :

- **Public** : le groupe cible, qui doit être homogène, identifiable, accessible et de taille suffisante. Quelle est la proposition de valeur pour ce groupe ? Existe-t-il un décalage entre l'offre actuelle et la demande du marché cible ?
- **Produit** : toutes les caractéristiques et attributs du produit, ses avantages, son nom. Quels sont les avantages pour les clients, réels et perçus ?
- **Prix** : instruments de tarification tels que taux d'intérêt, solde minimal, frais et commissions, etc.
- **Processus** : processus opérationnel nécessaire pour une activité spécifique, sous une forme standardisée qui peut être reproduite
- **Place** (lieu) : le lieu et le canal par lequel le client accède au produit, soit le canal de distribution et les points de vente
- **Personnel** : ressources humaines impliquées, besoins en formation, etc.
- **Présentation** : supports physiques du produit (par exemple brochures et formulaires)
- **Promotion** : campagnes publicitaires et mesures marketing destinées à attirer l'attention du marché cible sur le produit et à promouvoir les ventes



Produits et services liés aux transferts d'argent

Encadré 3.3 Bonnes pratiques : « Compte Courant Migrant » de Pamecas

Le produit phare de Pamecas est un compte courant rémunéré pour les migrants

- **Public** : le groupe cible est la population des migrants sénégalais en Italie, en Espagne, aux États-Unis et au Gabon
- **Produit** : Compte Courant Migrant, un compte courant rémunéré, sans limite de retrait. De plus, un bénéficiaire (par exemple un membre de la famille) peut ouvrir un compte Pamecas normal (Compte Prévoyance). Le migrant peut transférer de l'argent sur les deux comptes
- Un dépôt à terme (lié à un objectif d'épargne spécifique, par exemple épargne logement) et des produits de crédit sont inclus dans une offre secondaire, c'est-à-dire qu'ils ne font pas l'objet d'une promotion immédiate
- **Prix** (juin 2013) : frais d'ouverture de compte : €20 (dont €10 de participation du titulaire dans le capital de l'institution) ; taux d'intérêt : 2,5 % ; retraits et dépôts gratuits ; transfert d'argent au tarif normal de l'OTA partenaire (RIA / Choice Money Transfer / Money Express)
- **Processus** : l'argent est déposé sur le compte dans un délai de 24 heures. Un traitement manuel reste nécessaire au back-office de Pamecas, mais l'objectif est d'automatiser entièrement le processus. L'OTA coopère avec Pamecas pour faciliter l'automatisation
- **Place/lieu** : le compte peut être ouvert par des représentants de Pamecas en Espagne, en Italie, aux États-Unis. Pamecas examine actuellement la possibilité d'impliquer les OTA (dans le pays d'expédition) dans le processus d'ouverture de compte. Les transferts d'argent sont traités par les agents RIA et CMT. Du côté des destinataires, les caisses de Pamecas sont le canal de distribution
- **Personnel** : le personnel au Sénégal reçoit une formation sur le produit pour pouvoir en faire la promotion auprès des personnes destinataires des transferts d'argent
- **Présentation** : de nouvelles brochures et affiches sont en cours de conception
- **Promotion** : un migrant peut ouvrir deux comptes en même temps (un pour lui et un pour un membre de sa famille) avec un rabais sur les frais d'ouverture de compte

Source: Pamecas 2013

Facteurs clés de succès

Environnement externe :
besoins des clients et réseau de paiement

- Réseau de dépôt et de retrait (de bout en bout)
- Qualité du partenariat avec l'OTA

Aspects internes **: l'IMF et sa capacité à lancer et à offrir un produit de transfert d'argent**

- Gestion de la trésorerie et des liquidités
- Procédures sans accrocs (aspects opérationnels)
- Gestion et promotion (du produit)
- Sensibilisation du personnel sur les avantages du produit (pour les clients, mais aussi pour l'institution, qui peut accroître ses soldes d'épargne en empêchant que les montants soient immédiatement retirés). Le personnel doit être bien informé pour être en mesure de vendre le produit aux clients dans un contexte parfois fortement concurrentiel

Conditions préalables :

- Les dirigeants doivent soutenir le produit de transfert d'argent et croire en sa viabilité
- Connectivité de l'IMF au système de paiement et à Internet (ou par téléphone)
- Informatisation au niveau du siège et des agences
- Absence de barrières réglementaires (dans les pays d'expédition et de destination)

Conclusions

Un bon produit lié aux transferts d'argent est un produit rapide, fiable, accessible, correctement tarifé, transparent et facile d'utilisation. Il prend en compte les besoins essentiels des clients, expéditeurs comme destinataires.

La conception d'un produit lié aux envois de fonds doit être rigoureuse. Elle doit intégrer les diverses dimensions (les « 8 P ») qui ensemble définissent la proposition de valeur aux yeux des clients.

Les IMF sont souvent bien positionnées pour vendre un produit des transferts d'argent de bonne qualité, qui réponde spécifiquement aux besoins de leur base de clientèle traditionnelle (population relativement pauvre, rurale, etc.).

Afin de réussir, les IMF doivent prendre en compte certains facteurs clés.

Table des matières

1 Introduction et définitions des transferts d'argent

2 Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent

3 Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent

4 **Marketing et communication des produits de transfert d'argent**

5 Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF

6 Systèmes informatiques pour les transferts d'argent

7 Réglementation des transferts d'argent

Marketing et communication

Qu'entend-on par marketing et communication ?

- Il s'agit des messages et des médias utilisés pour communiquer avec un marché dans le but de promouvoir un produit
- Le marketing et la communication forment la partie « promotion » de la méthodologie des « 8 P »

Quelles erreurs peuvent être observées dans ce domaine ?

- Les affiches et brochures s'entassent et prennent la poussière sur une étagère de l'agence
- La publicité pour le produit utilise un langage visuel ou verbal non adapté
- Le média de diffusion de la publicité est mal choisi
- De la publicité est diffusée sur le produit sans que le personnel soit au courant
- De la publicité est diffusée sur le produit, mais il n'est pas disponible à la vente
- De la publicité est diffusée sur le produit, mais tout ne s'est pas passé comme prévu (il est encore en phase pilote)

Quelles sont les difficultés spécifiques rencontrées ?

- Les produits de transfert d'argent et les prestataires paraissent tous assez similaires
- Comment inciter l'expéditeur à choisir un OTA plutôt qu'un autre ?
- Comment cibler la bonne clientèle ?
- Le niveau d'alphabétisation des clients peut être limité, ce qui les empêche de s'informer correctement sur les autres produits (comme les comptes d'épargne)
- La relation entre le versant expéditeur et le versant destinataire doit bien fonctionner, en particulier pour les produits espèces à compte

Marketing et communication

Un marketing efficace des produits de transfert d'argent requiert les caractéristiques suivantes :

- Un produit qui réponde aux besoins des clients (voir chapitre 1)
- Une approche systématique et exhaustive
- Une approche équilibrée, qui tienne compte tant de l'expéditeur que du destinataire
- Une bonne coopération avec l'OTA ou la plate-forme ; sur le versant de l'expédition, l'IMF dépend de l'OTA, et ne peut donc pas tout contrôler

Il importe de bien communiquer sur les facteurs concurrentiels (arguments publicitaires uniques, ou *Unique Selling Points* / USP).

→ Le bon produit et le bon message adressé aux bonnes personnes

Vous devez agir en conformité avec votre position sur le marché. Si vous êtes petit (en termes de budget, etc.), soyez malin !

- Concentrez votre action
- Utilisez les données issues d'enquêtes auprès des clients : quels sont les mots utilisés par vos clients ?
- Distinguez-vous de la concurrence
- Utilisez la communication dans les points de vente (dans les agences de l'OTA et dans vos agences/caisses)
- Coordonnez votre marketing avec l'OTA (tirez profit de son réseau et de sa réputation)
- Testez les produits au préalable (dans un essai pilote à petite échelle)
- Exploitez les opportunités de vente croisée : rappelez à vos clients de crédit et d'épargne que vous proposez un produit de transfert d'argent ... et attirez l'attention des destinataires d'envois de fonds sur vos produits d'épargne et de crédit

Une approche systématique : le briefing de communication

Décrivez votre campagne marketing dans un briefing de communication. Si vous souhaitez sous-traiter, ce briefing est également le document que vous devez remettre à l'agence de marketing/relations publiques. Un briefing de communication doit contenir les éléments suivants :

1. Clients cibles : vous devez bien les connaitre (= qui est le groupe cible ?)
   - Du côté des expéditeurs
   - Du côté des destinataires
2. Objectifs de communication
   - Sensibilisation / Information
   - Changement d'attitude
   - Changement de comportement
3. Message clé / proposition clé
   - Adapté aux clients cibles
   - Marquez votre différence !
4. Moyens et canaux de communication à utiliser
5. Calendrier
   - Date de lancement
   - Durée et stratégie

BRIEFING MARKETING COMMUNICATION & MEDIA PLAN

A. BRIEFING

- Product/service/action/campaign:
- Product manager:
- Communication & Media manag
- Product/service/action launch c

Background

External Target Audience

Internal Target Audience

Communication Objectives

Core messages/Proposition

Product/Service/Action description

Competition

Available budget

Mandatory/Constraints

Timing requirements

Sign off responsible manager:

B. MEDIA PLAN REQUIREMENTS

1. Audio-visual media
   a. TV
   - Loose spots
   - Block time
   - Special package

   b. Radio

   c. Radio and TV sponsoring

   d. Cinema

   e. Internet
   - BSP home page
   - BSP Internetbank:
   - Banner
   - Button
   - Search engine
   - Others

2. Print
   a. Newspapers
   - Nation wide
   - Local
   - Others

   b. Magazines & Tabloids
   - News
   - Business
   - Male
   - Female
   - Others

   c. Special Publications
   - Bulletin
   - Magazine
   - News letter
   - Others

L'exemple de Fonkoze

Encadré 4.1 La promotion par Fonkoze de ses produits de transfert

Clients cibles :

- Haïtiens aux États-Unis (New York, Miami, Boston, Atlanta, Chicago)

Objectifs de communication :

- Informer les Haïtiens de la diaspora sur les services de transfert proposés par Fonkoze, l'emplacement de ses 46 points de vente (sur une carte) et son partenariat avec CAP et MoneyGram
- Diffuser des connaissances sur les coûts des transferts d'argent et les différentes options disponibles
- Diffuser des informations auprès d'associations de migrants haïtiens sur les options et services d'envoi collectif de fonds (épargne, dépôt collectif, services de paiement de salaires, Zafen.org et projet pilote « Remittance for Business » / « Transferts pour faire des affaires ») →

Message clé :

Grâce à ces 46 agences, Fonkoze est votre partenaire pour les transferts d'argent vers les régions rurales en Haïti.

Moyens et canaux de communication utilisés :

- Médias sociaux (Facebook et twitter). Ces médias sont efficaces pour toucher les populations jeunes ; les jeunes et les professionnels à mi-carrière sont intrigués par le projet « Remittance for Business » et Zafen.org => message qui attire l'attention
- Communication de proximité par l'intermédiaire d'associations de migrants haïtiens aux États-Unis : planification de tournées de présentation et de vidéo-conférences alignées sur le calendrier événementiel des associations de migrants
- Ces mesures se sont avérées efficaces : les organisations de migrants peuvent sembler petites, mais elles ont un bon rayon de couverture. Elles offrent également un canal moins coûteux pour établir des relations
- Participation à des émissions de radio de la diaspora (Internet et radios locales) – Obtenir des interviews gratuites pour parler des transferts d'argent, du développement économique, du développement rural en Haïti
- Participation à différents blogs
- Pages consacrées à la diaspora sur le site web de Fonkoze (jusqu'à l'automne 2013 – nouveau site en préparation pour 2014)

Á Haïti :

- Location d'un cybercafé pour organiser des journées d'appel gratuit. Le but est de faciliter les contacts entre les destinataires et les expéditeurs d 'envois de fonds, les premiers attirant l'attention des seconds sur les services de Fonkoze
- Présence visuelle en devanture de toutes les agences des partenaires (CAM, MoneyGram)

Calendrier :

- Diverses campagnes, d'une durée de 1 à 3 mois

Source: Fonkoze 2013

L'exemple d'ADOPEM

Encadré 4.2 ADOPEM : promouvoir l'éducation financière pour les destinataires de transferts d'argent

Clients cibles :

- Dominicains qui reçoivent des transferts d'argent et ne sont pas économiquement actifs

Objectifs de communication :

- L'objectif d'ADOPEM était d'améliorer les connaissances, premièrement dans le domaine de l'éducation financière liée aux transferts d'argent, et deuxièmement dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Message clé :

Recevez vos transferts d'argent avec ADOPEM !
(¡Remesas, recíbelas por ADOPEM!)

Moyens et canaux de communication utilisés :

Canaux de communication utilisés pour promouvoir les produits de transfert d'argent:

- Agences ADOPEM : collaborateurs chargés du service à la clientèle dans les agences
- Force de vente d'ADOPEM : collaborateurs chargés de la vente et de la promotion à domicile (visites aux clients)
- Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram)

Pour intéresser les clients, ADOPEM propose des ateliers sur les thèmes de l'éducation financière et de la gestion d'entreprise. Ces ateliers aident les clients à mieux gérer et mieux utiliser l'argent qu'ils reçoivent des membres de leur famille (par exemple en consacrant davantage d'argent à l'épargne ou aux investissements dans des moyens de production, et moins à la consommation directe).

Calendrier :

- En cours, des brochures sont encore disponibles dans les agences.

Source: ADOPEM 2013

Autres exemples et idées

Offrir des transferts d'argent gratuits (premier transfert gratuit, un transfert offert sur cinq en période de fêtes, etc.).

Transferts d'argent liés à des comptes d'épargne rémunérés.

Deux ouvertures de compte pour le prix d'une (par exemple un pour le migrant et un pour un membre de sa famille).

Loterie : les destinataires de transferts d'argent d'espèces à compte participent à une loterie, avec des lots spéciaux à gagner pendant la saison des fêtes, par exemple une dinde à Noël, un mouton pour l'Aïd al-Fitr, etc.

Tournées de présentation/événements dans les agences fréquentées par de nombreux destinataires d'envois de fonds, pour promouvoir les comptes proposés aux destinataires ou aux migrants.

Table des matières

1 Introduction et définitions des transferts d'argent

2 Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent

3 Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent

4 Marketing et communication des produits de transfert d'argent

5 **Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF**

6 Systèmes informatiques pour les transferts d'argent

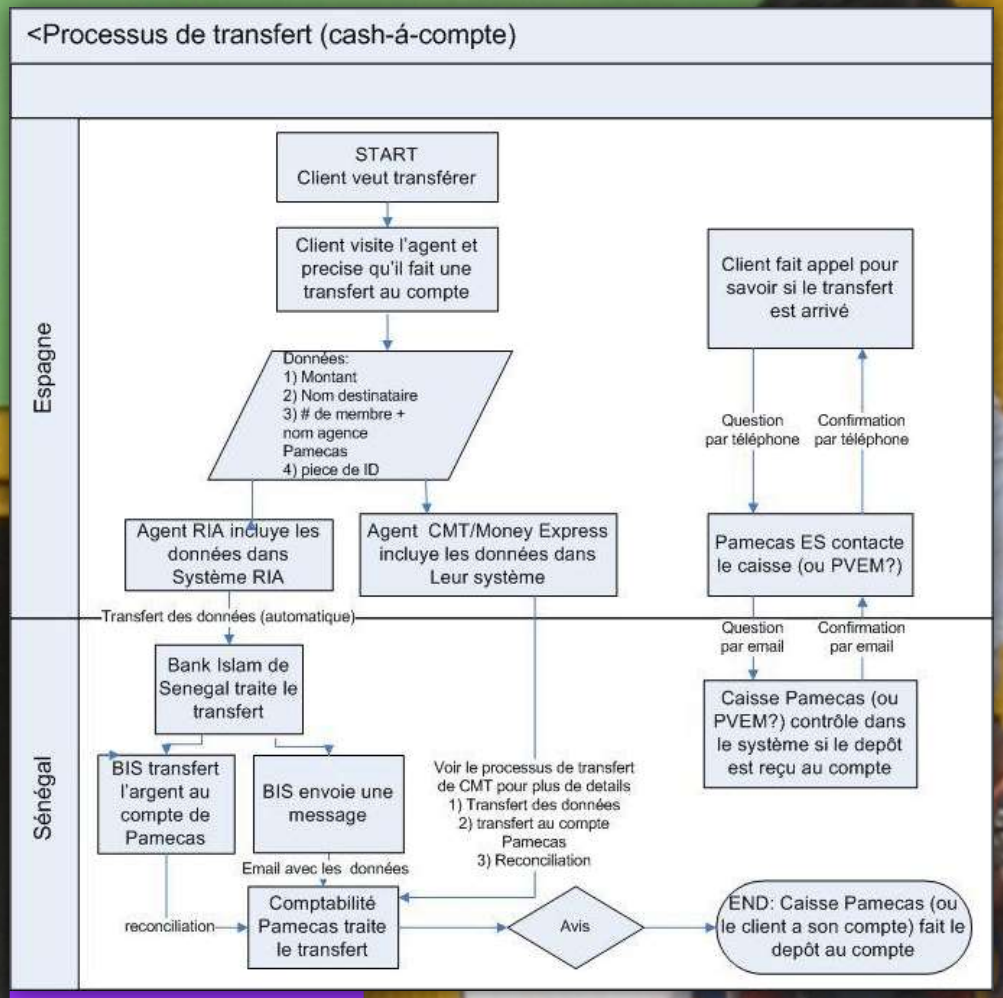
7 Réglementation des transferts d'argent

Processus opérationnels impactés par les transferts d'argent

- Un processus opérationnel est un enchaînement spécifié d'activités et de tâches, destiné à produire un service, un produit ou un autre résultat spécifique. Il peut être reproduit
- Il peut être représenté visuellement dans un diagramme figurant un flux d'activités avec des points de décision

- Processus de front office (au contact avec la clientèle) :
  - Processus de paiement (paiement final d'un transfert d'argent)
  - Gestion des réclamations des clients

  Pour les transferts d'espèces à compte, on note également :
  - Enregistrement des clients et ouverture de compte
  - Traitement des demandes de prêts et décaissement des prêts
  - Traitement des remboursements de prêts
- Processus de back office :
  - Rapprochement avec l'OTA
  - Réapprovisionnement des agences en espèces
  - Rapports de conformité des transactions (KYC, LBA)*



Source: Pamecas 2013

** KYC = Know-Your-Client, vigilance à l'égard de la clientèle ;*
LBA = Lutte contre le blanchiment d'argent

Processus le plus impacté : le paiement

Processus de paiement (espèces à espèces)

- Le système informatique doit être adapté et inclure une application appuyant le processus de paiement au guichet
- Le personnel de guichet doit être informé et formé, en particulier s'il n'est pas à l'aise avec l'informatique
- La réglementation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent doit être appliquée. Dans les cas où une personne envoie ou reçoit des montants importants au nom d'un groupe, le montant peut parfois excéder les limites de LBA. Ces cas doivent être détectés/suivis et documentés. *L'IMF Camide a été confrontée à ce cas. La Banque centrale a été alertée par un dépassement de limite. Camide a dû fournir des explications pour bénéficier d'une dérogation*
- Une pièce d'identité doit être exigée pour le paiement des envois des fonds. Or, certains pays connaissent des problèmes de circulation de faux papiers. Une solution peut consister à exiger deux pièces d'identité ou plus

Processus de paiement (espèces à compte)

- Pour systématiser le dépôt sur les comptes, les transferts doivent être automatiquement intégrés au système d'information de gestion (SIG) de l'IMF. Or, cette intégration est complexe, et peu d'IMF ont trouvé une solution satisfaisante à ce jour.
  Dans la plupart des cas, le client retire le montant en espèces, puis le dépose sur son compte. Pamecas constitue la seule exception
- Rapprochement avec l'OTA
- Il est nécessaire d'organiser le rapprochement avec l'OTA et les partenaires bancaires locaux, en termes de commissions

Processus d'enregistrement des clients et d'ouverture de compte

Pour les produits espèces à compte, les points suivants doivent être définis :

Comment le client peut-il ouvrir un compte de dépôt (ou de prêt) ?

- Quels sont les exigences en matière d'identification, les formulaires à remplir ?
- S'agit-il d'un compte pour le migrant et/ou pour un membre de sa famille ?
- Comment garantir un processus d'enregistrement rapide ?
- Comment s'assurer que le client effectue un premier transfert immédiatement après l'ouverture du compte ?

Bonnes pratiques : *CAMIDE et BDE (France) ont mis au point un processus pour les transferts d'espèces à compte. Pour le premier transfert d'argent, le système accepte le numéro 0.0 pour le compte ouvert par le client en France. À une étape ultérieure, le numéro de compte définitif est attribué au compte en France, et le transfert d'argent est réceptionné au Mali.*

Où le client peut-il ouvrir le compte ?

- Du côté du destinataire : dans les agences de l'IMF, et peut-être également auprès d'agents de l'IMF dans le pays ?
- Du côté de l'expéditeur : auprès d'un agent de l'OTA ? Auprès d'un représentant ou d'un agent de l'IMF ?
- Dans ce dernier cas, il faut veiller au respect des réglementations de la Banque centrale du pays d'expédition (règles pour l'ouverture de compte, règles pour les prestataires agréés pour la vente de comptes, etc.).

Il faut garder à l'esprit que les migrants sont habitués aux services financiers de leur pays d'accueil (guichets automatiques, banque en ligne, banque par téléphone).

Processus de paiement – Gestion des liquidités et de la trésorerie

Ce processus est particulièrement important pour le paiement des transferts d'argent d'espèces à espèces et un facteur de succès essentiel. Si l'IMF ne dispose pas des liquidités suffisantes pour honorer les paiements, cela a un impact négatif sur la perception que les clients ont de sa fiabilité, et il est peu probable que le destinataire fasse de nouveau appel à ses services.

Il faut donc mettre en place un processus de suivi et de planification des liquidités :

- Exiger des agences une surveillance quotidienne de leurs niveaux de liquidités
- Définir des règles (par exemple : commencer la journée avec 1,5 fois le volume d'espèces qui a été nécessaire la veille)
- Planifier les périodes de pointe (Noël, Aïd al-Fitr, Pâques)

***Bonnes pratiques** :*
Sur la base de ses observations, Camide a décidé de planifier et de surveiller ses disponibilités d'espèces avant les weekends et les jours fériés.

Un processus de livraison des liquidités :

- L'IMF a-t-elle mis en place un processus de réapprovisionnement ?
- Est-il suffisamment rapide en cas de besoin urgent de liquidités ?

***Bonnes pratiques** :*

- *Après le tremblement de terre à Haïti, Fonkoze a mis au point un plan d'urgence pour toutes les agences qui devaient être réapprovisionnées en espèces depuis d'autres régions du pays.*
- *Pamecas autorise les banques à recevoir des avances des OTA pour bénéficier d'une ligne de crédit auprès de banques locales.*

Liquidity Management Form

Agent Code: **Month:**

Date	Daily Cash In	Daily Cash Out	1,5x Float Rule (Cash In)	1,5x Float Rule (Cash Out)

Besoins en ressources humaines et en formation

La formation du personnel est un aspect important, y compris pour les produits liés aux transferts d'argent :

- Pour les transferts d'argent (espèces à espèces ou espèces à compte) en tant que nouveau produit
- Pour l'adaptation des produits existants (en particulier pour les transferts d'espèces à compte)
- Pour repérer les opportunités de vente croisée

Ces besoins ne peuvent être gérés uniquement par l'OTA, l'IMF doit jouer un rôle actif :

- Organiser des formations pour son personnel, pour expliquer les caractéristiques du nouveau produit et ses avantages pour les clients
- Fournir au personnel des moyens d'aide tels qu'un manuel produit, des brochures et prospectus, ainsi que des listes de questions fréquemment posées (FAQ) ou des scripts d'argumentaire de vente

L'IMF doit se poser les questions suivantes :

- Des changements sont-ils nécessaires dans l'organigramme du fait du nouveau produit ?
- Faut-il recruter du personnel supplémentaire ?
- De nouvelles descriptions de poste sont-elles requises ?

Produits de transfert d'argent et mesures incitatives pour le personnel

Une formation est souvent requise sur le versant de l'expédition comme de la réception :

- Personnel de l'IMF, mais également de l'OTA
- En particulier pour les produits de transfert d'espèces à compte
- L'IMF doit contribuer à la formation du personnel de l'OTA (brochures, autre matériel informatif sur l'IMF)

Implication des autres catégories de personnel de l'IMF :

- Pas uniquement le personnel de guichet !
- Les agents de crédit peuvent attirer l'attention des familles de migrants sur les services de transfert d'argent (= vente croisée)
- Le personnel de guichet peut évoquer avec les destinataires de transferts d'argent les autres produits offerts par l'IMF, par exemple les produits de crédit et les comptes (= vente croisée)
- Impliquer le personnel dans les événements marketing autour du produit (tournées de présentation, etc.)

Il faut fixer des objectifs de performance pour le personnel de l'IMF :

- Objectifs de vente croisée de produits de prêt ou de comptes aux clients qui viennent retirer des transferts d'argent
- Objectifs en termes d'ouvertures de comptes pour les migrants ou les membres de leur famille

Il faut fixer des objectifs de performance aux agents de l'OTA, en particulier pour promouvoir les solutions espèces à comptes ou les produits de prêt de l'IMF :

- Commissions pour les ouvertures effectives de compte (pour les solutions espèces à compte)
- Commissions pour les transferts d'espèces à compte

Table des matières

1 Introduction et définitions des transferts d'argent

2 Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent

3 Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent

4 Marketing et communication des produits de transfert d'argent

5 Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF

6 **Systèmes informatiques pour les transferts d'argent**

7 Réglementation des transferts d'argent

Système de transfert d'argent (STA) : introduction

Migrant / expéditeur

OTA
Émetteur

Système de transfert d'argent (STA)

Paiement en espèces

Si l'IMF souhaite proposer une solution **automatisée** de dépôt sur les comptes de sa propre institution, elle doit s'assurer que le système de transfert d'argent est capable de communiquer avec son Système d'information de gestion (SIG).

SIG de l'IMF

Dépôt sur un compte

Choix du STA approprié*

La rapidité, la sécurité, la conformité avec les réglementations en vigueur et l'exactitude des opérations de transfert d'argent reposent sur l'information. C'est pourquoi ces opérations doivent être gérées par un système informatique adéquat.

Les IMF doivent trouver le système informatique de transfert d'argent (STA) qui corresponde le mieux à leurs processus, produits et services, dans l'environnement où elles exercent leurs activités.

Tous les services concernés de l'IMF doivent participer au processus d'évaluation et de choix du STA (et pas uniquement le service informatique !).

Les IMF doivent notamment évaluer leurs exigences opérationnelles, leur infrastructure matérielle et logicielle existante, leur connectivité Internet et leur budget, pour décider du type de STA qui réponde le mieux à leurs besoins :

- Logiciel propriétaire
- Achat d'un système clés en main (ou d'une licence)
- Logiciel en tant que service (SaaS)
- Simple accès utilisateur au système de l'OTA (en tant qu'agent Western Union, par exemple)

**CGAP 2012*

Choix du STA approprié – Logiciel propriétaire

Logiciel propriétaire

L'IMF crée un logiciel spécialement adapté à ses besoins en matière de transfert d'argent. Cette solution requiert un fort engagement des hauts dirigeants de l'IMF ainsi qu'un **investissement financier conséquent. Les prix moyens se situent entre US$ 50,000 - 0.5M** (en fonction du degré de sophistication et du lieu de développement).

LES POUR :	LES CONTRE :
Le logiciel est un produit sur mesure, qui s'adapte à toutes les particularités de l'approche de l'IMF, et lui offre toute la souplesse nécessaire pour modifier le système à mesure que ses besoins opérationnels évoluent.	Difficulté potentielle : trouver le personnel informatique qualifié pour le projet, disposant de suffisamment de connaissances du terrain pour traduire la vision de l'IMF en un système cohérent.
Le logiciel devient un **actif important de l'IMF**.	Processus **long** et coûteux, avec souvent des dépassements imprévisibles de délais et de budget.

Choix du STA approprié – Licence

Licence de logiciel

On parle aussi d'achat de système « clés en main » : **l'IMF cliente achète une licence** (ou des licences multiples en fonction du nombre d'utilisateurs et d'agences) au fournisseur du logiciel. Le **prix moyen** est d'environ **US$ 40.000**. Il s'agit d'une solution **semi-personnalisée**, à mi-chemin entre le logiciel propriétaire et le SaaS.

LES POUR :	LES CONTRE :
Investissement initial moins important et **délai moins long que le développement d'un logiciel propriétaire**. Lorsque l'IMF souhaite accroître son échelle, les coûts additionnels du fournisseur sont limités.	**Implique un investissement notable pour le logiciel**, et éventuellement pour l'infrastructure de serveur et les services d'implémentation. De plus, le **logiciel ne devient pas un actif de l'IMF**.
Une IMF qui ne dispose pas d'une connectivité rapide ou fiable à Internet peut quand même trouver des systèmes qui fonctionnent dans son environnement sur des modes alternatifs.	L'IMF **doit disposer de personnel informatique** pour la configuration et la maintenance de l'infrastructure et du STA (sauvegardes, récupération des données après un incident, mises à jour, garantie de la disponibilité, etc.).
Cette solution offre une certaine **marge de manœuvre en termes de personnalisation** et permet d'ajouter les caractéristiques et fonctionnalités requises par les opérations de l'IMF (bien que cela implique un coût supplémentaire).	L'IMF est **dépendante du fournisseur du logiciel** pour les questions d'assistance liées au système. Elle peut confier l'hébergement et la gestion de l'infrastructure à un autre fournisseur ou les assurer en interne.

Choix du STA approprié – Logiciel en tant que service

Logiciel en tant que service (SaaS)

Le fournisseur du logiciel héberge et gère le système, et le met à disposition de ses clients via une connexion Internet, dans le cadre **soit d'un abonnement, soit d'un modèle de paiement à l'utilisation**. Généralement, les fournisseurs facturent un minimum de US$ 1.000 par mois et/ou US$ 0,50 par transaction (au-delà d'un certain volume, ils facturent uniquement la commission de transaction).

LES POUR :

Délai court et investissement initial faible ou nul. Le fournisseur fournit le logiciel, le serveur, l'hébergement et, parfois, absorbe les services d'implémentation dans les frais récurrents.

Le fournisseur met à disposition le personnel informatique nécessaire pour gérer l'infrastructure et offre des services de **personnalisation de base**, pour intégrer par exemple les commissions, l'identité visuelle et les modes de travail de l'IMF.

LES CONTRE :

L'**IMF est dépendante du fournisseur du SaaS** car elle utilise son logiciel et lui confie la plupart des activités associées à l'hébergement et à la maintenance du STA. De plus, le système ne devient pas un actif de l'IMF.

Le fournisseur du SaaS propose en général une **version unique du logiciel pour toutes les IMF**, et contrôle les mises à jour. Par conséquent, cette solution offre moins de souplesse en termes de personnalisation : les améliorations ne sont pas possibles à la demande, a fortiori si la personnalisation n'est pas proposée à la base.

Le modèle informatique de RTC

Encadré 6.1 Partenariat et modèle informatique de RTC

- Red Transaccional Cooperativa (RTC) a été créée en 2006 en Équateur par le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU). Il s'agit d'une initiative à but lucratif, destinée à fournir une expertise technique, opérationnelle et réglementaire aux Coopératives d'Épargne et de Crédit (CEC) équatoriennes.
- Elle compte 89 CEC membres, dont 66 offrent des services de transfert d'argent.
- Elle négocie avec les OTAs pour le compte de ses membres, leur offrant ainsi davantage de poids que dans une négociation individuelle. Cela permet également d'attirer l'attention d'OTA plus importants et d'obtenir de meilleures conditions en termes de commissions et de règlement (RTC joue le rôle de chambre de compensation pour les coopératives).
- RTC fournit à toutes les CEC un système de transfert d'argent appelé IRnet, développé en tant que logiciel propriétaire par le WOCCU. Le WOCCU est le fournisseur du système, gérant sa maintenance et son administration, et RTC agit en tant que prestataire de service, assurant la formation des coopératives à l'utilisation du système et l'intégration des nouveaux opérateurs de transfert d'argent dans le système.
- Les coopératives accèdent au système par un site web pour traiter le paiement des transferts d'argent reçus de divers OTA.
- Par le biais d'IRnet, les coopératives peuvent également accéder aux rapports nécessaires à la gestion de leurs opérations (rapports de fin de période pour le rapprochement des paiements, rapports de conformité réglementaire).
- Pour chaque paiement de transfert d'argent, la coopérative paie à RTC une commission forfaitaire, qui est la même pour toutes les coopératives membres.

Source: RTC 2013

Choix du STA approprié – Simple accès utilisateur au système des OTA

- L'accès limité au niveau utilisateur est une option pour les IMF qui souhaite uniquement intervenir en tant qu'agents de l'OTA
- L'OTA fournit à ses agents un droit d'accès à son système pour leur permettre de générer ou de payer des transferts d'argent
- Cette option est la moins contraignante pour l'entrée sur le marché, mais l'IMF a alors un contrôle limité ou nul sur les paramètres commerciaux tels que :
  - Commissions, taux de change, limites de conformité

Encadré 6.2 Modèle informatique de Pamecas

- Pamecas collabore avec 5 OTA différents et dispose d'un accès de niveau utilisateur à leurs systèmes respectifs. Ainsi, lorsqu'un client vient retirer un transfert d'argent, l'employé de guichet doit accéder au système de l'OTA qui a opéré le transfert.
- En général, ce modèle de STA ne permet aucune personnalisation. Cependant, en raison de la forte position de Pamecas sur le marché et de son solide partenariat avec Money Express et Choice Money Transfer, ces OTA ont accepté d'apporter certaines modifications à leurs systèmes : ils offrent ainsi aux migrants la possibilité d'envoyer des fonds directement sur des comptes d'épargne spéciaux proposés par Pamecas aux migrants et aux destinataires. Il s'agit de comptes spécialement conçus par Pamecas pour accroître l'épargne et l'accès au crédit des migrants et de leurs familles.
- Comme elle ne dispose pas de son propre système, Pamecas a pu développer ses activités de transfert d'argent sans avoir à investir dans un STA. Toutefois, malgré la personnalisation concédée par certains de ses OTA partenaires, ce modèle présente encore des lacunes, la principale étant que les systèmes de ces OTA ne sont pas intégrés directement au SIG de Pamecas. Des transactions manuelles restent donc nécessaires pour l'établissement des rapports de fin de période, le rapprochement des paiements et le dépôt des fonds sur les comptes, ce qui allonge les temps de traitement et les heures de travail nécessaires.
- Les transferts d'espèces à espèces sont immédiats, mais les transferts d'espèces à compte requièrent jusqu'à 48 heures, en raison des tâches manuelles qu'ils impliquent. Le produit d'espèces à compte est donc moins attractif aux yeux de nombreux migrants, car beaucoup considèrent la rapidité comme l'un des critères les plus importants dans le choix d'un service de transfert d'argent. Pamecas étudie actuellement des possibilités d'automatisation de ces transferts afin de réduire les délais de paiement.

Source: Pamecas 2013

Conclusions

Il existe sur le marché **de nombreuses options de STA** pour les IMF.
La décision de l'IMF dans ce domaine dépendra (i) du **modèle économique** choisi (souhaite-t-elle proposer uniquement un produit de transfert d'espèces à espèces, ou offrir une solution de dépôt automatisé sur un compte, par exemple), (ii) de ses **perspectives de croissance** (en cas de multiplicité de partenaires, le personnel doit savoir utiliser plusieurs systèmes et traiter les rapprochements indépendamment avec chaque partenaire), et (iii) des **ressources à la fois humaines et financières** dont elle dispose pour les activités de transfert d'argent.

Le choix du système **ne suffit pas à lui seul** à garantir le succès des activités de transfert d'argent :

- **Formation** : mettre en pratique une formation approfondie et continue pour tous les employés qui auront à utiliser le nouveau système. Garantir une formation adaptée et complète pour les nouveaux employés
- **Guides de l'utilisateur** : créer des guides de l'utilisateur pour les différents services, en combinant les flux de processus internes avec des références croisées vers le manuel du logiciel, et veiller à ce que ces guides soient disponibles pour tous les employés utilisant le système et régulièrement mis à jour
- **Feedback du personnel** : fournir au personnel un canal pour faire remonter l'information sur le système et émettre des requêtes concernant ses fonctionnalités

Table des matières

1 Introduction et définitions des transferts d'argent

2 Modèles économiques et partenariats pour les transferts d'argent

3 Besoins des clients et produits liés aux transferts d'argent

4 Marketing et communication des produits de transfert d'argent

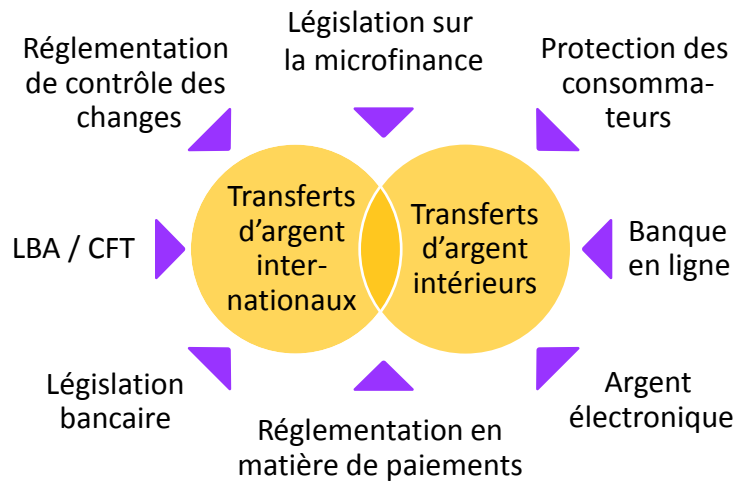
5 Aspects opérationnels des transferts d'argent pour les IMF

6 Systèmes informatiques pour les transferts d'argent

7 **Réglementation des transferts d'argent**

Institutions de paiement autorisées et licence Forex

Chaque pays possède ses propres réglementations financières, qui déterminent si une IMF peut ou non participer à des activités de transfert d'argent internationaux. Les réglementations applicables figurent par exemple dans la législation sur la microfinance, dans la réglementation de contrôle des changes ou dans la réglementation en matière de paiements.



En fonction de ces réglementations, une IMF peut ou non devenir une institution de paiement autorisée pour les transferts internationaux (et intérieurs) :

- Certains pays n'autorisent pas les IMF à exercer des activités de paiement des transferts d'argent
- Certains pays autorisent les IMF à intervenir uniquement comme agent secondaire (sous le contrôle d'une banque agrée)

Les instances de réglementation financière se fondent (notamment) sur les critères suivants:

- Respect par l'IMF des exigences en matière de fonds propres
- Description détaillée du service de paiement proposé
- Gouvernance et procédures internes mises en place
- Informations détaillées sur toutes les personnes détenant des parts importantes dans l'IMF

Dans la plupart des pays, le lancement d'activités de transfert d'argent présuppose l'obtention d'une licence dite « Forex », autorisant les opérations sur le marché des changes :

- La licence Forex est généralement délivrée par la Banque Centrale ou le Ministère des Finances
- Certains pays autorisent les IMF à recevoir des montants en devises sur un compte Forex auprès d'une banque locale

Vigilance à l'égard de la clientèle et lutte contre le blanchiment d'argent (1)

Les services de transferts d'argent sont exposés à des risques de détournement à des fins de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.

Pour prévenir ces risques, les institutions financières (IF) sont tenues d'appliquer un certain nombre de règles dites de lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) et de vigilance à l'égard de la clientèle (KYC), conçues pour un meilleur contrôle de flux financiers :

- Le Groupe d'Action Financière (GAFI) est un organisme intergouvernemental indépendant, qui développe et diffuse des politiques destinées à protéger le système financier international contre les activités de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme
- Les recommandations du GAFI sont reconnues comme normes internationales de lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme (LBA/CFT)

Les règles de vigilance à l'égard de la clientèle consistent à identifier tout client qui souhaite expédier ou recevoir un transfert d'argent international.

Les règles de vigilance à l'égard de la clientèle sont définies par les recommandations du GAFI et par les instances de réglementation financière de chaque pays. Elles peuvent donc varier d'un pays à l'autre. Voici quelques exemples :

- Certains pays exigent une preuve de nationalité / de résidence ou un document d'identité délivré par une autorité gouvernementale pour toute expédition ou réception d'un transfert d'argent international
- Certains pays exigent un justificatif de domicile
- Certains pays exigent que la source de l'argent (par exemple revenu du travail) soit déclarée

Vigilance à l'égard de la clientèle et lutte contre le blanchiment d'argent (2)

Toutes les institutions financières doivent mettre en place un programme de lutte contre le blanchiment d'argent. Les éléments suivants peuvent être requis :

- Mise à disposition d'un manuel LBA et formation pour le personnel
- Suivi en temps réel de listes noires émises par les autorités (par exemple la liste du Bureau de contrôle des avoirs étrangers du Trésor américain, OFAC)
- Surveillance des transactions douteuses
- Alerte en temps réel au guichet et intégration interne de procédures de contrôle de conformité en cas d'activité douteuse
- Conservation d'une documentation détaillée sur chaque transaction (généralement pendant au moins 5 ans)
- Définition de limites de transfert (par envoi et par période)
- Désignation d'une personne chargée de veiller au respect des réglementations

Le système de transfert d'argent doit intégrer ces exigences sous forme de contrôles automatisés.

Exemples de transactions douteuses :

- Transactions effectuées par des personnes figurant sur des listes noires émises par les autorités
- Transactions destinées à contourner une limite de transfert (envoi fractionné en petits montants, envoyés par plusieurs personnes à un même destinataire)

Conclusions

Tous les pays n'autorisent pas les IMF à exercer des activités de paiement des transferts d'argent internationaux.

- Avant de décider d'offrir de tels services, les IMF doivent étudier les réglementations qui leur sont applicables et déterminer les services qu'elles sont autorisées à proposer

Les réglementations en matière de blanchiment d'argent et de vigilance à l'égard de la clientèle deviennent de plus en plus strictes. Leur non-respect peut entraîner de lourdes sanctions pour les IMF, pouvant aller jusqu'à l'interdiction de toute activité en tant qu'institution financière.

Lectures recommandées

- CGAP, *Concevoir et offrir des services de transfert d'argent – Guide technique pour les institutions de microfinance*, mars 2008
- CGAP, *Systèmes d'information Un manuel pratique pour l'exploitation de systèmes d'information dans une institution de microfinance*, Lauren Braniff and Xavier Faz, Janvier 2012
- CGAP, *International Remittances through Branchless Banking*, 2013
- Atikha Overseas Workers and Communities Initiative, Inc., archives du projet CE-NU ICMD (http://www.atikha.org/topics/projects/ecunjmdi)
- GIZ, FReDI: *Financial Literacy, Remittances and Diaspora Investments – A Handbook on methods for Project Design*, PHB Development, Marie-Sophie Tar et Gera Voorrips, 2012.
- GTZ, *Remittances in Development Cooperation, Guidelines for practice*, Andrea Riester, Regina Bauerochse Barbosa et Thomas Rahn, 2010
- BID, *Ten Years of Innovation in Remittances: Lesson Learned and Models for the Future*, Joan Hall, Ayani Consultants, janvier 2010
- FIDA, *Le Bulletin du MFEF – Le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds a cinq ans : rétrospective et perspective*, novembre 2013
- ING, Payments in Focus*, Remittances - how to shorten the long way home: Products, channels and innovations – an inventory*, Gera Voorrips, septembre 2009
- Initiative conjointe Commission européenne-Nations Unies pour le développement et la migration (ICMD), *Migration et développement : une approche issue de la base*, août 2011
- Banque mondiale, *Migration and Remittances Factbook 2011*, 2e édition (http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/Factbook2011-Ebook.pdf)
- Banque mondiale, *Migration and Development Brief*, décembre 2011
- Banque mondiale, *Remittance Prices Worldwide*, no 7 – septembre 2013 (remittanceprices.worldbank.org)

Sigles et acronymes

AT	Assistance technique
BID	Banque Interaméricaine de Développement
CFT	« Countering the Financing of Terrorism » – Lutte contre le financement du terrorisme
FAQ	Questions fréquemment posées
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
FDF	Formation des formateurs
ICP	Indicateur clé de performance
IF	Institution financière
IMF	Institution de microfinance
KYC	« Know-Your-Client » – Vigilance à l'égard de la clientèle
LBA	Lutte contre le blanchiment d'argent
MIF	Fonds d'investissement multilatéral de la BID
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ONG	Organisation non gouvernementale
OTA	Opérateur de transfert d'argent
PME	Petites et moyennes entreprises
POS/TPE	« Point-of-Sale », terminal point de vente, terminal de paiement électronique
PSEF	Prestataire de services de transfert d'argent
SaaS	« Software as a Service » – Logiciel en tant que service
SDE	Services pour le développement des entreprises
SIG	Système d'information de gestion
STA	Système de transfert d'argent

Annexes

Étude de cas : ACEP - ADOPEM - ASKI - CAMIDE - FONKOZE - PAMECAS - RTC COONECTA

ACEP, Sénégal

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : paiements dans les 40 agences d'ACEP (réseau couvrant 12 des 14 régions du Sénégal)
- Transfert d'espèces à compte

Partenariats

- MoneyGram, RIA et Western Union

Technologie

- ACEP utilise les systèmes de transfert d'argent de ses OTA partenaires

ADOPEM, banque de microfinance République dominicaine

BANCO ADOPEM DE AHORRO Y CRÉDITO

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : paiement en espèces dans les agences et aux guichets automatiques (depuis 2006)
- Transfert d'espèces à compte : dépôt sur des comptes ADOPEM (depuis 2012)
- Transferts d'argents internationaux (uniquement vers Haïti) et intérieurs
- Éducation financière, prêts et assurances pour les destinataires des transferts d'argent

Partenariats

- ADOPEM collabore avec le prestataire de service Remesas Dominicanas (RD), qui joue le rôle de plate-forme de connexion avec les OTA : MoneyGram, Dolex, caixa, Moneytrans, Unigiros, Bancomer, CECO, Caixa Catalunya, PacoMoney.
  - Avantages : RD ne négocie qu'avec des OTA reconnus
  - Inconvénients : RD est connecté à de multiples banques et réseaux d'agences, et c'est le destinataire qui choisit l'agent, qui n'est pas obligatoirement ADOPEM

Volumes et transactions

	2011 transferts	**2011** US$	**2012** transferts	**2012** US$	**Cumul jusqu'à sep 2013**, #	**Cumul jusqu'à sep 2013**, US$
Espèces à espèces	20.747	7,7 M	27.459	9,0 M	94.223	33,7 M
Espèces à compte	-	-	-	-	-	Non disponible
Crédits liés aux transferts d'argent			575		1.299	
Polices d'assurance pour les destinataires			4.426		7.513	
Éducation financière			1.000		1.208	

ADOPEM, banque de microfinance République dominicaine (suite)

BANCO ADOPEM DE AHORRO Y CRÉDITO

Technologie

- ADOPEM utilise une application fournie par Remesas Dominicanas (RD), qui gère tous les transferts opérés par divers OTA connectés à RD. RD verse à ADOPEM une commission pour chaque paiement de transfert d'argent effectué dans ses agences
- Traitement manuel des transferts d'espèces à compte : après le paiement du transfert en espèces, le montant est déposé sur le compte ADOPEM. En conséquence, le délai est un peu plus long que pour un transfert d'espèces à espèces, car le client doit attendre que le transfert d'argent soit déposé sur son compte

ASKI, service de transfert d'argent, Philippines

ASKI GLOBAL LTD.

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : le paiement est traité par ASKI Multi-Purpose Cooperative (AMPC), en partenariat avec ExpressPay et I-Remit
- Programme d'éducation financière pour les travailleurs migrants philippins à Singapour. Cours proposés : initiation à la gestion d'entreprise, éducation et communication financière, développement personnel

Partenariats

- Metrobank et Citi Foundation à Singapour
- Divers OTA partout dans le monde (ExpressPay et I-Remit)

Volumes et transactions

- 275 travailleurs philippins expatriés ont suivi des cours d'éducation financière et se sont diplômés
  - 1re promotion : 80 % sont devenus des épargnants
  - 2e promotion : 100 % ont commencé à épargner, épargnant au maximum 40 % de leur salaire (57 travailleurs migrants)
  - 50 % se sont lancés dans la création de petites entreprises (avec l'aide de la Metrobank Foundation)
  - 3e et 4e promotion: 10% ont créé des micro-entreprises ; 100 % sont devenus épargnants (avec Citi Foundation)

Technologie

- ASKI uses it's MTO partners money transfer system for cash out

CAMIDE, Mali

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : paiement en espèces dans les agences Camide
- Transfert d'espèces à compte : dépôt sur des comptes Camide
- Crédits à l'habitat pour les migrants

Partenariats

- Banque d'Escompte en France (BDE)
- BNDA, une banque au Mali
- CAMIDE et la Banque d'Escompte (BDE) en France ont établi un partenariat direct. Un représentant de Camide en France intervient comme agent payeur pour BDE (agréé par la Banque de France). Cette personne enregistre les migrants en tant que clients de BDE et collecte les montants à envoyer. Les commissions sont réparties équitablement. Elles sont moins élevées que les commissions appliquées par les OTA traditionnels actifs dans le corridor France-Mali. BDE est responsable du marketing en France. Camide ne coopère pas exclusivement avec BDE pour ses activités de transfert d'argent

Volumes et transactions

	2012 transferts	**2012** €	**Jan-juil 2013** transferts	**Jan-juil 2013** €
Espèces à espèces	250	0,6 M	588	1,2 M
Espèces à compte	153	0,1 M	489	0,9 M
Nouveaux comptes ouverts auprès de BDE	141		255	
Cartes remises par BDE aux migrants	141		255	

- Les transferts sont généralement des envois groupés effectués par un groupe de migrants, d'où un montant relativement élevé par transfert.

CAMIDE, Mali (suite)

Technologie

- BDE a développé une interface pour permettre à CAMIDE d'accéder à son système. CAMIDE peut uniquement réceptionner les transferts d'argent et ne peut pas en expédier. Les commissions, taux de change, limites et exigences réglementaires sont définis par BDE. Les transferts peuvent être envoyés automatiquement à l'agence CAMIDE qui effectue le paiement en espèces. Après réception du transfert, le caissier crédite manuellement le compte CAMIDE du destinataire
- L'argent est reçu par le destinataire en 15 minutes, le rapprochement entre CAMIDE et BDE (via BNDA) est effectué le jour suivant

= CFA franc, devise utilisée en Afrique de l'Ouest

Autres commentaires

- Un projet pilote avec des crédits à l'habitat est actuellement en place. Le produit de transfert d'argent permet à Camide d'analyser l'historique de transferts d'argent du destinataire et de lui proposer un montant de crédit à l'habitat (inférieur €7.500) aligné sur ses capacités de remboursements

Fonkoze, IMF, Haïti

Fonkoze

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : paiement en espèces dans 46 agences (depuis 1997)
- Transfert d'espèces à compte en collaboration avec une banque américaine (depuis 1997) et avec MoneyGram (depuis 2014)
- Espèces à prêts : programme de financement participatif de projets en Haïti, dans le cadre de Zafen.org
- Espèces à mobile : transfert d'argent mobile par des utilisateurs de BOOM aux États-Unis (principalement à Miami) vers des utilisateurs de téléphone mobile en Haïti. Les destinataires pourraient ensuite retirer les envois dans les agences Fonkoze (en négociation)

Partenariats

- Partenariat avec Tcho-Tcho Mobile (TTM) de Digicel depuis 2011. Les clients et les agents TTM peuvent retirer ou déposer de l'argent sur leur portefeuille mobile dans les agences Fonkoze
- Partout dans le monde avec des OTA/banques : MoneyGram et CAM
- Pour les sponsors de zafen.org :
  - Clinton Bush Haiti Fund
  - DePaul University, USAID
  - MercyCorps
  - FAMVIN
  - Zynga
  - FOMIN

Fonkoze, IMF, Haïti (suite)

Fonkoze

Volumes et transactions

	2011 transferts	2011 US$	2012 transferts	2012 US$	Jan-juil 2013 transferts	Jan-juil 2013 US$
Espèces à espèces	246.910	59,5 M	224.289	50,7 M	123.433	28,6 M
Espèces à compte	6.664	28,2 M	7.515	32,3 M	4.235	20,8 M
Crédits liés aux transferts d'argent	612	0,1 M	342	0,1 M	104	0,01 M

Zafen.org:

- US$ 1,8M de crédits à 500 entrepreneurs, donations pour des projets spécifiques
- Plus de 800 emplois créés
- 71 % de taux de remboursement des prêts

Les services de banque mobile de Fonkoze ne sont pas encore opérationnels. Fonkoze collabore actuellement avec Digicel, et est en négociation avec BOOM. Pas de données disponibles à ce jour.

Technologie

- Fonkoze utilise actuellement les différents systèmes de transfert d'argent de ses partenaires
- Les transferts d'espèces à compte sont traités manuellement, par dépôt du montant sur le compte Fonkoze du destinataire
- Le programme de financement participatif de projets en Haïti, dans le cadre de Zafen.org, utilise PayPal

Pamecas, IMF (Mutuelle de coopératives), Sénégal

pamecas

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : paiement dans les agences (depuis 2005)
- Transfert d'espèces à compte : dépôt possible sur tous les comptes Pamecas (depuis 2009)
- Compte d'épargne pour les migrants (en Espagne, Italie, États-Unis, Gabon), donnant accès au crédit

Partenariats

- Western Union, MoneyGram (en tant qu'agent secondaire de l'OTA, par l'intermédiaire d'une banque locale, uniquement pour les activités de paiement)
- Money Express, RIA, Choice Money Transfer (relation directe avec l'OTA)

Volumes et transactions

	2012 transferts	**2012** US$	**2013** transferts	**2013** US$	**Depuis 2009** transferts	**Depuis 2009** US$
Espèces à espèces		27 M (Jan-juil)		11,5 M (Jan-juil)		
Espèces à compte	1.002	0,4 M	1.883	0,7 M	3.841	1,5 M
Comptes ouverts par des migrants	777		989		1.931	
Epargnes en comptes migrants		0,4 M		0,7 M		

Pamecas, IMF (Mutuelle de coopératives), Sénégal

Technologie

- Pour les transferts d'espèces à espèces : Pamecas utilise les systèmes de transfert d'argent de ses partenaires
- Pour les transferts d'espèces à compte : Pamecas reçoit les transactions par l'intermédiaire d'une banque locale partenaire (transferts Money Express, RIA ou Choice Money Transfer), centralise le traitement et dépose les montants sur les comptes des destinataires (soit le migrant, soit un membre de sa famille)

Autres commentaires

- Difficultés réglementaires depuis que Pamecas recrute de nouveaux clients en Italie et en Espagne pour ses comptes d'épargne (bien que les comptes soient détenus par une IMF au Sénégal, et que les dépôts transitent par des OTA traditionnels)

RTC Coonecta, prestataire de service de transfert d'argent pour les coopératives d'épargne et de crédit, Équateur

Type of produits et services

- Transfert d'espèces à espèces : paiement dans les agences des coopératives et à 250 guichets automatiques & 25 000 terminaux point de vente
- Transfert d'espèces à compte : dépôt sur les comptes des coopératives
- Avec certaines coopératives : épargne programmée + prêts à l'habitat ou microcrédits liés aux transferts d'argent

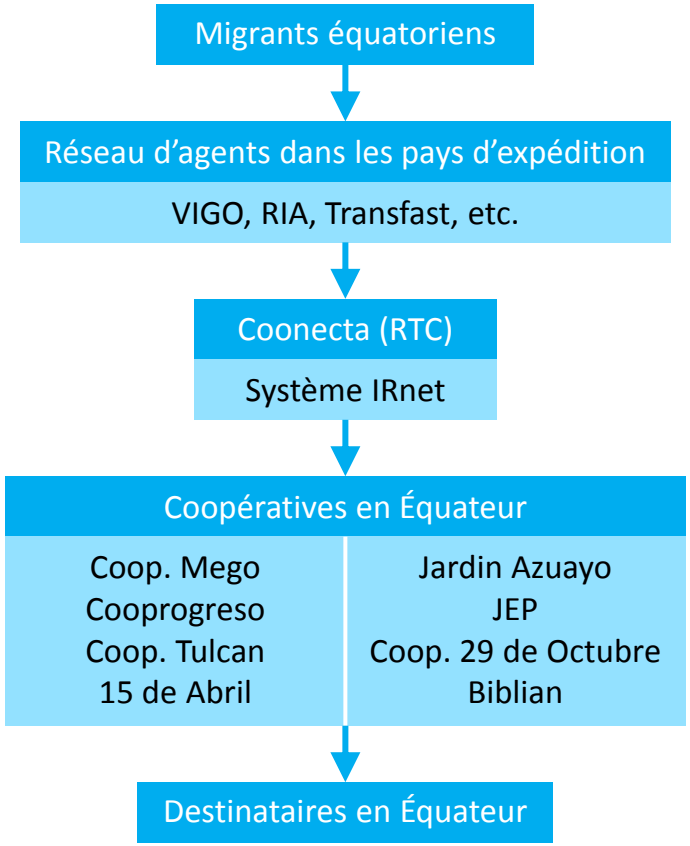
Partenariats

- En Équateur avec des coopératives de taille variable
- Avec des OTA partout dans le monde : Vigo ; RIA ; Transfast ; Intercambio Express ; Telegiros ; Via Américas ; I-Transfer ; Dinex ; Paco Services.

RTC Coonecta, prestataire de service de transfert d'argent pour les coopératives d'épargne et de crédit, Équateur (suite)

Technologie

- RTC Coonecta utilise IRnet, une application basée sur le web, développée par le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU). L'application est proposée aux coopératives membres en tant que SaaS
- RTC joue le rôle de chambre de compensation et de plate-forme financière pour les coopératives. RTC assure la compensation et la connexion
- Les coopératives paient à RTC une commission à la transaction
- Les coopératives perçoivent de l'OTA une commission à la transaction (compensée et réglée via RTC)



Colophon

Auteurs :
Alexa Sanchez (asanchez@phbdevelopment.com) et
Gera Voorrips (gvoorrips@phbdevelopment.com), PHB Development (www.phbdevelopment.com)

Traduction :
Nolwenn Marquer

Rédaction :
European Microfinance Platform (www.e-mfp.eu)
Marie-Sophie Tar (mstar@phbdevelopment.com)

Lay-out & Design :
Daedalus Presentaties, Utrecht (www.d4p.nl)

Conditions générales

Le contenu de ce rapport est de la responsabilité de PHB Development et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'e-MFP. Les informations contenues et erreurs ou omissions dans ce rapport sont la seule responsabilité de PHB Development.

Ce document peut être copié, distribué ou utilisé pour des formations, à condition de mentionner la source et d'inclure ces conditions générales.

©2014