Concevoir et offrir des services de transfert d'argent –

Guide technique pour les institutions de microfinance

Décembre 2007

Version française juin 2008

CGAP

Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

Concevoir et offrir des services de transfert d'argent -
Guide technique pour les institutions de microfinance
peut être téléchargé depuis la page des publications du site web
du CGAP (http://www.cgap.org/).

© 2008, Groupe consultatif d'assistance aux
pauvres/Banque mondiale

Tous droits réservés.

Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
1818 H Street, N.W.
Washington DC 20433

Internet : www.cgap.org
Adresse électronique : cgap@worldbank.org
Téléphone : (1).202.473.9594

Table des matières

Remerciements 9
Avant-propos 11
Résumé 13

Le guide 15
Chapitre 1 - Opportunités sur le marché du transfert d'argent 17
Le marché du transfert d'argent 17

Chapitre 2 : Fonctionnement des transferts d'argent 22
Instruments de paiement 22
La filière du transfert d'argent 22
Marketing et vente des produits de transfert 23
Emission et financement des ordres de transfert 25
Sélection du mécanisme de transfert 25
Financement du transfert d'argent 25
Émission de l'ordre de transfert 26
Envoi, compensation et règlement des ordres de transfert 26
Réception des ordres de transfert d'argent 28
Paiement au bénéficiaire 30
Service à la clientèle 30

Chapitre 3 : Modèles économiques pour les transferts d'argent 32
Approche directe 36
Partenariats 39
Partenariat simple 40
Partenariats multiples 41
Partenaires potentiels 42
Sociétés de transfert d'argent (STA) 42
Petites sociétés de transfert d'argent 45
Banques partenaires 45
Consortium 47

Chapitre 4 – Mise en place d'un système de transfert d'argent 49
État des lieux 49
Environnement 50
Évaluation interne 52
Définition d'une stratégie 52
Définir des objectifs 53
Déterminer son avantage compétitif 53
Le bon produit pour le bon marché 55
Développement des produits de transfert d'argent 58
Développement de produit 59
Préférences des clients 61
Tarification 63
Promotion des produits 64
Mise en place des capacités institutionnelles 66
Élaboration d'une politique de transfert d'argent 66
Mise en place de canaux de distribution 70
Gestion des risques 71
Problèmes relatifs à la gestion des liquidités 72
Problèmes relatifs à la gestion de l'information 75
Problèmes relatifs au service à la clientèle 75
Problèmes relatifs aux instruments de paiement 77
Problèmes relatifs au respect des réglementations 79
Problèmes relatifs aux partenariats 80

Chapitre 5 : Négociation de partenariats 83
Le point de vue des deux parties 83
Le point de vue de la société de transfert d'argent 83
Les critères recherchés par la STA 83
Le point de vue de l'IMF 85
Ce que l'IMF doit savoir sur un partenaire potentiel 85
Phase un : réunir l'information et classer les partenaires potentiels 86
Phase deux : contacter les partenaires potentiels et procéder aux vérifications nécessaires 88

Demande d'informations supplémentaires auprès de la STA 88
Transmission d'informations 88
Phase trois : négocier le contrat 89
Mettre en avant les atouts 90
Négociation des conditions financières 90
Négociation des autres conditions 91

En conclusion 93

Annexe 1 – Les bases des transferts d'argent de détail : systèmes et instruments de paiement 94
Transfert de fonds 94
Types de transferts de fonds 96
Systèmes de paiement de détail 97
Instruments de paiement 99
Paiements et transferts en espèces 99
Paiements et transferts sur support papier 100
Paiements et transferts par carte 103
Paiements et transferts électroniques 108

Annexe 2 – Degré de formalisation des canaux financiers 115
Canaux financiers formels 115
Canaux financiers semi-formels 115
Canaux informels 116

Annexe 3 – Services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants – Principes généraux : un résumé 119
Les principes généraux 120

Annexe 4 – Check-list d'évaluation 123

Annexe 5 – Sélection d'un partenaire : guide de référence rapide 128
Références bibliographiques 131
Sites web sur les transferts d'argent 134

Liste des tableaux

Tableau 1 – Préférences des clients en matière de services de transfert d'argent 62
Tableau 2 – Utilisation des transferts de fonds 95
Tableau 3 – Instruments de paiement et types de monnaie correspondants 98
Tableau 4 – Cartes de crédit, cartes de débit et cartes prépayées : comparaison 107
Tableau 5 – Avantages et inconvénients des mécanismes de transfert d'argent pour les clients et les prestataires de services financiers partenaires : récapitulatif 114

Liste des encadrés

Encadré 1 – Marketing en amont du corridor (côté expéditeurs) : Fonkoze en Haïti 23
Encadré 2 – Fonkoze offre des cartes prépayées 29
Encadré 3 – Combinaison de plusieurs modèles : Banrural au Guatemala 33
Encadré 4 – Les réseaux postaux offrent de nombreuses options pour les transferts d'argent 34
Encadré 5 – Système de transfert direct aux Philippines et au Salvador 36
Encadré 6 – National Microfinance Bank of Tanzania : un acteur dominant sur le marché des transferts intérieurs 37
Encadré 7 – Développement de la gamme de produits de transfert d'argent : Fonkoze 39
Encadré 8 – Plate-forme pour les coopératives d'épargne et de crédit : IRnet 43
Encadré 9 – La banque cambodgienne ACLEDA et ses activités de correspondant bancaire 46
Encadré 10 – GiroNil : plate-forme commune pour les transferts d'argent en Égypte 47
Encadré 11 – Bansefi : un réseau pour les IMF 48
Encadré 12 – WIZZIT : nouvelles possibilités, nouvelles difficultés 54
Encadré 13 – ARB au Ghana 57
Encadré 14 – SMEP offre des services bancaires par téléphone mobile au Kenya 66

Encadré 15 – Respect des réglementations de LAB/CFT : l'expérience d'une IMF établie 68
Encadré 16 – Agences partagées : extension du réseau de points de service 71
Encadré 17 – Sécurité physique dans les zones rurales : l'expérience de l'AMUCSS 73
Encadré 18 – G-Cash et SMART Money 76
Encadré 19 – Alianza : carte de débit prépayée et réseau de transfert d'argent « ouvert » 78
Encadré 20 – Gestion des risques 81
Encadré 21 – AMUCSS-Envíos Confianza : un consortium communautaire pour les IMF rurales 84
Encadré 22 – Protéger les intérêts de l'IMF en analysant les coûts dans leur globalité 90
Encadré 23 – Services abordables de transferts d'argent internationaux par carte 104
Encadré 24 – G-Cash aux Philippines 112
Encadré 25 – Le système « hawala » : un canal informel sophistiqué 117

Liste des illustrations

Illustration 1 – Les grands pays captent davantage de transferts d'argent en volume brut, mais ces flux rapportés au PNB sont plus importants dans les petits pays* 18
Illustration 2 – Les pays riches sont les principales s ources des transferts d'argent des migrants vers les pays en développement (en dollars)* 19
Illustration 3 – Filière des opérations de transfert d'argent 22
Illustration 4 – Compensation et règlement des transferts d'argent 27
Illustration 5 – Estimation de la part de marché des prestataires de transferts internationaux 44
Illustration 6 – Matrice SWOT 50
Illustration 7 – Les stratégies génériques de Porter* 53
Illustration 8 – Matrice produit-marché* 55
Illustration 9 – Processus systématique de développement de produit* 59

Remerciements

L'élaboration de ce guide technique sur les transferts d'argent a été coordonnée par Jennifer Isern (CGAP). Les auteurs de ce guide sont Jennifer Isern, William Donges et Jeremy Smith. Jasmina Glisovic-Mezieres (CGAP) a apporté une aide utile par ses recherches. Chris Jarzombek et Paul Holtz ont assuré la révision et mise en forme du texte.

Créé en octobre 2005, le groupe consultatif correspondant à cette initiative a donné des conseils sur le concept initial et revu le canevas du document. Les membres de ce groupe consultatif sont : Vanessa Vizcarra Bianchi (MFIC), Massimo Cirasino (Banque mondiale), Anna Cora Evans (WOCCU), José Antonio Garcia Luna (Banque mondiale), Dave Grace (WOCCU), Gautam Ivatury (CGAP), Tom Jahnes (Western Union), Tim Lyman (CGAP), Manuel Orozco (Inter-American Dialogue), Doug Pearce (DFID), Valsa Shah (DFID) et Gregory Watson (Inter-American Development Bank).

J. Isern, L. Grace et J. Glisovic-Mezieres ont conçu et organisé la conférence virtuelle du CGAP sur les transferts d'argent en mars 2006. L. Grace a animé cette conférence de cinq jours qui a porté sur les problèmes opérationnels rencontrés par les IMF offrant des services de transfert d'argent. Cette conférence a bénéficié du soutien du CGAP, du World Council of Credit Unions (WOCCU), du Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et du Fonds d'investissement multilatéral de la Banque interaméricaine de développement (BID).

Une version préliminaire de ce document a été publiée en décembre 2006 à des fins de commentaires. Maria Jaramillo (ACCION), D. Grace (WOCCU), Anne Hastings (Fonkozé/Haïti), Antonio Garcia Luna (Banque mondiale), Massimo Cirasino (Banque mondiale), Vizcarra Bianchi (MFIC) et Ignacio Mas (CGAP) ont fourni des commentaires détaillés sur cette première version du guide. Les auteurs souhaitent également remercier pour leurs commentaires utiles et la production d'encadrés illustratifs Alex Berthauud (AMUCSS/Mexico), Peter Van Roosmalen (Inclusion Group), Phyllis Mbungu (SMEP/Kenya), Randy Gutierrez (Alianza International), Julio Vega (Foreign Ministry of Peru), Ben Knoll (Grupo Express), Arun Kashyap (PNUD), Tom Jahnes (Western Union) et Martin Alsop (DFID).

Avant-propos

Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres a élaboré le manuel « Concevoir et offrir des services de transfert d'argent - Guide technique pour les institutions de microfinance » pour aider les prestataires de services financiers à déterminer s'il est dans leur intérêt de proposer des services de transfert d'argent, et, si oui, les guider dans la définition de la stratégie, des produits et de la structure institutionnelle nécessaires pour assurer le succès de cette entreprise.

Le CGAP invite les lecteurs à envoyer leurs commentaires ou leurs questions sur cette publication (adresse postale : 1818 H Street N.W., Washington, DC 20433, USA ; fax : 202-522-3744).

Elizabeth Littlefield
Directrice générale
Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

Résumé

Les transferts d'argent, notamment les transferts internationaux des travailleurs migrants, constituent un marché mondial en pleine croissance. En 2006, le montant des transferts officiellement enregistrés effectués par les migrants à travers le monde atteignait plus de 300 milliards de dollars US. On estime que la part informelle des transferts (ceux que l'on n'a pas les moyens de suivre ou qui transitent par des institutions non agréées) pourrait s'élever à 150 milliards de dollars.

Attirées par ce potentiel de croissance et de profit, des entreprises de tout type entrent sur le marché du transfert d'argent. Etant donné l'infrastructure nécessaire, elles ne se limitent pas aux institutions bancaires formelles, mais comprennent aussi des sociétés de télécommunication ou des entreprises spécialisées dans les logiciels et matériels informatiques. Les autorités publiques reconnaissent le besoin de réglementation et voient aussi dans cette tendance l'opportunité d'étendre les services publics.

Ce marché représente pour les IMF également une opportunité formidable de développer leurs activités et d'étendre non seulement leurs services mais aussi leur mission. Les IMF qui servent déjà une clientèle à faible revenu sont bien placées pour accroître leur gamme de services ; elles sont nombreuses à être situées dans des zones où il existe encore peu d'offre en matière de transfert d'argent. S'ils sont bien conçus, les produits de transfert peuvent s'avérer précieux pour les clients et augmenter les revenus de l'IMF.

Cependant des produits mal conçus ou des services souffrant d'une mauvaise mise en œuvre peuvent créer des problèmes très importants pour les IMF et causer des pertes à terme. Une IMF ne doit pas se contenter de décider d'offrir un produit de transfert, elle doit d'abord comprendre la mécanique des transferts (comment les fonds transitent de l'expéditeur au bénéficiaire, quel processus de règlement cela implique-t-il, etc.) et l'environnement dans lequel elle souhaite offrir ce produit.Le marché des transferts d'argent est complexe. Il connaît une évolution et une croissance constante au fur et à mesure de l'entrée de nouveaux acteurs. Les IMF doivent se livrer à un examen critique de leur propre situation pour déterminer si elles sont prêtes à gérer l'impact de l'introduction de ce nouveau service. Offrir des services de transfert d'argent implique des développements significatifs, dans tous les domaines de l'institution, notamment les ressources humaines, les systèmes internes, le service à la

clientèle, le marketing, la conformité aux réglementations et la gestion des risques. Fournir des services de transfert d'argent est de nature à modifier en profondeur la façon dont fonctionne l'IMF.

Conclure un partenariat avec une société de transfert d'argent (STA) déjà établie est souvent la meilleure solution, car une telle alliance présente l'avantage d'offrir à l'IMF un modèle éprouvé et de l'aider à faire face aux difficultés. Cependant, les partenariats ne sont pas dénués de risques eux-mêmes et aucune relation n'offre une garantie de succès à l'avance.

En dépit de ces difficultés, des IMF de tout type et de toute taille sont déjà entrées sur le marché et composent un environnement très diversifié. Depuis les alliances bipartites jusqu'aux grands consortiums, ces institutions ont trouvé de multiples moyens de muer leurs faiblesses en points forts. Des services par téléphonie mobile à la banque virtuelle, les IMF offrent des produits et services nouveaux et toujours plus créatifs. Les IMF bien informées qui ont relevé le défi des transferts d'argent de manière réfléchie ont découvert que le jeu en valait la chandelle, à la fois pour la santé financière de l'institution et pour le bien-être de leurs clients.

Le guide

Le marché du transfert d'argent offre des perspectives très prometteuses pour les prestataires de services financiers, mais implique également des risques élevés. L'objectif de ce guide est d'aider les prestataires de services financiers à déterminer s'il est dans leur intérêt de proposer des services de transfert d'argent. Et, si c'est le cas, de les aider à déterminer la stratégie, les produits et la structure institutionnelle à mettre en place pour assurer le fonctionnement optimal des opérations de transfert d'argent.

Ce guide s'adresse en premier lieu aux prestataires de services financiers, notamment aux institutions de microfinance (IMF) et autres institutions ciblant les clients à faibles revenus. On entend par IMF des coopératives financières, des organisations non gouvernementales (ONG), des institutions financières spécialisées, des institutions financières non bancaires, des caisses d'épargne et banques postales, etc. Ce guide est destiné à aider les cadres et les dirigeants de ces institutions à lancer de nouveaux services de transfert d'argent ou à améliorer ceux qui sont déjà en place. Cependant, les décideurs politiques, les autorités de réglementation, les bailleurs de fonds et autres instances impliquées dans le marché du transfert d'argent trouveront également dans cet ouvrage des éléments utiles.

Le guide est organisé en cinq chapitres, répartis en deux volets : le premier est informatif et offre une description du marché du transfert d'argent, et le second fournit des directives pour le lancement de services de transfert d'argent.

Le chapitre 1, « **Opportunités sur le marché du transfert d'argent** », offre un tour d'horizon du marché, en mettant l'accent sur les tendances récentes dans le domaine des transferts d'argent des migrants.

Les services formels de transfert d'argent reposent sur un processus complexe entre l'expéditeur et le bénéficiaire. Le chapitre 2, « **Fonctionnement des transferts d'argent** », explique ce processus en détail.

Les IMF ont le choix entre un grand nombre de modèles commerciaux. La chapitre 3, « **Modèles économiques pour les transferts d'argent** », décrit les principales options qui s'offrent aux IMF proposant ces services et examine leurs avantages et inconvénients respectifs.

Le lancement d'un service de transfert d'argent implique de repenser les pratiques en cours ou d'en établir de nouvelles. Le chapitre 4, « **Mise en place d'un service de transfert d'argent** », fournit un guide pour la définition des objectifs stratégiques, des recommandations pour évaluer la capacité de l'IMF à pénétrer ce marché, ainsi qu'un schéma pour la mise en place d'une infrastructure adéquate.

Les alliances qui permettent aux IMF d'offrir des services de transfert d'argent peuvent constituer la meilleure approche pour les nouveaux venus sur le marché. La clientèle, la situation géographique et les infrastructures de distribution existantes des IMF au service des populations pauvres peuvent en faire des partenaires intéressants pour les opérateurs internationaux de transfert d'argent. Le réseau des opérateurs internationaux, l'accès au marché des changes et l'expertise en matière de gestion des risques peuvent à leur tour réduire les coûts et les risques inhérents à l'entrée d'une IMF sur le marché. Le chapitre 5, « **Négociation de partenariats** », donnent des instructions explicites pour la mise en place d'alliances efficaces.

L'annexe 1, « **Les bases des transferts d'argent de détail : systèmes et instruments de paiement** », constitue une documentation de première approche sur les transferts d'argent. Nous recommandons vivement au lecteur qui n'est pas familiarisé avec les transferts d'argent de consulter l'annexe 1 avant de lire les chapitres principaux, car elle fournit des définitions et expose la terminologie générale utilisée dans ce guide. L'annexe 2, « **Degré de formalisation des canaux financiers** », offre une comparaison, illustrée par des exemples, entre les canaux financiers formels, semi-formels et informels. L'annexe 3, « **Services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants – Principes généraux : un résumé** », expose les orientations pour l'amélioration des marchés de transferts d'argent développées par la Banque mondiale et le Comité sur les systèmes de paiement et de règlement de la Banque des règlements internationaux. L'annexe 4, « **Check-list d'évaluation** », est un outil proposé aux IMF pour évaluer leurs atouts et leurs points faibles avant d'entrer sur le marché du transfert d'argent. De même, l'annexe 5, intitulée « **Sélection d'un partenaire : guide de référence rapide** », contient une check-list simple des informations à prendre en considération pour évaluer un partenaire potentiel.

Ce guide se veut exhaustif, mais le domaine des transferts d'argent est vaste et évolue rapidement. Chaque IMF devra confronter les informations présentées dans le présent ouvrage aux réalités du marché sur lequel elle opère.

Chapitre 1

Opportunités sur le marché du transfert d'argent

Les prestataires de services financiers (PSF) ciblant les pauvres s'intéressent aux transferts d'argent car ces services peuvent contribuer à la réalisation de leurs objectifs financiers et sociaux. Services rémunérés par commission, les transferts d'argent peuvent générer des revenus et accroître le bénéfice net des PSF. Comme les institutions de microfinance (IMF) ciblent généralement des clients à faibles revenus et des clients situés dans des zones géographiques mal desservies, les transferts d'argent permettent aux IMF d'atteindre leurs objectifs sociaux en offrant un service additionnel demandé par les clients pauvres – à un coût souvent inférieur à celui proposé par les prestataires « classiques » (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

Les taux d'accès aux services bancaires restent faibles à l'échelle internationale, et particulièrement en Afrique, où seule une personne sur cinq a accès à un compte en banque. Selon une récente étude sur l'Amérique latine, seulement un tiers des bénéficiaires de transferts d'argent dans cette région utilisent un compte en banque (Orozco 2006). Au vu du faible niveau d'utilisation des services bancaires parmi les clients des services de transfert d'argent, et de la pénétration des IMF sur les marchés non bancarisés, ces dernières disposent d'atouts uniques pour se positionner sur le marché du transfert d'argent.

LE MARCHÉ DU TRANSFERT D'ARGENT

Le secteur du transfert d'argent regroupe un large éventail d'acteurs dans le domaine des paiements nationaux et internationaux. En 2001, les paiements transnationaux s'élevaient à 330 billions de dollars ; ils devraient atteindre 604 billions en 2011. Concernant les paiements intérieurs, ils étaient estimés à 1447 milliards de dollars en 2001 et devraient s'élever à 2417 milliards en 2011 (Boston Consulting Group 2003). Par le passé, les flux des transferts internationaux opérés par des migrants n'étaient pas comptabilisés, et le plus souvent absents des statistiques officielles. En 2006, les statistiques officielles des banques centrales estimaient à 206 milliards de dollars les transferts internationaux opérés par des migrants. Toutefois, il est largement admis que ces flux sont en fait deux fois plus importants. Une étude indépendante réalisée en 2007 par le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF[1]) estime qu'en 2006, les flux de transferts d'argent internationaux (formels et informels) vers les pays en développement s'élevaient au total à 300 milliards, ce qui représente plus de 1,5 milliard de transactions de 100, 200 ou 300 dollars

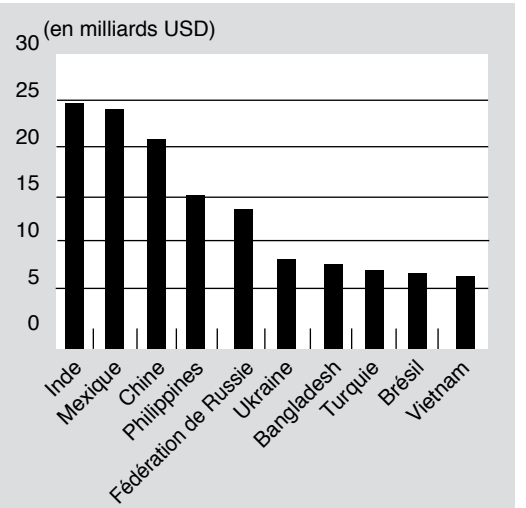
[1] Le MFEF est un mécanisme financé par des bailleurs multiples, regroupant le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), le CGAP, l'Union européenne, le Fonds multilatéral d'investissement (MIF) de la Banque interaméricaine de développement (BID), le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le Gouvernement espagnol et le Gouvernement du Luxembourg. Il est domicilié au siège du FIDA à Rome. Le lecteur trouvera de plus amples informations à l'adresse www.ifad.org/events/remittances/index.htm.

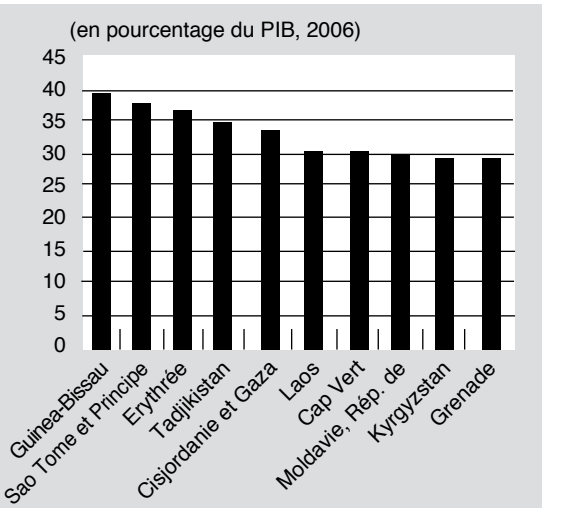
chaque. Quelle que soit la méthode de comptabilisation utilisée, les données disponibles suggèrent l'existence d'un marché très important.

Les transferts d'argent des migrants constituent l'une des principales sources de financement extérieur des pays en développement et excèdent généralement le montant de l'aide publique au développement (APD). Les transferts d'argent internationaux à destination de l'Afrique ont totalisé 38 milliards de dollars en 2006, soit l'équivalent des investissements directs étrangers (IDE) réalisés sur ce continent. La même année, les transferts d'argent des migrants équivalaient à 80 % de l'ensemble des flux d'IDE vers les pays en développement d'Europe de l'Est. De même, les transferts d'argent des migrants constituaient une part significative des PNB de l'Asie (114 milliards de dollars), de la région Amérique latine et Caraïbes (68 milliards) et des économies en développement du Proche-Orient (28 milliards)[2].

Au vu de ces volumes considérables, les transferts d'argent des migrants et les autres types de transferts d'argent attirent de plus en plus l'attention du secteur privé, des pouvoirs publics et des organisations de développement. Les transferts d'argent concernent tous les types de clients : individus, entreprises et administrations publiques. Pour les transferts internationaux comme pour les transferts intérieurs, les clients à tous les niveaux de la société ont recours à une grande variété de services, incluant des canaux formels et hautement réglementés et d'autres, non réglementés (Isern, Deshpande et van Doorn 2005). Les transferts d'argent ont des finalités diverses : du simple paiement

Illustration 1 – Les grands pays captent davantage de transferts d'argent en volume brut, mais ces flux rapportés au PNB sont plus importants dans les petits pays*





* D'après le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds, 2007.

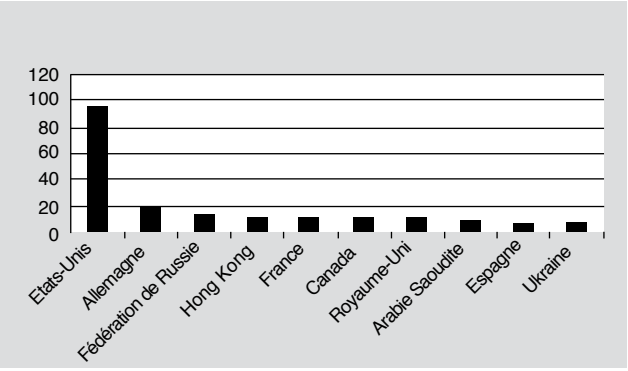
[2] Selon les estimations de l'OCDE, l'aide accordée en 2006 par les principaux bailleurs de fonds internationaux aux pays en développement dans le monde s'élevait à 103,9 milliards de dollars (OCDE 2006).

de factures aux besoins d'argent exceptionnels, en passant par les transferts opérés par les travailleurs migrants à l'intention de leurs familles restées au pays (transferts d'argent des migrants).

Parmi les produits de transfert d'argent, ce sont les transferts d'argent internationaux qui retiennent le plus l'attention. En 2006, les trois principales destinations des transferts d'argent internationaux étaient l'Inde (24 504 millions de dollars), le Mexique (24 354 millions) et la Chine (21 075 millions). En revanche, si l'on rapporte les transferts d'argent au PNB, ce sont de petits pays qui arrivent en tête : Guinée-Bissau (48,7 % du PNB), Sao Tomé-et-Principe (39 %), Erythrée (37,9 %) et Tadjikistan (36,7 %). Sur la base de nouvelles données publiées par le MFEF, une majorité des pays des régions en développement captent des flux de transferts d'argent supérieurs à un milliard de dollars : Asie et Océanie (17 pays), Amérique latine et Caraïbes (13 pays), Europe (12 pays) et Proche-Orient (9 pays). Quant à l'Afrique, elle compte 18 pays recevant plus de 500 millions de transferts d'argent internationaux formellement documentés (Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds 2007).

Les pays riches et les économies en transition constituent la principale source de transferts d'argent vers les pays en développement, comme le montre l'illustration 2. Les États-Unis sont de loin le premier pourvoyeur, avec environ 95 milliards de dollars de flux sortants, suivis par l'Allemagne et la Fédération de Russie. Il est traditionnellement admis que les flux migratoires vont du sud au nord, tandis que les flux de transferts d'argent suivent une direction nord-sud. Toutefois, selon les estimations actuelles, les flux migratoires sud-sud sont au moins aussi importants que les flux sud-nord, et les transferts d'argent sud-sud représentent 30 à 45 % des envois reçus dans les pays du sud (Ratha 2005). Par ailleurs, les migrations

Illustration 2 – Les pays riches sont les principales sources des transferts d'argent des migrants vers les pays en développement (en dollars)*

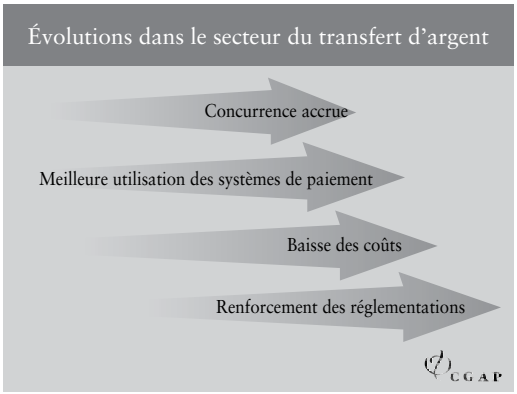


* D'après le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds, 2007.

à l'intérieur des pays, en particulier des zones rurales vers les zones urbaines, augmentent dans le monde entier. Par exemple, environ 100 millions de personnes ont été officiellement enregistrées comme travailleurs migrants intérieurs en Chine en 2005 (Chen et Xu 2005).

Les transferts d'argent des migrants sont qualitativement différents des autres sources de financement du développement. Il s'agit de flux à la fois relativement stables et de nature contracyclique, car les migrants ont tendance à envoyer davantage de fonds pendant les périodes de récession économique dans leur pays d'origine. Comme les transferts d'argent des migrants sont constitués d'argent privé transféré de particulier à particulier, ils profitent directement aux personnes à faibles revenus et s'adaptent à la demande. Les STA (sociétés spécialisées dans le transfert d'argent) internationales ont longtemps dominé le marché mondial, mais des prestataires plus petits, régionaux et nationaux, commencent à explorer les possibilités du marché (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

Si les transferts d'argent des migrants et autres transferts internationaux représentent un marché conséquent, le potentiel des services de transfert d'argent est encore plus important si l'on tient compte des transferts intérieurs. Dans la plupart des pays, les transferts d'argent intérieurs augmentent rapidement, parallèlement au développement des infrastructures de paiement électronique. Pour la plupart des IMF, la mise en place de services de transfert d'argent intérieurs représente une opportunité non négligeable, avec des obstacles moins importants que pour l'offre de transferts internationaux (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).



Le secteur du transfert d'argent évolue rapidement.

Voici les principales évolutions observées au cours des cinq dernières années :

- **Augmentation de la concurrence** entre les STA formellement agréées, avec l'entrée de nouvelles sociétés sur le marché international ainsi que sur les marchés régionaux et nationaux.
- **Meilleure utilisation des instruments de paiement existants**, tels que les cartes, le téléphone et Internet.

[3] La baisse effective des prix peut varier considérablement. Elle dépend du nombre de STA sur le marché et du niveau de concurrence dans les pays d'origine comme dans les pays de destination.

- **Baisse des coûts des transferts d'argent**, en conséquence de la concurrence accrue. Par exemple, en Amérique Latine, le coût d'un envoi international de 200 dollars est passé, selon les estimations, de 15 % à moins de 5,6 % entre 2001 et 2005 (Orozco 2006)[3]. D'autres marchés internationaux et intérieurs commencent également à enregistrer des baisses de prix, ce qui n'est pas sans conséquence pour les IMF qui cherchent à pénétrer sur le marché.
- **Renforcement des réglementations** nationales et internationales dans le contexte de la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme (LAB/CFT). Dans de nombreux pays, les IMF sont exclues des opérations en devises et n'ont pas accès au système de paiement. Toutefois, certains pays commencent à ouvrir leurs systèmes de paiement aux grandes IMF réglementées.

Le marché du transfert d'argent offre aux IMF des possibilités intéressantes pour attirer de nouveaux clients, renforcer la fidélisation de leur clientèle existante et générer de nouveaux revenus. Cependant les IMF doivent agir avec prudence dans l'évaluation du potentiel de ces nouveaux services. Elles doivent s'appuyer sur l'expérience d'institutions qui ont déjà lancé des services similaires.

La meilleure approche pour une IMF faisant son entrée sur le marché consiste peut-être à conclure une alliance avec une STA établie, en particulier dans le domaine des transferts internationaux. La clientèle de l'IMF, sa situation géographique et ses infrastructures de distribution existantes peuvent en faire un partenaire intéressant pour une STA. En contrepartie, le réseau des opérateurs internationaux, l'accès au marché des changes et l'expertise en matière de gestion des risques de la STA peuvent réduire les coûts et les risques inhérents à l'entrée de l'IMF sur le marché.

Le marché des transferts d'argent intérieurs représente un marché de premier plan pour les IMF. Le secteur commence juste à accumuler des informations plus fiables sur les transferts d'argent internationaux, mais très peu de données sont disponibles sur les transferts nationaux. Néanmoins, il est clair que le volume des transferts d'argent intérieurs, y compris des envois de fonds de particulier à particulier, est bien plus important que les chiffres ne le laissent supposer. Les institutions disposant d'une couverture nationale sont bien placées pour offrir des services de transferts nationaux. Certaines difficultés sont communes aux deux types de transferts, mais le lancement et la gestion des transferts intérieurs sont beaucoup plus simples à bien des égards.

Chapitre 2

Fonctionnement des transferts d'argent

INSTRUMENTS DE PAIEMENT

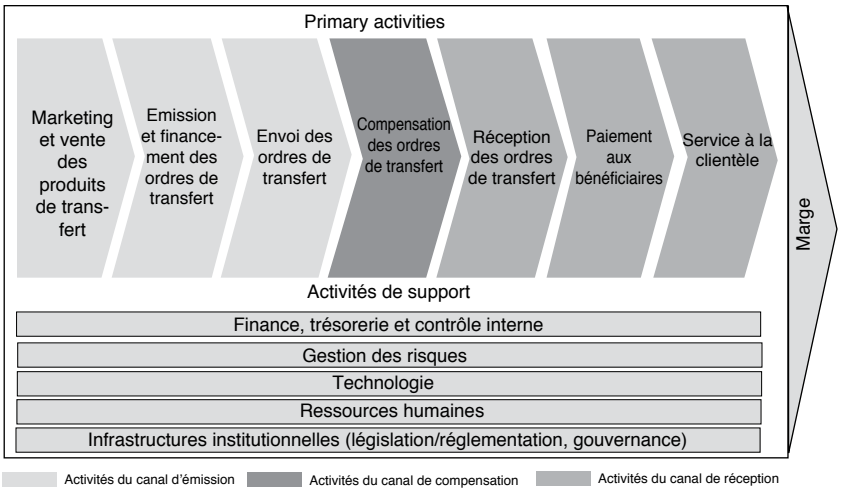
Les transferts de fonds et les instruments correspondants peuvent prendre de nombreuses formes. Les transferts peuvent être formels et utiliser un canal bancaire établi, ou informels et passer par un intermédiaire de type *hawaladar*. Les fonds peuvent être transférés sur la base d'un média « basse technologie », sur support papier, ou par le biais d'un média électronique, nécessitant un réseau étendu de centres de règlement et de chambres de compensation. Ce chapitre se penche sur le processus du transfert d'argent lorsqu'il s'appuie sur des canaux formels et relativement sophistiqués. Il passe en revue les différentes étapes du processus pour offrir aux IMF une meilleure compréhension des mécanismes qui sous-tendent les produits de transfert d'argent.

Pour davantage de détails sur les instruments de paiement, le lecteur se référera à l'annexe 1, « Les bases des transferts d'argent de détail ».

LA FILIÈRE DU TRANSFERT D'ARGENT

Les différentes étapes d'une opération de transfert d'argent forment une filière, représentée à l'illustration 3. En veillant à l'efficience et à l'efficacité de chaque étape de la filière, les IMF peuvent générer une valeur supérieure pour leurs clients et assurer le succès global de leur produit de transfert d'argent. Si les IMF n'ont pas le contrôle sur chaque étape de la filière, notamment dans le cas où elles mettent en place une alliance commerciale avec une STA, il importe malgré tout qu'elles comprennent le processus de transfert d'argent dans sa globalité.

Illustration 3 – Filière des opérations de transfert d'argent



Marketing et vente des produits de transfert

Le marketing des produits de transfert d'argent est particulièrement délicat, car il requiert de prendre en considération le client expéditeur comme le client bénéficiaire[4]. L'une des stratégies les plus efficaces pour les IMF réside dans un marketing ciblant des segments de clientèle spécifiques (par exemple des communautés ethniques pour les transferts d'argent des migrants, les salariés pour les paiements mensuels réguliers, les parents pour les frais de scolarité, etc.).

Sur les marchés offrant de nombreuses options en matière de transfert d'argent, l'information promotionnelle est souvent superficielle, et sa profusion peut s'avérer déroutante pour les clients. Les institutions qui réussissent sont celles qui savent identifier les avantages de leur produit (rapidité, commodité, prix, etc.) et mettre ces caractéristiques en valeur. Dans les environnements où les services de transfert sont rares, le marketing est indispensable pour présenter le nouveau service à la clientèle. Dans tous les cas, un marketing ciblé et continu est la clé pour attirer de nouveaux clients.

De nombreuses institutions côté destinataires négligent le rôle crucial que joue le marketing côté expéditeurs dans la génération de transferts. L'organisation de campagnes médiatiques bien financées est l'atout majeur des principales STA pour maintenir leur part de marché dominante. Les IMF partenaires de ces sociétés bénéficient de leurs actions de marketing. Quant aux IMF qui choisissent d'autres options, elles doivent compenser l'absence de mécanismes de marketing éprouvés (Isern, Deshpande, and van Doorn 2005).

Encadré 1 – Marketing en amont du corridor (côté expéditeurs) : Fonkoze en Haïti

Le marketing auprès des expéditeurs est primordial pour le succès des services de transfert d'argent dans les pays bénéficiaires. Or, cet aspect est souvent négligé. L'IMF haïtienne Fonkoze l'a appris à ses dépens lorsqu'elle a lancé son propre service de transfert d'argent à moindre coût, en coopération avec une banque commerciale aux États-Unis. Bien que l'IMF ait négocié des conditions avantageuses avec la banque et généré un volume de transactions rentable, les bénéfices du nouveau produit de transfert n'ont pas été suffisants pour lui permettre d'investir dans l'amélioration du service.

Fonkoze a donc conçu une campagne de marketing ciblant les expéditeurs, à savoir la communauté haïtienne vivant aux États-Unis. Fonkoze a d'abord envisagé de faire des annonces dans les médias du service public, d'acheter des espaces publicitaires ciblés à la radio et dans la presse écrite, et d'organiser des interviews sur des radios émettant dans les grandes villes américaines où la communauté haïtienne était bien représentée. Cependant, l'IMF s'est rapidement rendu compte que ce type de promotion coûteuse se prêtait davantage à la sensibilisation d'un

[4] Pour des informations générales sur le marketing, l'initiative Microsave constitue une excellente ressource (www.microsave.org). Le lecteur trouvera des informations complémentaires sur le marketing sur le site Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org).

public élargi qu'à modifier les habitudes des clients. Comme le service de transfert d'argent de Fonkoze était complètement différent dans son fonctionnement de celui d'une STA ordinaire (un client expédie un chèque à la banque américaine partenaire de Fonkoze, qui envoie à son tour les fonds à l'IMF haïtienne), il fallait une campagne de promotion capable de convaincre les clients potentiels de procéder différemment, et non de simplement changer de prestataire de services.

L'IMF avait aussi besoin de corriger l'image des petites institutions offrant des services bon marché, considérées comme peu fiables par de nombreux Haïtiens installés à l'étranger. C'est pourquoi une campagne originale baptisée « Journées de la famille » a été organisée dans les agences de Fonkoze à Haïti : l'institution a loué des cybercafés et offert aux clients un appel téléphonique gratuit de cinq minutes à destination des États-Unis. Les personnes qui n'étaient pas encore clientes pouvaient elles aussi bénéficier de cette offre, à condition qu'elles acceptent d'employer l'argent que leur aurait coûté cet appel pour ouvrir un compte auprès de l'IMF. Grâce à cette technique, 100 nouveaux comptes ont été ouverts en une seule journée au cours du premier événement de ce type. L'IMF a pu garder le contrôle sur les coûts : elle n'a pas payé le prix des appels individuels, mais un prix de gros assorti d'une importante réduction en payant un loyer journalier au cyber café. Pendant les appels à leurs parents et amis, les clients reconnaissants mentionnaient presque invariablement le nom de Fonkoze, ce qui constituait une recommandation provenant d'une source de confiance – la meilleure publicité dont pouvait bénéficier l'institution.

Les appels ont également permis de dresser une liste de clients potentiels qui envoyaient déjà régulièrement de l'argent aux clients de Fonkoze et qui constituaient donc un marché idéal pour son service de transfert d'argent. L'IMF est arrivée à la conclusion que cette stratégie ciblée permettait d'obtenir de meilleurs taux d'acquisition de clients que l'ancienne approche d'achats non ciblés et coûteux d'espaces publicitaires dans les médias.

Source : Anne Hastings (directrice de Fonkoze), novembre 2007 ; Isern, Deshpande et van Doorn 2005.

Afin d'assurer sa croissance, une IMF doit se constituer une base de clientèle importante et active – et pour ce faire, elle doit proposer aux clients un produit qu'ils apprécient. Au niveau des services de détail, les transferts d'argent sont généralement des transactions de faible valeur, en particulier pour la clientèle type d'une IMF. En conséquence, l'institution doit attirer un volume important de transferts d'argent pour atteindre le seuil de rentabilité et, en définitive, générer des profits. Par exemple, Anelik RU Co., Ltd. en Russie, a connu une croissance rapide de son programme de transfert

d'argent, qui est passé de 400 000 transactions pour un volume de paiements de 155 millions de dollars en 2001, à plus de 1,8 million de transactions pour un volume de 830 millions de dollars en 2005 (Veronina 2006).

Si une IMF s'allie avec une société de transfert d'argent, en particulier en tant qu'agent payeur, il est à craindre qu'elle n'ait pas beaucoup de contrôle sur le volume des transferts d'argent. Cependant, dès lors qu'elle est en mesure d'attirer des clients qui expédient des transferts, intérieurs ou internationaux, l'IMF doit avoir mis en place un processus solide pour l'émission des ordres de transfert.

Emission et financement des ordres de transfert

Sélection du mécanisme de transfert

L'institution émettrice décide du mécanisme de transfert optimal, en fonction des préférences du client, des options qui s'offrent à elle et du contrat passé avec le client. Le choix du mécanisme de transfert est généralement influencé par les critères suivants :

- S'agit-il d'un transfert d'espèces à espèces, de compte à compte, ou d'un mélange des deux ?
- Est-il ponctuel ou récurrent (mensuel, trimestriel) ?
- Est-il urgent (l'argent doit-il être disponible le jour-même pour le bénéficiaire) ?
- S'agit-il d'un montant faible ou élevé ?
- S'agit-il d'un transfert local ou longue distance ?
- S'agit-il d'un transfert intérieur ou international ?
- Le canal de transfert est-il facilement accessible pour l'expéditeur et le bénéficiaire ?
- Combien le transfert va-t-il coûter aux deux parties ?
- Quels sont les risques impliqués ?

Financement du transfert d'argent

Les transactions de transfert d'argent doivent être financées avant leur exécution. Les clients utilisent généralement des espèces, des chèques, des cartes ou des transferts de fonds sur un compte à leur nom. En plus du montant du transfert, les clients doivent régler le coût de la prestation. En général, les clients expéditeurs paient la totalité du coût du transfert, même s'il peut exister d'autres frais (formels ou non) à la charge des clients bénéficiaires. La tarification tout au long des canaux de transfert d'argent manque souvent de transparence, si bien qu'il est difficile pour les expéditeurs de comparer les différentes options avant de faire leur choix. Par exemple, certains services convertissent la transaction en dollars quel que soit l'endroit où ils opèrent, générant ainsi des frais de change lors de l'encaissement puis lors du paiement au bénéficiaire – soit des frais de change doubles pour les clients. La monnaie de transaction peut être déterminée par un mécanisme de contrôle des changes appliqué à la monnaie nationale. Les

IMF doivent connaître les réglementations applicables et les restrictions liées à la monnaie.

Les facteurs de coûts pour les clients comprennent des coûts directs et des frais indirects. Les **coûts directs** sont les suivants :

- Frais minimums
- Frais supportés par l'expéditeur ou le bénéficiaire
- Frais d'autorisation
- Commissions
- Frais de change

Les **coûts indirects** sont les suivants :

- Déplacement jusqu'au point de prestation du service et retour
- Appel téléphonique pour prévenir le bénéficiaire de la transaction
- Taux de change défavorable souvent appliqué par les banques et les STA
- Maintien d'un solde minimum ou frais de gestion d'un compte

Émission de l'ordre de transfert

Une fois que le canal a été choisi et que le transfert est financé, l'étape suivante consiste à initier l'ordre de paiement ou de transfert. En général, cette étape se déroule dans une agence de l'institution émettrice. Il s'agit de la méthode la plus courante pour les transferts d'argent de détail. L'ordre de transaction est passé au moyen d'un formulaire, soit manuel, soit électronique, rempli par le client, généralement avec l'aide d'un agent commercial. L'agent initie ensuite le transfert selon les procédures en vigueur, qui peuvent varier en fonction de la taille et de la complexité de l'institution. Lorsqu'une IMF collabore avec une autre institution, telles qu'une banque ou une STA, elle a généralement peu d'influence sur les procédures d'émission du transfert.

S'il s'agit actuellement de la méthode la plus courante pour initier un transfert, la technologie progresse rapidement, et les méthodes sont appelées à évoluer à mesure que de nouvelles formes de transfert d'argent apparaissent.

Envoi, compensation et règlement des ordres de transfert

La façon dont le transfert est acheminé de l'expéditeur au bénéficiaire dépend de l'instrument de paiement et du mécanisme de transfert.

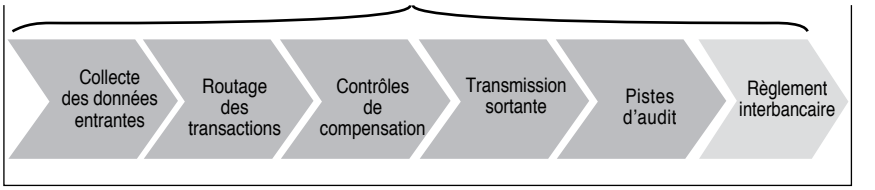
La compensation est une étape délicate de la filière du transfert d'argent. Dans les pays disposant de systèmes bancaires centralisés dominés par un petit nombre d'institutions, l'expéditeur et le bénéficiaire disposent parfois de comptes dans la même institution, si bien qu'aucune opération interbancaire n'est nécessaire. Mais le plus souvent, les expéditeurs et les bénéficiaires ont affaire à deux institutions différentes, ce qui implique des mécanismes de compensation et de règlement.

La **compensation** est le processus de transmission, de rapprochement et, dans certains cas, de confirmation des transactions avant leur règlement final (voir illustration 4). Cette étape comprend un échange d'information

entre l'institution émettrice et l'institution réceptrice, ainsi que le calcul des sommes à payer par ces deux institutions. Il en résulte une transaction de paiement complète entre l'émetteur et le récepteur, ainsi qu'une créance en bonne et due forme habilitant l'institution réceptrice à percevoir des fonds de l'institution émettrice.

Illustration 4 – Compensation et règlement des transferts d'argent

Compensation et règlement des ordres de transfert d'argent



Le **règlement** est le processus de libération des créances des institutions impliquées dans le transfert. Il implique un paiement de l'institution émettrice à l'institution réceptrice. Cette étape comprend la collecte des créances et le contrôle de leur intégrité, le contrôle de la disponibilité des fonds nécessaires au règlement, le règlement des créances entre les deux institutions, l'enregistrement du règlement et la communication du règlement final.

La plupart des activités du processus de compensation restent invisibles pour les usagers car elles s'opèrent en coulisse. Néanmoins, il est essentiel pour une institution de bien comprendre le processus de compensation et de règlement, qu'elle y participe directement ou non. Les problèmes qui apparaissent au niveau des établissements émetteurs ou récepteurs, ou au cours du processus de compensation, peuvent entraîner des pertes d'exploitation conséquentes. Le traitement d'une transaction de routine par une CCA (chambre de compensation automatisée) aux États-Unis coûte moins de 0,01 dollar, mais le coût des activités nécessaires pour isoler et corriger une erreur même minime dans une transaction peut excéder 30 dollars[5]. Une petite erreur survenant au cours de l'émission d'un grand nombre de petites transactions, par exemple, peut créer un écart considérable, avec des répercussions pour toutes les parties prenantes. Il est donc vital pour l'IMF de comprendre le processus de compensation même si elle n'y participe pas directement.

Quatre types d'accords institutionnels sont appliqués pour la compensation des instructions de paiement :

- **Compensation « interne »** : les comptes à débiter ou à créditer sont gérés par la même institution financière. Dans ce cas, l'échange d'informations et

[5] Source : Bill Donges, à partir de diverses sources. Pheonix Hecht, une société d'étude américaine spécialisée dans les tarifs bancaires, fait état d'un prix moyen de 0,12 dollars pour une émission CCA, comprenant les coûts de transaction de l'expéditeur et de l'institution émettrice, plus la marge de l'institution. De même, diverses études de la Réserve Fédérale ont révélé qu'un traitement CCA coûte entre 0,01 et 0,02 dollar. Les coûts dans d'autres pays varient considérablement en fonction du contexte.

le calcul des soldes au cours du processus de compensation sont effectués par la même institution.

- **Accords de compensation bilatéraux** : deux institutions financières passent un accord sur l'échange d'information et le transfert de fonds entre les comptes qu'elles gèrent.
- **Accords de compensation impliquant un tiers** : les institutions financières ont recours à une tierce partie (une autre institution financière appelée « correspondant ») pour la compensation. Une ou plusieurs institutions transmettent les ordres de paiement au correspondant à des fins de tri et de traitement.
- **Accords de compensation multilatéraux** : des institutions financières échangent des informations et, dans certains cas, des fonds avec d'autres institutions financières par le biais d'organismes tels que des chambres de compensation, qui gèrent des mécanismes centraux de compensation et peuvent également jouer le rôle de partenaire central pour le règlement des obligations de paiement, dans le cadre d'un accord de réseau multilatéral.

Les accords multilatéraux permettent une coordination plus efficace de l'échange des instructions de paiement entre plusieurs institutions, ainsi que de meilleures économies d'échelle dans l'exploitation des réseaux de communication et la prestation de services de traitement. Le nombre de transactions de compensation et d'institutions financières impliquées sont les principaux facteurs déterminant l'efficacité des divers types d'accord de compensation.

Réception des ordres de transfert d'argent

La remise de l'argent aux bénéficiaires constitue l'une des étapes les plus importantes des transferts d'argent. Alors qu'une grande diversité de choix s'offre aux expéditeurs en matière de systèmes de transfert, les transferts intérieurs et internationaux s'opèrent souvent à destination de régions moins développées, où les options pour la réception des fonds sont plus limitées.

Pour les transferts d'argent internationaux, le rôle d'une IMF, au moins dans les premiers temps, se concentrera plus probablement au point de réception. Pour les transferts intérieurs, l'IMF peut être impliquée sur les deux versants, au niveau de l'expédition comme de la réception.

Le canal de réception d'un transfert d'argent dépend du type d'instrument de transfert et du système de compensation utilisé. Ces canaux peuvent être répartis en deux grandes catégories : physiques ou électroniques.

Les canaux physiques utilisés pour acheminer les ordres de paiement sont le transport personnel et le courrier. Les instruments de transfert qui empruntent ces canaux physiques comprennent les devises, les chèques, les mandats, les travellers chèques, les cartes de débit, les cartes de crédit et les cartes prépayées.

Les canaux électroniques sont ceux qui permettent la réception des transactions sous forme de fichiers électroniques, depuis les systèmes de compensation, par téléphone et par Internet. L'institution réceptrice peut être une banque commerciale, une IMF, une caisse d'épargne, une banque postale ou un autre prestataire de services financiers. Dans la plupart des cas, ces fichiers ne contiennent que les instructions pour le transfert de fonds : le flux d'argent proprement dit emprunte des canaux de règlement distincts. Il peut y avoir un décalage temporel de plusieurs jours, voire d'une semaine ou plus, entre ces deux flux. Dans cet intervalle, l'institution réceptrice est exposée à un risque de règlement, car elle peut être amenée à payer un ordre de transfert au bénéficiaire avant de recevoir le crédit des fonds. Pour limiter ce risque, l'institution doit accorder une grande attention au rapprochement entre les transactions entrantes et leur règlement.

Dans l'idéal, l'institution qui exécute les transferts d'argent doit être en mesure d'informer ses clients lorsque le transfert arrive ; ce service de notification peut être inclus dans la prestation standard ou constituer un service supplémentaire. Les bonnes pratiques recommandent de contacter le bénéficiaire du transfert, car le coût de cette notification est généralement moins élevé que celui des interruptions causées par des prises de contact répétées des clients qui souhaitent savoir si leur argent est arrivé. Ces notifications peuvent se faire par téléphone, ou par le biais d'une notification automatique par e-mail, SMS, ou appel téléphonique. Toutefois, lorsque l'institution joue le rôle d'agent payeur d'une STA, elle ne dispose pas toujours d'informations sur le client bénéficiaire. Dans ce cas, elle ne connaît pas le client avant qu'il ne se présente dans son agence avec le code lui permettant de percevoir le transfert d'argent.

Encadré 2 – Fonkoze offre des cartes prépayées

Fonkoze, la plus grande IMF haïtienne, met actuellement en place un partenariat avec la Central National Bank and Trust Company (CNB), Oklahoma, et avec Alianza International pour proposer aux communautés haïtiennes vivant aux États-Unis et au Canada des cartes de salaire prépayées. Ce produit permet aux employeurs de déposer directement un salaire sur la carte, sans frais ni pour l'employeur, ni pour l'employé. La carte peut être utilisée comme une carte de débit, même si l'employé ne dispose pas de compte bancaire. Les détenteurs peuvent stocker des fonds sur leur carte, régler des achats dans des points de vente et retirer des espèces aux guichets automatiques dans le monde entier. Les économies de coûts réalisées sur les transferts d'argent peuvent être considérables : tout montant inférieur à 2500 dollars peut être transféré vers Haïti, où il est déposé sur le compte d'un client de Fonkoze ou retiré en espèces, pour des frais forfaitaires de

6 dollars. Les transferts peuvent être opérés sur simple appel à un numéro gratuit ou en passant par un site web. Par ailleurs, les détenteurs de carte peuvent passer des appels téléphoniques à prix réduit. Les économies réalisées par les personnes sans compte bancaire, qui n'ont plus à supporter les coûts d'encaissement de leurs chèques de salaire, combinées au faible coût des transferts d'argent et des appels téléphoniques vers Haïti devraient faire de la carte un produit très apprécié de la diaspora haïtienne.

La CNB est le partenaire contractuel et assure le traitement primaire de la carte prépayée, tandis qu'Alianza fournit à la CNB une assistance informatique et marketing, et gère les circuits de distribution ainsi que l'acquisition de clients. Alianza est également responsable du développement du réseau de transfert d'argent pour intégrer des points d'émission et de destination non traditionnels, tels que des IMF ou des coopératives d'épargne et de crédit. Fonkoze assure quant à elle la commercialisation de la carte dans les communautés haïtiennes et auprès des personnes employant des Haïtiens.

Source : Anne Hastings (directrice de Fonkoze), novembre 2007.

Paiement au bénéficiaire

Les fonds d'un transfert d'argent authentifié peuvent être payés au bénéficiaire en monnaie locale, en monnaie étrangère (si la réglementation le permet), par chèque ou par une inscription au crédit d'un compte auprès de l'IMF. Le paiement peut avoir lieu dans une agence de l'institution réceptrice, par livraison spéciale au domicile du client, auprès d'un agent de détail, à un guichet automatique ou par l'inscription au crédit d'un compte. Les options disponibles pour le paiement dépendent du réseau d'agences, des systèmes et des alliances commerciales de l'IMF. Actuellement, la plupart des transferts sont payés en espèces, en devises ou par dépôt sur le compte du client bénéficiaire. Les IMF doivent être très attentives au paiement des ordres de transfert d'argent. Les coûts de mise en place et d'entretien des infrastructures de paiement sont considérables et sont influencés par des facteurs multiples : implantation géographique des agences, gestion des liquidités, horaires d'ouverture, personnel, guichets automatiques, comptabilité et contrôles internes[6].

Service à la clientèle

Le service à la clientèle est l'étape finale de la filière du transfert d'argent. Il recouvre des activités telles que la réponse aux questions des clients, la diffusion d'informations sur les services de transfert ou d'autres services financiers proposés,

[6] Pour plus d'informations, voir le chapitre quatre, « Mise en place des capacités institutionnelles – Mise en place des canaux de distribution ».

l'organisation d'événements spéciaux, la gestion des comptes et le règlement des problèmes. Un service à la clientèle efficace – auprès des expéditeurs comme des bénéficiaires – est essentiel pour le succès d'un programme de transfert d'argent, car il favorise la confiance, la fidélisation et donc l'utilisation répétée du service[7].

Fonkoze en Haïti, par exemple, sait d'expérience combien le service à la clientèle peut s'avérer difficile. Les dirigeants de Fonkoze ont déployé des efforts considérables pour s'assurer que leurs employés confirmaient les paiements aux bénéficiaires et signalaient les problèmes de façon régulière à son STA partenaire (Hastings, à paraître). Le maintien de la satisfaction de son partenaire et de ses clients à l'égard de ses services était et reste pour Fonkoze une préoccupation constante.

Les enquêtes de satisfaction auprès des clients révèlent une attitude positive des expéditeurs de fonds à l'égard des entreprises du secteur. Une enquête menée auprès de 2 800 expéditeurs en Amérique latine et aux Caraïbes a montré que 80 % des clients étaient satisfaits ou très satisfaits de leur STA (Orozco 2006).

Les IMF ont déjà une relation établie avec leurs clients ; c'est un atout majeur pour le lancement de nouveaux produits. Lorsqu'elles décident d'offrir des services de transfert d'argent, les IMF doivent adapter leur approche de la relation client. Les services de transfert d'argent établissent un type de relation différent : pour les transferts d'argent, comme pour l'épargne, les IMF doivent gagner la confiance de leurs clients, alors que dans le domaine des prêts, ce sont les clients qui doivent gagner la confiance de l'IMF.

La perception de la qualité du service est influencée par de nombreux facteurs, notamment :

- l'attitude du personnel lors de la prestation de services ;
- les horaires d'ouverture des agences ;
- la situation géographique des agences et leur apparence ;
- la durée moyenne d'acheminement d'un transfert, qui comprend la réception de l'information de transfert transmise par l'agent émetteur et le temps d'attente avant que le bénéficiaire puisse venir encaisser le paiement (ou le recevoir à domicile, si ce service est proposé) ;
- la forme de la communication avec les clients ;
- la façon dont les problèmes sont traités et la rapidité de leur règlement ;
- la disponibilité de liquidités suffisantes pour permettre à l'IMF d'effectuer les paiements à la demande.

Un service à la clientèle efficace doit être rapide, honnête et transparent.

---

[7] Pour des informations générales sur le service à la clientèle, l'initiative Microsave constitue une excellente ressource (www.microsave.org). Le lecteur trouvera des informations complémentaires sur le service à la clientèle sur le site Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org).

Chapitre 3

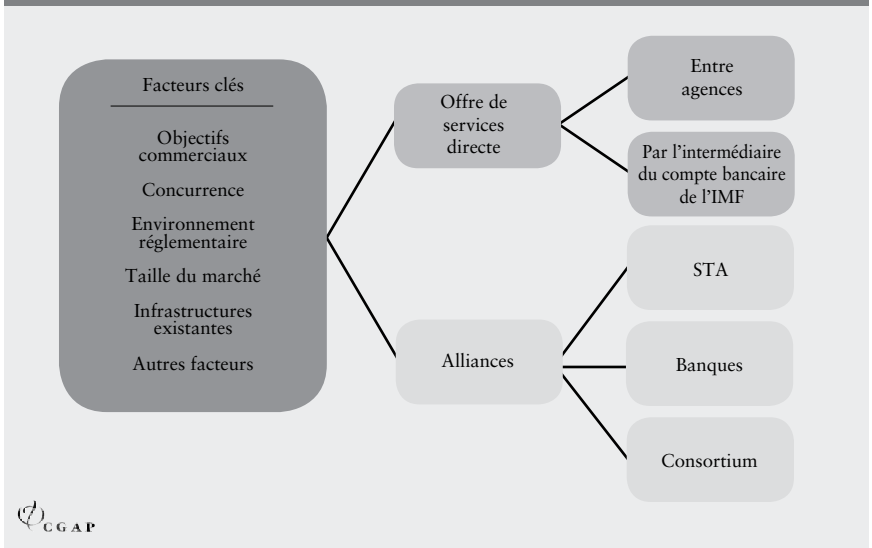
Modèles économiques pour les transferts d'argent

Ce chapitre décrit les modèles économiques les plus courants adoptés par les IMF impliquées dans la filière du transfert d'argent.

Pour des informations générales sur les concepts abordés dans ce chapitre, le lecteur est invité, s'il n'est pas familiarisé avec le secteur des transferts d'argent, à consulter l'annexe 1, « Les bases des transferts d'argent de détail ».

Le présent chapitre se penche sur les modèles existants dans plusieurs régions et fait un tour d'horizon des méthodes appliquées par les IMF pour offrir des services de transfert. Toutefois, la description des modèles proposée ici n'est pas exhaustive. De nombreuses expériences intéressantes ne sont pas mentionnées, et le secteur continuera d'évoluer à mesure que de nouvelles institutions financières, grandes et petites, font leur entrée sur le marché.

Approches différentes selon les IMF



Les IMF peuvent décider de fournir des services directement ou de travailler en partenariat avec des STA, des banques ou des consortiums. Il importe de souligner qu'une institution ne se limite pas toujours à un seul modèle commercial. Beaucoup d'institutions financières ont recours à une combinaison de plusieurs modèles. Par exemple, une banque commerciale peut proposer directement son propre service et jouer parallèlement le rôle d'agent pour Western Union, MoneyGram ou d'autres STA.

Encadré 3 – Combinaison de plusieurs modèles : Banrural au Guatemala

Les banques commerciales sont des acteurs importants sur le marché guatémaltèque du transfert d'argent. Cependant, Banrural est la seule banque qui n'opère pas en tant qu'agent exclusif d'une STA. Banrural est une grande banque commerciale, disposant d'un pouvoir de négociation important. Elle transfère des fonds par l'intermédiaire de filiales aux États-Unis ainsi que dans le cadre d'accords passés avec plus de 80 opérateurs de transfert d'argent, dont certains ne gèrent que de très petits volumes. Banrural distribue plus de 150 000 transferts par mois : ce volume est la preuve qu'elle a mis en place un modèle unique et efficace (Orozco et Hamilton 2005).

Le choix qui s'offre à une IMF en matière de modèles commerciaux est habituellement limité par les réglementations nationales en vigueur et par les réalités du marché. Dans de nombreux pays, une IMF ne possédant pas de licence bancaire peut uniquement opérer en tant qu'agent ou agent secondaire d'une STA, ou établir une relation de correspondant avec une banque commerciale ou une autre institution financière agréée.

Les options varient également en fonction de la niche de marché que vise l'IMF (transferts intérieurs, internationaux ou les deux). Par exemple, si l'IMF entend agir principalement en aval des transferts internationaux, soit assurer les paiements à des clients collectant leurs transferts de fonds, elle peut mettre en place une alliance avec une entreprise spécialisée opérant massivement en amont du corridor. En revanche, si l'IMF prévoit de proposer des transferts d'argent à l'échelle nationale uniquement, elle peut opérer de façon autonome.

La structure du marché peut également influencer le choix du modèle commercial. Dans certains pays, le marché des transferts d'argent des migrants est dominé par une entreprise, généralement une grande STA internationale. En Amérique latine, par exemple, MoneyGram et Western Union sont des acteurs dominants, avec plus de 35 % des parts de marché. De nombreuses institutions sont toutefois parvenues à pénétrer le marché : des STA régionales ou dont l'action est concentrée sur un pays, plus de 100 coopératives d'épargne et de crédit, et plusieurs grandes banques de la région qui voient dans l'importante diaspora latino-américaine aux États-Unis un marché de croissance (Williams 2006).

En fonction du contexte national, le marché peut être dominé par des STA spécialisées ciblant une niche de marché de migrants, d'hommes d'affaires ou autres, générant un volume de transferts important à destination d'un groupe de pays spécifiques. Ria Envia, Dolex, Siguue, Vigo, Delgado, Intermex, Nexar, GroupEx, Money Express, Telepay et des centaines d'autres opérateurs constituent des exemples de STA spécialisées dans des régions ou pays spécifiques. Dans d'autres pays, tels que la Turquie, l'Inde et

le Mali, une ou plusieurs banques commerciales sont leaders sur le marché. Comme les flux des transferts d'argent des migrants et d'autres transferts d'argent continuent de croître rapidement, certains marchés deviennent plus compétitifs et présentent davantage d'opportunités pour les IMF.

La décision concernant le modèle commercial à adopter peut être délicate pour les IMF. Certaines ne disposent pas des ressources nécessaires pour évaluer leur position concurrentielle sur le marché local et n'ont donc pas de visibilité sur les niches qu'elles pourraient cibler ou sur la valeur ajoutée qu'elles pourraient offrir à des partenaires potentiels. De même, les IMF n'ont pas toujours la capacité de mener les recherches nécessaires sur les partenaires potentiels et appréhendent donc mal les coûts et les bénéfices associés à tel ou tel modèle commercial. De plus, elles ont rarement l'expérience de la collaboration avec des partenaires ou du rôle d'agent. Même les grandes IMF peuvent être en position d'infériorité lorsqu'elles négocient avec des STA gigantesques.

Les IMF ont le choix entre un grand nombre de modèles commerciaux. Certaines IMF offrent des services de transfert directement, en utilisant des systèmes internes, qui peuvent être simples et intégrés à leurs programmes de comptabilité de base, ou plus sophistiqués, fondés sur des systèmes spécifiques de transfert de fonds électroniques (TFE). D'autres, beaucoup plus nombreuses, concluent des partenariats avec une ou plusieurs STA, telles que Western Union ou MoneyGram. Ces partenariats peuvent prendre diverses formes. Certaines IMF interviennent comme agents payeurs pour le compte de STA, d'autres obtiennent un accès à des réseaux propriétaires (tels que SWIFT) en collaborant avec des banques ou d'autres établissements financiers. D'autres encore associent les deux solutions.

Ces options ne s'excluent pas mutuellement. Une IMF peut proposer des ordres de transfert sur support papier destinés aux transferts intérieurs occasionnels ou au paiement de factures ; opérer en tant qu'agent pour une STA pour des transferts simples, de faible montant, intérieurs ou internationaux ; et établir une relation de correspondant avec une banque pour les transferts internationaux de montants plus élevés, exigeant une plus grande fiabilité. Plusieurs IMF ou institutions similaires peuvent également s'allier entre elles pour renforcer leur pourvoir de négociation avec les STA spécialisées. Des exemples d'alliances ou de consortiums sont les réseaux de banques publiques, de caisses d'épargne ou de banques postales, des fédérations de coopératives d'épargne et de crédit et d'autres réseaux nationaux ou internationaux de microfinance[8].

Encadré 4 – Les réseaux postaux offrent de nombreuses options pour les transferts d'argent

Partout dans le monde, les bureaux de poste ont toujours constitué l'un des canaux les plus courants pour transférer des fonds. Les institutions postales disposent de loin du plus important réseau de points de distribution, avec plus

[8] Pour davantage d'information sur les réseaux de microfinance, y compris sur les consortiums de banques publiques de développement, de caisses d'épargne et d'établissements postaux, voir Isern et Cook 2004.

de 660 000 bureaux dans le monde, et d'une présence dense dans les zones rurales. Il existe deux types de prestataires de services postaux : les opérateurs postaux et les banques postales. Les opérateurs offrent des services postaux traditionnels. Les banques sont des institutions financières agréées, réglementées par les banques centrales ou d'autres instances étatiques. Tous deux proposent des services de transfert d'argent, directement ou indirectement.

Les services directs offerts par les opérateurs postaux comprennent les services de courrier, qui peuvent servir à l'envoi d'espèces ou de chèques, et la vente de mandats postaux (également acheminés par courrier) ou télégraphiques. Les transferts intérieurs proposés par les opérateurs postaux varient d'un pays à l'autre. Aux États-Unis, les personnes qui ne possèdent pas de compte en banque ont souvent recours aux mandats postaux pour le règlement des factures ou d'autres transferts d'argent. En revanche, dans le domaine des transferts internationaux, les réseaux postaux ne représentent que 1 % du marché mondial. Dans certaines régions, en particulier en Amérique latine, ce déclin dans l'utilisation du réseau postal peut être attribué au manque de confiance des clients à l'égard de ces opérateurs. De plus, les réseaux postaux sont en concurrence avec les nouvelles technologies qui ont érodé leur part traditionnelle de marché. Les opérateurs postaux interviennent également en tant qu'agents de STA : plus de la moitié des réseaux postaux au monde ont passé des accords avec Western Union ou MoneyGram.

Les banques postales proposent une gamme complète de services financiers. Toutefois, comme les opérateurs postaux, leur présence sur le marché mondial du transfert d'argent est relativement modeste, en dépit d'avantages similaires en termes d'accessibilité, grâce à des réseaux d'agences très étendus, et de leur importance historique dans ce secteur.

Conscientes de la faiblesse des services actuels, certaines banques postales mettent en place de nouveaux produits de paiement. Plusieurs d'entre elles ont introduit des cartes de débit associées à des comptes. En Afrique du Sud, par exemple, Postbank a lancé une « Flexi Card », qui peut être utilisée aux guichets postaux et aux guichets automatiques des banques. D'autres, telles que la Caixa Economica Federal au Brésil, proposent des cartes associées à des services de paiements publics et compatibles avec une vaste gamme de guichets automatiques. Pour les transferts d'argent, intérieurs ou internationaux, certaines banques postales cherchent à améliorer leurs produits et services en collaborant avec des réseaux tels qu'Eurogiro.

L'Union postale universelle (UPU) a développé un nouveau produit en collaboration avec Eurogiro : le TeleMoneyOrder, un produit permettant de transférer de l'argent en deux jours et offrant des possibilités de suivi pratiques. L'UPU a également introduit un autre produit électronique, appelé « International Financial Network ». Cependant, ces produits ne sont pas encore réellement parvenus à pénétrer le marché. Selon un observateur, cela viendrait du fait que les réseaux postaux n'ont pas élaboré de véritable approche stratégique des transferts d'argent – une stratégie qui tirerait parti

de leurs avantages compétitifs. Récemment, l'initiative Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds a lancé un programme avec l'UPU pour promouvoir le recours aux bureaux de poste pour les transferts d'argent en Afrique de l'Ouest.

Source : Isabelle Segni (Banque mondiale) et Hans Boon (ING), janvier 2006. Voir également Institut mondial des caisses d'épargne 2004 et Boon 2005.

APPROCHE DIRECTE

Les IMF peuvent offrir des services de transfert d'argent directement, sans alliance commerciale. Cette approche directe est probablement plus aisée à mettre en place pour les transferts intérieurs, car les IMF sont soumises à moins de restrictions en termes de réglementation et d'agrément dans ce domaine. De plus, le marché des transferts intérieurs est beaucoup plus important, et la concurrence généralement moins intensive[9].

Encadré 5 – Système de transfert direct aux Philippines et au Salvador

Les banques disposent d'un accès direct aux systèmes de paiement et peuvent effectuer des transferts directement à l'intérieur de leur réseau d'agences international ou par le biais de réseaux internationaux tels que SWIFT. La Philippine National Bank a été la première banque universelle des Philippines à offrir des services de transferts d'argent internationaux à partir des années 1970, en utilisant son réseau d'agences à l'étranger. Plusieurs autres grandes banques ont suivi son exemple dans les années 80, notamment la Bank of the Philippine Islands et l'Allied Banking Corporation. Plus récemment, quatre banques salvadoriennes – Bancomercio, Banagricola, Banco Salvadoreño et Banco Cuscatlan – ont introduit des systèmes de paiement direct en ouvrant des agences dans des villes des États-Unis présentant une importante diaspora salvadorienne, comme Los Angeles, Houston et Washington, D.C. Ces banques opèrent aux États-Unis en tant que STA, et non comme des banques entièrement agréées. Ces modèles sont relativement sophistiqués et offrent des services rapides et fiables, conçus pour concurrencer les grandes STA.

Diverses options s'offrent aux IMF pour mettre en place des services directs de transfert d'argent :

- **Transfert de fonds entre agences.** L'IMF achemine des fonds entre ses propres représentations. Au Pakistan, First Micro Finance Bank Limited Pakistan, une ancienne ONG disposant d'une licence bancaire, propose un service de transfert électronique inter-agences dans tout le pays (USAID 2005).
- **Transfert de fonds par l'intermédiaire de la banque de l'IMF**. L'IMF fait passer les fonds par son compte en banque, sans toutefois conclure

[9] Si la concurrence sur le marché des transferts intérieurs est moins intense de la part des établissements formels agréés, le marché des transferts informels peut être florissant. L'IMF doit tenir compte de tous ses concurrents potentiels dans son analyse. En Afrique de l'Est et en Afrique australe, par exemple, les services de coursier, les taxis et les compagnies de bus offrent des services de transfert d'argent qui rencontrent un grand succès. Des bureaux d'enregistrement, où l'argent est collecté et remis aux clients, sont aménagés à certains arrêts sur le trajet des bus et des taxis.

d'alliance formelle avec cette banque. L'Associacion Mexicana de Uniones de Credito del Sector Social (AMUCSS, Association mexicaine des coopératives d'épargne et de crédit du secteur social) est un réseau d'IMF mexicaines spécialisées dans les services d'épargne, connues localement sous l'appellation de microbancos, qui offre des services de transfert sur la base d'une technologie peu sophistiquée. L'une d'elles, Xuu Ñuu Ndavi (XNN), a ouvert un double compte en banque en Californie et au Mexique afin de proposer des services de transfert aux clients qui déposent des fonds directement sur le compte de l'IMF. L'IMF transfère les fonds entre ses deux comptes en banque et les verse aux bénéficiaires (Fertziger 2004).

Encadré 6 – National Microfinance Bank of Tanzania : un acteur dominant sur le marché des transferts intérieurs

La National Microfinance Bank of Tanzania, une banque commerciale récemment privatisée, est le principal prestataire de services de transfert d'argent nationaux. Il s'agit d'un établissement important qui, en septembre 2003, possédait une clientèle de plus de 130 000 personnes, et disposait d'un portefeuille d'épargne considérable (plus de 370 millions de dollars) ainsi que d'un réseau de 108 points de service. Cette banque offre des services de transfert par Internet, par téléphone, par fax et par courrier, avec des délais d'exécution variables. Pour transférer les fonds, l'expéditeur ou le bénéficiaire doit disposer d'un compte auprès de la banque. Une large part des opérations de la banque à l'échelle nationale est constituée, non pas par les transferts d'argent, mais par la gestion de paiements pour le compte de l'État (salaires et pensions) ainsi que pour des grandes compagnies agricoles et minières. La banque a acquis une réputation de fiabilité et de rapidité dans les transferts de fonds – un élément clé de son succès.*

*Sander, Mukwana et Millinga 2001 ; voir également le site Web de la banque (www.nmbtz.com), ainsi que celui de Development Alternatives Inc. (www.dai.com) et de la Commission présidentielle tanzanienne pour la réforme du secteur para-étatique (www.psrctz.com).

La prestation directe de services de transfert offre plusieurs avantages :

- L'IMF **perçoit la totalité des frais**, car elle n'est pas obligée de les partager avec un ou plusieurs partenaires.
- L'IMF peut disposer d'atouts particuliers sur certaines **niches de marché** – notamment sur les marchés ruraux – où la concurrence est moins intense.
- Si une IMF fournit déjà des services financiers dans des régions rurales, elle dispose généralement de **relations bien établies** avec la clientèle, et la confiance que lui accordent ses clients constitue une base utile pour développer des services de transfert d'argent. Dans le cas d'AMUCSS, par exemple, certains clients de Santa Cruz de Mixtepec (dans l'État d'Oaxaca au Mexique) ayant émigré à Santa Maria, Californie, ont maintenu une relation solide avec l'IMF.

- À une échelle restreinte, le lancement d'un projet pilote selon l'approche directe peut être relativement **rapide et peu coûteux**.

  L'approche directe présente également certains **inconvénients** :
- Les transferts d'argent intérieurs et internationaux sont fondamentalement des activités d'échelle, et il existe en général une corrélation entre le nombre de points d'accès pour les clients et le volume de transferts. Faute d'un réseau étendu de points de service bien situés, ces systèmes génèrent de **faibles volumes de transactions**. Ce n'est pas toujours le cas avec les transferts intérieurs, comme le montre l'exemple de la National Microfinance Bank of Tanzania (voir encadré 6).
- Si les coûts de lancement des services selon l'approche directe peuvent être faibles, ces systèmes requièrent généralement des **coûts de maintenance élevés** (par unité de transaction). Si le service ne génère pas d'importants volumes de transferts, les coûts inhérents à son développement peuvent s'avérer prohibitifs.
- En l'absence de partenariat, l'IMF supporte seule la responsabilité de la **campagne marketing**. Le marketing est particulièrement complexe dans le cas des transferts d'argent internationaux, car le succès est conditionné par des mesures de promotion de grande ampleur dans le pays expéditeur.
- L'IMF supporte l'entière responsabilité de s'informer des **réglementations** en vigueur, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, et de les appliquer.

Approche directe	
Avantages	Inconvénients
Totalité des frais perçus par l'IMF	Volumes de transactions limités si l'infrastructure reste peu étendue
Base de clientèle bien établie	
Concurrence moindre sur des niches de marché	Coûts de maintenance élevés
Projet pilote rapide et peu coûteux	Responsabilité du marketing
	Responsabilité du respect des réglementations

En dépit de ces risques, l'adoption de l'approche directe peut être considérée comme une première étape pour pénétrer le marché du transfert d'argent. Certaines IMF ayant mis en place leurs propres systèmes de transfert, comme Fonkoze, ont par la suite développé leur gamme de produits grâce à des partenariats avec des STA (voir encadré 7).

Encadré 7 – Développement de la gamme de produits de transfert d'argent : Fonkoze

Les transferts d'argent à destination de Haïti ont totalisé 1,2 milliard de dollars en 2005, soit environ un quart du PNB du pays. Fonkoze est la plus grande IMF du pays, avec plus de 50 000 emprunteurs actifs et un réseau de 32 agences couvrant des zones rurales. Fonkoze a commencé à offrir des services de transfert d'argent par le biais d'un système mis au point avec la City National Bank of New Jersey. Les clients pouvaient transférer des fonds directement sur un compte de Fonkoze, au moyen d'un mandat ou d'un chèque envoyé par courrier. Fonkoze applique des tarifs échelonnés, de 10 dollars pour les transferts inférieurs à 1000 dollars à 50 dollars pour les transferts supérieurs à 5000 dollars, soit bien inférieurs à la moyenne mondiale de 10 à 15 % de frais. Ce service offrait aux clients des options plus pratiques pour le paiement final, des taux de change plus intéressants et davantage de services financiers que les STA traditionnelles. Le service de Fonkoze était compétitif en termes de coûts, mais relativement lent, et requérait un certain niveau de connaissances financières de la part des clients.

Fonkoze souhaitait atteindre un volume de masse et offrir à ses clients plusieurs produits. Dans le même temps, de nombreuses STA en Haïti cherchaient des moyens de toucher la clientèle rurale. En décembre 2005, Fonkoze a conclu un partenariat avec Rapid Transfer, un agent de transfert d'argent agréé haïtien travaillant pour le compte de grandes STA, notamment UNO Money Transfer et MoneyGram. Forte du succès de cette alliance, Fonkoze a pu par la suite conclure des partenariats avec d'autres grandes sociétés, telles qu'Unitransfer, CAM et Banco BHD en République dominicaine.

Source : Anne Hastings (directrice de Fonkoze), novembre 2007 ; Fonkoze 2005 ; USAID 2005.

PARTENARIATS

Certaines IMF choisissent d'offrir des services de transfert d'argent dans le cadre de partenariats avec des STA ou des banques commerciales[10]. La collaboration avec un partenaire bien établi est le moyen le plus rapide pour établir une présence sur le marché. Les STA réputées proposent des produits fiables et présentent un potentiel élevé en termes de volume de transactions générées. La fonction d'agent d'une STA requiert généralement moins d'implication managériale et de systèmes internes que la création d'un service de transfert d'argent « maison » indépendant. De plus, les relations avec les STA peuvent devenir une nécessité pour maintenir la base de clientèle de l'IMF à mesure que la concurrence s'accroît (Isern, Deshpande et van Doorn 2005). Un nombre croissant d'IMF

[10] À strictement parler, les partenariats dont il est question ici sont des relations contractuelles de fournisseurs ou d'agences commerciales.

concluent des alliances pour devenir agents ou agents secondaires de STA, telles que Western Union ou MoneyGram, ou établissent des liens avec des prestataires de paiement comme Eurogiro.

L'un des avantages du partenariat réside dans la simplicité. Certaines sociétés offrent à leurs agents des solutions clé-en-main : elles fournissent aux IMF un ensemble prédéfini de produits éprouvés, une plate-forme technologique, une formation minimale et des supports marketing pour le lancement de l'activité. Les agents tirent parti d'un réseau d'agences bien implantées et de campagnes de marketing en cours dans d'autres pays, ce qui les aide à générer un volume de transferts plus important. Certaines STA offrent des formations, une assistance technique ou l'accès à un centre d'appel pour guider l'IMF, surtout lors de ses premiers pas sur le marché.

Cependant, peu de solutions sont réellement clé-en-main : l'IMF doit généralement s'adapter aux systèmes et aux procédures de son partenaire. Elle est souvent confrontée à un certain nombre de décisions, concernant la meilleure approche à adopter pour la distribution des paiements par le biais de son réseau, l'intégration des données de paiement de la STA dans ses systèmes comptables, les procédures de règlement entre ses agences et la promotion locale du produit.

Du point de vue de l'IMF, il existe trois grands types de partenariats : le partenariat simple, les partenariats multiples et l'affiliation à un consortium ou à une chambre de compensation. Ces solutions ne s'excluent pas mutuellement, et chacune présente plusieurs variantes.

Partenariat simple

La plupart des IMF commencent avec un partenaire unique, par exemple une banque pour les paiements intérieurs ou une STA pour les paiements internationaux.

Le partenariat simple présente les avantages suivants :

- **Il permet de commencer progressivement**. Il est plus logique, à bien des égards, de commencer par une alliance unique, car chaque relation implique une certaine durée de recherche, de négociation et de mise en place.
- **Il permet de tester la relation**. Le volume d'affaires fourni par un partenaire unique est suffisant pour permettre à l'IMF de tester le service avant de s'investir davantage. Par exemple, les grandes STA offrent généralement une présence considérable, sinon dominante sur le marché – générant pour leurs agents des volumes de transactions et des revenus conséquents.

Le partenariat simple présente également certains inconvénients :

- **Exclusivité.** Quelques STA dominantes exigent de leurs agents la signature d'accords d'exclusivité, qui empêchent légalement les IMF de rechercher d'autres partenaires. Ces accords d'exclusivité peuvent restreindre la capacité de l'IMF à accroître sa part de marché (Orozco et Hamilton 2005)[11]. Certaines IMF cherchent à négocier la suppression des clauses d'exclusivité (ce qui n'est pas toujours possible), d'autres recherchent

des partenaires n'ayant pas ce type d'exigences. La décision de signer un contrat comprenant une clause d'exclusivité doit être soigneusement réfléchie par l'IMF. Cet aspect est traité dans le chapitre 5, « Négociation de partenariats ».

- **Concurrence entre les agents.** En devenant l'un des nombreux agents présents sur son marché, l'IMF entre en concurrence avec d'autres agents, aux termes de l'accord qu'elle a passé avec la STA.
- **Dépendance à l'égard des points forts du partenaire.** L'IMF est limitée par la concentration des points forts de la STA sur certains marchés, qui ne coïncident pas toujours entièrement avec la couverture de son propre réseau d'agence. Par exemple, une IMF dont les clients reçoivent des transferts d'argent en provenance d'Arabie saoudite et des Émirats arabes unis doit éviter de collaborer avec une STA qui ne possède des représentations que dans l'un de ces deux pays.

Partenariat simple	
Avantages	Inconvénients
Permet de commencer progressivement	Exclusivité
Permet de tester la relation	Concurrence entre agents
	Dépendance à l'égard des points forts du partenaire

Partenariats multiples

Les partenariats multiples offrent de meilleures perspectives en termes de volume de transactions, de volume de clientèle, et donc de profits. Si la plupart des IMF commencent avec un seul partenaire, certaines décident de rechercher des partenariats supplémentaires à mesure qu'elles renforcent leurs opérations de transfert d'argent. Elles collaborent alors avec des STA internationales, des sociétés de taille moyenne concentrées sur une région spécifique, de petites sociétés exploitant des niches de marché, des banques commerciales, etc.

Les partenariats multiples présentent certains avantages :

- L'IMF peut acquérir des **positions solides** dans les pays ou les régions qui correspondent le mieux aux besoins de ses clients.
- L'IMF peut **diversifier ses activités et ses sources de revenus de commissions** entre plusieurs STA, dans le cas où un partenaire ne réalise pas les performances escomptées, résilie le partenariat et/ou en réduit la portée en créant une forte compétition par les prix entre ses agents.
- L'IMF dispose d'un **meilleur accès** au marché dans les pays expéditeurs, sans être limitée par la part de marché d'un seul partenaire.

[11] D'un autre côté, les STA qui exigent l'exclusivité offrent parfois certaines contreparties, telles qu'un meilleur accès aux formations, une assistance publicitaire, etc.

- Si l'IMF dispose d'une solide position de négociation (en raison, par exemple, de son réseau d'agences étendu), elle peut obtenir un **pourcentage de frais et commissions plus élevé**. Par exemple, BancoSol en Bolivie offrait à l'origine des services de transfert d'argent en tant qu'agent secondaire de Western Union. Elle a mis fin à son partenariat avec Western Union en 2003 pour collaborer directement avec de petites et moyennes STA ainsi qu'avec des caisses d'épargne en Espagne, comme la Caixa et la CECA, bien implantées sur des marchés clés de migrants boliviens.

  Les partenariats multiples présentent également certains **inconvénients** :
- Ils demandent une plus grande **implication managériale** de la part de la direction de l'IMF.
- La multiplicité des systèmes, des produits et des procédures implique un **bon niveau de formation** du personnel de l'IMF afin d'éviter toute confusion dans le service à la clientèle.
- Ils peuvent obliger l'IMF à développer son **propre système ou sa propre plate-forme informatique** pour gérer les flux de paiements et s'adapter aux multiples systèmes de ses partenaires.

La négociation avec des partenaires multiples est généralement plus efficace lorsque l'IMF dispose déjà d'une expérience dans les transferts d'argent et d'un pouvoir de négociation, que lui confère par exemple par un réseau d'agences étendu.

Partenariats multiples	
Avantages	Inconvénients
Acquisition d'une solide position dans les pays qui correspondent le mieux aux besoins des clients de l'IMF	Plus grande responsabilité managériale de la part de la direction de l'IMF
Opportunité de diversifier les activités	Nécessité d'une solide formation pour le personnel
Meilleur accès au marché dans les pays expéditeurs	Nécessité de développer son propre système ou sa propre plate-forme informatique
Augmentation du pourcentage de commission	

PARTENAIRES POTENTIELS

Sociétés de transfert d'argent (STA)

Les STA non bancaires utilisent des réseaux propriétaires privés pour fournir des services de transfert d'argent sur les marchés nationaux et internationaux à des personnes qui n'ont pas accès aux transferts bancaires ou ne souhaitent pas y recourir. Les transferts sont exécutés par le biais des réseaux TFE propriétaires de la société, même si certains petits opérateurs se servent du téléphone, du courrier électronique ou du fax. Toutes les grandes STA travaillent de façon similaire,

avec une base de données centrale reliant tous les agents. Après que l'expéditeur a payé le montant du transfert et les frais, les fonds sont immédiatement transférés. L'expéditeur informe alors le bénéficiaire, généralement par téléphone ou par SMS.

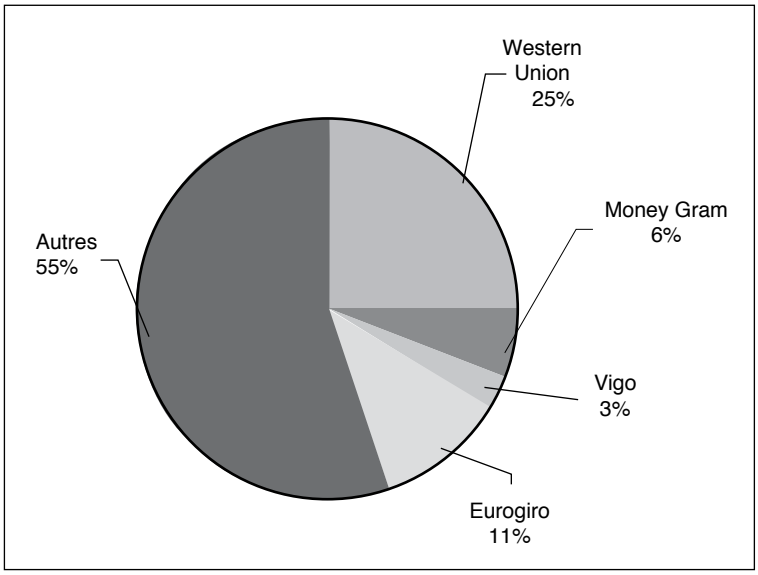
Encadré 8 – Plate-forme pour les coopératives d'épargne et de crédit : IRnet

WOCCU (*World Council of Credit Union*, Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit) a mis au point une plate-forme électronique appelée IR*net* (*International Remittances Network*) pour appuyer les services de transfert d'argent des coopératives d'épargne et de crédit. IR*net* fournit aux coopératives un accès aux moyens techniques pour opérer leurs transferts d'argent. En amont du corridor, WOCCU a signé des contrats avec MoneyGram, Travelex et Vigo Remittance Corporation, trois organisations de transfert d'argent réputées, pour assurer les transferts d'argent de compte à compte, compte à espèces ou espèces à espèces des coopératives affiliées. Lorsqu'elle est affiliée à IR*net*, une coopérative peut choisir les types de services de transfert d'argent qu'elle souhaite proposer à ses membres. Ainsi, les expéditeurs et les bénéficiaires disposent d'options plus nombreuses pour transférer et recevoir des fonds. Les expéditeurs qui passent par une coopérative IR*net* peuvent envoyer de l'argent depuis les États-Unis vers des pays d'Amérique latine, d'Asie, d'Afrique et d'Europe ainsi qu'en Australie. IR*net* connecte plus de 900 points de service de coopératives en Équateur, en Bolivie, au Guatemala, au Mexique, au Honduras, au Nicaragua, au Salvador, en Jamaïque et au Kenya avec trois opérateurs. Depuis sa création en 1999, plus de 1,3 milliard de dollars ont transité par ce réseau.*

*Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit, www.woccu.org/prod_serv/irnet/faq.php

Western Union, la plus grande société de transfert d'argent sur le marché, a déclaré avoir traité environ 81 millions de transferts en 2003 (First Data Corporation 2003), ce qui représente globalement 25 % du marché total (Beard 2003).

Illustration 5 – Estimation de la part de marché des prestataires de transferts*



*Isern, Deshpande et van Doorn 2005.

La part de marché des autres grandes sociétés de transferts internationaux (voir illustration 5) est estimée à partir du montant moyen de 300 dollars par transfert international indiqué par MoneyGram (2004). Toutefois, ces pourcentages ont, au mieux, un caractère indicatif dans la mesure où le montant moyen des transferts varie considérablement selon les régions. Dans chaque pays, une STA spécialisée s'est généralement imposée comme acteur majeur en ciblant une niche de marché générant un volume de transferts important.

Les STA fournissent leurs services par le biais de leurs agences et par l'intermédiaire de réseaux étendus de banques partenaires, d'agences postales, d'IMF, d'agences de voyage, de sociétés d'encaissement de chèques, de bureaux de change, de boutiques et commerces divers, etc. Les STA proposent différentes options pour l'expédition et la réception des transferts :

- **Espèces à espèces.** L'expéditeur verse le montant en espèces au point de service d'émission, et le bénéficiaire perçoit le montant en espèces au point de service de réception. C'est la forme la plus courante de transmission d'argent.
- **Espèces à compte.** La société a conclu des partenariats avec des banques, des bureaux de poste, des IMF et d'autres organisations qui permettent à l'expéditeur de payer en espèces et de faire déposer les fonds sur le compte bancaire du bénéficiaire.
- **Combinaisons Internet.** Certaines sociétés ont des sites web où les clients peuvent initier un transfert de fonds, payer la transaction avec une carte de

crédit et demander à ce que le paiement en espèces soit mis à disposition du bénéficiaire dans un point de paiement.

Petites sociétés de transfert d'argent

Certaines IMF choisissent de collaborer avec de **petites STA** dont les activités sont concentrées sur des pays ou régions spécifiques. Par exemple, Microfinance International (MFIC) est une petite société spécialisée dans les transferts d'argent opérant par le biais d'un réseau d'IMF partenaires. MFIC a débuté ses activités en 2004, avec un projet pilote ciblant exclusivement les migrants du Salvador dans les États du Maryland, de Virginie, du Delaware et de Washington D.C. aux États-Unis.

Les petites sociétés cherchent parfois activement de nouveaux partenariats, afin d'étendre rapidement leur réseau, et proposent généralement des tarifs plus bas aux clients et des conditions plus favorables aux agents. Il est souvent plus aisé de négocier avec de petites STA qui ne disposent pas des ressources massives ni de la position dominante de leurs grandes concurrentes. La collaboration avec ces petites STA peut être envisagée comme une stratégie d'entrée sur le marché, pour développer les volumes d'affaires et acquérir de l'expérience.

Il convient de bien évaluer les coûts et les bénéfices qu'implique la collaboration avec une petite STA, et notamment de bien analyser le rapport entre le prix et le volume. Une société plus petite paie généralement une commission plus élevée à ses agents, mais ne génère pas toujours un volume suffisant de transferts pour rentabiliser l'investissement de l'IMF. De plus, une petite structure n'est pas aussi stable financièrement qu'une grande STA et peut exposer l'IMF à un risque de crédit et un risque de règlement plus importants. La situation géographique est aussi un point essentiel : l'IMF doit être certaine que les pays ou régions où la STA est implantée (pays d'origine des fonds) sont des pays de destination importants pour les migrants originaires des régions où l'IMF dispose d'une forte présence. Pour davantage d'information, le lecteur consultera le chapitre 5, « Négociation de partenariats ».

Banques partenaires

Plusieurs options s'offrent aux IMF qui souhaitent conclure des partenariats avec des banques ou d'autres institutions financières. L'IMF peut être un **agent secondaire** de la banque, qui est elle-même l'agent primaire d'une STA.

L'IMF peut obtenir par un partenariat **l'accès à des réseaux de paiement**, tels que le réseau SWIFT ou Eurogiro, ou **à des systèmes de carte**, comme Visa et Mastercard. L'accès à ces réseaux et systèmes est souvent limité aux institutions financières agréées, et les exigences pour l'affiliation excédent généralement les ressources et les capacités d'une IMF. Grâce au partenariat, les IMF bénéficient de l'accès au système de paiement ou de carte sans avoir à supporter la charge que représentent la demande d'agrément,

l'investissement, les frais et autres conditions à l'affiliation. Le réseau postal Posta Moldova, par exemple, a mis en place un partenariat de ce type avec ING et la Deutsche Bank pour lancer des services de transfert d'argent et développer d'autres produits financiers.

Une relation de **correspondant bancaire** implique qu'une banque fournit des services à une autre pour transférer des fonds, changer des devises ou exécuter diverses transactions financières (encadré 9). Seules les IMF disposant d'une licence bancaire peuvent établir ce type de relation. Actuellement, les relations de correspondant bancaire concernent surtout des services de paiement autres que les transferts d'argent internationaux. Toutefois, à mesure que la concurrence s'accroît dans le secteur du transfert d'argent, les banques et les autres institutions financières ont recours à ce type de relation pour mettre au point des produits plus compétitifs.

Encadré 9 – La banque cambodgienne ACLEDA et ses activités de correspondant bancaire

Depuis le début des années 2000, la banque cambodgienne ACLEDA n'a cessé de développer ses services de paiement. Opérant dans le cadre d'une licence bancaire spéciale conçue pour les anciennes ONG, la banque a lancé des services de transfert d'argent intérieurs au début de l'année 2001. Plus tard cette même année, elle a commencé à proposer des services de transfert de fonds internationaux en tant qu'agent de Western Union. Deux ans plus tard, ACLEDA a lancé des services de paiement intérieurs par l'intermédiaire de correspondants bancaires locaux. L'étape finale de son expansion a eu lieu en 2004, lorsqu'ACLEDA, après avoir obtenu une licence bancaire complète en décembre 2003, a lancé des services de transfert de fonds internationaux par le biais du réseau SWIFT.

ACLEDA a adopté une approché différente de la plupart des IMF. Plutôt que de se concentrer sur les transferts d'argent des migrants, elle a poursuivi une stratégie plus large comprenant quatre principaux domaines d'activité, dont des services de gestion de trésorerie. Ces derniers comprennent des services de gestion des salaires, de collecte de fonds et de transfert d'argent. Les clients de ces services sont différents de ceux de ses services de détail offerts au grand public. Il s'agit notamment d'entreprises et de banques locales, de multinationales, d'organismes publics et d'organisations de développement. L'un des atouts ayant permis à ACLEDA de poursuivre cette stratégie est son vaste réseau de 136 agences, couvrant 19 des 21 provinces cambodgiennes.

Le nombre et le volume des transactions, tous types de transferts confondus, a connu une croissance continue depuis 2001. Avec un volume de 140 millions de dollars, les transferts intérieurs forment une part bien plus importante des activités d'ACLEDA que les transferts inter-

nationaux, qui totalisaient 38 millions en 2004. Même si l'accord passé par la banque avec le réseau SWIFT est plus récent que son contrat avec Western Union, le volume des transferts SWIFT était quatre fois plus important en 2004 que celui des transferts Western Union, à 31 millions de dollars contre 7 millions (Sai 2005 ; USAID 2005).

Consortium

En général, les petites institutions ne disposent pas d'un pouvoir suffisant pour négocier des conditions favorables avec de grands partenaires. Pour pallier ce manque, les petites institutions financières s'allient parfois entre elles pour former un **consortium**, qui devient agent primaire d'une STA. Cette approche est particulièrement intéressante pour les institutions limitées en termes de couverture géographique ou de systèmes informatiques, même si les membres du consortium ont généralement besoin d'un niveau minimal d'intégration de leurs systèmes informatiques, voire d'une plate-forme commune pour collaborer efficacement.

Encadré 10 – GiroNil : plate-forme commune pour les transferts d'argent en Égypte

Créée en 2005, GiroNil est une joint venture égypto-néerlandaise qui a mis au point une plate-forme commune pour les transferts d'argent en Égypte, pays de 70 millions d'habitants dont moins de 10 % possèdent un compte en banque. GiroNil est ouverte à toutes les institutions financières, y compris aux IMF. Du fait de son réseau de distribution national d'agences bancaires et postales couvrant l'ensemble du territoire, il constitue une infrastructure bon marché pour le règlement de factures et les transferts d'argent des migrants.

Les actionnaires égyptiens actuels de GiroNil sont la Banque Misr (principale banque publique du pays), la Commercial International Bank (principale banque privée du pays) et la Poste égyptienne (le plus grand canal de distribution, avec 3500 bureaux de poste servant de points de vente de détail pour les banques). Les actionnaires néerlandais sont FMO (banque néerlandaise de développement) et Inclusion Group.

GiroNil dispose de liens avec Eurogiro, MFIC et d'autres STA internationales. L'étape suivante consistera à ouvrir une plate-forme commune pour faciliter les paiements par téléphone mobile.

Inclusion Group joue le rôle de catalyseur et assure la gestion de GiroNil pendant la phase de lancement. Ses atouts résident dans son expérience du système de paiement efficient des Pays-Bas. Il s'agit d'une petite entreprise indépendante, spécialisée dans l'inclusion financière et la réduction des transactions en espèces dans les pays en développement.

Source : Peter van Roosmalen (Inclusion Group), novembre 2007.

L'approche par consortium a été utilisée par plusieurs fédérations d'institutions financières, notamment la Jamaica Cooperative Credit Union League (JCCUL, Ligue jamaïcaine des coopératives d'épargne et de crédit), qui a conclu un partenariat avec une STA locale pour « fusionner » quatre STA étrangères en un service de transfert d'argent sous sa propre marque exclusive. Apex Bank, un réseau de plus de 100 banques rurales ghanéennes, Rural Banker Associations aux Philippines et L@ Red de la Gente au Mexique (voir encadré 11) constituent d'autres exemples associant des transferts intérieurs et internationaux.

Encadré 11 – Bansefi : un réseau pour les IMF

Bansefi, la caisse d'épargne nationale mexicaine, a été créée en 2001 pour fournir des services financiers à l'importante population exclue du système bancaire au Mexique. En janvier 2003, Bansefi a mis en place L@ Red de la Gente (« Le réseau du peuple »), un réseau regroupant Bansefi et des IMF qui proposent, entre autres services financiers, des transferts d'argent depuis les États-Unis.

Les IMF qui souhaitent devenir membres de L@ Red paient une adhésion de 1000 dollars à Bansefi. En contrepartie, L@ Red accorde à ses membres divers avantages. Les membres bénéficient des accords existants entre le réseau et plusieurs STA et organismes publics. Les IMF peuvent ainsi faire bénéficier leurs clients d'un accès aux services de transfert d'argent de neuf STA nationales et internationales (Fertziger 2004).*

*Voir également : www.bansefi.gob.mx et www.lareddelagente.com.mx

Les approches par réseau ou par consortium présentent certains **inconvénients** :

- L'IMF est **dépendante de la capacité du consortium à négocier** des conditions avec les STA. La négociation peut être difficile car les institutions membres doivent au préalable se mettre d'accord entre elles.
- Certains membres du consortium peuvent recevoir un volume de transferts plus important que les autres. Ces **inégalités de bénéfices** entre les membres peuvent créer des tensions à l'intérieur du consortium, rendant nécessaire une renégociation des conditions.
- Le consortium ponctionne généralement un pourcentage sur les revenus des transferts.

Chapitre 4

Mise en place d'un système de transfert d'argent

À l'échelle locale, nationale ou internationale, les transferts d'argent exigent une attention soutenue pour garantir un acheminement correct et rapide des fonds jusqu'aux bénéficiaires visés. Pour les IMF n'ayant pas l'expérience des systèmes de paiement, l'introduction de ce type de services peut poser un certain nombre de difficultés.

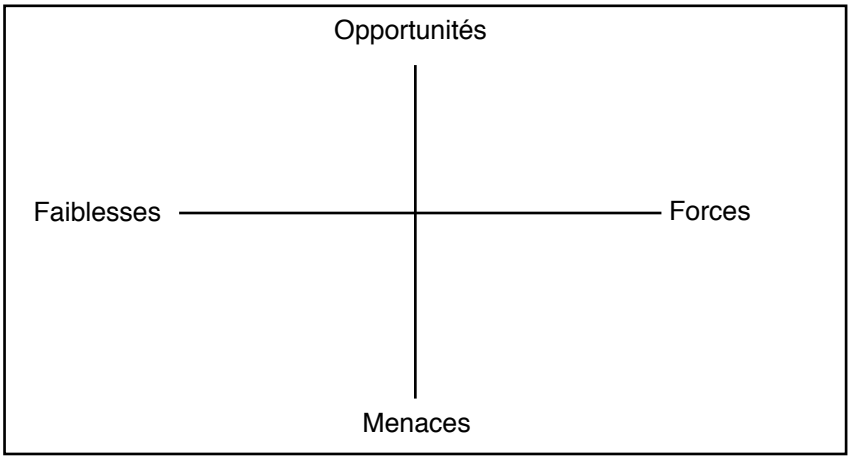
Certaines IMF ont dû déployer des efforts considérables pour faire des transferts d'argent des services rentables. Une IMF qui a débuté seule en adoptant une approche directe a mis sept ans avant d'atteindre le seuil de rentabilité avec ses services. D'autres y sont parvenues en seulement deux ou trois mois en intervenant en tant qu'agent d'une STA dans une région présentant des volumes de transferts importants. La plupart des IMF font état d'une croissance significative et rapide du nombre et du volume des transferts qu'elles traitent, mais cette croissance n'induit pas nécessairement une hausse des bénéfices pour ces institutions. Dans tous les cas, une sérieuse réflexion est nécessaire avant de s'engager dans ce type d'activité.

Ce chapitre fait l'inventaire des difficultés et des risques auxquels sont confrontées les IMF dans les activités de transfert d'argent, dans la phase initiale mais aussi par la suite. Il offre une vue d'ensemble des questions que les IMF doivent se poser *avant* de lancer ce type de services – cette réflexion étant la première étape, cruciale, avant d'entrer sur le marché des transferts d'argent. Outre le présent chapitre, les annexes 4 et 5 proposent des check-lists détaillées qui guideront les IMF dans leur réflexion.

ÉTAT DES LIEUX

L'IMF doit déterminer si l'offre de transferts d'argent est dans son intérêt, en faisant le point sur l'environnement (soit le marché du transfert d'argent) et sur ses propres capacités internes. Ce processus est parfois appelé analyse « **SWOT** », pour « strengths, weaknesses, opportunities and threats », soit **forces, faiblesses, opportunités et menaces**. L'analyse des capacités internes comme de la réalité externe aidera l'IMF à prendre sa décision dans le cadre d'un processus systématique. Une telle analyse incite la direction à se projeter dans l'avenir, oblige l'institution à préciser ses objectifs et ses politiques, et permet d'établir une cohérence entre les objectifs de l'institution, ses capacités et l'environnement de marché.

Illustration 6 – Matrice SWOT



Environment

L'IMF doit comprendre l'environnement commercial de son marché. Elle doit en analyser les forces générales, notamment les marchés financiers, les tendances économiques, les questions légales et réglementaires, les aspects sociaux et démographiques ainsi que l'état de la technologie, qui façonnent le marché du transfert d'argent et son rôle sur ce marché, dans le présent comme à l'avenir.

L'analyse de l'environnement peut inclure les éléments suivants :

- Profil socio-économique du pays ou des pays concernés (ou d'une région à l'intérieur d'un pays)
- Structure du système de paiement et acteurs y ayant accès
- Lois et réglementations (nationales et internationales) applicables aux transferts d'argent

L'expansion sur un nouveau marché requiert une analyse minutieuse de la clientèle existante et potentielle de l'IMF (bénéficiaires et expéditeurs), des marchés, du marketing, des canaux de distribution et de la concurrence. L'IMF doit examiner les points suivants :

- Clientèle actuelle
- Tendance sur le marché des transferts intérieurs et internationaux
- Concurrents

L'IMF doit tracer la carte géographique des flux de transferts qui l'intéressent et examiner leur origine et leur destination, pour définir si les clients expéditeurs travaillent ou vivent dans des régions spécifiques délimitées.

Si ces clients sont concentrés dans certaines régions, il sera plus aisé de mettre en place un marketing ciblé et des points de service groupés. Si les clients expéditeurs sont dispersés, le marketing sera plus délicat et le nombre de transactions par agence sera probablement plus faible, réduisant de ce fait les économies d'échelle. Si les clients bénéficiaires sont dispersés, l'IMF sera confrontée à des problèmes liés aux infrastructures, à l'accessibilité de la clientèle, à la gestion des liquidités et à la sécurité. Ces facteurs peuvent varier entre les zones urbaines et rurales (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

Les prestataires potentiels doivent évaluer la taille et les caractéristiques des transferts d'argent à la fois internationaux et intérieurs. L'IMF doit se poser les questions suivantes :

- Qui reçoit et expédie des transferts, d'après les études de marché disponibles ?
- À quelle fréquence les clients existants expédient-ils ou reçoivent-ils des transferts ?
- Quel est le montant de ces transferts ?

Il est important de faire la distinction entre la valeur moyenne et la valeur modale des transferts, car les moyennes peuvent être biaisées à la hausse par un petit nombre de transferts de valeur élevée, alors que les montants les plus fréquents sont beaucoup plus faibles. Ces informations sont essentielles pour la fixation des prix et les projections de revenus, car les commissions dépendent généralement du montant du transfert.

Les fluctuations saisonnières des envois peuvent aussi influer sur les efforts de marketing, les projections financières et la conception des produits financiers complémentaires. L'IMF doit examiner les points suivants :

- Probabilité que les flux de migration soient interrompus ou modifiés par des événements politiques ou naturels
- Evolution des schémas de transferts dans le temps
- Effets des changements à long terme dans le volume ou la fréquence des transactions

Concernant les transferts d'argent des migrants, les études indiquent que les migrants mettent quelque temps, après leur installation, à prendre des habitudes régulières de transfert d'argent, et que les envois peuvent s'amenuiser après un long séjour dans le pays hôte. Ainsi, de vastes mouvements de main-d'œuvre peuvent rester pendant plusieurs années sans effets sur les transferts d'argent (Frumkin 2004). En revanche, dans les cas où les personnes émigrent spécifiquement pour travailler et envoyer de l'argent au pays, les transferts commencent beaucoup plus rapidement.

Évaluation interne

L'IMF doit procéder à une auto-évaluation objective de ses capacités et de ses limites dans le domaine des transferts d'argent. L'analyse interne doit porter sur les performances passées, les ressources humaines, les ressources financières ainsi que les capacités technologiques et organisationnelles. Au-delà du nouveau service de transfert d'argent, la réflexion de l'IMF doit inclure d'autres services et opérations qui peuvent y être liés ou qui pourraient être affectés par le lancement d'une nouvelle activité, quelle qu'elle soit.

L'évaluation interne doit porter sur les domaines suivants :

- Performances financières et opérationnelles générales (stables, en hausse, en baisse)
- Ressources humaines disponibles, connaissances disponibles dans le domaine des transferts d'argent
- Capacité à gérer les flux de liquidités supplémentaires induits par les transferts d'argent
- Élasticité des systèmes de l'IMF et capacité globale à gérer une hausse des transactions et du nombre de clients
- Capacité à gérer les transferts efficacement (nombre de transactions, volume de clients à servir, valeur des paiements à distribuer)
- Impact des transferts d'argent sur les revenus de l'IMF
- Risques commerciaux et mesures clés de réduction des risques associés aux transferts d'argent
- Capacités en termes de marketing

Enfin, la position que vise l'IMF sur le marché du transfert d'argent dépend en partie de son stade de développement actuel et de ses objectifs futurs. Les IMF plus petites et plus jeunes peuvent décider d'entrer sur le marché avec une participation limitée aux services de transfert d'argent, puis plus tard – si elles visent la croissance – d'offrir des services supplémentaires de transfert d'argent, tels que paiements nationaux, transferts de salaires, etc. Les IMF plus importantes et bien implantées peuvent décider de lancer d'emblée plusieurs services de transfert.

DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE

Une fois que l'IMF a fait un point complet sur son environnement et ses propres forces et faiblesses, et qu'elle a déterminé que l'entrée sur le marché du transfert d'argent était dans son intérêt, l'étape suivante consiste à mettre au point une stratégie pour le lancement des nouveaux services.

La planification stratégique doit être conforme à l'échelle de l'IMF. Une initiative de planification complète est une vaste entreprise, qui requiert des ressources managériales et financières considérables. Les activités qu'elle implique nécessitent de solides compétences analytiques qui ne sont pas toujours disponibles à l'intérieur de l'IMF, et dont la sous-traitance à des

consultants externes coûte cher. Une petite IMF peut entreprendre une planification stratégique informelle sur la base de ses ressources internes. Une IMF plus importante décidera de procéder à une planification stratégique et commerciale plus formelle, éventuellement avec une aide externe.

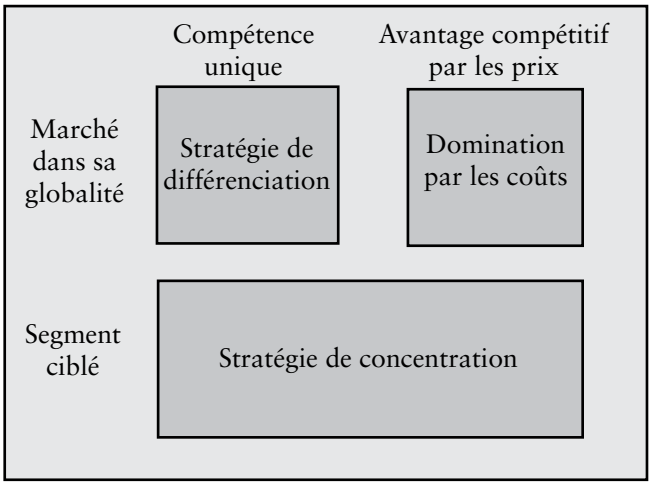
Définir des objectifs

En général, une IMF vise soit des revenus conséquents à partir des services qu'elle propose, soit de solides avantages pour les personnes à faibles revenus qui forment sa clientèle. Elle peut également poursuivre simultanément ces deux objectifs. Une IMF qui lance des services de transfert d'argent a généralement pour objectif de générer davantage de revenus et/ou d'utiliser ces nouveaux services pour accroître sa base de clientèle. Pour une IMF qui débute sur ce marché, il peut être difficile de fixer des objectifs réalistes. Les objectifs fixés à un stade précoce s'apparentent le plus souvent à des vœux, jusqu'à ce que des évaluations plus complètes ne viennent les préciser. C'est pourquoi l'IMF doit revoir et réévaluer ses objectifs régulièrement, de préférence chaque trimestre, à mesure qu'elle prend conscience de nouvelles difficultés et apprend à les surmonter. Sur la base de ces évaluations régulières, l'IMF devra fixer pour ses activités de transfert d'argent des objectifs spécifiques, mesurables, réalistes et pertinents, et y associer un calendrier de réalisation.

Déterminer son avantage compétitif

La stratégie de l'IMF doit viser la réalisation d'un avantage compétitif. À cet égard, il peut être utile de se référer aux stratégies commerciales classiques mises au point par Michael Porter. Porter a proposé trois grandes catégories de stratégie : offrir des services meilleur marché, offrir des services différents de ceux des concurrents, ou se concentrer sur une catégorie particulière de clients ou de produits (Porter 1989).

Illustration 7 – Les stratégies génériques de Porter*



* D'après Porter, 1989.

Une **stratégie de différenciation** a pour but d'offrir un service unique qui n'est pas encore disponible sur le marché. Dans le secteur du transfert d'argent, cette exclusivité peut être difficile à réaliser pour l'IMF par rapport aux banques commerciales, en particulier dans le domaine des produits de paiement, qui impliquent pour la plupart la participation à des systèmes de compensation et à des groupements accessibles uniquement aux banques. Cependant, une IMF peut proposer des solutions alternatives offrant davantage de commodité, de fiabilité et de respect de la clientèle. Elle peut également fournir des services plus personnalisés ainsi qu'une éducation financière adaptée aux besoins des clients à faibles revenus et des microentreprises.

Encadré 12 – WIZZIT : nouvelles possibilités, nouvelles difficultés

WIZZIT est une « banque virtuelle » – elle ne possède pas d'agences physiques en propre. Elle opère en tant que division de la South African Bank of Athens (Absa) et cible les 16 millions de personnes en Afrique du Sud (48 % de la population adulte) disposant d'un accès limité aux services financiers. Les clients de WIZZIT utilisent leur téléphone mobile ou des cartes de débit pour effectuer des paiements, régler des achats ou transférer de l'argent. Ils peuvent déposer des fonds dans toutes les agences d'Absa ou de la banque postale, ce qui leur offre dans les faits un choix plus large qu'avec n'importe quel autre réseau bancaire. WIZZIT n'impose pas de solde minimal et ne facture pas de frais mensuels : elle applique un modèle de tarification à la prestation. Au lieu d'un marketing traditionnel, WIZZIT emploie 2 000 jeunes à faibles revenus qui font la promotion des services auprès d'autres personnes à faibles revenus et perçoivent une commission sur les acquisitions de clientèle. En dépit de sa grande flexibilité, et bien qu'elle ait rencontré un succès notable, WIZZIT est confrontée à de nombreuses difficultés car les clients potentiels sont souvent méfiants à l'égard des nouvelles technologies et sont dépourvus des connaissances financières les plus élémentaires (Ivatury et Pickens 2006).

Une stratégie de **domination par les coûts** cherche à atteindre un avantage compétitif par les prix. La plupart des produits de transfert d'argent qu'une IMF peut envisager offrent des possibilités d'économies d'échelle : l'efficience s'accroît parallèlement aux volumes de transactions. Cette stratégie n'est probablement pas la meilleure pour les petites IMF, disposant d'une base de clientèle limitée et traitant des volumes de transactions restreints : les coûts unitaires sont alors plus élevés que ceux encourus par leurs concurrents, notamment les banques et les systèmes postaux. Cette stratégie est plus indiquée pour les moyennes et grandes IMF, qui sont en mesure de mobiliser les volumes requis de transferts et de clients. La stratégie de domination par les coûts fonctionne également

lorsque les concurrents sont de grandes institutions au fonctionnement fortement inefficient en raison de procédures bureaucratiques, d'horaires mal adaptés et de processus complexes obligeant les clients à se déplacer plusieurs fois pour une simple transaction. Les IMF ne sont pas toujours en mesure de contrôler les coûts d'un transfert, en particulier lorsqu'elles agissent en tant qu'agent d'une STA. Toutefois, une IMF peut se doter d'un avantage concurrentiel par les coûts en minimisant le délai d'attente ou d'autres dépenses indirectes supportées par les clients, grâce à des procédures efficientes, des horaires d'ouverture extensifs et une bonne accessibilité géographique.

Une **stratégie de concentration** cible un segment de clientèle spécifique. L'IMF peut décider de lancer des services à destination d'un groupe-cible très délimité, par exemple une région géographique ou un groupe socio-économique spécifique, en visant éventuellement les clients non desservis.

Le bon produit pour le bon marché

Ensuite, l'IMF doit déterminer son orientation stratégique pour réaliser ses objectifs de croissance. Cette orientation stratégique varie selon qu'elle commercialise des produits nouveaux ou existants, sur des marchés nouveaux ou existants.

Illustration 8 – Matrice produit-marché*

	Produits existants	Nouveaux produits
Marchés existants	Pénétration du marché	Développement de produit
Nouveaux marchés	Développement du marché	Diversification

* D'après Ansoff 1957.

La stratégie de **pénétration de marché** mise sur la continuité : l'IMF vise la croissance en vendant des produits existants sur des marchés existants. Pour ce faire, elle recherchera un avantage compétitif par les prix, multipliera les activités promotionnelles ou proposera des conditions plus favorables. Par exemple, l'IMF peut développer des alliances stratégiques pour lancer sur son marché un produit de transfert d'argent existant. Pour assurer sa croissance, l'IMF peut

miser sur la vente croisée de services plus nombreux à ses clients existants, le développement de ses relations clientèle, le renforcement de la fidélisation ou le détournement de clients de la concurrence.

Une **stratégie de développement de marché** consiste à vendre des produits existants sur de nouveaux marchés. Elle implique généralement l'extension géographique des opérations ou le ciblage de nouveaux segments de clientèle. Elle peut également comprendre la mise en place de nouveaux canaux de distribution, par exemple l'ouverture de nouvelles agences, ou de canaux directs, utilisant le téléphone, les guichets automatiques ou les systèmes de banque mobile. Tout comme la stratégie de pénétration de marché, cette approche peut se fonder sur des relations d'alliance, de correspondant bancaire et d'agent de paiement pour étendre l'offre de produits à de nouveaux marchés. Dans une alliance stratégique, les revenus sont généralement partagés entre l'IMF et son partenaire commercial.

Une **stratégie de développement de produit** cherche à maximiser la rentabilité en produisant et en distribuant une multiplicité de produits de transfert d'argent sur des marchés existants, sous la propre marque de l'IMF. Il peut alors être nécessaire de développer de nouvelles compétences et d'opérer des changements conséquents au niveau de la structure organisationnelle, des systèmes et du personnel.

Une **stratégie de diversification** consiste à commercialiser de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Une IMF non agréée qui devient une institution agréée et lance une gamme complète de produits d'épargne et d'instruments de paiement liés à des comptes s'engage dans une stratégie de diversification. Ses nouveaux produits peuvent s'adresser à des clients appartenant à la même catégorie socio-économique que ses clients existants, mais vivant par exemple dans d'autres zones géographiques. Elle peut également choisir de cibler un nouveau groupe socio-économique. Combiner ce nouveau ciblage avec un nouveau produit est une entreprise complexe et risquée. Dans une stratégie de diversification, l'institution gère des marchés et des produits dont elle n'a pas ou peu l'expérience ; la poursuite de cette stratégie a toutes les chances d'exiger des efforts managériaux très importants, des ressources humaines et financières considérables, ainsi que des changements dans les systèmes et dans la structure institutionnelle.

Les motivations d'une IMF pour entrer sur le marché du transfert d'argent déterminent sa stratégie opérationnelle. S'agit-il d'accroître les bénéfices, de poursuivre sa mission de base, de fournir un service global pour fidéliser les clients ou d'acquérir de nouveaux clients avec d'autres services financiers ? Certaines IMF se sont engagées dans les activités de transfert d'argent en espérant qu'ils constitueraient une importante source de revenus et se sont aperçues que les commissions couvraient à peine le coût du service.

Dans bien des cas, le bénéfice net réel pour l'IMF réside davantage dans l'acquisition de nouveaux clients et dans le développement des relations avec la clientèle existante. La motivation de l'IMF influencera sa décision d'offrir des transferts intérieurs ou internationaux, de même que ses choix en termes de partenaires internationaux, de clients cibles et de produits.

Dans l'ensemble, l'IMF doit avoir une idée précise de ce qu'elle attend des transferts d'argent et procéder à une évaluation objective des risques. Une fois que la stratégie est définie et qu'elle a été approuvée par le conseil d'administration, l'IMF peut passer à la conception du plan de mise en œuvre.

Encadré 13 – ARB au Ghana

L'Association des banques rurales du Ghana (ARB) a lancé Apex Bank, une institution centralisant la trésorerie de ses membres. ARB est un réseau composé de plus de 122 banques représentées par 560 agences ou points de service, couvrant des villages de parfois 500 habitants seulement. Des études de marché menées dans les zones rurales desservies par ces banques ont montré que les clients d'ARB avaient des difficultés à accéder aux transferts en provenance des zones urbaines du pays. La criminalité rendait la situation particulièrement difficile pour les commerçants qui transportaient de grosses sommes en liquide. Dans le même temps, les banques rurales étaient à la recherche de nouvelles sources de revenus et de nouvelles pistes pour l'acquisition de clientèle. Pour répondre à ce double besoin, Apex Bank a mis au point un système de transfert d'argent national appelé « ApexLink ». Ce service utilise un logiciel propriétaire pour gérer les transferts de fonds entre les banques rurales en utilisant des messages codés envoyés par téléphone, fax ou courrier express. Le délai de transaction se situe entre 15 minutes et 24 heures. Les transferts peuvent être effectués à partir de comptes ou en espèces, ce qui rend le service accessible aussi bien pour les clients que pour les autres usagers. ApexLink a considérablement réduit la pratique de transferts d'argent par des convoyeurs commerciaux, qui entraînait des pertes fréquentes.

Les frais de transfert sont acquittés par l'expéditeur et sont fonction du montant transféré (généralement 0,5 % du montant du transfert pour les clients et 0,75 % pour les autres usagers). Si le bénéficiaire ne possède pas de carte d'identité ou de passeport délivré par l'administration, pièces normalement exigées pour l'identification des usagers du service, il peut se rendre à la banque accompagné d'une « personne connue dans la localité » qui servira de témoin pour le transfert.

ApexLink est souvent utilisé comme le « dernier maillon de la chaîne » dans les transferts de fonds internationaux. Apex Bank a conclu des partenariats avec quatre banques commerciales locales et deux institutions

financières non bancaires disposant d'une licence pour gérer des opérations de change. Ces banques locales et institutions financières déposent les fonds provenant de l'étranger sur le compte central d'Apex Bank en monnaie nationale. Apex Bank transfère ensuite les fonds aux banques rurales par le biais d'ApexLink, en vue du paiement final aux bénéficiaires.

Apex Bank a également conclu des accords directs avec des sociétés étrangères pour les envois directs de fonds depuis les États-Unis et les Pays-Bas à destination de bénéficiaires vivant en zones rurales. De juin 2003, date de son lancement, à mai 2006, le système a effectué 167 190 transferts, pour un montant total de plus de 68 millions de dollars.

Source : Emmanuel Yaw Sarpong (responsable ApexLink, Apex Bank), juin 2004. Information actualisée par ARB Apex Bank, octobre 2006.

DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS DE TRANSFERT D'ARGENT

Le lancement de services de transfert d'argent étant une opération très complexe, la conception d'un plan de mise en œuvre est essentielle pour assurer le succès de l'IMF. Un plan de mise en œuvre comprend les actions détaillées pour chaque segment de marché, produit et canal de distribution, ainsi que les actions requises de la part d'autres participants à l'intérieur de l'IMF, et un système de suivi de la mise en œuvre.

Parmi les facteurs qui déterminent les activités de développement de produit et de marketing de l'IMF, les clients jouent un rôle central. L'institution doit procéder à une étude approfondie des besoins de sa clientèle, ainsi que des marchés et de leur rentabilité potentielle. Sur la base de cette analyse, l'IMF peut concevoir des produits et des services pour les groupes de clients ciblés. Cette vision implique de maximiser la rentabilité – financière et sociale – de la clientèle en renforçant la fidélisation et la satisfaction des clients par une meilleure compréhension de leurs besoins. Le marketing comprend la conception, le développement et l'amélioration des produits, la fixation des prix, et la communication sur les spécificités du produit, destinée à inciter les clients à l'utiliser.

Au cours du processus de planification stratégique, diverses décisions sont prises concernant les groupes de clients que l'IMF entend servir ainsi que les produits qu'elle souhaite offrir. La fonction de chef de produit consiste à s'assurer que le produit est conçu de façon à satisfaire les clients et à contribuer aux objectifs financiers et sociaux de l'IMF. Il convient de désigner un chef de produit pour chaque produit de la gamme. Dans les petites institutions, des temps partiels peuvent être suffisants pour remplir ces fonctions.

Une IMF offrant une gamme limitée de produits, par exemple des prêts à court terme, aura probablement plus de facilité à gérer des produits supplémentaires et à mettre en place les changements nécessaires. Il n'en

va pas de même pour les produits de transfert d'argent et d'épargne, pour lesquels les caractéristiques de production et de distribution affectent de façon spécifique les opérations de l'IMF à tous les niveaux.

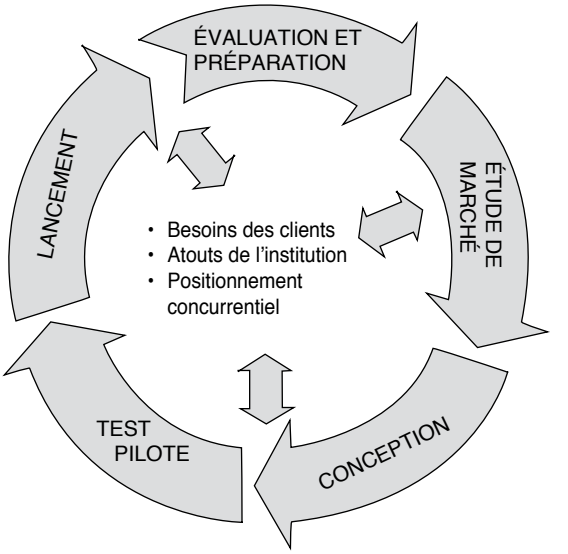
Développement de produit

Le développement de produit est généralement guidé par le plan stratégique général de l'IMF, bien que les idées de nouveaux produits puissent provenir de tous les niveaux de l'institution, voire des clients eux-mêmes. Le chef de produit doit passer en revue les concepts pour s'assurer qu'ils sont conformes à l'image, aux capacités et à la stratégie marketing de l'institution, qu'ils ciblent des segments spécifiques et que leurs implications en termes de coûts et de rentabilité sont acceptables. Bien entendu, le produit doit rester dans le champ des capacités et des facultés de performance de l'IMF.

Le développement de produit comprend des activités de marketing ainsi que des activités d'ordre opérationnel et technologique. Dans le cas du lancement d'un produit existant, par exemple si l'institution devient agent payeur d'une STA internationale établie, le processus de développement de produit est plus rapide. Néanmoins, l'IMF ne doit pas faire l'économie d'une approche systématique et prudente.

Lorsqu'une IMF introduit un produit entièrement nouveau, impliquant des changements majeurs au niveau de ses infrastructures et de sa plate-forme technologique, elle doit entreprendre un processus complet de développement de produit.

Illustration 9 – Processus systématique de développement de produit*



* D'après Wright et al.

Comme le montre l'illustration 9, le processus de développement de produit comprend cinq étapes principales :

Étape 1. Évaluation et préparation. Décision concernant le produit à développer et les infrastructures nécessaires.

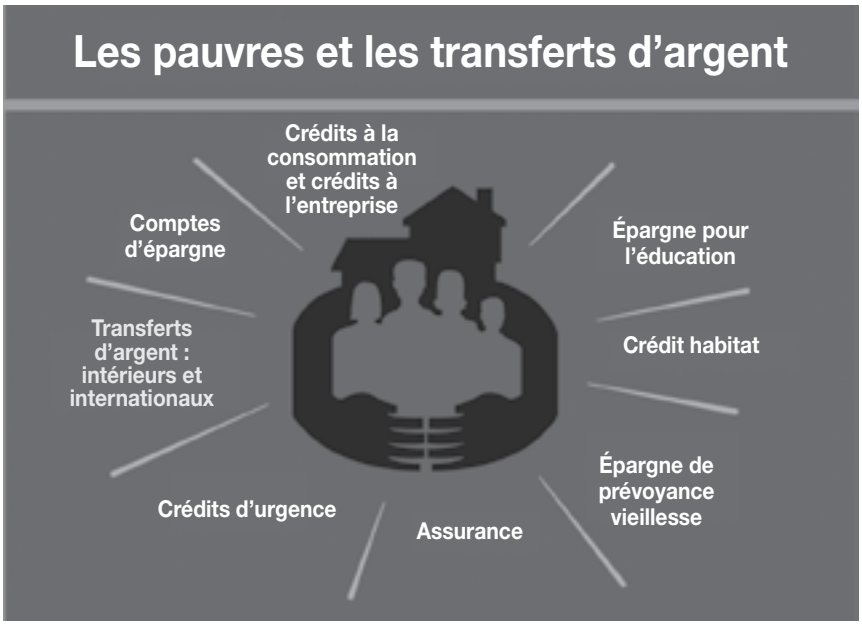
Étape 2. Étude de marché. Étude visant à déterminer si le produit envisagé est adapté au marché.

Étape 3. Conception / prototype. Définition du fonctionnement du produit et de la façon dont il sera commercialisé.

Étape 4. Test pilote. Test du produit à petite échelle (par exemple dans une seule agence), pour déterminer sa viabilité, ses coûts réels et l'intérêt qu'il suscite chez les consommateurs.

Étape 5. Lancement du produit à grande échelle. Lancement officiel du produit auprès des clients, accompagné d'une campagne promotionnelle.

À ce jour, peu d'IMF ont adopté cette approche systématique et orientée marché du développement de produit. En général, un chef de produit décide qu'une idée mérite un développement, développe le produit et le lance auprès du public (étapes 1, 3 et 5). L'étude de marché et le test pilote (étapes 2 et 4) sont rarement inclus dans le processus. Malheureusement, l'omission de ces étapes cruciales peut avoir des conséquences désastreuses.



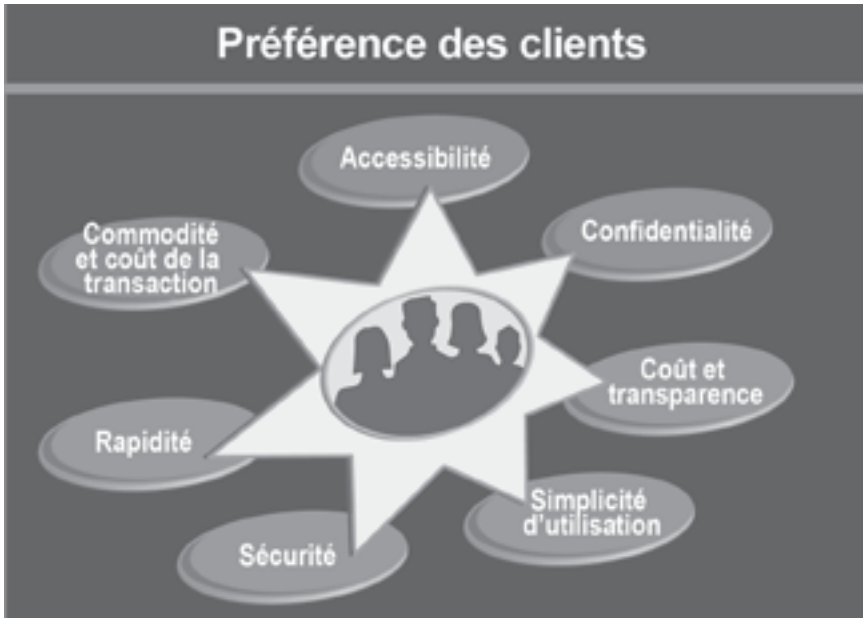
Préférences des clients

L'étude de l'IMF doit porter à la fois sur les clients expéditeurs et sur les clients bénéficiaires, car leurs caractéristiques respectives ont des conséquences pour la conception du produit. Les facteurs à étudier sont le profil socio-économique des groupes de clients cibles, les schémas géographiques et saisonniers des flux de transferts, ainsi que le montant et les caractéristiques des transferts d'argent, provenant de sources internationales et intérieures.

L'IMF doit avoir une très bonne connaissance de ses clients cibles pour accroître les chances de succès du produit à concevoir. Le tableau 1 donne un aperçu des préférences des clients en matière de services de transfert d'argent telles qu'elles sont généralement observées. Les attributs pris en considération dans ce tableau servent de base à la conception d'un produit de transfert d'argent et guident l'IMF dans ce processus.

Lorsqu'elle conçoit un nouveau produit de transfert d'argent, l'IMF doit être attentive à chacune de ces préférences des clients ainsi qu'à la concurrence de services similaires, formels comme informels. Les commodités qu'offrent les systèmes informels peuvent servir de modèles lors de la conception des offres[12].

Une fois que l'IMF connaît bien les préférences des clients, l'étape suivante consiste à mettre au point un produit qu'elle pourra commercialiser avec succès. Elle doit analyser en profondeur ses propres capacités institutionnelles à offrir le produit. Si ses capacités ne sont pas adéquates, elle devra soit renforcer certains aspects institutionnels, soit opter pour un autre produit. Ce thème est abordé à la section « Mise en place des capacités institutionnelles ».



[12] Pour davantage d'information sur les canaux informels, voir l'annexe 2, « Degré de formalisation des canaux financiers ».

Tableau 1 – Préférences des clients en matière de services de transfert d'argent[13]

Attributs recherchés	Problèmes clés
Accessibilité	De nombreux migrants, en particulier les travailleurs sans papier, préfèrent des services sans condition d'identification ou assortis de conditions minimales, mais la plupart des opérateurs de transfert d'argent doivent se conformer à des réglementations dans ce domaine. Les institutions financières imposent parfois d'autres exigences (par exemple ouvrir un compte en banque ou maintenir un solde minimum) qui empêchent les personnes pauvres d'accéder aux services.
Confidentialité	Certains clients préfèrent que la réception de leurs transferts d'argent reste confidentielle (pour réduire les sollicitations dans la famille ou pour minimiser les risques de vol) et privilégient des prestataires tels que des STA spécialisées appliquant des conditions moins contraignantes en matière d'identification que les institutions financières multiservices.
Coût et transparence	Les clients recherchent généralement des services de transfert assortis de frais limités et de taux de change intéressants, ainsi qu'une certaine transparence en matière de frais et de taux de change, du côté de l'expéditeur comme du bénéficiaire.
Simplicité d'utilisation	Les personnes peu ou pas alphabétisées, notamment, recherchent des services impliquant des formalités écrites limitées pour envoyer ou recevoir des fonds. Certaines personnes préfèrent avoir affaire à un agent commercial pour des raisons de confort et de personnalisation du service. D'autres apprécient davantage la commodité et l'anonymat des guichets automatiques ou des terminaux TPE.
Sécurité	Les opérateurs de transfert doivent gagner la confiance des migrants et de leurs familles. Les clients sont parfois réticents à faire appel à des banques ou à des institutions financières formelles, parce qu'ils ne leur font pas confiance ou qu'ils ont eu de mauvaises expériences par le passé. Les clients préfèrent généralement envoyer leur argent par le biais d'institutions qui jouissent d'une réputation de longue date dans les services de transfert d'argent et autres services financiers, et/ou qui appartiennent à un grand réseau international réputé.
Rapidité	Les clients préfèrent généralement les transferts en temps réel, quel que soit le coût ou le degré d'urgence du transfert.
Commodité et coût de la transaction	Les expéditeurs comme les bénéficiaires souhaitent transférer des fonds depuis des points de service de proximité et réduire les autres coûts de transaction, tels que le temps et le coût de déplacement ainsi que les dessous-de-table versés pour obtenir un meilleur service.

[13] Compilé d'après Isern, Deshpande et Van Doorn 2005 ; Jaramillo 2004 ; Barro et Sander, pas de date ; Cross 2003 ; OIT 2001; Marx, non publié ; Siddiqui et Abrar 2003 ; et Thieme 2003.

Tarification

D'une manière générale, les prix pratiqués doivent permettre à l'IMF de couvrir ses coûts et de dégager une marge de profit. Cependant, le prix peut également servir d'instrument pour exploiter des opportunités de marché, par exemple en offrant des services à faible coût pour attirer les clients vers d'autres prestations plus rentables. La tarification contribue également à l'image de marque du produit : des produits plus chers inspirent parfois un sentiment de plus grande sécurité. Par exemple, Banco Solidario en Bolivie offre des transferts d'argent gratuits depuis l'Espagne aux clients qui ouvrent un compte chez elle. Son objectif est de vendre d'autres services financiers aux clients bénéficiaires.

Malheureusement, les IMF disposent généralement d'une marge de manœuvre limitée en matière d'ajustement tarifaire. La concurrence par les prix s'intensifie dans le domaine des transferts d'argent. De plus, une IMF qui agit en tant qu'agent payeur d'une STA peut se voir imposer par cette dernière les prix et les commissions pratiqués. En général, c'est l'institution émettrice qui fixe le prix et l'impose à l'institution réceptrice. Si ces conditions ne sont pas acceptables, l'IMF peut essayer de les renégocier ou chercher un autre partenaire.

Si l'IMF dispose d'une certaine souplesse en matière de prix, elle peut examiner les facteurs suivants :

- Coûts de production et de commercialisation du produit
- Coût du capital
- Risque associé au produit
- Marge de profit recherchée
- Disposition des clients à payer
- Prix pratiqués par les concurrents

Si l'IMF a déjà l'expérience des transferts d'argent, il peut être utile d'analyser les coûts des services existants pour concevoir et tarifer les nouveaux produits. Ce type d'analyse peut être simple ou plus sophistiquée, en fonction des systèmes de l'IMF et des informations disponibles. Une fois que l'IMF a déterminé les coûts d'un produit, elle peut examiner l'impact de ces coûts, les moyens d'accroître l'efficience du produit, et la façon dont le produit contribue (ou non) à la rentabilité globale de l'institution[14].

L'IMF peut également chercher à évaluer le revenu potentiel à divers niveaux de prix, pour déterminer le seuil de rentabilité du nouveau produit. Pour ce faire, elle élabore des scénarios qui l'aident à appréhender les divers facteurs influant sur la demande du produit, ses coûts et les revenus qu'il peut générer. Bien entendu, la projection de la demande n'est pas une science exacte. Elle implique l'analyse et la projection de tous les aspects du produit qui influencent la demande, notamment les données économiques, l'étude du marché, ainsi que les données fournies par les banques centrales, les associations bancaires nationales et les concurrents dans le domaine des transferts d'argent. La demande peut être affectée par de nombreux

[14] Pour davantage d'informations sur le calcul des coûts, voir le n° 6 de la série « Outil technique » du CGAP, *Outil de calcul du coût des produits en microfinance*, Helms & Grace, Washington, 2004.

éléments, notamment le contexte politique et économique, les catastrophes naturelles, les changements dans la politique gouvernementale, et l'évolution du nombre de concurrents de l'IMF, de leurs mesures marketing ou de leur réputation. De plus, les efforts de l'IMF en matière de marketing peuvent générer une demande plus forte (ou plus faible) que prévu.

Promotion des produits

La **promotion** désigne la façon dont l'IMF communique avec ses clients actuels et potentiels, ses employés et d'autres groupements d'intérêts, principalement par la publicité (notamment la stratégie de marque et le merchandising) et les relations publiques. Traditionnellement, les efforts promotionnels se concentrent sur la publicité mettant en avant les avantages offerts par des produits spécifiques, afin de sensibiliser le public, de susciter l'intérêt et d'encourager les achats. Le rôle de la promotion est bien plus important aujourd'hui. Elle recouvre tous les aspects de l'image d'une institution et de la façon dont elle est véhiculée auprès de divers groupes d'intérêts.

Les transferts d'argent posent un problème particulier en termes de marketing : comment l'institution peut-elle cibler les bons clients ? Un programme promotionnel lancé par une IMF positionnée en premier lieu comme réceptrice de transferts aura probablement peu d'impact si les principales prises de décisions ont lieu sur le versant de l'expédition, dans une zone urbaine éloignée ou dans un autre pays. De même, la plupart des budgets publicitaires des STA sont consacrés aux pays et/ou régions d'expédition. Bien entendu, les bénéficiaires peuvent avoir une certaine influence sur les décisions et les choix des expéditeurs. Ce facteur, ajouté à la valeur éducative d'un programme promotionnel sur les transferts d'argent, plaide en faveur d'un équilibrage des efforts promotionnels entre le marché expéditeur et le marché récepteur.

Une communication efficace requiert une approche complète et systématique. Lorsqu'elle fait la promotion de produits financiers destinés à des clients à faibles revenus, l'IMF doit tenir compte du niveau de connaissances financières de ses clients. De même, l'IMF doit connaître les services financiers informels auxquels les clients à faibles revenus ont recours, qui concurrencent ses propres services. L'IMF doit veiller à ce que ses messages promotionnels énoncent clairement les avantages de ses produits et la façon dont ils répondent aux besoins des clients. De même, les clients doivent comprendre la façon dont ils pourront utiliser ces produits, le prix qu'ils devront payer et leurs droits en matière de confidentialité, de recours et de loyauté des pratiques.

Offrir des **services associés aux transferts d'argent** permet d'attirer les clients, de les fidéliser et de générer des revenus complémentaires. L'accès à d'autres services financiers peut également renforcer l'impact des transferts sur le développement. Dans un premier temps, il se peut que les bénéficiaires ne fassent pas suffisamment confiance à l'IMF pour lui confier leur argent, préférant plutôt le percevoir immédiatement en espèces. Puis, avec le temps, un client peut envisager de déposer une partie des fonds transférés sur un

compte d'épargne ou un compte-chèques associé, si ces possibilités sont offertes (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

En fonction du contexte concurrentiel, les transferts d'argent ne sont pas toujours des produits rentables pour les IMF. Cependant, ils peuvent servir de produits d'appel, permettant d'attirer de nouveaux clients qui seront peut-être intéressés par d'autres services financiers. Par exemple, les migrants qui envoient des fonds et leurs familles qui les reçoivent peuvent être intéressés par certains produits comme des comptes de dépôt communs à plusieurs usagers dans la famille, une assurance maladie pour les membres de la famille, une assurance-vie, une assurance rapatriement pour le migrant, des hypothèques, des plans d'épargne pour les frais de voyage ou d'éducation, des cartes de crédit, etc.

La même possibilité existe sur le versant des expéditeurs. Les migrants peuvent commencer progressivement à utiliser d'autres services financiers si l'IMF le leur propose. Banco Solidario en Équateur, par exemple, a conçu des produits en association avec des banques en Espagne, qui permettent aux migrants équatoriens travaillant dans ce pays d'accéder à des crédits à court terme, d'épargner en vue de leur retour au pays, d'acheter des biens immobiliers en Équateur ou d'ouvrir des comptes d'épargne en Équateur dont l'accès, sous leur contrôle, est autorisé aux membres de leur famille (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

À mesure que les IMF gagnent de l'expérience dans les transferts d'argent, elles parviennent à réaliser davantage de **ventes croisées** d'autres services financiers. La banque ACLEDA au Cambodge rapporte que la plupart des bénéficiaires de ses services de transfert d'argent détiennent un compte chez elle et utilisent d'autres services. La Kasabank au Kosovo est en mesure d'offrir à ses clients des services gratuits de réception de transferts car ces bénéficiaires génèrent suffisamment de revenus avec d'autres produits. La coopérative d'épargne et de crédit Nuevo Siglo au Salvador rapporte que certains clients ouvrent des dépôts à terme à 60 jours pour y déposer une partie des transferts d'argent qu'ils reçoivent (Evans et Klaehn 2004, 5–6). Fonkoze en Haïti génère des revenus conséquents sur les opérations de change lorsque les clients bénéficiaires décident de changer les dollars qu'ils reçoivent en gourdes (Hastings, à paraître). Plusieurs IMF font état d'une période de trois ans pour établir leur crédibilité auprès des clients, après quoi ces derniers commencent à envisager de recourir à d'autres services financiers, tels que les comptes de dépôt ou les prêts. Certaines ont plus de succès dans ce domaine : les clients ouvrent un compte de dépôt après seulement trois ou quatre transactions.

Un processus de vente efficace, reposant sur un réseau d'agences et impliquant des agents de terrain, est essentiel pour acquérir des clients et approfondir les relations existantes. La publicité et la promotion peuvent sensibiliser le public et renforcer l'image de marque d'une institution, mais un vendeur doit être présent pour répondre aux questions, régler les problèmes et discuter des différentes options envisageables pour répondre aux besoins des clients.

Encadré 14 – SMEP offre des services bancaires par téléphone mobile au Kenya

L'utilisation des téléphones mobiles progresse rapidement, en particulier en Afrique. Au Kenya, cette technologie est de plus en plus utilisée à des fins personnelles et commerciales. Sur environ 10 millions d'utilisateurs de téléphones mobiles au Kenya, on estime que la moitié pourrait y recourir pour accéder à des services bancaires. Small and Micro Enterprise Programme (SMEP) voit dans le téléphone mobile un instrument permettant d'offrir des services bancaires aux personnes ne possédant pas de compte en banque (actuellement 38 % de la population du pays, selon les estimations). Il offre selon l'organisation des possibilités en matière de transfert d'argent à des fins d'épargne ou de remboursement de prêts, ainsi que de décaissement des prêts. SMEP est une organisation de microfinance à but non lucratif dont l'objectif est d'améliorer les performances des entrepreneurs à faibles revenus du secteur informel de l'économie nationale, grâce à une assistance financière et non financière. SMEP dispose actuellement d'un réseau de 17 agences, couvrant toutes les provinces du pays à l'exception de la province du Nord. En octobre 2007, SMEP servait 29 000 clients et gérait un portefeuille de prêts d'un montant de 9,1 millions de dollars.

SMEP s'est associé à Mobile Micro-finance ltd (Grande-Bretagne) et à Safaricom Company, Ltd. pour mettre au point un projet de transfert d'argent par téléphone mobile (MPESA). MPESA est actuellement en phase de « pilote en conditions réelles », utilisant de l'argent électronique réel en situation de production. Jusqu'à présent, les marges d'erreur demeurent acceptables et résultent largement du faible niveau de connaissances techniques et financières des clients. Des formations et des interfaces plus faciles d'emploi sont actuellement en cours de développement pour résoudre ces problèmes.

Source : Phyllis Mbungu (directrice de SMEP), novembre 2007. Également adapté de Lonie 2005 ; Small and Micro Enterprise Programme 2007. Voir également le site web du projet MPESA : www.safaricom.co.ke/m-pesa/

MISE EN PLACE DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

Élaboration d'une politique de transfert d'argent

Pour assurer son succès, l'IMF doit élaborer une politique en matière de transfert d'argent et, une fois que cette politique a été approuvée par son conseil d'administration, la communiquer à l'ensemble du personnel. Il importe d'établir une feuille de route claire, pour garantie la gestion correcte des transferts, que l'IMF les expédie ou les reçoive. Des politiques et des procédures claires et bien définies sont essentielles pour une gouvernance et un contrôle efficaces de l'IMF et de ses activités de transfert.

Pour les transferts internationaux, l'IMF n'aura probablement d'influence que sur l'un des versants de la transaction. Par conséquent, elle doit veiller à la cohérence entre ses politiques et celles de ses partenaires, ou s'assurer que sa politique puisse facilement être mise en conformité. L'IMF peut avoir davantage de contrôle sur les transferts intérieurs, mais doit tenir compte des politiques d'éventuels correspondants bancaires ou autres partenaires commerciaux.

L'étendue et le degré de précision des politiques dépendent de la taille et de la complexité de l'institution. Les petites institutions peuvent créer un document d'orientation central, tandis que les institutions plus importantes et plus complexes auront peut-être besoin de mettre au point des politiques spécifiques pour chaque produit. Les politiques claires et spécifiques augmentent la probabilité de respect des réglementations et d'efficience des opérations, et multiplient globalement les chances de succès dans le domaine du transfert d'argent. De plus, les politiques et les procédures permettent de définir les responsabilités, fournissent un instrument de contrôle pour la gestion des risques, définissent les attentes et peuvent servir d'outil de formation. Les procédures doivent être révisées et actualisées régulièrement, en particulier chaque fois que l'IMF apporte des changements majeurs à ses opérations de transfert d'argent.

Une politique efficace en matière de transfert d'argent doit contenir les éléments suivants :

- Définition des types de transfert pris en charge
- Spécification des étapes requises pour chaque transfert
- Définition de mesures pour garantir la sécurité de chaque transaction
- Explication de la politique de prix
- Désignation de l'autorité responsable de l'approbation
- Définition des responsabilités parmi le personnel

De plus, la politique doit aborder les questions de la sécurité des données, du blanchiment d'argent, de la confidentialité et de la transparence.

Thème souvent négligé, la **sécurité des données** est un domaine à risque pour les transferts d'argent. L'IMF doit protéger ses données et garantir la sécurité des instructions de paiement car elles peuvent être la cible de tentatives de fraude, tant internes qu'externes. Au vu du volume et du montant des transferts d'argent, les données doivent être sécurisées, si possible cryptées, et les niveaux de sécurité doivent être établis de façon à ce qu'un nombre limité de personnes aient accès à l'information et soient habilitées à modifier les instructions de paiement. De plus, toute modification dans les instructions de paiement doit être documentée : le nom de la personne qui procède à la modification, la date et le motif doivent être consignés. Si elle établit des procédures fiables en matière de protection des données et s'assure de la conformité de ses opérations, l'IMF disposera d'une piste d'audit qui facilitera le repérage des erreurs ou des fraudes potentielles dans ses transactions.

Dans la plupart des pays, des exigences de plus en plus contraignantes sont imposées en matière de **lutte anti- blanchiment et contre le financement du terrorisme** (**LAB/CFT**), avec des implications importantes pour les IMF, les autres institutions financières et bien d'autres acteurs. Les transferts d'argent sont considérés comme l'un des services financiers les plus à risque, et les autorités nationales et internationales en charge de la LAB/CFT portent une attention spéciale aux institutions qui offrent ces services. L'IMF doit s'informer des réglementations nationales et internationales en matière de LAB/CFT (Isern et al. 2005). En général, ces exigences portent sur les éléments suivants :

- Désignation d'une personne chargée de veiller au respect des réglementations
- Mise en place de contrôles internes
- Conservation et archivage des données
- Suivi des transactions douteuses
- Établissement de rapports à l'intention des autorités nationales[15]

Les activités de l'IMF peuvent couvrir deux pays ou plus, ou l'IMF peut avoir conclu une alliance avec une STA qui opère sur toute une région ou dans le monde entier. Dans ce cas, l'IMF doit déterminer quelles sont les normes en matière de LAB/CFT qui s'appliquent à ses opérations.

Encadré 15 – Respect des réglementations de LAB/CFT : l'expérience d'une IMF établie

Financiera Compartamos, une IMF spécialisée, a débuté ses activités au Mexique en tant qu'organisation non gouvernementale en 1990, puis s'est transformée en institution financière réglementée en 2000. Financiera Compartamos est légalement enregistrée comme *sociedad financieras de objeto limitado*, soit une institution financière non bancaire réglementée, et elle servait plus de 300 000 clients en 2005. En 2004, lorsqu'elle a mis en œuvre le nouveau régime applicable aux institutions financières non bancaires mexicaines en matière de LAB/CFT, Compartamos avait l'avantage d'être déjà une institution réglementée. Ainsi, les systèmes, le personnel et les procédures de contrôle de conformité étaient déjà en place. Par ailleurs, la méthodologie de Compartamos en matière de prêts prévoyait des visites hebdomadaires chez les clients par les agents de crédit, qui connaissaient bien leurs clients. Pour se conformer aux nouvelles exigences en matière de LAB/CFT, Compartamos a mis en place les procédures suivantes :

- Elle conserve les données relatives à ses transactions pendant dix ans.
- Elle assure le suivi de toutes les transactions au moyen d'un logiciel spécifique qui repère toutes les opérations inhabituelles, complexes, ou portant sur des montants particulièrement élevés. Elle doit également

[15] Pour davantage d'informations sur les questions relatives à la LAB/CFT, voir Isern et al. 2005.

signaler toute transaction supérieure à 10 000 dollars à l'autorité bancaire mexicaine.

- Elle a désigné une personne officiellement chargée de veiller au respect des réglementations en matière de LAB/CFT, en l'occurrence le responsable de la gestion des risques. Conformément à la réglementation, un comité spécial LAB/CFT a été mis en place, composé du directeur général, du responsable de la gestion des risques, du responsable des audits internes et d'un représentant du service juridique*.

*Carlos LaBarthe Costas (directeur général de Compartamos) et Lizette Escamilla Miranda (responsable de la gestion des risques, Compartamos), à partir d'une enquête menée conjointement par le CGAP et la Banque mondiale en janvier 2005, et résumée dans Isern et al. 2005.

Privacy measures should clarify whether and how the information is disclosed to third parties.

La politique de transfert et, plus largement, les politiques régissant les autres services financiers de l'IMF doivent contenir une **politique de confidentialité**, décrivant les informations que l'IMF collecte et la façon dont elle les utilise. Les directives dans ce domaine déterminent quelles informations relatives aux clients sont collectées et archivées, et comment elles sont protégées. L'IMF doit également spécifier les moyens dont disposent les clients pour accéder à ces informations, corriger d'éventuelles erreurs et limiter l'utilisation de leurs données. Enfin, les directives de confidentialité doivent définir les modalités de transmission des informations à des tiers.

Il est essentiel que l'IMF s'engage à une **transparence** complète concernant l'ensemble des coûts et des conditions avant d'initier les transactions, pour que les clients puissent prendre des décisions éclairées. De même, les contrats de transfert d'argent doivent contenir des informations sur les points suivants :

- Types de transfert et frais
- Politique en matière de remboursement
- Résolution des erreurs
- Responsabilité en cas de transaction non autorisée, de perte et de vol
- Toute autre question intéressant le consommateur

L'étendue de la législation et des réglementations qui régissent les systèmes de paiement et les transferts d'argent varie considérablement d'un pays à l'autre. Dans certains pays, les lois et règlements sont extrêmement spécifiques ; dans d'autres pays, les droits et les responsabilités des parties aux transactions sont définis par des contrats entre les prestataires de services et les usagers. L'interprétation de ces contrats est du ressort du système judiciaire. Quelle que soit l'étendue de la législation, l'IMF doit faire tout ce qui est en son pouvoir pour s'assurer que ses contrats garantissent à la fois sa protection et celle de ses clients.

Mise en place de canaux de distribution

Pour envoyer ou recevoir de l'argent, les clients doivent avoir accès au canal de distribution d'un prestataire de services de transfert d'argent. Lorsqu'elle conçoit des canaux de distribution, l'IMF doit trouver l'équilibre entre les besoins des clients en termes de commodité et son propre besoin de desservir le marché à un coût raisonnable. Les décisions concernant les canaux de distribution peuvent être déterminantes pour la part de marché de l'IMF, et ont donc un impact majeur sur sa rentabilité et sur son succès à long terme.

Offrir des transferts sans mettre en place les capacités de prestation adéquates expose l'institution à des pertes financières et à des dommages en termes d'image de marque. Un partenariat avec une STA peut réduire notablement l'investissement nécessaire dans les infrastructures, mais l'IMF a alors moins de contrôle sur les opérations et perçoit des revenus plus faibles en raison du partage des commissions. Ces considérations doivent être intégrées au processus de décision concernant la prestation de service.

La prestation de services financiers peut se faire par des canaux très divers – notamment les guichets automatiques, le téléphone et Internet, mais la plupart des IMF privilégieront probablement le contact direct avec les clients dans les agences, au moins dans un premier temps. D'autres canaux de distribution sont envisageables, en fonction de la taille et de la complexité de l'IMF, du type de services de transfert offerts et du rythme de développement des infrastructures financières du pays.

Les services en contact direct peuvent être proposés dans les agences de l'IMF ou par l'intermédiaire d'agents qui livrent les transferts d'argent aux bénéficiaires. Les études réalisées partout dans le monde révèlent que les clients considèrent la commodité comme l'un des principaux critères de décision dans le choix d'une institution financière. Cette commodité est fonction de la situation géographique de l'institution, de ses horaires d'ouverture et du service à la clientèle. Lors de la mise en place de réseaux de distribution, l'IMF doit tenir compte de chacun de ces facteurs, tout en gardant à l'esprit l'efficience en termes de coûts.

Les volumes de transferts d'argent fluctuent, généralement suivant des pics cycliques. L'IMF doit planifier ses effectifs, ses liquidités et sa sécurité, entre autres, en fonction des horaires de pointe où les clients sont susceptibles d'effectuer davantage de transactions. La même planification est nécessaire pour les jours de pointe, tels que les jours de paie (par exemple en fin de mois ou toutes les deux semaines), les jours fériés, le lundi matin (ou le premier jour ouvrable de la semaine dans le pays) et d'autres périodes spécifiques en fonction du contexte du pays.

L'IMF doit évaluer son réseau de distribution pour décider d'une éventuelle réorganisation. Par exemple, si l'institution offre des services de prêt de groupe par le biais d'une équipe d'agents de terrain et ne dispose pas d'un réseau d'agences accessible, elle peut avoir besoin d'en créer un. Cela peut s'avérer particulièrement difficile si certains clients de l'IMF (voire tous

ses clients) vivent dans des zones rurales, où la population est dispersée et dispose d'un accès limité au réseau routier, aux télécommunications ou à d'autres infrastructures nécessaires pour la prestation efficace de services financiers. Une institution qui possède déjà un réseau d'agences bien organisé devra évaluer sa capacité à mettre en œuvre les processus de travail, les contrôles internes et les exigences en termes de liquidité qui sont nécessaires pour le traitement des transferts d'argent et peuvent être très différents de ceux appliqués aux autres services déjà en place. Si l'IMF officie en tant qu'agent payeur d'une société plus importante, le volume de transferts ne génèrera pas toujours un revenu suffisant pour couvrir une réorganisation massive du réseau ou des infrastructures de distribution.

La mise en place et la gestion d'un réseau de points de distribution coûtent cher mais permettent en général d'accroître les revenus. L'IMF ne doit pas oublier que les services de transfert d'argent peuvent également être distribués par des canaux indirects, en recourant à des intermédiaires, tels que des commerçants, des opérateurs de téléphonie mobile ou d'autres partenaires. Cependant, l'IMF a moins de contrôle sur ces canaux, et la qualité du service dépendra alors du partenaire assurant la gestion du réseau de distribution.

Encadré 16 – Agences partagées : extension du réseau de points de service

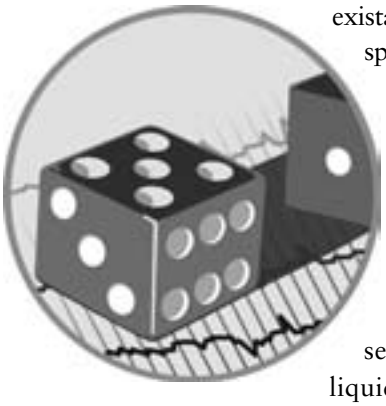
Les institutions financières indépendantes peuvent relier leurs systèmes de façon à permettre aux clients d'effectuer des remboursements de prêt, des retraits, des règlements de factures et des transferts d'argent intérieurs dans n'importe quelle agence d'une institution partenaire, et non uniquement dans leur propre réseau. Ce système d'« agences partagées » permet de regrouper les réseaux physiques de plusieurs institutions pour offrir aux clients une meilleure accessibilité et davantage de commodité. Par exemple, une association de coopératives d'épargne et de crédit en Amérique centrale regroupe 22 institutions, combinant 128 points de service formant un réseau d'échelle nationale. Le réseau traite 8000 à 9000 transactions par mois, toutes institutions confondues.

Source : Dave Grace (WOCCU), novembre 2007. Pour davantage d'informations sur le système d'agences partagées, consulter le site www.woccu.org/pubs/cu_world/cuw_index.php?mag_id=43

GESTION DES RISQUES

Toute nouvelle entreprise implique de nouveaux risques et de nouvelles difficultés pour une IMF. Cela ne doit pas décourager l'institution de s'engager dans les services de transfert d'argent, mais elle doit examiner soigneusement les risques induits et, si nécessaire, mettre en place un plan d'action pour les contrer. La gestion des risques consiste à identifier, à mesurer, à surveiller et à réduire les

risques. Les IMF gèrent déjà les risques associés à leurs produits existants, mais elles ne sont pas toujours au fait des risques spécifiques inhérents aux transferts d'argent[16].



Problèmes relatifs à la gestion des liquidités

Une IMF qui n'offre que des produits de crédit ou des services de dépôt limités peut gérer ses liquidités de façon assez informelle : elle se procure les liquidités nécessaires pour couvrir les demandes de prêt et recycle les liquidités perçues pour couvrir ses besoins de trésorerie. L'évaluation des besoins de liquidités est relativement simple dans une IMF offrant exclusivement des services de crédit, car la demande des clients et les décaissements de prêts sont faciles à anticiper.

Cependant, les transferts d'argent ajoutent une nouvelle dimension à la gestion des transactions en liquide : les liquidités doivent être disponibles au bon moment, mais la saisonnalité et les schémas des flux de transferts peuvent ne pas coïncider avec les besoins de liquidités induits par les services de crédit et d'épargne. Prenons l'exemple d'une institution membre de WOCCU en Amérique centrale : elle décaisse habituellement plus d'un million de dollars par jour pour les transferts d'argent, avec des pointes qui doublent ou triplent ce montant le lundi matin, les veilles de vacances et les lendemains de jours fériés.

La gestion de l'argent liquide accroît le risque d'exploitation pour une IMF. Même si la valeur moyenne des transactions reste faible, les procédures doivent être formalisées et rigoureusement exécutées. Il existe des risques importants d'erreurs ou de fraude de la part des employés, qui peuvent entraîner des pertes d'exploitation considérables pour l'IMF. De plus, l'institution est exposée à un risque de vol et de cambriolage plus important, en particulier lorsque tout le monde sait qu'elle détient des liquidités. Consciente de la nécessité d'une gestion rigoureuse des liquidités, la Jamaica Cooperative Credit Union League (JCCUL) a établi un *Modèle de check-list pour l'analyse des risques*, des *Directives de contrôle interne pour les transferts d'argent* ainsi que des *Procédures modèles pour la gestion des transferts d'argent* à l'intention des 18 coopératives d'épargne et de crédit jamaïcaines qui reçoivent des transferts d'argent de migrants.

[16] Cette partie résume les principaux risques spécifiques aux transferts d'argent. Le lecteur trouvera des informations supplémentaires sur la gestion des risques sur le site Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org).

Encadré 17 – Sécurité physique dans les zones rurales : l'expérience de l'AMUCSS

L'Associacion Mexicana de Uniones de Credito del Sector Social (AMUCSS) est un réseau d'IMF rurales appelées « microbanques ». Ces intermédiaires financiers offrent des services de réception des transferts dans des zones rurales isolées du Mexique depuis 2001. L'un des obstacles à la disponibilité de services de paiement des transferts aux bénéficiaires dans les zones rurales est la sécurité physique. Avant que les microbanques n'aient commencé à proposer ces services, le volume d'activité relatif au crédit et à l'épargne était limité, si bien que les problèmes de sécurité n'étaient pas prioritaires. Toutefois, depuis 2006, le volume des transferts n'a cessé de progresser. À Pahuatlán, une ville de 30 000 habitants dans la région de Sierra Norte de Puebla, une microbanque a enregistré une hausse importante du nombre de transferts à décaisser, qui sont passés de 100 en janvier 2006 à environ 1 600 en juin 2007 (totalisant plus de 600 000 dollars). La microbanque a soudain eu besoin de six fois plus de liquidités qu'auparavant. Cette situation impliquait des changements au niveau de la gestion des liquidités, nécessitant notamment de transférer d'importants montants en espèces depuis une banque de la ville la plus proche vers la zone rurale où la microbanque décaisse les fonds. AMUCSS a envisagé deux solutions : (*a*) sécuriser les fonds en concluant une police d'assurance intégrale pour les microbanques et (*b*) faire appel à des entreprises de sécurité spécialisées dans le convoyage de fonds en camions blindés. Aucune de ces deux options n'était réalisable, car les primes d'assurance et les tarifs des entreprises de sécurité étaient trop élevés, et ces dernières ne voulaient pas travailler dans les régions isolées.

Face à ces obstacles, l'AMUCSS a cherché des moyens moins conventionnels : elle a cherché à réduire les risques en les dispersant et en changeant continuellement ses procédures de routine, par exemple le plan de route des employés chargés d'acheminer les fonds et les moyens de transport utilisés. Malgré ses mesures préventives, un employé a été détroussé. L'institution a immédiatement réagi en louant des camions blindés pour transporter les fonds, malgré les coûts de location élevés. Cependant, la population a bientôt su que des montants importants en espèces étaient détenus par la microbanque. Quelques mois plus tard, la microbanque de Pahuatlán été cambriolée pendant la nuit. Après cet incident, l'institution a été contrainte de cesser les paiements de transferts. Les bénéficiaires devaient faire un trajet de deux heures en bus jusqu'à la banque la plus proche. Les clients ont proposé de payer des frais supplémentaires pour pouvoir de nouveau percevoir leurs transferts à la microbanque, ce qui démontre l'importance de ce service pour les communautés rurales. La microbanque de Pahuatlán a recommencé à payer des transferts d'argent aux bénéficiaires en octobre 2007, après avoir

équipé son agence d'installations de sécurité adéquates. Ces aménagements ont dû être subventionnés en raison de leur coût élevé.

La réception et le décaissement des transferts d'argent dans les zones rurales isolées impliquent un coût élevé, pour les bénéficiaires ou pour l'IMF. Dans les zones rurales, en particulier, les commissions couvrent à peine les charges d'exploitation, et ne suffisent pas à couvrir le coût de la sécurité.

Source : Alexandre Berthaud (directeur général d'Envíos Confianza), novembre 2007.

Toute institution qui verse ou reçoit des espèces doit maintenir un stock de monnaie suffisant pour répondre aux besoins quotidiens des clients aux guichets, aux guichets automatiques et aux autres points de service. Une mauvaise gestion des liquidités peut entraîner l'insatisfaction des clients et une perte d'image de marque pour l'institution. Le maintien d'un stock suffisant pour répondre à toutes les demandes potentielles est coûteux en termes de gestion physique et de coûts d'opportunité. Pour régler ces problèmes, l'IMF doit tenir des comptes complets de tous les mouvements de trésorerie quotidiens, afin de pouvoir analyser ses flux de trésorerie dans le temps. Sur la base de cette analyse, elle peut concevoir un plan de gestion des liquidités. Des logiciels de gestion de trésorerie sont également disponibles.

Certaines IMF proposent des paiements en monnaie étrangère, bien que cela augmente la complexité des opérations dans les agences et au siège. Certains pays ont des législations qui règlementent l'importation et l'exportation de la monnaie nationale, et l'IMF doit maîtriser tous les règlements applicables en la matière. Les institutions qui gèrent des devises doivent tenir à jour un registre et un compte spécifiques pour chaque devise susceptible de faire l'objet d'une demande. Pour ce faire, les IMF disposent souvent de comptes en monnaie étrangère auprès des grandes banques du pays actives sur les marchés des changes internationaux, en plus des devises qu'elles détiennent dans leur stock de liquidités. L'institution peut également détenir des positions en devises en raison de prêts internationaux, de dépôts en monnaie étrangère ou pour d'autres raisons. L'IMF doit définir des limites pour les montants de devises qu'elle détient sur ses comptes, ainsi que pour le montant des transactions demandées par les clients, et ces limites doivent être réévaluées périodiquement. Sur cette base, l'IMF peut acheter ou vendre des devises selon ses besoins. Les taux de change sont déterminés par le marché des changes et peuvent être obtenus auprès de la banque centrale ou du correspondant bancaire de l'IMF. Ces taux, de même que les frais et les conditions applicables aux transactions en devises, doivent être clairement communiqués aux clients.

Problèmes relatifs à la gestion de l'information

Les systèmes d'information de l'IMF doivent être en mesure de gérer le volume d'ordres de transfert et de garantir la sécurité des transactions[17]. Le SI doit également pouvoir être mis en relation avec ceux des partenaires commerciaux, tels que les STA internationales et les correspondants bancaires, et de générer les rapports exigés par les autorités nationales. Par exemple, lorsque BancoSol en Bolivie a décidé de mettre fin à sa relation d'agent secondaire pour Western Union, elle a conclu des alliances commerciales avec de petites et moyennes sociétés de transfert d'argent. Pour réaliser ces transformations, BancoSol a dû mettre en place une base de données destinée à la réception et à l'intégration des informations de transaction de ses nouveaux partenaires. Souvent, les STA internationales ont leurs propres logiciels ou bases de données qu'elles fournissent à leurs partenaires pour les aider à gérer les transactions. Cependant, ces systèmes ne sont pas toujours adaptés. Par exemple, l'institution paraguayenne Financiera El Comercio, qui opère en tant qu'agent de Western Union, n'a toujours pas réussi à télécharger les données de transaction et à les intégrer dans son propre système d'information. L'IMF a besoin d'un SI performant, bien intégré à son système de comptabilité, en particulier lorsque les volumes de transactions augmentent.

À l'intérieur de l'IMF comme dans les systèmes de ses partenaires commerciaux, les données doivent être sécurisées au moyen de limites, mots de passe et pistes d'audit adéquats. Les droits d'accès et de modification des données doivent être strictement définis. Les données sur les clients doivent être protégées pour garantir la confidentialité et minimiser les risques de vol, de fraude ou d'autres utilisations abusives des informations.

Problèmes relatifs au service à la clientèle

Les activités de transfert d'argent impliquent des difficultés en matière de service à la clientèle, notamment dans le domaine des transferts entre particuliers. L'IMF doit gagner la confiance de ses clients, en tant que prestataire de services de transfert sûrs et pratiques. Pour les transferts intérieurs, l'IMF peut avoir besoin de gérer les deux extrémités de la transaction et être en contact à la fois avec l'expéditeur et le bénéficiaire. Le marketing, le service à la clientèle et la gestion des bases de données de clients sont plus complexes lorsque les clients

[17] Pour des informations générales sur ce thème, voire le Centre de ressources du CGAP sur les systèmes d'information à l'adresse www.microfinancegateway.org/resource_centers/technology.

sont dispersés entre des villes, des régions ou des pays différents.

Pour les IMF qui collaborent avec des partenaires internationaux, l'accent est généralement mis sur les clients bénéficiaires. Cependant, l'institution doit coordonner les éventuels problèmes de service à la clientèle avec la STA partenaire et s'assurer que les problèmes sont correctement réglés.

L'IMF doit également gérer les tentatives d'activités frauduleuses ou illégales de clients. Par exemple, certains clients peuvent modifier les informations sur les paiements, des personnes peuvent usurper l'identité de clients pour obtenir leurs paiements, ou des clients peuvent chercher à blanchir des fonds. L'IMF doit se conformer aux mesures de LAB/CFT – ce thème sera abordé à la section « Problèmes relatifs au respect des réglementations ».

En fonction du contexte du pays, les clients peuvent avoir besoin d'aide parce qu'ils ne maîtrisent pas les processus de transfert d'argent, en particulier au moment de l'introduction de nouveaux produits ou moyens de paiement.

L'IMF doit également établir un mécanisme pour informer les bénéficiaires lorsque leur transfert est arrivé. Certaines IMF ont recours à un centre d'appel ou confient cette responsabilité à des agents de coordination dans les agences. Les clients sont très soucieux de leur argent et, sur un marché compétitif, les IMF qui réussissent sont celles qui savent informer régulièrement leurs clients. De même, un appel téléphonique à un client permet bien souvent d'éviter des appels répétés de la part de ce client.

Le temps d'attente dans les agences de l'IMF est également un aspect important. Si les transferts d'argent suivent des schémas temporels ou saisonniers précis (par exemple en début ou en fin de mois, les jours fériés, eu début de l'année scolaire, etc.), l'IMF doit anticiper l'accroissement du volume de transactions dans sa planification des effectifs, des liquidités et de la sécurité. De plus, l'IMF peut envisager de prévoir une file d'attente séparée pour ces services, afin d'éviter le mécontentement des clients, surtout si, dans le même temps, il lui faut répondre à de nombreuses demandes concernant d'autres opérations, telles que dépôts, retraits ou remboursements de prêt.

Dans certains pays, la livraison du paiement au domicile du client est un service vital pour demeurer compétitif. Cependant, ce service implique des coûts et des risques supplémentaires.

Encadré 18 – G-Cash et SMART Money

Selon les estimations, les Philippins envoient 200 millions de SMS par jour. Les SMS sont particulièrement populaires en raison du faible coût des téléphones mobiles, du faible coût d'envoi d'un SMS, de la disponibilité restreinte des lignes fixes et de politiques gouvernementales qui appuient le développement du secteur des télécommunications. Les services TAP (text-a-payment), qui permettent de transférer de l'argent par SMS, sont particulièrement prometteurs pour les clients à faibles revenus. Les clients peuvent utiliser leurs téléphones mobiles pour effectuer des remboursements de prêt, économisant ainsi le temps et le prix d'un déplacement. Quant aux banques, elles peuvent accroître leur portée dans les régions rurales

à moindre coût. Il existe deux services TAP aux Philippines : G-Cash et SMART Money.

Globe Telecom a lancé G-Cash en 2004. Les services G-Cash comprennent des paiements, des transferts de fonds de téléphone à téléphone, des transferts d'argent intérieurs et des transferts d'argent internationaux, le tout par SMS. Globe Telecom a conclu des partenariats avec diverses entreprises et banques, notamment des banques rurales, pour offrir des services de transfert d'argent dans des magasins de tout le pays. En mars 2006, on dénombrait environ 1,3 million d'utilisateurs G-Cash enregistrés. Le système gère environ 100 millions de dollars par jour grâce à un réseau de distribution de 700 000 détaillants de recharges de temps de communication.

SMART a lancé SMART Money en 2000. SMART Money relie le téléphone d'un utilisateur à un compte courant à la Banco de Oro (une grande banque commerciale des Philippines). SMART Money présente des caractéristiques similaires à celles de G-Cash, mais offre également le service SMART Padala (« envoyer »), qui permet aux travailleurs émigrés philippins de transférer de l'argent à leur famille au pays. SMART compte actuellement 3 millions d'abonnés à SMART Money.

Malgré ces succès, ces systèmes restent confrontés à l'obstacle de l'acceptation : les clients mettent du temps à adopter de nouvelles méthodes de paiement, et les détaillants sont méfiants à l'égard des modes de paiement alternatifs, ou n'ont pas d'intérêt particulier à les utiliser (Owens et Bantug-Herrera 2006).

Problèmes relatifs aux instruments de paiement

Les IMF qui souhaitent proposer à leurs clients des cartes de paiement ou faire appel à des commerces locaux comme points de paiement sont confrontés à divers obstacles. Si une institution n'est pas membre d'un groupement de cartes bancaires ou n'a pas la possibilité de le devenir, la seule alternative à court terme est de chercher à se faire parrainer par un membre existant. La première étape consiste à constituer un dossier d'argumentation du projet prévoyant l'émission de cartes, puis de trouver une banque membre d'un groupement ou un opérateur de carte disposé à parrainer l'institution. À moyen ou long terme, l'IMF peut intervenir auprès des législateurs et des instances de réglementation pour éliminer ces pratiques anticoncurrentielles.

Les IMF qui sont autorisées à collecter des dépôts peuvent envisager de proposer des cartes de débit dans le cadre de leur stratégie de produits de dépôt et de transfert d'argent. Cependant, les grandes banques nationales peuvent être réticentes à parrainer des programmes de carte de débit en raison de la concurrence potentielle qu'ils représentent pour leurs propres clients. Comme le membre principal assume la responsabilité financière pour le membre parrainé, l'IMF doit présenter un bilan solide pour que sa demande soit retenue.

Les cartes de crédit peuvent constituer une option prometteuse pour les IMF qui recherchent la croissance et la diversification de leurs services. Toutefois, avant d'émettre des cartes, l'IMF doit disposer des informations adéquates pour prévoir la capacité et la volonté du client à rembourser les dettes qu'il aura contractées. Une carte de crédit est en fait une ligne de crédit rotative, et ce produit peut être plus profitable sur toute la durée de la relation avec le client qu'un microcrédit, dont le remboursement met fin à la relation. Les éléments essentiels à considérer sont l'établissement d'un modèle risque/rendement garantissant que les pertes resteront au niveau escompté, la définition d'une tarification qui couvre les risques et assure des profits, ainsi que la création de mécanismes de contrôle qui suivent la performance du portefeuille de cartes de crédit et fournissent un feedback en temps réel.

L'émission de cartes prépayées est sans doute la solution la plus simple pour les IMF, si ces cartes sont viables sur le marché où elles opèrent. Les cartes prépayées n'impliquent aucune obligation pour les détenteurs d'ouvrir un compte de dépôt, et elles peuvent être émises par un opérateur tiers qui gère les questions relatives au parrainage auprès d'un groupement de cartes. De plus, dans certains pays, les IMF peuvent s'associer pour participer directement à des groupements de cartes. Il existe de nombreux types de cartes prépayées, mais celle qui présente le meilleur potentiel pour une IMF est une carte de type universel, qui peut être utilisée dans tous les points d'acceptation des cartes de crédit ou de débit, y compris dans les canaux d'accès à distance[18]. Ces cartes sont acceptées dans l'un des grands programmes tels que Visa ou MasterCard, et souvent également dans l'un des grands réseaux TFE. Les règles d'émission définies par les programmes de carte varient, mais en général, le droit d'émettre une carte prépayée est réservé aux membres de groupements de cartes (c'est-à-dire en général les banques qui sont membres des groupements Visa ou MasterCard), et ces membres ne peuvent émettre des cartes que dans le pays où leur affiliation est enregistrée.

Encadré 19 – Alianza : carte de débit prépayée et réseau de transfert d'argent « ouvert »

Alianza International fournit des services prépayés de débit et de transfert d'argent à très faible coût (associés à des services de règlement de facture et de téléphonie longue distance) à des immigrants et à des personnes ne disposant pas de compte bancaire. En collaboration avec la Central National Bank & Trust Company, Alianza propose des cartes de débit qui peuvent être utilisées pour toute une gamme de transactions, notamment les transferts d'argent.

Son réseau, AlianzaNet, est un réseau de transfert d'argent « ouvert » qui regroupe diverses institutions dans son canal de distribution :

[18] Actuellement, les cartes prépayées fonctionnant avec un code NIP ne peuvent pas être utilisées dans des canaux d'accès à distance.

distributeurs détaillants, organisations à but non lucratif, institutions financières, coopératives d'épargne et de crédit, IMF et entreprises.

AlianzaNet re-route les flux existants de transferts d'argent en espèces à travers des canaux adossés à des cartes ou à des comptes. AlianzaNet offre une « solution clé-en-main », comprenant les opérations, la technologie et la plate-forme de règlement. Alianza International ne collecte pas les fonds et ne se charge pas du règlement : elle se contente de gérer le système qui exécute les ordres de transaction, initie les transferts et les achemine, et tient le compte des sommes qui doivent être collectées et de celles qui doivent être distribuées. Alianza offre également une assistance dans le domaine de l'application des normes : connaissance des clients (« Know your cutomer »), OFAC (Agence américaine pour le contrôle des transferts d'actifs), BSA (loi américaine sur le secret bancaire) et autres. La collecte des fonds auprès des initiateurs des transferts d'argent et le règlement en aval du corridor sont assurés par des banques nationales partenaires et des prestataires de services de change.

AlianzaNet fournit un mécanisme pour l'utilisation de toutes formes d'instruments de transfert d'argent : espèces à espèces, espèces à carte, espèces à compte, carte à espèces, carte à carte, carte à compte, compte à espèces, compte à compte et compte à carte. Alianza International offre un réseau d'émission des transferts d'argent qui supporte des sources telles qu'Internet, guichets d'agence, réseaux propriétaires, SWIFT, CCA et réseaux d'opérateurs de carte. Alianza International est l'un des rares prestataires actuels à offrir des transferts d'argent en tant que service bancaire à domicile (Alianza International 2007).

Comme avec les cartes de crédit, les tiers doivent obtenir une licence ou être parrainés par une banque membre dans le pays d'émission qui sera responsable du respect des réglementations et du règlement financier. Comme un programme de cartes prépayées implique un risque de crédit bien inférieur à celui d'un programme de cartes de crédit, il est souvent plus facile pour l'IMF de se faire parrainer. Il n'en reste pas moins que l'IMF doit gérer le risque d'exploitation associé à la carte prépayée et aux opérations de transfert d'argent.

Problèmes relatifs au respect des réglementations

Toute institution proposant des transferts d'argent doit veiller au respect des lois et règlements en vigueur. Pour ce faire, elle doit obtenir une licence dans chaque pays où elle opère et doit présenter des rapports aux autorités chargées de la surveillance des transferts d'argent. Les institutions qui gèrent des transactions dans plusieurs monnaies sont généralement soumises à des exigences supplémentaires en matière de licence et de présentation de rapports.

De nombreux pays renforcent actuellement leur réglementation en matière de LAB/CFT. L'un des aspects les plus complexes dans ce domaine réside dans l'application de normes internationales en matière d'identification des clients. Dans les économies en développement et les économies intermédiaires, par exemple, bien des clients ont du mal à se conformer aux « obligations de diligence » en matière d'identification, qui impliquent par exemple l'indication d'un numéro de pièce d'identité ou la vérification de l'adresse physique du domicile. Un exemple typique à cet égard est le cas de l'Afrique du Sud : dans ce pays, ces exigences sont déjà intégrées dans les règlementations relatives aux obligations de diligence des clients, mais les institutions financières rencontrent des problèmes dans leur application car au moins un tiers des ménages sud-africains n'ont pas d'adresse formelle (Isern et al. 2005).

Au vu de l'importance grandissante des transferts d'argent et des transferts d'argent internationaux, le Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CSPR) de la Banque des règlements internationaux et la Banque mondiale ont élaboré des *Principes généraux applicables aux services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants*. Ces principes visent à garantir des services sûrs et efficaces sur des marchés ouverts à la concurrence, transparents, faciles d'accès et solides. À mesure que les pays adopteront ces principes généraux, les IMF et autres institutions devront s'y conformer[19].

Problèmes relatifs aux partenariats

Les partenariats avec les STA comprennent plusieurs risques qu'il convient de gérer. Plus la STA est importante et dominante sur le marché d'un pays, plus elle aura tendance à imposer des relations exclusives à ses agents. L'IMF doit veiller à ce que tous les contrats qu'elle passe avec des partenaires sont légaux et conformes à la législation et aux réglementations en vigueur. De plus, les contrats doivent être révisés par un juriste pour s'assurer qu'ils protègent correctement les intérêts de l'IMF.

Même les grandes STA ne peuvent pas toujours générer des volumes de transferts suffisants pour les institutions basées dans les pays récepteurs, en particulier si elles n'ont pas suffisamment pénétré les communautés d'immigrés concernées dans les pays émetteurs. Par exemple, la JCCUL a conclu l'un de ses premiers partenariats avec une STA étrangère dont les services n'étaient pratiquement pas sollicités par les Jamaïcains vivant aux États-Unis, alors qu'ils étaient populaires au sein de la communauté des immigrés latino-américains. Ainsi, les volumes de transfert restaient décevants. Comment elle avait refusé le statut d'agent exclusif, la JCCUL a pu augmenter ses volumes de transferts en s'adjoignant d'autres STA partenaires (Isern, Deshpande et van Doorn 2005). L'encadré 20 décrit les

[19] Voir l'annexe 3, « Principes généraux ».

autres risques induits par les partenariats avec les STA et la façon dont les institutions les gèrent.

Encadré 20 – Gestion des risques

Un des moyens de gérer les risques liés au lancement de services de transfert d'argent consiste à les introduire progressivement. Cette progressivité peut être géographique : par exemple, dans un premier temps, l'IMF lance les services de la STA uniquement dans certaines agences*. C'est l'approche qu'a adoptée la banque XAC en Mongolie. Pendant les premiers mois, elle a offert son service de STA internationale uniquement à son siège. À mesure que le volume des transactions s'accroît, les agences doivent ensuite être capables de traiter les transferts rapidement et de façon fluide, enseignement que XAC Bank avait déjà tiré de ses produits de transferts intérieurs. L'introduction graduelle des transferts internationaux dans ses agences a permis à la banque d'apprendre à réduire les coûts opérationnels avant d'ouvrir le réseau à des volumes de transferts plus importants.

Accroître par étapes successives l'intensité de la relation avec une STA constitue une autre manière de gérer les risques. XAC Bank a choisi de devenir un agent secondaire, autrement dit, les transferts provenant de la STA sont acheminés par l'intermédiaire d'une autre banque commerciale, agent primaire de la STA en Mongolie. Bien que ce mécanisme nécessite que XAC partage avec l'agent primaire plus de la moitié des revenus que lui procure chaque transfert, elle évite de payer la garantie en espèces que requiert le statut d'agence à part entière. Si les volumes de transferts génèrent des revenus suffisants pour justifier le passage au statut d'agent à part entière, XAC a la possibilité de porter ses relations avec la STA à un stade supérieur.

* Certaines IMF préfèrent lancer les transferts simultanément dans tous les sites pour garantir la couverture complète de leur réseau. Dans ce cas, les IMF notent généralement que la demande des clients augmente lentement à mesure que le produit est mieux connu.

Source : Jim Anderson et G. Tuul, banque XAC, 7 juin 2004

Comme les partenariats peuvent comporter des difficultés, les dirigeants d'IMF suggèrent de s'efforcer dans un premier temps d'acquérir une bonne réputation dans un type unique de service de transfert d'argent, plutôt que de développer rapidement une gamme complète de services. Pour gagner la confiance des clients et s'assurer une bonne réputation, une méthode consiste à s'associer à des STA fournissant des solutions clé-en-main pour les transferts internationaux. Pour les petites et moyennes IMF qui s'intéressent aux transferts intérieurs, le partenariat avec une banque disposant de l'expérience nécessaire et d'une bonne couverture nationale peut s'avérer une stratégie efficace pour ses débuts sur le marché.

La négociation avec des partenaires potentiels peut prendre du temps, en particulier lorsque l'IMF n'a pas d'expérience dans le domaine des transferts d'argent. De plus, un partenariat peut limiter la capacité de l'IMF à offrir des produits et des systèmes souples car, dans la plupart des cas, elle les achète clé-en-main à la STA. En conséquence, le nouveau service peut être difficile à intégrer à ses autres activités, ce qui l'empêche d'exploiter de façon optimale le potentiel de vente croisée de ses autres services financiers. Pour se protéger, l'IMF doit de préférence négocier un contrat initial pour une période pilote, d'un an par exemple, et s'assurer que toute révision du contrat requiert son consentement (Jaramillo 2006). Pour plus d'informations sur la négociation des alliances, le lecteur consultera le chapitre 5, « Négociation de partenariats ».

Les IMF doivent garder à l'esprit les coûts qu'implique un partenariat. Les transferts d'argent impliquent des coûts pour l'IMF comme pour ses clients. Ils obligent l'IMF à toujours disposer de liquidités suffisantes (ce qui implique un coût d'opportunité), présentent un coût en matière de sécurité et, éventuellement, requièrent des investissements dans des systèmes, des effectifs et des infrastructures supplémentaires. Un investissement dans des systèmes plus sophistiqués ou des modèles commerciaux plus complexes peut être nécessaire. Les produits offerts par les STA internationales peuvent être relativement chers pour les clients de l'IMF, et donc difficiles à vendre.

Les coûts doivent être évalués en rapport avec la rentabilité potentielle. Lorsqu'elle envisage un partenariat, l'IMF doit déterminer le montant, la méthode de calcul et le calendrier de paiement de tous les frais et commissions associés aux transferts d'argent. Point important, elle doit déterminer si elle sera un agent ou un agent secondaire de la STA partenaire. En tant qu'agent secondaire, elle percevra moins de revenus sur chaque transaction, ce qui est un facteur important pour les profits potentiels. Dans certains pays, seules les banques commerciales ou les réseaux postaux sont autorisés à être des agents directs d'une STA. Par ailleurs, la plupart des STA imposent des taux de commission fixes à leurs agents et, généralement, un agent secondaire perçoit la plus petite part de commission sur chaque transfert d'argent. En conséquence, la marge de manœuvre pour négocier un accord de répartition des frais est limitée[20]. Dans ses projections de rentabilité, l'IMF doit également tenir compte d'un éventuel gain de change si elle opère des transactions dans plusieurs monnaies. De plus, l'IMF doit évaluer les revenus potentiels de la vente croisée d'autres services, comme l'épargne et les crédits. L'IMF doit suivre l'évolution des commissions dans le temps, et les comparer avec ses autres sources de revenus pour évaluer la rentabilité globale des opérations de transfert d'argent.

---

[20] Le thème de l'analyse des coûts est traité en détail dans « Développement des produits de transfert d'argent : tarification ». Pour davantage d'informations sur le calcul des coûts, voir le n° 6 de la série « Outil technique » du CGAP, *Outil de calcul du coût des produits en microfinance*, Helms & Grace, Washington D.C., 2004.

Chapitre 5

Négociation de partenariats

Le partenariat est une excellente option pour les IMF qui souhaitent s'engager dans les services de transfert d'argent. S'il est bien choisi, il stimulera la croissance des activités de l'institution et lui permettra d'offrir un meilleur service à ses clients. Mais la conclusion d'un partenariat doit être bien pensée et planifiée. Ce chapitre contient des informations essentielles pour les IMF qui envisagent un partenariat et des conseils pour négocier les meilleures conditions.

LE POINT DE VUE DES DEUX PARTIES

En général, l'intérêt à négocier un partenariat est commun aux deux parties en présence : l'IMF souhaite développer une nouvelle ligne d'activité, et la STA veut étendre son réseau d'agents payeurs. Cependant, chacune des deux parties a des préoccupations qui lui sont propres. Ce chapitre examine la question des alliances commerciales avec les STA. Cependant, les idées qu'il contient peuvent s'appliquer à d'autres types de partenariats : accords avec des banques commerciales, réseaux d'agences partagées ou partenariat avec d'autres institutions proposant des transferts d'argent.

Le point de vue de la société de transfert d'argent

La STA recherche des agents et des agents secondaires de qualité. Or, dans de nombreux pays, son choix est souvent limité par la réglementation aux banques commerciales, aux réseaux postaux et aux bureaux de change. La STA souhaite accroître sa portée (c'est pourquoi l'étendue du réseau d'agences de l'IMF est souvent l'atout le plus précieux dont dispose cette dernière dans la négociation). La STA recherche des agents qui connaissent leur environnement. Or, les IMF ont des relations bien établies avec leurs clients, dont elles sont culturellement et géographiquement proches. Les grandes IMF disposant de réseaux d'agences étendus (couvrant notamment les zones rurales) sont particulièrement intéressantes pour les STA.

Les critères recherchés par la STA

En bref, la STA privilégie les caractéristiques suivantes dans sa recherche de partenaires :

- Implantations multiples dans le pays, en particulier dans des zones encore non desservies par les autres agents payeurs : agences en zones urbaines et rurales, guichets automatiques, points de service fixes et mobiles
- Infrastructures d'agence éprouvées et communication satisfaisante avec le siège de l'institution
- Utilisation d'un centre d'appel

- Bonne réputation dans le pays ou la région, notamment en termes de service à la clientèle
- Bonne connaissance de sa base de clientèle, qui doit être large
- Performances financières attestées par des états financiers audités
- Personnel expérimenté, doté d'un sens du service à la clientèle et de solides connaissances
- Opérations sécurisées et entièrement agréées (notamment en matière de gestion des liquidités), en conformité avec la législation et les réglementations nationales
- Connaissance du métier et capacité à acquérir de la clientèle dans le domaine des transferts d'argent, afin d'accroître le volume d'affaires

La STA examinera également d'autres critères, comme les horaires d'ouverture de l'IMF, sa solidité financière et la disponibilité de liquidités suffisantes pour avancer les paiements aux bénéficiaires en attendant d'être remboursée par la STA. Comme il peut s'avérer très fastidieux de vérifier tous ces critères pour un grand nombre d'agents, les STA signent généralement des contrats avec un petit nombre d'agents primaires dans chaque pays – souvent des banques. En fonction des réglementations locales, les banques peuvent ensuite signer des contrats d'agent secondaire avec des IMF et autres institutions. Dans ce cas, la STA n'a de relation directe qu'avec l'agent primaire (la banque), ce dernier étant chargé de rechercher des agents secondaires et de négocier avec eux après avoir procédé aux vérifications nécessaires (Jaramillo 2006).

Encadré 21 – AMUCSS-Envíos Confianza : un consortium communautaire pour les IMF rurales

Au Mexique, la plupart des IMF sont trop petites pour négocier avec des STA. Par conséquent, leurs clients ne pouvaient pas recevoir de transferts d'argent dans leurs communautés. L'AMUCSS, dont l'objectif est de favoriser l'accès aux services financiers dans les zones rurales, a pris conscience de la nécessité d'accroître le pouvoir de négociation des IMF. Elle a créé un consortium appelé Envíos Confianza, regroupant des IMF rurales soucieuses de leur mission sociale. Envíos Confianza dispose d'un vaste réseau de points de service sur un marché spécifique non desservi – celui des zones rurales, d'où sont originaires 45 % des migrants mexicains – et dispose ainsi d'un pouvoir de négociation significatif pour traiter directement avec des STA. Envíos Confianza opère une gestion centralisée des activités de transfert d'argent, en partenariat direct avec quatre STA internationales.

L'adaptation aux besoins des IMF a été la clé de son succès. Les IMF sont les principaux acteurs et sont en mesure de décider des politiques et des prix. Un logiciel de gestion des transferts d'argent, orienté sur les besoins spécifiques des zones rurales, a été mis au point sur la base de l'expérience de terrain des IMF.

Source : Alexandre Berthaud, directeur général d'Envíos Confianza, novembre 2007.

Le point de vue de l'IMF

L'IMF recherche une relation fondée sur la confiance et la transparence. Elle doit choisir avec soin ses partenaires, d'autant plus qu'un nombre croissant d'opérateurs s'intéressent au marché du transfert d'argent. Lorsqu'elle verse à un client le montant d'un transfert d'argent, l'IMF supporte un risque de crédit car, bien souvent, elle n'a pas encore effectivement reçu les fonds de son partenaire international. Elle doit donc avoir la certitude que les fonds vont lui parvenir dans un bref délai. De même, le partenaire émetteur doit pouvoir compter sur le partenaire récepteur pour assurer le paiement des transferts aux bénéficiaires. Or, d'un côté comme de l'autre, il peut s'avérer difficile d'obtenir les informations nécessaires. Les institutions réceptrices ne sont pas toujours en mesure d'établir une comparaison fiable entre les différents prestataires de transferts d'argent et partenaires potentiels. De même, les institutions émettrices ne savent pas toujours quels sont les meilleurs partenaires dans un pays donné en termes de fiabilité et de qualité de service à la clientèle.

Les partenaires potentiels doivent être évalués dans le cadre d'une procédure de vérification sans faille, comprenant le contrôle des références, la vérification du statut légal et l'analyse de la viabilité financière (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

Ce que l'IMF doit savoir sur un partenaire potentiel

Compatibilité. L'IMF doit contrôler la compatibilité du partenaire potentiel. En premier lieu, les deux institutions doivent avoir une philosophie similaire. L'IMF doit s'assurer que le partenariat est compatible avec sa mission et sa stratégie globale. De même, elle doit examiner la façon dont la STA gère d'autres relations (avec des partenaires ou avec des clients). Elle doit avoir une compréhension approfondie des opérations, des systèmes et des produits de la STA, pour décider si ceux-ci sont compatibles avec ses activités. De plus, l'IMF doit vérifier que la STA est agréée et réglementée, et déterminer de quelle manière elle remplit ses obligations de respect des réglementations – et attend de ses partenaires qu'ils le fassent.

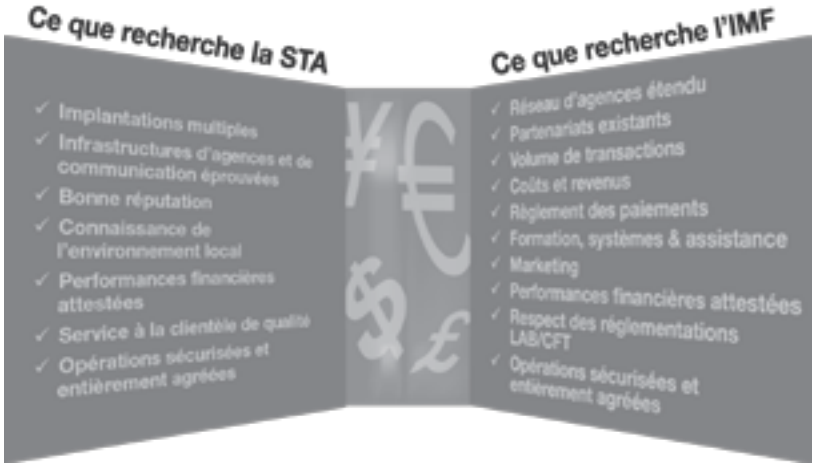
Activités. L'IMF doit comprendre la nature des activités de la STA. S'agit-il d'une grande institution, disposant de nombreuses agences, points de service et partenaires ? Quels volumes d'affaires gère-t-elle ? Où exerce-

t-elle ses activités ? Le réseau d'agences de la STA dans le pays ou la région d'expédition coïncide-t-il avec le marché cible de l'IMF ?

Assistance. La mise en place d'un programme de transfert d'argent est une entreprise de grande ampleur, et toute assistance de la part de la STA partenaire est précieuse. Certaines STA fournissent aux IMF des formations, des logiciels ou du matériel informatique pour le traitement des transactions, une assistance en matière de systèmes d'information et/ou une assistance dans le domaine du marketing.

Opérations. Enfin, le fonctionnement des deux institutions au quotidien doit être compatible. Chaque STA a ses propres procédures (et calendriers) pour passer les ordres, réaliser les compensations et le règlement des transactions, la répartition des charges, la détermination des taux de change, le calcul et le versement des commissions et la vente de produits additionnels. L'IMF doit s'assurer que les pratiques de la STA sont acceptables et adaptées aux siennes.

L'annexe, « Évaluation des partenaires : guide de référence rapide », contient des informations détaillées et des questions supplémentaires que les IMF doivent examiner.



PHASE UN : réunir l'information et classer les partenaires potentiels[21]

Tout d'abord, l'IMF doit se documenter sur les STA avec lesquelles elle envisage un partenariat pour identifier les partenaires idéaux et les classer par ordre de priorité. La prise de contact et la négociation se concentrera ensuite sur les sociétés présentant le potentiel le plus intéressant pour l'IMF. Dans certains cas, l'information nécessaire n'est pas accessible au public. L'IMF doit la demander en se faisant passer pour un client ou en prenant directement contact avec la STA.

[21] D'après Jaramillo 2006.

L'IMF doit obtenir de la STA les informations suivantes et les utiliser pour établir un classement de ses partenaires potentiels :

- **Modèle commercial.** La STA gère-t-elle son propre réseau d'agences dans le pays émetteur ou travaille-t-elle avec des contrats d'agent secondaire ? Un réseau propriétaire d'agences offre de meilleures perspectives pour la vente croisée de services financiers complémentaires que l'IMF peut proposer aux expéditeurs et aux bénéficiaires.
- **Alliances actuelles.** La STA travaille-t-elle déjà avec des banques dans le pays de l'IMF ? Il faut identifier les STA qui ne disposent pas déjà d'un réseau étendu d'agents payeurs bancaires ou celles qui travaillent de préférence avec des détaillants. L'IMF disposera d'une position plus favorable si elle est en mesure d'aider la STA à étendre son réseau d'institutions financières / agents payeurs.
- **Service de dépôt direct.** La STA propose-t-elle déjà un service de dépôt direct sur des comptes bancaires ? Si l'IMF offre ce service, ou est en mesure de le mettre en place rapidement, cela peut renforcer son pouvoir de négociation.
- **Couverture dans le pays d'expédition.** Le réseau de la STA couvre-t-il les régions présentant une forte concentration de migrants originaires du pays de l'IMF ? Si ce n'est pas le cas, a-t-elle prévu d'accroître sa couverture dans ces régions dans un proche avenir ?
- **Couverture dans le pays de destination.** L'IMF doit identifier la couverture dont dispose la STA dans le pays de destination et déterminer si le réseau de l'IMF pourrait compléter celui, déjà existant, de la STA.
- **Coût du service.** Le coût du service proposé par la STA est-il intéressant comparé à celui offert par d'autres acteurs du marché ? L'IMF doit se demander si ses clients accepteront de payer les prix pratiqués par la STA.
- **Relation avec les banques.** La STA a-t-elle des problèmes avec les banques dans le pays expéditeur ? Des banques ont-elles fermé les comptes qu'elle détenait chez elles ?
- **Respect des obligations légales.** La STA doit pouvoir attester de la conformité de ses activités avec les réglementations relatives au blanchiment d'argent et autres obligations légales.
- **Présence dans d'autres pays**. La STA développe-t-elle actuellement sa présence dans la région de l'IMF ?
- **Logiciels et réseaux utilisés.** La STA exige-t-elle de ses partenaires qu'ils achètent ou se procurent un logiciel spécifique ? Le coût de l'acquisition d'un nouveau logiciel, de la formation du personnel et de la maintenance du logiciel doit être pris en compte dans l'évaluation d'un partenariat avec la STA.

Lorsque l'IMF a réuni toutes ces informations, elle doit établir un classement des STA susceptibles de constituer des partenaires intéressants et commencer à les contacter pour s'enquérir de leur propre intérêt pour ce partenariat.

PHASE DEUX : contacter les partenaires potentiels et procéder aux vérifications nécessaires[22]

L'IMF doit contacter les STA qu'elle a sélectionnées afin de déterminer si un partenariat est envisageable. Une fois que l'intérêt des deux parties est établi, l'IMF entame un processus de **vérification préalable** (« due diligence »). Pour ce faire, elle compile toutes les informations appropriées et nécessaires sur le partenaire potentiel pour s'assurer que ses activités sont solides et que la relation s'inscrit dans l'intérêt des deux parties. À ce stade, l'IMF doit envisager de contacter un juriste qui l'aidera à négocier le contrat final.

Souvent, avant de transmettre ces informations, la STA exige de l'IMF qu'elle signe un **accord de non-divulgation**, qui l'empêche légalement de transmettre les informations à des tiers. En général, ces accords s'appliquent aux deux parties. Si ce n'est pas le cas, l'IMF peut exiger de son côté que la STA signe également un accord de non-divulgation.

Demande d'informations supplémentaires auprès de la STA

L'IMF doit demander à la STA de lui fournir toutes les informations mentionnées plus haut, lorsqu'elle n'a pas pu les obtenir auprès de sources publiques. De plus, elle doit demander si la STA impose des clauses d'exclusivité, car il est essentiel d'examiner ce point avant de poursuivre les discussions.

L'IMF doit également chercher à savoir si la STA est intéressée à associer les transferts d'argent à d'autres produits ou services financiers. Pour certains produits, tels que le dépôt direct des transferts, l'assistance de la STA sera requise.

Transmission d'informations

La STA cherchera de son côté à obtenir des informations sur l'IMF. L'IMF doit être disposée à fournir les informations suivantes pour appuyer sa négociation :

- Information sur son expérience dans le domaine des transferts d'argent, produits actuels, alliances et volume mensuel de transferts payés aux bénéficiaires
- Performances financières de l'institution
- Pourcentage estimé de clients qui reçoivent des transferts d'argent, en tant que marché potentiel pour la STA (si cette information est disponible)
- Couverture du réseau de l'IMF. L'IMF doit expliquer comment son réseau d'agences complète celui d'autres partenaires de la STA dans la région, en

[22] D'après Jaramillo 2006.

mettant l'accent sur sa présence dans les zones urbaines périphériques et les zones rurales, qui ne sont pas desservies par les banques traditionnelles.

- Instruments de paiement. L'IMF doit présenter les produits qu'elle peut utiliser pour payer les transferts d'argent aux bénéficiaires, tels que les paiements en espèces, le dépôt direct sur un compte bancaire ou la remise de cartes de débit ou de cartes prépayées aux bénéficiaires.
- Service à la clientèle. L'IMF doit décrire les prestations qu'elle peut offrir pour garantir un service à la clientèle de qualité, comme l'utilisation d'un centre d'appel pour prévenir les bénéficiaires de l'arrivée des transferts ou la mise en place de guichets dédiés aux transferts d'argent pendant les périodes de pointe.
- Gestion de trésorerie. L'IMF doit présenter ses politiques en matière de gestion des liquidités et de gestion de trésorerie, en expliquant comment elle fera en sorte que ses agences disposent de liquidités suffisantes pour assurer le service pendant les périodes de pointe.
- Gamme de produits financiers que l'IMF peut proposer aux bénéficiaires. Ces produits génèrent une valeur ajoutée pour les expéditeurs et les bénéficiaires et contribuent donc à la fidélisation des clients de la STA.
- Licence pour opérer des transferts d'argent (si elle est nécessaire)
- Attestation de conformité avec les réglementations de lutte contre le blanchiment d'argent
- Plate-forme technologique, notamment les logiciels et réseaux de paiement actuels

Cette phase est destinée à susciter l'intérêt pour une collaboration et peut déboucher sur la décision de négocier un accord de partenariat.

PHASE TROIS : négocier le contrat[23]

Les négociations peuvent prendre du temps, en particulier pour les IMF qui débutent sur le marché du transfert d'argent. L'IMF doit se préparer à des reports, à des demandes d'informations complémentaires et à des réunions à répétition.

La section suivante décrit les différents thèmes de négociation. Les IMF solides auront plus de facilité à négocier des conditions favorables, mais même les petites IMF doivent être attentives aux conditions proposées : si elles ne sont pas favorables, cela signifie peut-être que le partenariat n'est pas vraiment dans leur intérêt. De plus, les IMF doivent collaborer étroitement avec des conseillers juridiques expérimentés, qui maîtrisent les divers aspects relatifs aux contrats. Cette aide permettra à l'IMF de s'assurer que le contrat protège au mieux ses intérêts, et ces conseils seront utiles tout au long de la négociation.

[23] D'après Jaramillo 2006 et le guide de négociation recommandé par Dave Grace, octobre 2006.

Avant d'entamer les négociations, l'IMF doit avoir fait le point sur les exigences qu'elle peut se permettre d'accepter, en particulier en ce qui concerne les commissions, les conditions de règlement et les clauses d'exclusivité. La négociation doit respecter un équilibre entre les parties. Si l'IMF réalise qu'elle ne tirera pas avantage du partenariat, elle peut se retirer à tout moment. De même, elle n'est pas obligée de renouveler des partenariats qui ne lui sont pas favorables.

Encadré 22 – Protéger les intérêts de l'IMF en analysant les coûts dans leur globalité

Le partenariat avec une STA peut offrir à l'IMF un ensemble complet de services et d'infrastructures nécessaires pour traiter les transferts d'argent. Toutefois, la conclusion d'un accord de partenariat avec une STA ne répond pas aux besoins de toutes les institutions. Une IMF des Philippines qui dispose d'agences rurales s'est aperçue que le coût des appels nationaux longue distance pour joindre les serveurs de sa STA partenaire compromettait la rentabilité même du partenariat, même si la formation initiale et le logiciel avaient été fournis gratuitement. En plus des frais d'appel téléphonique, les transferts entraînent d'autres coûts tels que les services de caissiers, les frais de gestion et la location d'espaces de bureau. Les IMF doivent donc se montrer particulièrement prudentes lorsqu'elles évaluent le coût total d'un contrat d'agent ou d'agent secondaire.

Source : directeur d'une IMF philippine (anonyme), 23 juin 2004.

Mettre en avant les atouts

Il importe de rappeler au partenaire potentiel les points forts de l'IMF. Bien que la STA ait procédé à ses propres investigations préalables, l'IMF doit mettre l'accent sur ses atouts pour accroître son poids dans la négociation.

Négociation des conditions financières

Il s'agit de déterminer les revenus que l'IMF tirera de la collaboration. Les conditions suivantes doivent être examinées :

- **Statut.** L'IMF doit déterminer si elle sera agent ou agent secondaire, banque correspondante ou membre (dans le cas d'une alliance). Si elle devient agent, elle doit définir les conditions concernant le marketing et le développement de son réseau d'agents secondaires. Si elle devient agent secondaire, elle doit négocier avec l'agent primaire les conditions de répartition des commissions et des opérations entre la STA, l'agent et l'IMF (agent secondaire).
- **Commissions.** Les commissions varient en fonction de la STA, du volume de transferts qu'elle achemine dans la région et du nombre de partenaires qu'elle a déjà dans la région. Certaines STA offrent une commission forfaitaire pour chaque envoi de fonds payé au bénéficiaire. D'autres définissent un pourcentage du montant du transfert en tant que commission. Selon la

pratique la plus courante, les commissions sont calculées sur le volume des transferts que l'IMF paie aux bénéficiaires. Laisser la STA faire son offre en premier peut s'avérer une stratégie efficace. De même, l'IMF peut se référer aux accords de commission qu'elle a conclu par le passé avec d'autres STA pour renforcer sa position.

- **Règlement.** La STA doit assurer le règlement de tous les transferts d'argent et commissions dues à l'IMF dans un délai d'un jour ouvrable. L'incapacité à adopter cette politique peut être le signe de difficultés financières de la STA. En retardant le règlement, la STA peut s'assurer des revenus d'intérêts supplémentaires sur les fonds qu'elle détient provisoirement aux dépens de l'IMF. Plus le délai entre le paiement et le règlement est long, plus le risque de crédit est important pour l'IMF. L'IMF doit s'assurer qu'elle est en mesure de financer les paiements aux bénéficiaires quel que soit le délai négocié. Pour compenser la durée entre le paiement et le règlement, la STA peut accepter d'avancer une partie des montants dus, par exemple 10 à 25 % du montant journalier décaissé le plus élevé, sur un dépôt de garantie auprès de l'IMF ou de son institution financière.

Négociation des autres conditions

Outre les commissions, l'IMF peut bénéficier de bien d'autres avantages dans le cadre du partenariat :

- **Accès aux réseaux.** La plupart des STA disposent d'un accès à des réseaux de paiement (par exemple le réseau SWIFT ou leur propre réseau propriétaire) exigeant le paiement de frais d'adhésion annuels. L'IMF doit déterminer si cet accès lui sera également accordé et éventuellement ce qu'elle devra payer pour cet accès.
- **Accès aux données.** L'IMF devra avoir accès aux données des clients de la STA pour comprendre le profil des bénéficiaires et définir des stratégies de vente croisée.
- **Accès à la technologie.** Pour éviter les problèmes de communication et de transfert d'informations, il peut être nécessaire de partager un logiciel ou des équipements de communication. L'IMF doit s'assurer que les dépenses associées aux infrastructures sont justes. L'IMF pourra peut-être partager des licences de logiciel ou du matériel informatique. Elle doit veiller à ce que les équipes techniques des deux institutions se rencontrent pour évaluer la faisabilité de toutes les implications technologiques.
- **Exclusivité.** L'IMF doit privilégier des relations non exclusives afin de conserver toute latitude pour conclure des partenariats avec d'autres institutions.
- **Limitation de la concurrence.** L'IMF doit chercher à limiter la concurrence avec d'autres agents de la STA ; cela peut l'amener à étendre sa zone de couverture.

- **Durée du partenariat.** En général, les partenariats sont conclus pour un an, avec une option de renouvellement annuel (sur accord des deux parties). Cette durée limite l'engagement de l'IMF s'il s'avère que la relation ne fonctionne pas, mais lui permet également de négocier de meilleures conditions lorsque sa position sur le marché se renforce. De plus, l'IMF doit faire en sorte que chacune des deux parties puisse résilier le contrat par écrit sans préavis pour non respect des conditions ou par écrit avec un préavis de 180 jours pour toute autre raison.
- **Marketing.** L'IMF doit exiger que l'action et la contribution financière attendues de chacune des deux parties en matière de promotion du produit soient définies. La STA doit accepter de prendre en charge la plupart des supports de vente ou au moins de partager les coûts. Il importe également de négocier avec la STA l'organisation d'une campagne commune pour appuyer le lancement du service, comprenant des supports pour faire connaître le nom et la marque de l'IMF en tant qu'agent payeur de la STA.
- **Utilisation de logos.** Les logos représentent les institutions et sont de puissants outils marketing. L'IMF doit négocier le droit d'utiliser le logo de la STA de même que l'apparition de son propre logo sur le matériel de promotion.
- **Change.** Les gains de change sont une composante de revenus importante dans les opérations de transferts d'argent internationaux. En plus des commissions perçues sur chaque transaction, l'IMF doit avoir droit à un pourcentage des gains de change. Certaines STA seront réticentes à l'idée de partager les gains de change ou prétendront que les calculs sont trop compliqués en raison des taux flottants. Les IMF doivent connaître leurs droits et s'informer des pratiques des autres institutions dans le pays ou dans la région.
- **Juridiction compétente.** La plupart des contrats définissent la juridiction compétente pour le règlement des conflits et des questions juridiques relatives au contrat. Si possible, l'IMF doit faire en sorte que le règlement des conflits soit du ressort de sa juridiction de domicile. De plus, il peut être plus efficace de recourir à des tribunaux d'arbitrage en premier recours pour régler un conflit.

En conclusion

Le marché du transfert d'argent offre des perspectives très prometteuses pour les IMF, mais implique également des risques élevés. Les IMF doivent se montrer prudentes dans l'évaluation du potentiel de ces services. Elles doivent s'appuyer sur l'expérience d'institutions qui les ont précédées sur cette voie.

Les questions abordées dans ce guide ne prétendent pas à l'exhaustivité mais sont destinées à assister les IMF sérieuses dans une entreprise bien pensée et bien planifiée. S'engager dans des activités de transfert d'argent peut être difficile, voire fastidieux, mais les bénéfices sont considérables en cas de succès. Parallèlement à l'intensification des flux migratoires dans les pays en développement et dans le monde entier et au développement du secteur financier, la demande en produits de transfert continuera de s'accroître. De plus, les clients, les États et les entreprises privilégient de plus en plus les technologies telles que les systèmes de cartes et les TFE pour effectuer ces transactions. La réponse à cette demande croissante est une chance pour les IMF d'améliorer leurs résultats, d'acquérir de nouveaux clients et d'offrir aux clients à faibles revenus les services essentiels dont ils ont besoin.

Annexe 1 – Les bases des transferts d'argent de détail : systèmes et instruments de paiement

TRANSFERT DE FONDS

Des individus de toutes les catégories économiques procèdent à des transferts d'argent, destinés à d'autres individus, à des ménages ou à des entreprises. Ils transfèrent de l'argent pour remplir leurs obligations financières quotidiennes, tels que le règlement des factures. Parfois aussi, leurs motivations sont moins ordinaires : envoyer de l'argent à leurs enfants étudiants, à des membres de la famille vivant dans une autre région ou transférer une partie de leurs revenus à des tiers.

Ces **transferts de fonds** peuvent prendre diverses formes. Certaines personnes ont recours aux services formels fournis par les banques et autres institutions financières. Les personnes qui ne disposent pas d'un compte en banque ni d'un accès aux services traditionnels utilisent généralement des canaux plus informels, impliquant souvent des risques et des coûts plus élevés[24].

Les **systèmes de paiement** sont un ensemble d'institutions, de réseaux, de personnes, de règles et de technologies qui rendent possible l'échange de paiements. Le **Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CSPR)** de la Banque des règlements internationaux définit un système de paiement comme un ensemble d'instruments, de procédures bancaires et, généralement, de systèmes de transfert de fonds interbancaires qui assurent la circulation de l'argent[25]. Ces infrastructures remplissent une fonction économique vitale en facilitant les mouvements d'argent entre les payeurs et les destinataires des paiements, à l'échelle d'un pays ou à l'échelle internationale.

Les **instruments de paiement** sont les mécanismes utilisés par les personnes, les entreprises et les administrations publiques pour transférer de l'argent à des fins de règlement des transactions. Ces instruments peuvent prendre de nombreuses formes et être utilisés de diverses façons (voir tableau 2). Une commerçante peut utiliser des espèces pour régler un échange de biens sur un marché local ; un négociant peut utiliser une carte de crédit pour payer un service ; certaines entreprises versent les salaires par chèque ou par virement direct sur les comptes bancaires de leurs employés ; et de nombreuses personnes utilisent les TFE (transferts de fonds électroniques) pour payer leurs factures d'eau ou d'électricité, leurs impôts et autres.

---

[24] Voir l'annexe 2 pour une description plus détaillée des systèmes formels, semi-formels et informels de transfert d'argent..

[25] Voir le glossaire des termes relatifs aux systèmes de paiement et de règlement : www.bis.org/publ/cpss00b.htm (en anglais uniquement).

Tableau 2 – Utilisation des transferts de fonds

Destinataire : / Expéditeur :	Consommateur	Entreprise	Prestataire de services financiers	État / administrations
Consommateur	- Dons - Remboursements - Achats - Prêts - Loyers	- Achats - Règlement de factures	- Frais et commissions des services - Achats de titres - Primes d'assurance - Remboursement de prêts	- Impôts - Frais de licence
Entreprise	- Salaires - Frais - Dividendes	- Achats - Règlement de factures - Loyers	- Frais et commissions des services - Achats de titres - Primes d'assurance - Investissement - Remboursement de prêts	- Impôts - Retenues fiscales - Frais de licence
Prestataire de services financiers	- Dividendes - Rachat de crédits - Prestations d'assurance - Intérêts	- Achats - Règlement de factures	- Transferts de titres - Achats de services	- Impôts
État / administrations	- Versement de prestations - Remboursements d'impôt - Salaires	- Achats - Paiements de fournisseurs - Remboursements d'impôt	- Remboursements d'impôt - Achats de services - Remboursement de prêts	- Transferts entre les administrations nationales et locales, transferts inter-administrations

Les instruments de paiement ont évolué avec le temps, du simple échange de marchandises à des systèmes fondés sur une denrée de référence, puis à la monnaie, aux méthodes adossées à des cartes et, plus récemment, à d'autres instruments électroniques. Chacune de ces évolutions a eu pour effet de réduire les coûts et les risques associés au commerce et aux échanges. Ce processus se poursuit aujourd'hui : les innovations technologiques telles qu'Internet et les téléphones mobiles, ainsi que les évolutions institutionnelles et réglementaires entraînent l'apparition de nouvelles méthodes de paiement permettant à l'argent de circuler plus facilement et plus rapidement, à des coûts de transaction toujours plus faibles.

À l'exception des espèces et de certains systèmes de cartes prépayées, tout instrument de paiement se fonde sur un transfert d'argent d'une institution à une autre ou d'un compte bancaire à un autre. Par conséquent, les comptes bancaires font partie intégrante des infrastructures de paiement. Ainsi, les personnes qui ne possèdent pas de compte en banque, que ce soit par choix ou parce qu'elles sont exclues du système bancaire, disposent d'options limitées en matière de systèmes et d'instruments de paiement. En offrant des services de transfert d'argent, les IMF peuvent multiplier les possibilités offertes aux clients exclus du système bancaire.

TYPES DE TRANSFERTS DE FONDS

Les transferts d'argent se répartissent trois grandes catégories : les transferts occasionnels, les transferts réguliers et les transferts d'argent des migrants.

Les **transferts occasionnels** ont lieu lorsque des individus ont besoin de transférer rapidement de l'argent en réaction à une situation particulière, par exemple pour répondre au besoin d'argent urgent d'un tiers ou pour effectuer un dépôt en vue d'acquérir un actif. Ces transferts sont généralement ponctuels, de montant moyen à élevé.

Les **transferts réguliers** sont les paiements circulant de façon continue et régulière entre des particuliers, des entreprises et/ou des organismes publics. Il peut s'agir de salaires versés à des employés, de dépôts d'épargne, de loyers mensuels, du versement de pensions par l'État ou les entreprises à des individus, ou de paiements mensuels ou trimestriels de frais de scolarité ou autres services publics.

Les **transferts d'argent des migrants** sont les transferts effectués par des travailleurs migrants (à l'intérieur de leur pays ou à l'étranger) à destination de leurs familles, amis et communautés restés au pays. Les transferts d'argent effectués par les travailleurs migrants sont généralement de faible montant – entre 100 et 1000 dollars, avec une moyenne de 200 dollars (Sander 2003) – et transférés à des individus ou à des ménages disposant de faibles revenus. Les **transferts d'argent intérieurs** sont des sommes transférées d'une région à une autre à l'intérieur d'un pays, en général des zones urbaines vers les zones rurales. Les **transferts d'argent internationaux** sont des paiements transfrontaliers de particulier à particulier de valeur relativement faible. En pratique, il s'agit le plus souvent de paiements récurrents effectués par les travailleurs migrants.

Pour une large part, les transferts d'argent sont initiés et décaissés en espèces par les points de service de détail des STA. Toutefois, les cartes de paiement et les réseaux électroniques sont des mécanismes de transfert d'argent de plus en plus utilisés.

Pour une utilisation efficace, chaque type de transfert d'argent exige des infrastructures adéquates. Les réseaux de transfert d'argent doivent disposer d'implantations faciles d'accès pour l'envoi et la réception des fonds. Cependant, les prestataires de services financiers sont généralement moins bien représentés dans les zones rurales, où les infrastructures financières formelles sont souvent rudimentaires, voire inexistantes. Même lorsque les prestataires de services financiers sont accessibles, ils ne veulent ou ne peuvent pas toujours encaisser des chèques nationaux ou des mandats de paiement en monnaie étrangère, ni recevoir des transferts internationaux.

Quelles qu'en soient les raisons, un accès limité à ces services peut avoir des conséquences graves pour les familles dont la subsistance dépend de la réception régulière de ces transferts. Pour être efficaces, les systèmes de transfert d'argent doivent garantir un accès aux clients sur les deux versants de la transaction – aux expéditeurs comme aux bénéficiaires. En général, les IMF ont une bonne connaissance de leur environnement et de leur clientèle, et peuvent donc jouer un rôle prépondérant sur le marché du transfert d'argent dans leurs pays respectifs.

SYSTÈMES DE PAIEMENT DE DÉTAIL

Les systèmes de paiement sont souvent classés en deux secteurs : les paiements de détail et les paiements de gros[26]. Le **secteur de détail** (parfois appelé secteur des consommateurs) regroupe des institutions et des prestataires de services spécialisés dans le service aux particuliers, aux ménages et aux petites entreprises. À l'intérieur du secteur de détail, les systèmes de paiement se subdivisent selon la forme monétaire utilisée pour le règlement du paiement (espèces ou écritures sur un compte) et/ou selon le moyen de paiement utilisé (argent liquide, support papier, carte ou média électronique). Les paiements **de gros** sont, pour la plupart, des transactions entre institutions financières[27].

Les **paiements en espèces** impliquent un transfert immédiat de valeur du payeur au payé. C'est le cas, par exemple, des achats alimentaires payés en argent liquide dans une épicerie.

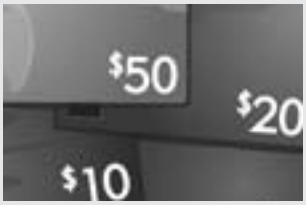
Les **paiements adossés à des comptes** impliquent un échange d'instructions ordonnant le transfert de valeur entre des comptes détenus auprès d'institutions financières. Dans ce cas, au moins une des parties doit avoir un lien avec une banque. Les personnes qui n'ont pas accès aux comptes en banque sont exclues des systèmes de paiement en monnaie scripturale.

---

[26] Les paiements de détail se distinguent des autres types de paiement en plusieurs points. Tout d'abord, les paiements de détail sont généralement traités par lots de grands nombres de transactions et impliquent l'achat de biens et services par les consommateurs et par les entreprises – par opposition, par exemple, au règlement en gros de transactions entre institutions financières. Ensuite, les paiements de détail sont effectués au moyen d'une gamme d'instruments de paiement bien plus large que les paiements en gros portant sur des montants plus importants, et dans des contextes plus variés, notamment les paiements effectués en personne à un TPE ainsi que les transactions à distance effectuées par les consommateurs et les entreprises. Enfin, les marchés des paiements de détail utilisent généralement des systèmes privés pour le traitement des transactions et les compensations.

[27] Dans certains pays (p. ex. la Turquie, le Brésil, le Mexique, etc.), les consommateurs ont également accès à des systèmes de paiement pour les montants élevés.

Tableau 3 – Instruments de paiement et types de monnaie correspondants

	Type de monnaie	
Instrument de paiement	**Espèces**	**Compte bancaire**
Argent liquide	- Billets et pièces - Hawala	
Support papier	- Chèques et traites de banque - Billets à ordre - Mandats - Travellers chèques - Lettres de change	- Chèques - mandat giro
Carte 	- Cartes prépayées - Porte-monnaie électronique	- Cartes de débit - Cartes de crédit - Carte rechargeable - Transferts carte à carte
Média électronique	- Monnaie électronique	- Virements de compte à compte (intra- et interbancaires) - Opérations de transmission de fonds - Débits et crédits dans des chambres de compensation automatisées (CCA) - Virements électroniques intérieurs (TFE bancaires et privés) - Virements électroniques internationaux (SWIFT, télex) - Autres formes de transfert par internet ou téléphone mobile - Paiements de factures électroniques - Paiements entre particuliers

INSTRUMENTS DE PAIEMENT

Dans toutes les économies développées, et de plus en plus souvent dans les économies émergentes, les systèmes et instruments de paiement disponibles sont de plus en plus variés. Un système de paiement peut être aussi simple que la remise d'espèces à un commerçant en contrepartie de marchandises, ou consister en un transfert international multibancaire complexe de fonds électroniques.

Une IMF crée des **produits** de transfert d'argent en associant à un instrument de paiement spécifique ses propres conditions de service. Même si les institutions appliquent souvent des méthodes de promotion créatives et habillent leurs produits de caractéristiques attirantes, chaque produit peut être réduit à un type particulier d'instrument de paiement.

Les sections ci-après traitent de divers instruments utilisés dans le secteur des transferts d'argent, en particulier dans les pays en développement.

Paiements et transferts en espèces

Les **espèces** constituent le type d'instrument de paiement de détail le plus simple. Un paiement en espèces consiste dans la remise de monnaie (pièces et billets) à valeur faciale établie par l'État. Le règlement final coïncide dans le temps avec la remise des espèces. Dans les pays développés, les espèces sont utilisées comme moyen de paiement dans 50 à 80 % des transactions de détail en volume, mais dans moins de 5 % en valeur (Donges 2003). Dans de nombreux pays en développement, en revanche, l'argent liquide est couramment utilisé pour le paiement des salaires, le règlement de la plupart des transactions de détail ainsi que de nombreuses transactions commerciales.

Pour les ménages à faibles revenus, en particulier dans les pays en développement, la plupart des transactions sont effectuées en espèces. Malgré les efforts pour encourager l'ouverture de comptes bancaires, où l'argent peut alors servir à financer des prêts pour alimenter les investissements, l'utilisation de l'argent liquide demeure prépondérante dans de nombreuses économies. Le paiement des salaires en espèces est une pratique courante, en particulier dans le secteur des microentreprises, dans l'agriculture et dans les entreprises situées en zone rurale, où l'accès aux infrastructures bancaires est limité. Même lorsque les salaires sont payés par chèque ou directement virés sur des comptes bancaires, la plupart des travailleurs à faibles revenus les convertissent immédiatement en espèces en encaissant leur chèque ou en retirant l'argent de leur compte.

Beaucoup de petites entreprises et microentreprises fonctionnent uniquement avec des espèces : elles reçoivent de l'argent liquide de leurs clients et l'utilisent pour payer leurs employés et leurs fournisseurs. Les espèces peuvent peut s'avérer plus coûteuses que d'autres formes de paiement pour les détaillants – en particulier lorsqu'il s'agit de régler de petits montants à des points de vente équipés de TPE – car elles nécessitent un traitement supplémentaire parfois long et coûteux, pour le décompte de la caisse enregistreuse, la compensation des sommes reçues contre les

ventes, la préparation des dépôts à effectuer et la gestion de l'encaisse. Dans les petits magasins et sur les marchés, les espèces reçues en contrepartie de biens et services sont rarement déposées à la banque. Certains commerçants préfèrent recevoir des paiements en numéraire pour éviter d'avoir à déclarer les ventes et à collecter les taxes qui s'y appliquent.

Les transferts d'argent fondés sur une remise d'espèces de la main à la main et ceux qui empruntent des canaux informels sont difficiles à évaluer. Leur volume diffère considérablement d'un pays à l'autre, en fonction de la rigidité des systèmes de contrôle des changes, de l'efficacité des systèmes d'imposition, de la mobilité des migrants, de l'état des systèmes de paiement et de la nature des incitations qui motivent les transferts de fonds. Néanmoins, l'argent liquide devrait rester le principal concurrent des autres types d'instruments de paiement.

Les transferts peuvent être effectués d'espèces à espèces, par l'achat d'instruments sur support papier, de cartes ou d'instruments TFE. L'expéditeur verse la somme en liquide, et les fonds sont acheminés jusqu'au bénéficiaire, qui les perçoit également en espèces (à un point de service qui peut être une banque, un bureau de poste, une société non bancaire d'encaissement de chèques, un bureau de change, ou un magasin de détail).

La société sans argent liquide que l'on prédisait ces dernières décennies est encore lointaine. Dans les pays développés, les paiements par carte ont réduit l'utilisation des espèces, en particulier pour les achats. Cependant, les espèces et les chèques demeurent prédominants, et dans les pays en développement, l'argent liquide restera le principal instrument de paiement jusqu'à ce que les pays adaptent et développent les infrastructures financières requises. Par conséquent, l'argent liquide devrait rester le principal concurrent des autres types d'instruments de paiement.

Paiements et transferts sur support papier

Les documents de papier sont utilisés pour la transmission d'argent depuis le 14e siècle. Les paiements sur support papier ne contiennent que l'instruction de transférer l'argent du payeur au bénéficiaire. Le flux réel d'argent s'opère par le transfert de soldes monétaires entre des comptes détenus dans des institutions financières. Les instruments sur support papier sont les chèques bancaires, les traites, les mandats, les travellers chèques, les ordres de paiement internationaux et certains virements.

Un **chèque** est une traite tirée sur une banque, payable à une personne désignée et transférable à une autre personne par endossement. Les chèques sont très prisés par les particuliers et les entreprises dans plusieurs pays développés (notamment l'Australie, le Canada, la France, la Grande-Bretagne, les États-Unis) pour régler des obligations financières. Dans d'autres pays, notamment dans les économies en développement, ils ne sont pas activement utilisés par le grand public, mais seulement de façon limitée dans des transactions commerciales et interbancaires. Partout ailleurs dans

le monde, les chèques perdent du terrain face aux cartes et aux paiements électroniques pour les paiements de détail.

L'établissement d'un chèque par le payeur et son acceptation par le bénéficiaire ne constitue pas le paiement final. Le chèque doit d'abord être déposé auprès de la banque du bénéficiaire, puis envoyé à la banque sur laquelle il est tiré pour être débité du compte du payeur. Les fonds ne sont transférés sur le compte du bénéficiaire qu'après expiration d'un délai au cours duquel la banque du payeur peut rejeter le chèque. Ce processus, appelé **compensation de chèque**, peut prendre de 24 heures à plusieurs jours même dans un réseau de compensation bien développé. Dans un pays où le processus n'est pas automatisé, le délai peut atteindre plusieurs semaines.

Dans les pays où ils sont le plus populaires, les chèques sont souvent utilisés par les entreprises pour payer les salaires, verser les dividendes aux actionnaires, effectuer des paiements commerciaux (à des fournisseurs de biens et de services) et traiter diverses autres opérations. Dans certains pays, des points d'encaissement de chèques permettent aux individus de convertir leurs salaires, prestations publiques ou paiements personnels en espèces contre des frais, généralement calculés sur la base d'un pourcentage du montant du chèque. De plus, certains grands détaillants, tels que des supermarchés, acceptent d'encaisser des chèques de salaire émis par des entreprises réputées, à titre de service à leur clientèle. Ces entreprises fournissent généralement d'autres services, notamment des mandats, des transferts d'argent, des services de règlement de factures, voire des prêts sur salaire. Dans les pays où leur utilisation est répandue, les chèques servent également d'instruments de paiement dans les commerces ou chez les prestataires de services, ainsi que pour le paiement de factures à distance – bien que certaines entreprises soient parfois réticentes à accepter ce moyen de paiement en raison du risque de présentation frauduleuse et de rejet. Certaines mesures permettent de limiter le nombre de chèques rejetés : les banques appliquent aux comptes de lourdes pénalités jusqu'à ce que les chèques soient payés, et les entreprises recourent à des services de vérification des chèques.

Le chèque est un instrument pratique et peu coûteux pour le transfert de fonds – sauf pour les bénéficiaires qui ne disposent pas d'un compte bancaire ou pour les transferts transfrontaliers. Si le bénéficiaire se trouve dans le même pays, et que le chèque est tiré sur une banque disposant d'une couverture nationale, l'encaissement du chèque ne pose généralement pas de problème. En revanche, en l'absence d'agences à proximité, le chèque doit être encaissé auprès d'une autre banque. La banque d'encaissement facture alors des frais, et la compensation peut durer jusqu'à six semaines. Certains pays appliquent des restrictions liées au contrôle des changes. L'émission de chèques et de traites de banque est généralement limitée par la loi aux institutions financières réglementées telles que les banques et les coopératives d'épargne et de crédit. Par ailleurs, le transfert des chèques dépend de la fiabilité du réseau postal, qui fait souvent défaut dans les

pays en développement, d'où le risque de perte de chèques et de traites de banque lors de la transmission du courrier. Même dans le meilleur des cas, le bénéficiaire doit attendre que le chèque arrive, puis que les fonds parcourent le circuit bancaire (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

Les **chèques officiels et les traites en monnaie étrangère** sont des instruments émis par des banques à des fins de transferts d'argent intérieurs ou internationaux. Ces deux instruments sont tirés sur une banque et signés par un agent bancaire. Un chèque officiel est établi dans la monnaie nationale et est généralement utilisé pour effectuer un paiement intérieur. Une traite en monnaie étrangère est libellée en monnaie nationale ou étrangère et est payable par une banque partenaire dans le pays de destination. Les chèques officiels sont principalement utilisés pour payer des impôts ou des achats de montant élevé, ou encore pour effectuer des paiements par courrier. Les traites en monnaie étrangère servent généralement à envoyer de l'argent dans la monnaie du bénéficiaire ou à payer des achats dans un pays étranger. Une entreprise peut joindre une traite en monnaie étrangère à une facture, facilitant ainsi le paiement de la facture pour le destinataire à l'étranger. Les entreprises utilisent également ces instruments en l'absence d'autres possibilités de paiement. Les banques proposent ces chèques à leurs clients comme à leurs non-clients, généralement contre le paiement de frais. Comme la transaction repose sur un support papier du début à la fin, il s'agit de loin du moyen de paiement le plus lent. De plus, il comporte des risques relativement élevés de perte et de retard. De nombreuses banques augmentent leurs tarifs pour les chèques officiels et les traites, pour encourager les clients à recourir à des produits électroniques plus automatisés et plus fiables.

Un **mandat** est un instrument de paiement de montant limité, par lequel l'émetteur donne l'ordre à un prestataire de transfert d'argent de payer une somme d'argent à la personne (bénéficiaire) désignée dans le mandat. Les mandats sont achetés à leur valeur faciale, majorée de frais de service pouvant aller de un à dix dollars (ou à hauteur d'un pourcentage du montant total) auprès de banques, de bureaux de poste ou d'autres points de vente non bancaires. Les mandats constituent pour les personnes ne disposant pas de compte bancaire un moyen de paiement sur support papier pour transférer des fonds. L'émetteur tient lieu de dépositaire des fonds du moment de la vente du mandat jusqu'à son encaissement par le bénéficiaire. Les intérêts du placement à court terme de ces sommes en transit sont la principale source de revenus pour les émetteurs de mandats.

Les émetteurs les plus importants (en revenu et nombre de points de vente) sont des émetteurs commerciaux tels que First Data Corporation (qui émet des mandats sous la marque American Express et Western Union) et Viad Corporation (qui émet sous la marque Travelers Express). Certaines banques émettent des mandats sous leur propre nom ou par l'intermédiaire de sociétés comme Western Union. Les organismes postaux réalisent ces transactions en s'appuyant sur leurs propres réseaux de bureaux de poste

et d'agents, à l'échelle nationale et internationale. Les émetteurs tiers ont généralement leurs propres points de service ou passent par des agents, tels que des points d'encaissement de chèques, des grands magasins, commerces de proximité, supermarchés et autres détaillants.

Traditionnellement, les mandats font également partie des instruments sur support papier, mais contrairement aux chèques, ils peuvent être émis et payés dans une diversité de points de service. Les principaux émetteurs de mandats sont notamment les institutions financières postales et les STA telles que Western Union et MoneyGram. Les mandats ne nécessitent pas de compte bancaire : de l'argent en espèces est remis à un bénéficiaire sur présentation du mandat à un agent payeur autorisé (agence bancaire, bureau de poste, agent de STA, etc.). Ce processus réduit également le temps d'attente du bénéficiaire pour accéder aux fonds transférés, comparativement aux chèques et aux traites bancaires. Toutefois, comme le mandat doit être remis physiquement au bénéficiaire, il est sujet à certains des risques de retard et de vol associés aux chèques. D'après les estimations, les mandats postaux représentent actuellement 1 % seulement des transferts d'argent internationaux formels. À l'inverse, les réseaux postaux jouent un rôle très important sur les marchés de transferts intérieurs dans un grand nombre de pays. La poste chinoise, par exemple, traite 90 % des transferts d'argent en espèces au niveau national. En Bulgarie, la poste traite trois fois plus de paiements en espèces que l'ensemble des banques commerciales réunies. Si le volume de transactions est considérable, leur valeur est estimée à seulement 2 % de la valeur des paiements en espèces traités par les banques, une tendance qui est générale dans la majorité des pays de l'Europe de l'Est et d'Asie centrale (Boon et Greathouse, à paraître).

Paiements et transferts par carte

L'utilisation de cartes pour transférer de l'argent est devenue un geste quotidien pour une grande partie de la population mondiale. Dans les pays les plus développés, la majeure partie de la population dispose d'une ou plusieurs cartes de débit ou de crédit, acceptées comme moyen de paiement dans la plupart des espaces de vente (chez les détaillants, par téléphone, sur Internet)[28]. En revanche, les titulaires de cartes et les points d'acceptation sont généralement beaucoup moins nombreux dans les pays en développement. Depuis leur lancement à la fin des années 50, les cartes de paiement sont émises par deux principales catégories de prestataires : les banques commerciales réunies en groupements de cartes bancaires (Visa et MasterCard) et les émetteurs tiers (American Express, Diners Club, Discover, JCB). Visa et MasterCard ont été les moteurs de la croissance extraordinaire du marché des cartes de paiement dans les pays développés.

L'utilisation de cartes de paiement pour les transferts d'argent est relativement récente. Elle est soumise à certaines contraintes car les systèmes de compensation et de règlement des cartes de crédit ont été conçus à l'origine pour faciliter les achats de marchandises. Cependant, les émetteurs

[28] Pour des informations générales sur les technologies des services financiers, voir Ivatury 2006.

de cartes de crédit cherchent à étendre les possibilités d'utilisation et à accroître le nombre de points d'acceptation. Ces initiatives ont donné lieu à des innovations intéressantes dans le domaine des transferts d'argent (voir encadré 23). Les cartes vont très probablement continuer à gagner du terrain sur les espèces et les chèques et à capter une part croissante des dépenses des consommateurs.

Encadré 23 – Services abordables de transferts d'argent internationaux par carte

Les transferts de fonds de carte à carte sont une innovation récente dans le secteur des transferts d'argent internationaux. Ce service a été mis en place pour fournir aux banques européennes un système de transfert d'argent transfrontalier à moindre coût. Il est limité aux cartes émises en Europe, mais est appelé à gagner d'autres régions du monde. Visa commercialise ce service sous le nom de Visa Direct, et MasterCard sous l'appellation de MoneySend. Ces deux services fonctionnent de façon similaire. Pour pouvoir utiliser MoneySend, les deux titulaires de carte doivent être enregistrés auprès de leurs institutions financières. Sur Internet, l'expéditeur entre un nom d'utilisateur, un mot de passe et l'adresse e-mail du bénéficiaire. Par téléphone, l'expéditeur passe par une boîte vocale interactive et saisit le numéro de téléphone mobile du bénéficiaire. Le bénéficiaire retire ensuite le montant à un distributeur automatique de billet. Étant donné que l'expéditeur et le bénéficiaire doivent tous deux être enregistrés, l'accès à ce service est limité aux personnes titulaires de comptes de carte de crédit ou de comptes de dépôt accessibles par carte de crédit. Par ailleurs, Visa a conclu une alliance avec Eurogiro qui permet d'envoyer les transferts à toute institution affiliée au programme Eurogiro.

Les **cartes de crédit** se distinguent de tous les autres moyens de paiement en cela qu'elles sont à la fois des instruments de paiement et des instruments de crédit. Les consommateurs utilisent les cartes de crédit comme substitut aux espèces et aux chèques lors de leurs achats de biens et de services auprès de détaillants, par courrier, par téléphone ou sur Internet. Les cartes de crédit sont de plus en plus utilisées pour effectuer des paiements périodiques pré-autorisés et transférer des fonds. Le marché des cartes de crédit est encore concentré sur certaines régions, mais son expansion est rapide. Il est extrêmement concurrentiel et innovant. L'un des principaux avantages des cartes de crédit réside dans la possibilité pour les titulaires d'organiser leurs dépenses indépendamment des liquidités dont ils disposent en espèces ou en banque. Cependant, leur utilisation implique de posséder un compte auprès d'une institution émettrice. La plupart des clients à faibles revenus n'ont pas accès à cet instrument de paiement, en particulier dans les pays en développement.

Les **cartes de débit** jouent un rôle essentiel dans l'accès aux produits et comptes bancaires. Une carte bancaire est considérée comme une carte de débit lorsque son rôle principal est d'accéder à un compte enregistré au passif de la comptabilité de l'émetteur de carte. Pour utiliser une carte de débit, un client doit détenir un compte auprès d'une institution dépositaire. Les débits peuvent être des retraits d'espèces aux guichets automatiques ou dans les agences de l'institution, des paiements à des commerçants en échange de biens et de services, ou des transactions sur Internet. Les IMF qui sont autorisées à collecter des dépôts peuvent envisager de proposer des cartes de débit dans le cadre de leur stratégie de transfert d'argent.

Les cartes de débit peuvent être à débit immédiat ou à débit différé. Les **cartes à débit immédiat** sont reliées à des comptes bancaires de dépôt et ne peuvent être utilisées que dans les commerces équipés de TPE (terminaux de paiement électronique) ou dans d'autres terminaux bancaires automatisés. Les transactions sont transmises à l'émetteur via des réseaux TFE privés ou des réseaux d'autorisation de cartes, puis les montants sont débités du solde disponible sur le compte associé à la carte. Comme le compte est contrôlé à chaque utilisation, le titulaire de la carte ne peut pas se retrouver à découvert par inadvertance. Ainsi, aucun risque de crédit n'est associé à l'émission de ces cartes, qui peuvent donc être délivrées à tout titulaire légal d'un compte de dépôt. Ces cartes sont bien adaptées aux systèmes bancaires des pays en développement.

Les **cartes de débit à débit différé** sont reliées à des dépôts bancaires et peuvent être utilisées en association avec un bordereau ou un média électronique. Ces cartes, généralement des cartes standard estampillées portant les marques d'acceptation de Visa ou de MasterCard, sont parfois appelées cartes-chèques car leur cycle de compensation différée rappelle celui d'un chèque. Toutes les transactions initiées sur des cartes à débit différé sont tout d'abord envoyées à l'acquéreur, puis à l'émetteur via le système de compensation de cartes de crédit afin qu'il impute le montant au compte associé à la carte dans un délai de un à deux jours à compter de la date de l'achat. Si la plupart des transactions sont autorisées en ligne et saisies par voie électronique, elles peuvent également être initiées manuellement par des commerçants.

Dans certains pays, les banques intègrent à leurs services commerciaux aux entreprises des cartes de débit pour le versement des salaires. Le jour de la paie, l'employeur dépose les salaires des employés à la banque, la banque distribue les salaires sur les comptes des employés, et les employés retirent leur argent au guichet automatique. Ces services sont souvent offerts à perte ou subventionnés par l'entreprise cliente, car la plupart des employés retirent leur paie immédiatement.

Les cartes de débit sont également utiles pour les transferts d'argent internationaux (ou intérieurs). L'expéditeur ouvre un compte auprès d'une banque du pays d'accueil et reçoit une ou deux cartes de débit. Il transmet

l'une de ces cartes avec le numéro d'identification personnel (NIP) à sa famille dans son pays d'origine. Les membres de la famille peuvent ensuite retirer de l'argent à un guichet automatique ou utiliser la carte de débit à tous les points de vente où elle est acceptée. L'expéditeur contrôle les montants qu'il dépose sur son compte, puis les fonds peuvent être retirés, généralement à moindre coût lorsqu'il s'agit d'un retrait à un guichet automatique.

Les guichets automatiques accessibles par cartes de débit gagnent en importance dans le domaine des transferts d'argent, en particulier comme substituts électroniques aux mandats. Les guichets automatiques sont utilisés depuis longtemps pour les virements de compte à compte au sein d'une même banque, mais leurs fonctionnalités ont récemment été étendues aux transferts interbancaires et aux transferts internationaux. Bien que la densité des guichets automatiques progresse dans le monde entier, ils ne sont pas encore présents partout.

La carte **Visa Giro** est une alternative intéressante aux banques et aux STA. Il s'agit d'une carte de débit Visa acceptée dans la plupart des points d'acceptation Visa en Amérique latine. L'expéditeur crédite un montant sur la carte auprès d'une STA aux États-Unis. Une banque partenaire en Amérique latine remet au bénéficiaire une carte qui contient l'argent crédité. Comme le transfert est électronique, les coûts d'expédition sont sensiblement réduits. Le système Visa Giro est actuellement géré dans le cadre d'alliances entre des banques latino-américaines et des STA, par exemple Banco Uno et Gigante Express, ainsi que Banco Cuscatlan et sa STA partenaire Corfinge en Amérique centrale. Au Mexique, HSBC (anciennement Banco Bital) a conclu une alliance avec Quisqueyana, et en République dominicaine, Quisqueyana collabore avec Banco Mercantil pour commercialiser un produit appelé Cashpin (Orozco 2003b).

Depuis son invention dans les années 90, la **carte prépayée** a connu un développement parmi les plus rapides dans le secteur des services financiers, avec un volume de transactions estimé à 160 milliards en 2004 (Donges, non publié). Cet essor a eu lieu à l'origine aux États-Unis, où ces cartes ont tout d'abord fait l'objet d'applications très populaires en tant que cartes-cadeaux ou cartes de salaire, mais leur utilisation progresse rapidement en Europe et en Asie. Les cartes prépayées offrent aux institutions financières une grande souplesse dans le développement de produits adossés à des cartes, ciblant notamment des consommateurs habitués aux espèces n'ayant pas accès à des canaux financiers plus formels. Par leur aspect et leur fonctionnement, les cartes prépayées ressemblent à des cartes de débit, si ce n'est qu'aucun compte n'est nécessaire à la transaction, et qu'elles peuvent être vendues par tous types d'institutions et de commerçants. En payant en espèces ou avec d'autres moyens de paiement, les clients achètent des cartes prépayées d'un montant standard prédéterminé par l'émetteur, ou d'un montant personnalisé

déterminé par le client. Un montant préfinancé est stocké dans une base de données accessible à distance au moyen des mêmes technologies de bande magnétique et infrastructures d'acceptation que les cartes de débit ou de crédit. Une fois que le montant chargé sur le compte de la carte a été dépensé, le titulaire peut la recharger en déposant des espèces ou d'autres instruments de paiement dans une agence de l'émetteur, à un guichet automatique géré par l'émetteur ou à un autre point de service autorisé.

Plusieurs programmes de transfert d'argent ont été conçus sur la base de cartes prépayées universelles ouvertes. Ce développement se fonde sur la popularité croissante de ces cartes dans de nombreux pays en association avec des téléphones mobiles. Les cartes prépayées sont notamment utilisées pour faciliter les transferts de fonds effectués par les travailleurs migrants vers leurs pays d'origine. Un prestataire bancaire ou non bancaire émet une carte pour l'expéditeur et une carte pour le bénéficiaire, lequel peut l'utiliser pour retirer des espèces au guichet automatique ou effectuer des achats à tous les points d'acceptation de la carte. L'accès à un vaste réseau de STA et de commerçants affiliés est une caractéristique essentielle du service – et un enjeu de taille dans de nombreux pays en développement. Un exemple de ces programmes est la Money Card de la Citibank, limitée aux transferts entre les États-Unis et le Mexique. Le service Money Card est facturé 7,95 dollars par virement, plus 5 dollars par mois de frais de suivi (Orozco 2003a).

Tableau 4 – Cartes de crédit, cartes de débit et cartes prépayées : comparaison

	Description	Avantages	Difficultés
Cartes de crédit	Instruments de paiement et de crédit	Commodité : les titulaires peuvent organiser leurs dépenses indépendamment des liquidités dont ils disposent en espèces ou en banque.	Les titulaires potentiels doivent percevoir des revenus relativement stables. Inaccessible à la plupart des clients à faibles revenus. L'IMF offrant ce service doit être membre d'un groupement de cartes bancaires ou conclure une alliance avec une banque.

	Description	Avantages	Difficultés
Cartes de débit	Accès à un compte classé au passif dans la comptabilité de l'émetteur de la carte	Rôle essentiel dans l'accès aux services bancaires. Utile pour les transferts de fonds internationaux (ou nationaux).	Faible densité de guichets automatiques dans les pays en développement. L'IMF offrant ce service doit être membre d'un groupement de cartes bancaires ou conclure une alliance avec une banque.
Cartes prépayées	Similaires d'aspect et de fonctionnement aux cartes de débit, mais aucun compte n'est nécessaire à la transaction. Un montant préfinancé est stocké dans une base de données accessible à distance.	Commodité : la carte universelle prépayée peut être utilisée dans tous les points d'acceptation des cartes de crédit et de débit ; implique un risque de crédit bien inférieur à celui d'un programme de cartes de crédit.	Faible densité de guichets automatiques dans les pays en développement. L'IMF doit généralement s'allier à un émetteur de carte pour lancer et gérer ce service.

Paiements et transferts électroniques

Les **TFE** (transferts de fonds électroniques) sont des transferts d'argent entre deux comptes, détenus auprès de la même institution ou de deux institutions différentes, qui reposent sur des technologies informatiques et de télécommunication. La plupart des programmes de TFE impliquent l'intervention directe ou indirecte d'une institution financière pour l'émission, la compensation ou le règlement des transferts[29]. Ces transferts sont surtout utilisés pour les paiements de valeur faible à moyenne. Ils offrent une méthode relativement rapide et fiable pour garantir l'acheminement des sommes jusqu'aux bénéficiaires. La gamme des produits et services TFE est très vaste et ne cesse de se développer, à mesure que les acteurs trouvent de nouvelles applications de ces technologies. Cependant, comme les TFE présupposent généralement que l'expéditeur et le bénéficiaire possèdent tous deux un compte bancaire, ces transferts restent inaccessibles à la plupart des clients à faibles revenus. Les différents types de TFE sont résumés plus bas.

Les **transferts intrabancaires de compte à compte** sont opérés entre des comptes détenus auprès d'une même institution. Ils permettent aux clients de déplacer de l'argent d'un compte à l'autre pour exploiter au mieux le potentiel

[29] À l'heure actuelle, une majorité de programmes de services bancaires par téléphone mobile sont reliés à des banques. Toutefois, au vu de l'importance croissante des plates-formes de services bancaires par téléphone mobile, quelques programmes de transferts d'argent ont été lancés, en essais pilotes, par des opérateurs téléphoniques sans lien avec une banque.

des fonds disponibles, par exemple pour effectuer des remboursements de prêt, effectuer des paiements sur le solde d'une carte de crédit, transférer des fonds d'un dépôt à terme vers un compte-chèques, etc. Le transfert peut également être effectué vers le compte d'un autre client de la banque. Certaines banques autorisent les transferts intrabancaires à des non-clients ou bénéficiaires désignés : elles prennent les fonds en dépôt jusqu'à ce que les bénéficiaires viennent les réclamer en personne. Si la banque dispose d'un réseau d'agences international, elle peut fournir des services de transfert de fonds internationaux de compte à compte.

Les transferts entre comptes sont initiés par le titulaire du compte ou programmés à intervalles réguliers. Pour le déclencher, le titulaire peut se présenter en personne dans une agence, ou utiliser un guichet automatique, le téléphone ou Internet. Certaines grandes banques proposent des transferts d'argent de compte à compte à des bénéficiaires détenant un compte auprès d'une agence ou d'une banque partenaire à l'étranger. Les frais facturés par les institutions financières pour les transferts entre comptes sont limités à nuls. Par exemple, la Bank of America offre à présent des transferts intrabancaires de compte à compte gratuits entre les États-Unis et le Mexique.

Le **prélèvement automatique** est un mode de TFE dans lequel le payeur autorise le bénéficiaire à débiter son compte d'un montant spécifié. Cet instrument sert surtout au règlement des factures courantes – soit des paiements fréquents, récurrents, de montant fixe, tels que les primes d'assurance-vie, ou de montants variables, comme les factures de téléphone, d'électricité, d'eau, de carte de crédit et autres. Le prélèvement automatique est très répandu pour le paiement des factures en Europe, beaucoup moins aux États-Unis et dans les pays en développement. Les coûts du prélèvement automatique sont généralement supportés par le bénéficiaire. Ce moyen de paiement requiert de détenir un compte bancaire, sur lequel le titulaire a pré-autorisé des débits automatiques.

Les **virements électroniques** représentent le moyen le plus rapide et le plus sûr pour envoyer de l'argent à l'intérieur d'un pays ou à l'étranger par le biais du système bancaire. Les banques et les coopératives d'épargne et de crédit proposent toute une gamme de services TFE pour les transferts interbancaires de détail, qui vont de systèmes adaptés aux entreprises et aux montants importants aux offres spécifiquement destinées aux transferts d'argent de migrants.

Les virements électroniques impliquent généralement que l'expéditeur et le bénéficiaire disposent d'un compte en banque. Le virement peut être reçu quelques minutes seulement après sa transmission, mais le bénéficiaire le perçoit rarement avant deux ou trois jours (ou plus longtemps, en particulier dans les petites banques des pays en développement). La plupart des coûts des virements électroniques sont des coûts fixes, indépendants de la valeur du transfert, ce qui en fait un instrument relativement coûteux pour les petites sommes. Les coûts sont imputés au bénéficiaire, à l'expéditeur ou aux deux. Ils varient selon les banques et selon qu'il s'agit d'un transfert intérieur ou international.

Les **chambres de compensation automatisées (CCA)** et les **systèmes de transfert de paiements de grande valeur (STPGV)** permettent aux institutions financières membres d'échanger des instructions de paiement et de régler leurs obligations par voie électronique. Une CCA est un système de règlement reposant sur un processus de traitement par lots, où les transactions sont généralement réglées pendant la nuit, générant des coûts moins élevés qu'un système de règlement en temps réel. Les STPGV sont des systèmes de règlement surtout utilisés par les grandes entreprises, les courtiers en devises et autres pour transférer des fonds en temps réel. L'U.S. FEDWIRE, U.K. CHAPS, Turkey EFT et le système TARGET dans la zone euro sont des exemples de STPGV. Dans pratiquement tous les cas, le transfert s'opère par débit et crédit immédiats des comptes de compensation détenus par les banques émettrices et réceptrices auprès de la banque centrale. D'autres transferts passent par un système de file d'attente ou par un règlement en réseau. Les CCA jouent un rôle prépondérant dans les paiements et les transferts d'argent, dans les pays développés comme dans les pays en développement. Elles constituent un moyen fiable et peu coûteux pour acheminer des paiements d'une institution émettrice à une institution réceptrice. Elles servent principalement au versement des salaires, au règlement des factures, au chargement de cartes prépayées et aux paiements entre particuliers. Les CCA interviennent également dans le règlement des paiements entre les participants à un réseau TFE ainsi qu'entre des agents et STA. Une CCA peut être détenue et gérée par la banque centrale, des groupements bancaires, des groupements d'intérêts commerciaux ou une alliance entre ces différents acteurs.

On trouve au moins une CCA dans tous les pays développés et dans la plupart des pays en développement. Certaines fonctionnent uniquement en interbancaire, la participation directe étant limitée aux institutions agréées collectrices de dépôts, tandis que d'autres sont ouvertes à la participation de tous les types d'institutions financières. Une IMF n'a pas toujours directement accès à la chambre de compensation et peut avoir besoin de passer par une autre institution financière pour réaliser des transactions.

Au niveau international, le système le plus couramment utilisé pour les TFE est exploité par la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT— *Société internationale de télécommunications financières interbancaires)*, une coopérative sectorielle qui fournit à ses institutions membres des services de transmission chiffrée permettant d'effectuer des paiements en temps réel. Les messages qui transitent par le réseau SWIFT sont de simples instructions de transfert de fonds. L'échange ou le règlement effectif a lieu ultérieurement dans le cadre d'un système de paiement ou d'une relation de correspondant bancaire. Le système SWIFT est souvent la solution la moins coûteuse pour les transactions commerciales de montant élevé entre institutions financières, mais peut s'avérer onéreux pour les petits transferts. Pour cette raison, la plupart des paiements traités par SWIFT ne sont pas des transferts individuels de particulier à particulier,

mais des paiements plus importants entre entreprises, ou entre entreprises et consommateurs, tels que les frais d'études universitaires. Les banques peuvent regrouper des transferts de particulier à particulier pour les envoyer par lots via SWIFT (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

SWIFT n'est pas un système de transfert d'argent à proprement parler, mais un système de messagerie interbancaire qui transmet des ordres de paiement entre les banques membres émettrices et les banques membres réceptrices. Le transfert de fonds effectif emprunte une voie différente, passant par des comptes de correspondants bancaires que les diverses banques impliquées dans le transfert détiennent les unes auprès des autres.

Comme la plupart des technologies bancaires, les virements électroniques connaissent une évolution rapide : les institutions tirent parti de la sécurité croissante qu'offre Internet pour les transactions financières, et les réseaux traditionnellement réservés aux montants élevés (comme le réseau SWIFT) élargissent leurs services pour inclure les paiements nationaux de détail et les transactions de valeur moindre.

Les IMF et les autres institutions non bancaires n'ont pas toujours accès aux réseaux de virements électroniques. Si certaines coopératives d'épargne et de crédit ont accès à ce système directement ou par le biais d'une fédération nationale, la législation interdit à la plupart des prestataires non bancaires de participer à un système national de paiement. L'accès aux réseaux de paiement peut également être limité par les capacités techniques de l'institution. Le coût, la technologie informatique et les ressources humaines requis pour se connecter aux réseaux TFE peuvent être considérables. Même si les prestataires des services financiers peuvent souvent entrer en liaison avec les systèmes TFE par le biais d'une alliance avec une banque membre, la transaction qui en résulte les expose, dans une certaine mesure, à la perte du secret des informations au profit de la concurrence dans la mesure où la banque intermédiaire obtient nécessairement des informations sur leurs activités de transfert d'argent. Le coût de l'adhésion au réseau SWIFT représente un obstacle majeur pour les petites institutions. Les membres SWIFT doivent non seulement acquérir des parts du réseau, mais également payer des frais d'adhésion initiaux de plusieurs milliers d'euros plus une cotisation annuelle de plus de 1000 euros par code d'acheminement. Le nombre de codes achetés par une institution dépend généralement du nombre d'agences ou de services qu'elle souhaite connecter au réseau SWIFT.

= Le terme **Giro** est utilisé pour désigner les paiements électroniques transnationaux offerts par les bureaux de poste dans plus de quarante pays. Ce système permet au détenteur d'un compte bancaire postal d'envoyer de l'argent (dans le même pays ou à l'étranger) sur un autre compte postal, sur un compte bancaire ou à un bureau de poste en vue d'un paiement en espèces. Il faut, en général, deux à quatre jours pour recevoir un transfert. Les petits entrepreneurs ont souvent recours au service Giro international pour leurs paiements à l'import-export. Bien qu'il soit nécessaire d'être titulaire d'un compte postal pour utiliser ce système, la couverture géographique des

prestataires est généralement plus large que celle des banques commerciales. Pour les petits montants, les virements postaux ont également tendance à être moins coûteux que les transferts bancaires. Les difficultés d'accès pour les clients pauvres tendent, en conséquence, à être moindres que pour les chèques ou les transferts effectués par les banques commerciales. Pour citer le cas d'une région, les réseaux postaux d'Afrique du Nord fournissent des services de virements postaux adossés à des comptes qui sont très populaires parmi les étudiants et les groupes de population à revenu faible et intermédiaire, qui ont du mal à ouvrir des compte-chèques dans les banques commerciales (Boon et Greathouse, à paraître).

Les **transferts de fonds par Internet** gagnent rapidement en importance du fait de la popularité croissante du **commerce électronique** et des nombreuses innovations dans le domaine des paiements de détail. Les systèmes de transfert de fonds par Internet permettent de passer des instructions sur un site web en vue d'initier un mouvement de fonds de compte à compte. Dans la plupart des programmes actuels, Internet sert surtout de canal de communication entre le payeur et le bénéficiaire, le reste du processus de paiement étant effectué par le biais de mécanismes classiques de cartes de crédit / débit ou de TFE. La plupart de ces méthodes intègrent des éléments de sécurité répondant aux problèmes de confidentialité et aux risques inhérents aux réseaux publics, tels que le cryptage des données, les infrastructures à clé publique, etc. Les transferts par Internet sont soumis à deux conditions préalables qui peuvent constituer des obstacles pour les personnes à faibles revenus : (a) un accès à Internet et (b) l'accès à un compte pour envoyer et recevoir des fonds.

Les **paiements mobiles** impliquent l'utilisation d'un appareil de communication mobile tel qu'un téléphone mobile, ordinateur de poche (PDA), tablette graphique sans fil ou ordinateur portable. Les premiers téléphones mobiles sont apparus en 1983. Cette technologie s'est rapidement popularisée pour atteindre plus de trois milliards d'abonnés à l'heure actuelle – un nombre qui devrait encore progresser pour atteindre quatre milliards d'ici 2010 (association GSM 2007). Dans de nombreux pays en développement, les réseaux sans fil sont devenus le premier moyen de communication orale et de transmission de données. L'utilisation des téléphones mobiles dans des applications impliquant un transfert d'argent entre les participants gagne rapidement en importance (voir encadré 24).

Encadré 24 – G-Cash aux Philippines

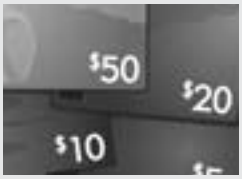
Globe Telecom, la plus grande compagnie de téléphonie mobile des Philippines, a récemment lancé un service de transfert d'argent par téléphone appelé G-Cash. Il permet aux Philippins travaillant à l'étranger d'envoyer de l'argent au pays plus rapidement et à un coût moins élevé que celui des envois via une STA. Le potentiel est immense : en 2005, les transferts d'argent opérés par les huit millions de Philippins qui travaillaient

à l'étranger ont totalisé 7,6 milliards de dollars, tandis que 30 % de la population de ce pays de 84 millions d'habitants utilisaient des téléphones mobiles.

Les abonnés du réseau de téléphonie mobile s'inscrivent au service G-Cash en entrant des informations personnelles, comme le nom de jeune fille de leur mère, à des fins d'identification. Pour créditer le compte de leur téléphone aux Philippines, les utilisateurs se rendent dans un point de service autorisé, remplissent un formulaire et présentent une pièce d'identité. Les frais s'élèvent à 1 % du montant crédité, ou à 10 pesos au minimum (0,20 dollar). L'argent peut être transféré sur un autre téléphone en saisissant le code NIP de l'expéditeur et le numéro de téléphone du bénéficiaire. Le coût d'envoi est le même que pour un SMS, soit de 1 peso (0,02 dollar). Le bénéficiaire reçoit un message lui confirmant le transfert, puis retire l'argent auprès de n'importe quel agent G-Cash autorisé. Les points de vente sont les centres Globe Telecom ainsi qu'une sélection de détaillants, notamment les magasins « 7-Eleven », et de bureaux de prêt sur gage.

Globe Telecom met actuellement en place un réseau de points de vente où les travailleurs migrants peuvent déposer de l'argent. Pour l'instant, il couvre Hong Kong, l'Italie, Singapour, Taïwan et la Grande-Bretagne. Les Philippins qui travaillent à l'étranger se rendent chez n'importe quel partenaire de la compagnie de téléphonie dans 17 pays et paient pour pré-charger le téléphone. Ils envoient ensuite un SMS, prévenant le bénéficiaire aux Philippines du transfert. L'argent est instantanément crédité sur le compte détenu par le bénéficiaire auprès de l'opérateur téléphonique ainsi que sur une carte de débit à puce qui lui permet de retirer l'argent à tous les guichets automatiques du pays, en utilisant un code NIP à des fins de prévention des fraudes. Le coût d'un paiement envoyé depuis la Grande-Bretagne est de 7 livres sterling (13 dollars). Ce service constitue un moyen innovant et peu coûteux pour effectuer des transferts d'espèces à espèces. Aucun des deux participants n'est obligé d'avoir un compte en banque (présentation G-Cash 2005).

Tableau 5 – Avantages et inconvénients des mécanismes de transfert d'argent pour les clients et les prestataires de services financiers partenaires : récapitulatif[30]

	Clients	Prestataires de services financiers (PSF)	Restrictions d'accès pour les PSF
Paiements et transferts sur support papier	Lents ; sujets aux pertes / vols ; doit être remis physiquement au destinataire ; l'expéditeur (pas nécessairement le bénéficiaire) doit avoir un compte bancaire.	Coûts de traitement relativement élevés	En fonction des réglementations locales ; accès souvent réservé aux institutions financières réglementées.
Paiements et transferts par carte 	Rapides, simples d'utilisation ; les cartes de débit nécessitent un compte bancaire ; le client doit demander la carte à l'avance ; les pays en développement comptent moins de titulaires de cartes et de points d'acceptation, tels que les guichets automatiques et les points de vente.	Les cartes prépayées comportent moins de restriction et sont une première étape logique pour les clients exclus du système bancaire ou les institutions qui ne peuvent émettre des cartes de débit ou de crédit.	Les cartes de débit et de crédit impliquent généralement l'affiliation à un groupement de cartes bancaires et/ou l'accès au système de paiement.
TFE	Plus rapides que les instruments sur support papier ; l'expéditeur et le bénéficiaires doivent généralement avoir un compte bancaire[31] ; moins coûteux que les transferts par STA.	Coûts de main-d'œuvre inférieurs à ceux des chèques, mais requièrent la connexion à un réseau et des infrastructures ; frais inférieurs à ceux facturés par les STA.	Accessibles à de nombreux PSF par l'intermédiaire d'institutions financières partenaires.
Virements postaux (système Giro)	Requièrent un compte postal pour l'expédition mais sont généralement moins chers et plus accessibles que les transferts électroniques bancaires.	Coût de main-d'œuvre inférieurs à ceux des chèques mais nécessitent d'être en liaison avec un réseau et des infrastructures.	Seuls les PSF postaux peuvent initier les transactions, mais les récepteurs peuvent être d'autres PSF.

[30] D'après Isern, Deshpande et van Doorn 2005.

[31] Comme nous l'avons vu, certains opérateurs de téléphonie mobile ont lancé des projets pilotes de transfert d'argent sans lien avec des banques. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de posséder un compte en banque. Cependant, une majorité d'opérations bancaires par téléphone mobile se font en association avec des comptes bancaires.

Annexe 2 – Degré de formalisation des canaux financiers

Un **canal financier** est un moyen par lequel l'argent est transféré. Ces canaux peuvent être formels, semi-formels ou informels. Les clients choisissent généralement leurs prestataires de services financiers en fonction de la confiance qu'ils leur accordent et la perception qu'ils ont de la commodité, de la qualité et du prix de leurs services. Cependant, les personnes n'ayant pas accès aux comptes bancaires sont en général exclues des canaux formels.

CANAUX FINANCIERS FORMELS

Les canaux financiers formels d'un pays sont constitués d'institutions qui participent à une certaine forme d'intermédiation financière sous la supervision d'autorités financières désignées, comme la banque centrale. Ils comprennent les banques commerciales, les caisses d'épargne, les coopératives d'épargne et de crédit, les banques de développement, les banques agricoles et les IMF réglementées. La principale motivation pour recourir à des canaux financiers formels réside dans leur capacité à répondre à un large éventail de besoins en services financiers des ménages et des petites entreprises : épargne, emprunt, règlement des paiements, assurance contre les risques de perte. Cependant, les canaux formels ont aussi leurs limites. Souvent, ils desservent des régions limitées à l'intérieur d'un pays, généralement les centres urbains. Un expéditeur préfère la sécurité d'un prestataire formel, mais le pays de destination de son envoi ne présente pas toujours la couverture nécessaire en points de service pour permettre au bénéficiaire de retirer commodément son argent.

CANAUX FINANCIERS SEMI-FORMELS

Les institutions semi-formelles ou non bancaires fournissent de nombreux services financiers, tels que les prêts et les transferts d'argent, mais ne sont pas agréées pour collecter des dépôts. En général, ces institutions ne sont pas supervisées par les mêmes autorités, et elles sont parfois régies par d'autres lois et réglementations que les banques et autres institutions financières formelles. Un prestataire semi-formel peut disposer d'un vaste réseau international d'agents, comprenant un point de service à proximité du bénéficiaire, mais facturer des frais plus élevés, en particulier dans les pays où la concurrence est limitée.

Ce secteur comprend les sociétés financières, certaines agences postales, les STA, les IMF non agréées, les détaillants et les entreprises de télécommunication. La plupart des IMF non collectrices de dépôts peuvent être classées parmi les canaux semi-formels.

La diversité des organisations et la gamme de services offerts par les institutions financières semi-formelles vont croissant. Certaines se spécialisent

dans des services spécifiques, comme le prêt à des groupes d'emprunteurs particuliers, ou proposent des produits financiers spécifiques tels que le crédit-bail, le prêt garanti et les opérations financières dérivées. Certaines opèrent auprès de clients institutionnels, proposant des services de paiement à d'autres sociétés financières ou à des commerçants. D'autres participent à la production de services financiers, comme les transferts d'argent, offerts aux consommateurs directement, ou indirectement dans le cadre d'alliances. Les nouvelles technologies et la déréglementation des services financiers dans de nombreux pays sont parmi les principaux moteurs de la croissance des institutions semi-formelles.

Les sociétés de services financiers non bancaires font de plus en plus appel aux canaux de distribution électroniques, aux technologies informatiques et à des mesures marketing innovantes pour commercialiser des services de paiement de fonctionnement similaire à ceux offerts par les banques agréées collectrices de dépôts. Dans certains cas, elles utilisent des comptes virtuels ou des comptes de suspens pour détenir provisoirement les fonds avant de les transférer. Dans certains pays, la nature de l'argent détenu sur ces comptes fait débat : doit-il être considéré comme de l'argent électronique ou virtuel, ou ces comptes sont-ils de véritables comptes en banque ? Par l'intermédiaire de ces comptes, les clients qui ne possèdent pas de compte bancaire classique peuvent quand même recevoir de l'argent, régler des factures et transférer de des fonds en passant par des canaux non bancaires. Les consommateurs attendent de ces institutions non bancaires la même qualité, le même degré de sécurité, de fiabilité et de protection que ceux offerts par les institutions financières établies. Or bénéficient-ils des mêmes mesures de protection des consommateurs que celles appliquées aux dépôts bancaires ? La question reste posée dans de nombreux pays.

Si les STA sont les acteurs dominants du secteur, le volume des paiements intérieurs et internationaux opérés par d'autres types d'institutions non-bancaires gagne en importance.

CANAUX INFORMELS

Là où les instruments ou institutions financières ne sont pas disponibles, les consommateurs ont recours à d'autres moyens pour répondre à leurs besoins en services financiers. La structure et la complexité des systèmes informels de transfert de fonds sont extrêmement variables[32]. Le transport d'espèces par une personne, notamment par les migrants eux-mêmes, des parents ou des amis, en vue de le remettre en mains propres aux bénéficiaires, est le système le plus rudimentaire, très courant dans les situations de migration saisonnière ou circulaire, où les migrants reviennent fréquemment sur leur lieu d'origine (Fagen et Bump, à paraître). Dans certains pays, le transfert physique d'espèces s'effectue également par le biais de coursiers (au niveau international) ou de

[32] Pour une description détaillée des différents systèmes, voir Kabbucho, Sander et Mukwana 2003 ; Jaramillo 2004 ; Mellyn 2003 ; et Genesis Analytics 2003.

compagnies d'autocar et de chauffeurs de taxi (au niveau national et parfois régional). D'autres systèmes donnent uniquement lieu à un mouvement virtuel de fonds.

Le recours aux canaux informels présente parfois certains avantages immatériels dont le système formel est dépourvu. Par exemple, les expéditeurs sans papier craignent parfois de recourir au système formel, et l'anonymat garanti par les canaux informels est alors une caractéristique décisive.

Des systèmes informels plus élaborés existent à travers le monde sous différentes appellations : « hundi » (Asie du Sud), « fei-chen » (Chine), « hui kwan » (Hong Kong), « padala » (Philippines), « pei kwan » (Thaïlande) et « hawala » (Moyen-Orient)[33]. Plusieurs de ces systèmes, à l'instar de ceux qui ont cours dans les pays africains exportateurs de minerai comme l'Angola, ont évolué sous forme de mécanismes de financement des activités commerciales et de transferts nets de fonds en échange de mouvements de marchandises (Barro et Sander, n.d.).

Encadré 25 – Le système « hawala » : un canal informel sophistiqué

Le système hawala, utilisé dans l'ensemble du Moyen- Orient, est révélateur du fonctionnement des canaux informels. En général, un travailleur migrant effectue un paiement à un agent (hawaladar) dans le pays où il réside et travaille, et le hawaladar lui attribue un code pour authentifier la transaction. Le hawaladar demande à son homologue à l'autre bout de la chaîne de transmission des fonds d'effectuer le paiement au profit du bénéficiaire sur présentation du code. Après le transfert, les hawaladars règlent leurs comptes au moyen de paiements en espèces ou en marchandises et services. Ils sont rémunérés par les expéditeurs sous forme de commissions ou d'écarts de taux de change. Les hawaladars exploitent souvent les fluctuations au niveau de la demande de différentes devises, ce qui leur permet d'offrir aux clients de meilleurs taux que ceux offerts par les banques (qui, en général, n'opèrent qu'au taux de change officiel). La plupart des hawaladars étant également impliqués dans des activités commerciales nécessitant des transferts d'argent, tels que les opérations sur marchandises, les services de transfert d'argent s'intègrent bien à leurs activités. Les transferts d'argent passent par les mêmes comptes bancaires que les transferts commerciaux et génèrent peu, sinon pas, de coûts opérationnels supplémentaires (Jost et Sandhu 2000).

L'Afghanistan ne possède pas de secteur financier fonctionnel. Plus de vingt ans de conflit armé ont totalement désorganisé les systèmes de paiement nationaux et internationaux. Pour combler ce manque, un marché informel étendu et très actif s'est développé. Les hawaladars offrent un canal bien organisé, pratique et peu coûteux pour effectuer des paiements intérieurs et internationaux. On estime

[33] Pour plus d'informations sur le système hawala, voir El Qorchi 2002.

à au moins 200 millions de dollars les fonds ayant transité par ce système pour financer l'aide d'urgence et le développement. Les transactions de valeur élevée, de 500 000 dollars et plus, sont courantes ; certaines organisations internationales de secours et ONG opèrent parfois des transactions égales à deux fois ce montant (Maimbo 2003).

Selon les estimations des experts, la valeur des transferts d'argent transitant par des canaux informels totaliserait 40 à 100 % du volume des transferts formels à l'échelle internationale[34]. Selon des études récentes, par exemple, plus de la moitié des transferts d'argent de la France vers le Mali et le Sénégal emprunterait des canaux non officiels, de même que 85 % de l'ensemble des transferts effectués vers le Soudan. Bezard estime que les systèmes de transfert informels en Asie et au Moyen-Orient traitent un volume de transferts correspondant à deux fois et demie la valeur des transferts traités par les systèmes formels dans ces régions (Bezard 2003).

Ces données indiquent que les systèmes informels concurrencent largement même les acteurs les plus importants du marché officiel des transferts d'argent. Leur popularité s'explique, en grande partie, par certaines caractéristiques conviviales pour les clients. Quel que soit le mécanisme utilisé, les systèmes de transfert informels sont généralement rapides et discrets, et ne requièrent qu'un minimum de formalités écrites. Ils sont également moins chers que les mécanismes de transferts formels, qui sont soumis à la réglementation et à l'impôt, et sont souvent disponibles dans les zones où il n'existe aucun prestataire formel. Du point de vue des clients, les systèmes informels peuvent paraître plus familiers et inspirer davantage confiance que les services formels de transfert d'argent, et ce, en dépit du risque de perte. Pour les clients qui n'ont pas de documents d'identité ni de permis de résidence, ces systèmes sont également plus faciles à utiliser à court terme. Étant donné les avantages des systèmes formels et les préoccupations des pouvoirs publics à l'égard des systèmes informels, certains gouvernements cherchent à inciter les clients à se détourner des prestataires informels au profit des canaux officiels. Néanmoins, les commodités qu'offrent les canaux informels peuvent servir de modèle aux prestataires de services financiers pour la conception de produits de transferts d'argent adaptés (Isern, Deshpande et van Doorn 2005).

[34] Ratha et Bezard évaluent tous deux la taille du marché informel à environ 40 % du marché formel, mais certains acteurs du secteur privé interrogés par les auteurs estiment qu'il est aussi important que le marché formel.

Annexe 3 – Services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants – Principes généraux : un résumé

Mars 2006, rapport consultatif publié par la Banque mondiale et la Banque des règlements internationaux.

Ce rapport[35] présente une analyse des questions relatives aux systèmes de paiement dans le domaine des transferts de fonds des travailleurs migrants (TFTM). Il formule des principes généraux à l'intention des pays qui souhaitent améliorer le marché des services de TFTM. Il a été établi pour le Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CSPR) et la Banque mondiale par un groupe de travail constitué de représentants d'établissements financiers internationaux jouant un rôle dans les TFTM, ainsi que de représentants de banques centrales de pays originaires et destinataires des flux.

Le groupe de travail a défini les objectifs d'intérêt public suivants pour les services de TFTM[36] : les services de TFTM doivent être sûrs et efficients, ce qui suppose que les marchés soient ouverts à la concurrence, transparents, faciles d'accès et solides. Afin d'atteindre ces objectifs d'intérêt public, le groupe de travail a établi des principes couvrant cinq grands domaines : 1) transparence et protection des consommateurs ; 2) infrastructure de paiement ; 3) environnement juridique et réglementaire ; 4) structure de marché et concurrence ; et 5) gouvernance et gestion des risques. Ces cinq principes correspondent aux cinq domaines du marché susceptibles de présenter des déficiences. Ils entendent contribuer à pallier ces déficiences pour rendre le marché sûr et efficient. Leur but n'est pas d'établir des normes spécifiques de niveau étant donné que, au-delà d'un certain niveau de base et dans des circonstances normales, il peut être plus important, pour la plupart des usagers, de bénéficier d'un faible coût que d'un niveau de service élevé. Les principes généraux visent l'ensemble des services de TFTM, à l'exception de ceux qui reposent exclusivement sur des transferts physiques d'espèces.

---

[35] Il s'agit d'un document publié pour consultation en mars 2006, qui peut être consulté sur le site de la BRI, à l'adresse www.bis.org/publ/cpss76.pdf.

[36] Il est question ici uniquement des TFTM et services de TFTM *internationaux* (par opposition aux transferts et services intérieurs). Dans un souci de simplicité, cette précision est omise. Par TFTM, on entend ici des *paiements transfrontières de montant relativement faible de particulier à particulier*.

LES PRINCIPES GÉNÉRAUX

Principe général 1. Le marché des services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants devrait être transparent et permettre une protection adéquate des consommateurs.

Dans tout marché, il importe que l'information soit complète – principe de la transparence – pour que chacun puisse faire des choix en toute connaissance de cause, ce qui contribue à renforcer l'efficience générale du marché. La transparence revêt une importance particulière sur le marché des TFTM, où le prix à payer par le consommateur dépend de deux éléments : le taux de change et les commissions. Prendre en compte ces deux éléments dans le calcul pour identifier le service le moins cher s'avère difficile pour la majorité des consommateurs. La transparence et la protection des consommateurs sont des critères majeurs : travailleurs immigrés à faibles revenus, les donneurs d'ordre peuvent avoir des difficultés à comprendre la langue locale ou à fournir les papiers d'identité requis pour ouvrir un compte bancaire ; ils peuvent aussi n'avoir ni le temps ni les compétences financières pour rechercher et comparer plusieurs prestataires.

C'est pourquoi il conviendrait d'inciter les prestataires de TFTM à fournir les informations utiles sur leurs services, sous une forme facilement accessible et intelligible. Les pouvoirs publics ou d'autres organismes peuvent envisager de fournir des informations comparatives sur les prix. Elles peuvent aussi entreprendre des campagnes éducatives transmettant aux donneurs d'ordre et aux bénéficiaires des fonds les connaissances de base nécessaires pour comprendre de telles informations.

Principe général 2. Il conviendrait d'encourager les améliorations de l'infrastructure de paiement susceptibles d'accroître l'efficience des services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants.

L'infrastructure nécessaire à la fourniture de services de TFTM est parfois insuffisante. Pour de nombreux services, les prestataires doivent coopérer pour établir un réseau de points d'accès. Or, il n'est pas toujours facile de trouver des partenaires adéquats, surtout à l'étranger. En outre, le sous-développement de l'infrastructure financière domestique, en particulier dans les pays destinataires, peut rendre l'acheminement des transferts lent et peu fiable ; dans certains pays, les services financiers ne sont disponibles que dans les grands centres urbains. Autre aspect important de l'infrastructure : les relations de correspondant bancaire, couramment utilisées pour les paiements transfrontaliers, peuvent représenter un coût excessif au vu du montant souvent faible des TFTM. La sécurité et l'efficience des services de TFTM peuvent dépendre des systèmes

de paiement sur les marchés concernés et de la façon dont les prestataires de ces services, ou les banques qui les représentent, ont accès à ces systèmes et les utilisent. Faciliter l'interopérabilité des systèmes et le traitement automatisé de bout en bout peut être un moyen d'améliorer les services de TFTM.

Principe général 3. Les services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants devraient bénéficier, dans les juridictions concernées, d'un cadre juridique et réglementaire stable, prévisible, non discriminatoire et proportionné à son objet.

Le secteur des TFTM sera plus à même de prospérer dans un cadre juridique et réglementaire approprié ; la réglementation s'impose pour diverses raisons, notamment pour prévenir l'utilisation illicite des transferts, à des fins de blanchiment par exemple. Toutefois, ainsi que dans tout autre domaine, il est possible que les lois et réglementations régissant les TFTM soient mal conçues et produisent des effets indésirables, qu'elles soient disproportionnées par rapport au problème à résoudre ou qu'elles continuent d'être appliquées même après avoir perdu leur utilité. En outre, une régulation des TFTM ciblée sur une catégorie d'établissements, comme c'est le cas quand les règlements visent uniquement les établissements agréés (telles les banques), peut manquer d'efficacité (en laissant subsister des vides exploitables pour des activités illicites) et fausser le marché (en permettant à certains prestataires de services de TFTM d'éviter les coûts induits par la réglementation et d'offrir ainsi des services à des prix artificiellement bas). Les réglementations nationales devraient avoir pour objet de placer sur un pied d'égalité les prestataires de services de TFTM équivalents.

Principe général 4. La concurrence devrait être favorisée dans le secteur des transferts de fonds pour les travailleurs migrants, notamment au niveau de l'accès aux infrastructures de paiement nationales.

L'efficience des services de TFTM est subordonnée à l'existence d'un environnement de concurrence. Pour ce faire, diverses mesures sont envisageables, consistant notamment à décourager les conventions d'exclusivité qu'un prestataire peut imposer à ses agents ou partenaires. Il importe que les prestataires de TFTM qui ne peuvent pas accéder directement à l'infrastructure de paiement nationale soient en mesure d'utiliser, dans des conditions équitables, les services des établissements qui, eux, bénéficient d'un accès direct.

Principe général 5. Les services de transfert de fonds pour les travailleurs migrants devraient être soutenus par des pratiques appropriées en matière de gouvernance et de gestion des risques.

Les TFTM étant de montant relativement faible, il est peu probable qu'ils comportent un risque systémique. Toutefois, les prestataires courent plusieurs risques : risque financier, juridique et opérationnel, ainsi qu'un risque de fraude et de réputation. Des pratiques appropriées en matière de gouvernance et de gestion des risques peuvent améliorer la sécurité et la stabilité des services de TFTM et contribuer à la protection des consommateurs. Ces pratiques doivent être adaptées au volume et à la nature des activités du prestataire de TFTM.

* * *

Même si ces principes ont été conçus dans l'optique d'une application générale, certains pays peuvent estimer que la taille de leur marché des TFTM ne justifie pas des mesures d'envergure. De plus, dans bien des cas, les principes seront probablement appliqués sur un versant de la transaction sans tenir compte de leur application sur l'autre versant. Néanmoins, les autorités voudront peut-être faire porter leurs efforts en priorité sur les corridors bilatéraux les plus importants.

Annexe 4 – Check-list d'évaluation

ENVIRONNEMENT
ENVIRONNEMENT : pays
Quel est le profil socio-économique de votre pays (ou région) ?
Analysez à la fois le pays / la région d'origine et le pays / la région de destination. Si vous opérez des transferts d'argent intérieurs, alors les régions d'origine et de destination sont une seule et même région.
Quel est l'importance des mouvements migratoires ? Les migrants sont-ils répartis largement, ou ont-ils tendance à se concentrer dans quelques pays (ou régions à l'intérieur d'un pays) ?
Plusieurs facteurs économiques affectent la demande des clients, notamment le PNB, les taux d'inflation, la situation de l'emploi, le revenu moyen des ménages, les taux d'épargne, etc. Quels sont les facteurs économiques à prendre en compte pour vos clients expéditeurs et bénéficiaires ?
ENVIRONNEMENT : système de paiement et contexte réglementaire
Quelle est la structure du système de paiement ? Qui a accès au système de paiement ?
Quelles sont les lois et réglementations applicables aux transferts d'argent internationaux et/ou intérieurs ?
Votre institution doit-elle être enregistrée ou demander une licence pour pouvoir effectuer des transferts d'argent ? Si oui, quelles sont les conditions requises, et votre institution remplit-elle ces critères ? Quel est le coût de l'enregistrement ou de la demande de licence ?
La prestation de services de transfert va-t-elle induire des coûts supplémentaires de publication de l'information financière ?
Si vous envisagez de jouer uniquement le rôle d'agent payeur, quelles sont les responsabilités de votre institution en vertu des lois et réglementations nationales (contrats avec les clients, publication de l'information financière, protection des consommateurs, mesures de lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme [LAB/CFT]) ? Quels coûts la mise en conformité de vos activités peut-elle entraîner ?
Certains opérateurs de transfert d'argent exigent de leurs partenaires qu'ils signent des accords d'exclusivité. Cette pratique est-elle légale dans votre pays ? Des règlements antitrust sont-ils appliqués ?
Existe-t-il dans votre pays des réglementations relatives à l'utilisation des marques commerciales et des logos ou d'autres exigences en matière de droit des marques ?

ENVIRONNEMENT : marché
Qui sont vos clients actuels ?
Quel est le profil socio-économique de vos clients : revenus, actifs, niveau d'éducation, profession, âge, sexe, etc. ?
Quels sont les services financiers utilisés par vos clients ? Comment les utilisent-il (fréquence d'utilisation, encours moyen de crédit et/ou d'épargne etc.) ?
Vos clients utilisent-ils des services de transfert d'argent ? Si oui, s'agit-il de transferts internationaux ou intérieurs ?
— Parmi vos clients, combien envoient des transferts, à quelle fréquence et à hauteur de quels montants par mois en moyenne ?
— Parmi vos clients, combien reçoivent des transferts, à quelle fréquence et à hauteur de quels montants par mois ?
Qui sont vos clients potentiels ?
Les habitants de votre région (en dehors de vos clients) ont-ils déjà accès à des services financiers ?
Quel est leur profil socio-économique : revenus, actifs, niveau d'éducation, profession, âge, sexe, etc. ?
Envoient-ils ou reçoivent-ils des transferts d'argents, internationaux ou nationaux ?
Combien parmi eux envoient des transferts, à quelle fréquence, et à hauteur de quels montants par mois en moyenne ?
Combien reçoivent des transferts, à quelle fréquence et à hauteur de quels montants par mois en moyenne ?
Ces clients potentiels sont-ils déjà clients d'une autre institution ? Si oui, quels services consomment-ils ? Si non, ont-ils recours à des services financiers informels ? Quelles caractéristiques rendent ces services informels intéressants pour eux ?
Quelles sont les tendances sur le marché des transferts d'argent intérieurs et internationaux ?
Tenez compte des types de transfert suivants : transferts d'argent internationaux, transferts d'argent intérieurs des zones urbaines vers les zones rurales, paiement de factures, versement de salaires, versement de pensions et de prestations sociales.
Sur les trois à cinq dernières années, quelle a été la valeur totale des transferts d'argent et leur nombre total ? Quel est le montant moyen par transaction ?
Qui sont vos concurrents ?
Quelles institutions sont actuellement actives dans le domaine des transferts d'argent, internationaux et/ou nationaux ? Tenez compte à la fois des transferts d'argent formels et informels.

Quels sont les services offerts par vos concurrents ?
— Quels sont leur prix, leur rapidité et leurs méthodes de prestation ? Comment évaluez-vous (ou comment leurs clients actuels évaluent-ils) leurs services ?
— Ont-ils conclu des alliances internationales ou nationales ?
— Proposent-ils d'autres services en relation avec les transferts d'argent, tels que des services d'épargne, de crédit, ou autres ?
ENVIRONNEMENT : schémas de transferts
Quelle est l'origine de ces flux, quelle est leur destination et quel calendrier suivent-ils ?
Les clients expéditeurs travaillent-ils ou vivent-ils concentrés dans certaines régions ou sont-ils constitués en associations communautaires ?
Quelle est la fréquence habituelle des envois ou des réceptions de transferts par vos clients ?
Quel est le montant de ces transferts ?
Quelles est la probabilité que les flux de migration soient désorganisés ou modifiés par des événements politiques ou naturels ?
Comment les flux de transferts ont-ils évolué dans le temps ? Quels sont les effets des changements à long terme sur le volume ou la fréquence des transactions ?
ÉVALUATION INTERNE
ÉVALUATION INTERNE : institution
Quelle est la performance financière et opérationnelle générale de votre institution ? Son volume d'activité est-il stable ou en déclin ? Connaît-il une croissance constante et contrôlée ? Votre institution connaît-elle une croissance rapide qui met à l'épreuve ses systèmes ?
Quel impact auraient les transferts d'argent sur l'institution dans son ensemble ?
Votre institution sera-t-elle perçue comme solvable par les partenaires potentiels ?
ÉVALUATION INTERNE : ressources humaines
De quelles ressources en personnel disposez-vous ? Ces personnes disposent-elles de connaissances en matière de transfert d'argent ?
Qui pourrait diriger les opérations de transfert d'argent ? Quels services et quelles divisions géographiques devraient participer à la conception des services de transfert d'argent ?
Quels sont les besoins en termes de formation et d'expérience supplémentaire ?
ÉVALUATION INTERNE : capacités
Votre institution a-t-elle la capacité de gérer les flux de liquidités accrus induits par les transferts d'argent ?
Les liquidités pourraient-elles constituer un problème pour l'institution ? Quelles sont les mesures supplémentaires nécessaires pour garantir une gestion adéquate des liquidités et la sécurité physique des agences ?

Si vous envisagez de proposer des services de transfert internationaux, votre institution a-t-elle accès au marché des changes ?
En tant qu'agent, votre institution participera-t-elle au processus de règlement ?
ÉVALUATION INTERNE : systèmes
Les pratiques comptables de votre institution sont-elles adéquates ? Votre institution peut-elle présenter des états financiers précis à intervalles réguliers ?
La comptabilité, le portefeuille et les informations sur les clients sont-ils gérés par un système manuel ? Automatisé ? Le système peut-il être aisément modifié pour intégrer les transferts d'argent ? Qu'en est-il de vos logiciels ?
Les systèmes de communication et d'information de gestion sont-ils en mesure de prendre en charge les transferts d'argent, internationaux et nationaux ?
Des modifications devront-elles être apportées aux agences, guichets ou autres infrastructures de l'institution (p. ex. accès aux guichets automatiques, Internet, téléphones, agences mobiles, etc.) ? Si oui, quel sera le coût de ces modifications ?
ÉVALUATION INTERNE : gestion financière
Quelle est la capacité de votre institution à gérer les transferts efficacement (nombre de transactions, volume de clients à servir, valeur des paiements à distribuer) ? L'échelle de ce service peut-elle être étendue ?
Quel sera l'impact des transferts d'argent sur les revenus de votre institution ? Votre institution est-elle en mesure de projeter les revenus potentiels des services de transfert d'argent ?
Des ventes croisées d'autres produits aux clients des services de transfert seront-elles nécessaires pour réaliser les objectifs de votre institution ? Si oui, quelle est la demande estimée pour ces autres services ? Quelle serait l'incidence sur les opérations actuelles ?
ÉVALUATION INTERNE : gestion des risques
Quels sont les risques commerciaux et les mesures clés de réduction des risques associés aux transferts d'argent ? En quoi ces risques sont-ils différents de ceux induits par les services existants (prêts, dépôts, autres) ?
Les contrôles de gestion des risques déjà en place dans votre institution sont-ils suffisants pour prendre en charge un nouveau modèle commercial ?
ÉVALUATION INTERNE : marketing
Les services actuels sont-ils bien connus sur le marché cible ? Votre institution est-elle crédible sur le marché cible ? Inspire-t-elle la confiance ?

Quelles compétences sont disponibles dans votre institution pour la conception de nouvelles campagnes marketing ?
Si vous envisagez d'offrir des services de transfert internationaux, votre institution est-elle en mesure de promouvoir ses services auprès des clients dans les pays d'expédition ?
Quelle caractéristique unique votre institution peut-elle mettre en avant pour détourner des volumes d'affaires de prestataires actuels et/ou pour servir une niche de marché encore non desservie ?

Annexe 5 – Sélection d'un partenaire : guide de référence rapide

Les critères recherchés par la STA
Implantations multiples dans le pays, en particulier dans des zones encore non desservies par les autres agents payeurs
Agences dans des zones urbaines et rurales
Guichets automatiques
Points de service fixes et mobiles
Infrastructure d'agences bien établie
Bonne communication avec le siège de l'institution
Utilisation d'un centre d'appel
Bonne réputation dans le pays ou la région, notamment en termes de service à la clientèle
Connaissance de l'environnement national ou régional, notamment du contexte politique, socio-économique et réglementaire
Importante base de clientèle existante
Performances financières attestées par des états financiers audités
Personnel expérimenté, doté d'un sens du service à la clientèle et de solides connaissances
Opérations sécurisées et entièrement agréées (notamment en termes de gestion des liquidités), en conformité avec la législation et les réglementations nationales
Connaissance du métier et capacité à acquérir de la clientèle dans le domaine des transferts d'argent, afin d'accroître le volume d'affaires

Ce qu'une IMF doit savoir sur un partenaire potentiel
Quel est l'étendue du réseau d'agences de la STA dans le pays ou la région d'expédition ?
Le réseau de la STA (représentations) coïncide-t-il avec votre marché cible ?
La STA offre-t-elle d'autres services (centre d'appel, agence de voyage, services de recherche d'emploi, produits de détail, etc.) ?
Combien de partenaires la STA a-t-elle déjà dans votre pays ou région ? Tenez compte de tous les partenaires : banques, IMF, commerces de détail, organismes postaux et autres. Comment la STA répartirait-elle les transferts d'argent entre ses autres partenaires et votre institution ?
Combien d'agences et autres points de service sont déjà connectés à la STA dans la région d'expédition ?
Combien la STA facture-t-elle un transfert d'argent (en pourcentage du montant envoyé) ? Intégrez dans le calcul toutes les transactions de change, frais et commissions, du côté de l'expéditeur comme du bénéficiaire.
Quelle rémunération la STA versera-t-elle à l'IMF, en commissions, frais, etc. ? Quels sont les autres revenus, tels que les produits d'intérêts sur l'argent en transit ?
Pour chaque transfert, quel sera le délai appliqué par la STA pour le règlement de la transaction et l'envoi des fonds et des commissions à votre institution ? Quelle est la fréquence de ces règlements (mensuelle, hebdomadaire, etc.) ? La STA a-t-elle une assurance ou autre garantie pour couvrir le risque potentiel de perte de règlement encouru par l'IMF ?
Quel est le potentiel de vente croisée auprès de la base de clientèle existante de la STA ?
Les activités de la STA sont-elles compatibles avec votre mission ou ses pratiques/tarifs sont-ils de nature à exploiter les personnes que vous cherchez à aider ?
La STA fournit-elle une formation à l'IMF pour lancer ou améliorer les services de transfert d'argent ?
La STA fournit-elle une assistance dans le domaine des technologies de l'information ? Par exemple, la STA fournit-elle des logiciels ou du matériel informatique complémentaires pour le traitement des opérations de transfert d'argent ?
La STA est-elle agréée et réglementée dans le pays (ou les pays) d'origine des transferts et, le cas échéant, dans le pays (ou les pays) de destination ?
Qui est responsable du marketing sur le versant de l'expédition et sur celui de la réception ? Quelle est l'ampleur des activités marketing de la STA ? La STA fournit-elle des supports promotionnels ou une assistance dans le domaine du marketing pour aider l'IMF à adapter les messages à son contexte local ?

Qui est responsable du respect des réglementations de LAB/CFT et des autres prescriptions légales et réglementaires ? Qui établira des rapports à l'intention de la banque centrale ou d'autres autorités de réglementation ?
Qui sera chargé du règlement des paiements, notamment des transactions de change ? Quelles relations la STA entretient-elle avec les banques dans le pays/la région d'origine et le pays/la région de destination des transferts ?
Quelle est la situation financière de la STA ? (Cette information est vitale car vous ferez crédit à la STA jusqu'à ce qu'elle procède au règlement. Vous pouvez vous procurer des rapports d'analystes sur Internet ou auprès d'agences de rating.)
Des plaintes de consommateurs à l'encontre de la STA ont-elles été enregistrées par des organismes publics (par exemple des organismes de protection des consommateurs) ? Des procédures judiciaires sont-elles en cours ? Des cas de non-respect des obligations légales et réglementaires ont-ils été enregistrés ?

Références bibliographiques

Alianza, International. 2007. "Global Money Transfer & Prepaid Debit Card Enabling Services." San Francisco: Alianza, International.

Ansoff, Igor. 1957. "*Strategies for Diversification.*" *Harvard Business Review* (septembre-octobre).

Appleseed Network. 2007. "The Fair Exchange: Improving the Market for International Remittances." Washington, D.C. Appleseed Network.

Asian Development Bank. 2006. "Workers' Remittance Flows in Southeast Asia." Manila, Philippines: Asian Development Bank.

Bank of International Settlements, Committee on Payment and Settlement Systems. 2003. "*A Glossary of Terms Used in Payments and Settlements Systems.*" *Basel:* Bank of International Settlements. http://www.bis.org/publ/cpss00b.htm.

Barro, Issa, et Cerstin Sander. No date. "Étude sur le transfert d'argent des émigrés au Sénégal et les services de transfert en microfinance." *Document de travail* 40.

Bezard, Gwenn. 2003. *Global Money Transfers: Exploring the Remittances Gold Mine.* Boston: Celent Communications.

Boon, Hans. 2005. "Remittances as a Trigger for Postal Financial Services Development: Overview, Issues and Scenarios." Presentation at Strategic Postal Forum, The Hague.

Boon, Hans, et Greta Greathouse. Forthcoming. *The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services.* Washington, D.C., et Amsterdam.

Boston Consulting Group. 2003. "*Preparing for the Endgame: Global Payments* 2004." London: Boston Consulting Group.

Chakravorti, Sujit, et Victor Lubasi. 2006. "Payment instrument choice: The case of prepaid cards." Prepared for the Federal Reserve Bank of Chicago.

Cheng, E. et Xu, Z. 2005. "Domestic Money Transfer Services for Migrants in China." Washington, D.C.: CGAP. http://www.microfinancegateway.com/content/article/detail/28874

Cross, Catherine. 2003. "Migrant Workers: Remittances and Microfinance in South Africa." Study prepared for the Social Finance Programme, International Labour Organisation and Teba Bank, Geneva.

Donges, William. 2003. "Cash Usage. Study for Visa International."

———. Unpublished. "The Prepaid Card Phenomenon." Study prepared for RBR.

El-Qorchi, Mohammed. 2002. "Hawala: How Does This Informal Funds Transfer System Work, and Should It Be Regulated?" *Finance and Development* 39, no. 4 (décembre).

Evans, Anna Cora, et Janette Klaehn. 2004. "A Technical Guide To Remittances: The Credit Union Experience." *World Council of Credit Unions, Inc. Technical Guide* 4 (March): 5–6.

Fagen, Patricia Weiss, et Micah Bump. Forthcoming. "Remittances between Developing Neighbors in Latin America." Chapter 9 in *Beyond Small Change: Making Migrants' Remittances Count)*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Fertziger, Ivana L. 2004. "Making the Link: Channeling Mexico's Remittance Receivers to Financial Services." Report prepared for the U.S. Agency for International Development, Mexico.

First Data Corporation. 2003. "*SEC Form 10-K*." Denver: First Data Corporation.

Food Marketing Institute. 2003. "*Retail Payments Survey.*" Washington, D.C.: Food Marketing Institute.

Frumkin, Samuel. 2004. "Remittances: A Gateway to Banking for Unbanked Clients." *Community Development Insights (*septembre). http://www.occ.treas.gov/cdd/fall04index.html

Funding Facility for Remittances. 2007. "Sending Money Home: Worldwide Remittance Flows to Developing Countries." Rome: Funding Facility for Remittances.

G-Cash presentation. 2005. Présentation au sommet annuel du CGAP, Washington, D.C. http://www.microfinancegateway.org/files/30839_file_Gcash_presentation.pdf

Genesis Analytics. 2003. "African Families, African Money: Bridging the Money Transfer Divide." Study prepared for UK Department for International Development et Finmark Trust. http://www.livelihoods.org/hot_topics/docs/FinMarkRemit.pdf.

———. 2005. "Supporting Remittances in Southern Africa: Estimating Market Potential and Assessing Regulatory Obstacles." Washington, D.C.: CGAP et Finmark.

Great Hill Partners. 2003. "Great Hill Partners Forms GMT Group, Inc., and Acquires Vigo Remittance Corporation." Press release. Boston: Great Hill Partners, Mars 31. http://www.greathillpartners.com/news/press_release_template.cfm?release_date=03_31_2003

GSM Association. 2007. *Wireless Intelligence* Quarter 1. http://www.gsmworld.com/news/statistics/pdf/gsma_stats_q1_07.pdf

Hastings, Anne H. Forthcoming. "Entry of MFIs Into the Remittance Market: Opportunities and Challenges?" MicroCredit Summit Technical Paper.

Helms, Brigit, et Lorna Grace. 2004. "Product Costing Tool." *CGAP Technical Tool* No. 6.

International Labour Office. 2001. "Making the Best of Globalisation: Migrant Worker Remittances and Micro-Finance." Genève: International Labour Office.

Internet World Statistics for March 2005. http://www.internetworldstats.com

Isern, Jennifer, et Tamara Cook. 2004. "What Is a Network: The Diversity of Networks in Microfinance Today." Focus Note 26. Washington, D.C.: CGAP. http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/FocusNote_26.pdf

Isern, Jennifer, Rani Deshpande, et Judith van Doorn. 2005. "Crafting a Money Transfers Strategy: Guidance for Pro-poor Financial Service Providers." Occasional Paper 10. Washington, D.C.: CGAP.

Isern, Jennifer, David Porteous, Raul Hernandez-Coss, et Chinyere Egwuagu. 2005. "AML/CFT Regulation: What Are the Implications for Financial Service Providers That Serve Poor People." Focus Note 29. Washington, D.C.: CGAP, juillet.

Ivatury, Gautam. 2006. "Using Technology to Build Interactive Financial Services." Focus Note 32. Washington, D.C.: CGAP, janvier.

Ivatury, Gautam, et Mark Pickens. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers: Evidence from South Africa." Washington, D.C.: CGAP.

Jaramillo, Maria. 2004. "Leveraging the Impact of Remittances through Microfinance Products: Perspectives from Market Research." *InSight* 10. http://www.accion.org/insight

———. 2006. "Selection Criteria and Guidelines for Negotiating with Remittance Companies." Boston: ACCION International.

Jost, Patrick, et Harjit Singh Sandhu. 2000. "The Hawala Alternative Remittance System and Its Role in Money Laundering." Paper prepared for the Interpol General Secretariat, Lyon, France. http://www.interpol.int/Public/FinancialCrime/MoneyLaundering/hawala/default.asp

Kabbucho, Kamau, Cerstin Sander, et Peter Mukwana. 2003. "Passing the Buck: The Practice and Potential for Products in Kenya." Nairobi: *MicroSave*-Africa.

Lyman, Timothy, Gautam Ivatury, et Stefan Staschen. 2006. "Use of Agents in Branchless Banking for the Poor: Rewards, Risks, and Regulation." Washington, D.C.: CGAP.

Lonie, Susie. 2005. "How Cellphone Technology Can Mobilise Microfinance." Washington, D.C.: CGAP.

Marx, Yendra. Unpublished. "Remittances and Microfinance in South Africa." Study prepared for Teba Bank, Midrand, South Africa.

Maimbo, Samuel Munzele. 2003. "The Money Exchange Dealers of Kabul—A Study of the Hawala System in Afghanistan." *Washington, D.C.: World Bank.*

Mellyn, Kevin. 2003. "Worker Remittances as a Development Tool: Opportunity for the Philippines." Report prepared for the Asian Development Bank, Manila, Philippines. http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/Worker_Remittances_PHI.pdf

MoneyGram Corporation. 2004. "SEC Form 10."

Orozco, Manuel. 2003a. *Testimony presented before the Congressional Hispanic Caucus*, Inter-American Dialogue, Washington, D.C. (Mars 26).

———. 2003b. "*Worker Remittances: Issues and Best Practices.*" Washington, D.C.: Inter-American Dialogue.

———. 2006. "*International Flows of Remittances: Cost, Competition and Financial Access in Latin America and the Caribbean—Toward an Industry Scorecard.*" Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Orozco, Manuel, et Eve Hamilton. 2005. "Development and Remittances to Guatemala: Issues, Challenges and Opportunities for U.S. Cooperation." Submitted by Chemonics International, Inc. for the United States Agency for International Development.

Orozco, M., L. Lowell., M. Bump, et R. Fedewa. 2005. "Transnational Engagement, Remittances, and Their Impact on Development in Latin America and the Caribbean." Washington, D.C.: Institute for the Study of International Migration, Georgetown University.

Owens, John, et Anna Bantug-Herrera. 2006. "Catching the Technology Wave: Mobile Phone Banking and Text-a-Payment in the Philippines." Washington, D.C.: Chemonics International, Inc.

Ponsot, Frédéric. 2007. "Le Rôle des Institutions de Microfinance dans L'Offre de Produits Financiers Spécifiques aux Migrants dans Leurs Pays D'Origine." *GRET* (Novembre).

Porter, Michael. 1989. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Ratha, Dilip. 2005. "Global Economic Prospects 2006: Economic Implications of Remittances and Migration." *Finance and Development* (décembre).

———. 2006. The Prepaid Card Phenomenon. RBR.

Sai, Son. 2005. "Channeling Funds to Rural Areas Through Microfinance." Presentation by manager, ACLEDA Bank at the Asian Development Bank's Joint Conference on Remittances.

Sander, Cerstin. 2003. "*Migrant Remittances to Developing Countries.*" Prepared for the UK Department of International Development by Bannock Consulting.

Sander, Cerstin, Peter Mukwana, et Altemius Millinga. 2001. "Passing the Buck: Money Transfer Systems: The Practice and Potential for Products in Tanzania and Uganda." Nairobi: MicroSave-Africa et Austrian Development Cooperation.

Siddiqui, Tasneem, et Chowdhury R. Abrar. 2003. "Migrant Worker Remittances and Micro-Finance in Bangladesh." Working Paper no. 38. Geneva: Social Finance Programme.

Small and Micro Enterprise Programme. 2007. Mobile Phone Money Transfer Project.

Thieme, Susan. 2003. "Savings and Credit Associations and Remittances: The Case of Far West Nepalese Labour Migrants in Delhi, India." Working Paper no. 39. Geneva: Social Finance Programme.

U.S. Agency for International Development and the Department for International Development. 2005. *Migrant Remittances* Volume 2, Number 2 (août).

Williams, Krissah. 2006. "Competition Cuts Cost of Wiring Money." *Washington Post* (May).

Wright, Graham A. N., et al. *No date. "Looking Before You Leap: Key Questions That Should Precede Starting New Product Development." Journal of Microfinance 1 no. 4.*

World Savings Bank Institute. 2004. "The Provision of Microfinance Services by Savings Banks: Selected Experiences from Africa, Asia and Latin America." *Perspectives* 47 (octobre).

Voronina, Galina. 2006. Presentation given at the MFC/EMN conference in Budapest for Anelik RU Co., Ltd. Russia (8 Juin).

Sites web sur les transferts d'argent

Bansefi, http://www.bansefi.gob.mx

CPSS (glossary of terms), http://www.bis.org/publ/cpss00b.htm

DFID, Sending Money Home, http://www.sendmoneyhome.org/

Fonkoze, http://www.fonkoze.org

IAD, http://www.thedialogue.org/programs/policy/trade/remittances/default.asp

IADB, Multilateral Investment Fund program on remittances: http://www.iadb.org/mif/v2/remittances.html

IFAD, http://www.ifad.org/events/remittances/index.htm

IRNet of WOCCU, http://www.woccu.org/prod_serv/irnet/index.php

L@ Red de la Gente, http://www.lareddelagente.com.mx

Livelihoods Connect, http://www.livelihoods.org/hot_topics/migration.html#3

Microfinance Gateway, http://www.microfinancegateway.org/

MPESA, http://www.safaricom.co.ke/m-pesa/

USAID, Newsletter on remittances: http://www.sendmoneyhome.org/Press/Migrant%20Remittances--August%202006.pdf#search=%22remittances%20DAI%22

World Bank, Finance Research on Remittances, http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTFINRES/0,,contentMDK:20696117~menuPK:1819205~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:478060,00.html

World Bank, Payment System and Remittances, http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTFINANCIALSECTOR/EXTPAYMENTREMMITTANCE/0,,contentMDK:20948545~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:1943138,00.html

World Bank, Research on International Migration and Development, http://econ.worldbank.org/external/default/main?menuPK=1572917&pagePK=64168176&piPK=64168140&theSitePK=1572893

World Council of Credit Unions (WOCCU), http://www.woccu.org