

## **Développer les transferts d'argent des migrants via les réseaux postaux en Afrique subsaharienne: bilan et recommandations tirés du projet IPM.**

---

### **Résumé**

---

En 2016, les transferts de fonds opérés par les 250 millions de migrants internationaux ont soutenu plus de 750 millions de personnes dans le monde, pour un total de 430 milliards d'euros par an, soit trois fois le montant de l'aide au développement.

Le projet Initiative postale d'amélioration des transferts d'argent des migrants en Afrique (IPM) s'est saisi de la problématique en s'appuyant sur deux convictions : la nécessité de développer les transferts d'argent « cash à compte » pour assurer l'optimisation des ressources de ces transferts, et le potentiel formidable que représentent les opérateurs postaux pour les transferts d'argent internationaux. Parce qu'elles disposent d'une présence mondiale et d'une réglementation unifiée, et également d'un réseau d'un milliard de clients, les postes sont l'un des acteurs naturels et centraux de l'inclusion financière.

Conduite de mai 2013 à décembre 2016 en réponse à un appel d'offre de l'Union Européenne, l'IPM avait pour objectif d'améliorer le système postal de transfert d'argent (Mandat Express International ou MEI) notamment en modernisant la solution technique sur laquelle il repose mais aussi d'optimiser l'usage des fonds en renforçant les compétences de gestion des populations concernées et en distribuant des produits financiers adaptées à leurs besoins.

Le projet s'est heurté de plusieurs difficultés majeures : l'instabilité politique de la région, l'insolvabilité de certains opérateurs qui a entraîné la fermeture de corridors de MEI régionalement très importants mais aussi et surtout la modification des conditions du marché des transferts d'argent, bousculées par la forte croissance des solutions mobiles. Malgré ces obstacles, même si la mise en œuvre des recommandations n'a été que partielle (notamment par manque de moyens alloués aux postes par les pouvoirs publics et complexité des circuits de décision), le dispositif de traitement des transferts d'argent a été amélioré et une dynamique de modernisation s'est clairement engagée, au-delà de la seule solution postale de transferts.

Les évaluations internes et externes menées à la fin du projet ont permis de confirmer la pertinence et l'actualité, en 2017, de l'optimisation des transferts d'argent et du développement des transferts « cash-à-compte » et de formuler des recommandations pour conduire un projet du même type que IPM, notamment :

- Lors de la conception du projet, il est nécessaire de prendre en compte les changements de comportement des clients liés à la généralisation des solutions de mobile money, et d'apporter un soin tout particulier au choix des opérateurs, qui doivent être sélectionnés via un appel à manifestation d'intérêt attractif, garant de leur motivation et des moyens déployés.
- Les activités doivent être choisies pays par pays, après avoir défini un tronc commun d'activité comprenant un diagnostic de démarrage, la mise en place d'un dispositif d'audit et de contrôle interne sur les transferts d'argent, la mise en place d'une solution technique s'intégrant aux systèmes des opérateurs postaux, la mise en place d'un appui renforcé en expertise, la détermination d'une stratégie d'éducation financière au service du développement et de la mission d'inclusion financière de chaque opérateur postal, et enfin l'intégration d'une approche Genre, approche d'autant plus intéressante que les femmes jouent un rôle déterminant dans la réception et l'utilisation des transferts d'argent.
- Les postes doivent être parties prenantes du volet « éducation financière », afin d'aider à la dissémination de l'éducation financière auprès de leurs clients, et les partenaires relais de ce volet au niveau local sélectionnés selon le même principe d'appel à manifestation d'intérêt.
- La composition de l'équipe projet joue un rôle déterminant et dans le cas d'un projet comme l'IPM, il est essentiel de mettre en place une équipe aguerrie, resserrée au maximum et dirigée de manière très claire, à proximité des opérateurs postaux voire en immersion au sein de leurs équipes.

- Enfin, le dispositif de pilotage et d'évaluation du projet doit être pensé pays par pays autour d'un socle commun d'indicateurs concernant les transferts, afin de pouvoir disposer de données de base dès le démarrage du projet (ce qui suppose d'ouvrir un chantier préparatoire avec les opérateurs postaux, souvent peu outillés) et de suivre les évolutions tout au long du projet.

Sans attendre une éventuelle réplique du projet, il est possible de poursuivre la dynamique d'amélioration de la qualité de service des transferts d'argent des migrants via les opérateurs postaux, à différents niveaux :

- Au niveau de l'UPU : nous recommandons de faire évoluer le cadre réglementaire postal en autorisant l'interconnexion des réseaux postaux avec les réseaux non postaux pour les transferts d'argent, de mettre en place une plateforme technique IFS la plus ouverte possible et interconnectable à tous les systèmes des parties prenantes des transactions financières et de déployer largement la solution développée dans le cadre d'IPM, IFS Mobile, via le Cloud. Il est enfin nécessaire de lancer effectivement la marque PosTransfer en mettant tous les outils marketing utiles à la disposition des opérateurs postaux.
- Au niveau des opérateurs postaux : la tarification du MEI doit être réformée pour gagner en compétitivité, notamment sur les petits montants. Il est également indispensable que les opérateurs postaux disposant de terminaux mobiles accompagnent le déploiement d'IFS mobile, et d'investir dans une analyse stratégique sur la diversification et la modernisation permettant de garantir la fiabilité et la sécurité aux utilisateurs qui reçoivent des fonds.
- Ces efforts, de l'UPU d'une part, et des opérateurs postaux de l'autre, doivent être soutenus par les pouvoirs publics de la sous-région, qui doivent veiller à ce que leur stratégie nationale d'inclusion financière intègre deux volets concernant l'inclusion financière des migrants et le rôle du réseau postal dans l'inclusion financière. Les autorités publiques doivent servir de levier aux postes afin qu'elles puissent remplir leur mission d'inclusion financière et d'éducation financière.

Le bilan tiré de l'expérience IPM permet de proposer aux acteurs du développement de la finance inclusive des orientations concrètes pour développer les transferts cash-à-compte via les réseaux postaux. Pour que les opérateurs postaux réussissent la nécessaire mutation de leurs services financiers vers le digital, il apparaît indispensable de les soutenir dans les efforts qu'ils produisent déjà et doivent poursuivre, notamment en matière d'investissement en systèmes d'information et en recrutement de nouvelles compétences. Ce n'est pas qu'une question de survie de ces opérateurs ; c'est aussi l'intérêt de l'inclusion financière de la grande majorité des populations dans les pays à faibles revenus.

Parce que les opérateurs postaux sont structurellement des opérateurs de service au plus grand nombre et sont moins tributaires des logiques de marché court-terme, leur présence dans le secteur des services financiers, et notamment des transferts d'argent, est vitale pour assurer l'existence d'une offre accessible en termes de tarifs, largement disponible et harmonisée à l'échelle globale grâce à un système universel de régulation postale.

C'est pourquoi ces opérateurs doivent faire l'objet d'une attention redoublée et d'une ambition constante des pouvoirs publics ; il est plus que jamais valable, sous réserve de respecter les modalités présentées plus haut, de se mobiliser pour travailler avec les postes au développement de la finance inclusive.