

# Elaborer une stratégie d'offre de service de transfert d'argent

BIM n° - 11 octobre 2005  
Karin BARLET

*Depuis dix ans, le nombre de migrants augmente à travers le monde et les données disponibles sur les transferts d'argent, associés à ces flux migratoires, sont de plus en plus nombreuses.*

*Fin 2003, un rapport publié par l'AFD, « Migration et phénomènes migratoires - Flux financiers, mobilisation de l'épargne et investissement local », fondé sur des enquêtes réalisées auprès des migrants de cinq pays (Mali, Sénégal, Comores, Maroc et Vietnam) faisait le point sur les pratiques et contraintes propres à chaque communauté et présentait les outils mis en place en France et à l'étranger pour faciliter les transferts, les réalisations communautaires, la gestion des aléas pesant sur les familles, la création d'entreprise et l'investissement immobilier.*

*L'angle adopté par l'Etude spéciale n° 10 du CGAP, Crafting a money transfers strategy: Guidance for pro-poor financial service providers, est tout autre. Elle propose aux prestataires de services financiers pour les pauvres (PSF) un guide pour l'élaboration d'une stratégie d'offre de services de transfert. Plutôt concis (25 pages), ce guide présente l'intérêt d'aborder tous les aspects nécessaires à la compréhension du marché des transferts, de la structure d'un système de transfert et des déterminants d'une stratégie d'offre de services de transfert d'argent.*

## Le marché des transferts d'argent

Le secteur du transfert d'argent est très complexe, car il se compose d'une diversité d'acteurs formels et informels qui utilisent des technologies et infrastructures institutionnelles en constante évolution pour servir une clientèle diversifiée. Le marché peut être segmenté de différentes manières, par exemple par type de client (gouvernements, entreprises, individus), par lieu d'origine et de destination (transferts internationaux ou domestiques) ou par type de canal de transmission (formel ou informel).

### *Types de transferts d'argent*

Outre les transferts « individuels » (de personne à personne), les PSF peuvent traiter beaucoup d'autres types de transferts d'argent, comme les transactions entre entreprises (par ex. paiement de factures), les flux d'entreprises à individus (par ex. versement de salaires) ou les transferts de gouvernement à individu (par ex. prestations sociales).

Bien qu'ils ne représentent qu'une infime part des transferts d'argent dans le monde, les transferts individuels représentent souvent la catégorie de transfert la plus importante pour la majorité des pauvres dans les pays en développement. C'est pourquoi le document traite des transferts individuels.

### *Taille et structure du marché des transferts internationaux formels*

Sur la base des données communiquées par les IMF, la Banque mondiale estimait le volume global des transferts d'argent internationaux formels à 88,1 milliards de dollars en 2002 et à 93 milliards de dollars en 2003. Selon la même source, l'Amérique latine et les Caraïbes reçoivent la plus grande part des transferts internationaux avec 30 pour cent des flux globaux, suivies de l'Asie du Sud (18 %), le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (13 %), l'Europe et l'Asie centrale (10 %) et l'Afrique subsaharienne (4 %). L'Inde et le Mexique figurent parmi les premiers bénéficiaires, tandis que les Etats-Unis et l'Arabie saoudite sont les principaux pays d'origine des fonds.

Le marché des transferts individuels est dominé par de grandes sociétés spécialisées, notamment Western Union, MoneyGram et Vigo. Le reste du marché formel des transferts est fragmenté entre les banques commerciales, les agences postales, les bureaux de change, les mutuelles de crédit et les sociétés de transfert positionnées sur des niches.

Les revenus du secteur s'élevaient selon les estimations à quelque 18 milliards de dollars en 2003, pour 320 millions de transactions environ. Il est difficile d'estimer le nombre total de transferts formels effectués dans une année, car de nombreux acteurs du marché communiquent la valeur des transferts et non le nombre de transactions. Les bénéfices dégagés par les leaders du marché sont, eux, beaucoup plus clairs.

### *Transferts régionaux et domestiques*

Bien que les études s'attachent aujourd'hui surtout aux transferts depuis les pays développés vers les pays en développement, les migrations et flux financiers associés s'effectuent aussi souvent à l'intérieur d'un même continent. Près de la moitié des migrants déclarés vivent dans des pays en développement. Les transferts entre pays en développement représentent une réelle opportunité de marché, bien qu'ils nécessitent souvent l'évolution ou le développement d'une infrastructure de transfert appropriée.

Les transferts à l'intérieur d'un même pays en développement représentent une opportunité et des contraintes similaires. Le montant des transferts domestiques tend à être inférieur à celui des transferts internationaux, mais les transferts domestiques sont plus nombreux et touchent davantage de ménages.

Des mécanismes de transfert sûrs et abordables sont essentiels pour le traitement des transferts à la fois domestiques et internationaux. Les services de transfert domestiques sont le canal ultime, la « dernière ligne droite », du processus de transfert international. Les marchés domestiques doivent donc fonctionner de manière efficiente pour que les transferts internationaux puissent toucher leurs destinataires. Cependant les réseaux de transfert d'argent dans les pays en développement sont souvent plus limités que les réseaux internationaux du fait du manque d'infrastructure, du manque de PSF proposant ces services, ou les deux. Il y a donc là une opportunité pour les prestataires de services financiers pour les pauvres, notamment dans les zones rurales ou reculées.

### *Canaux informels*

Par définition, les transferts informels ne sont pas déclarés. Les experts estiment la valeur totale des transferts d'argent effectués par voie informelle entre 40 et 100 pour cent du volume des transferts formels. De récentes études montrent que plus de la moitié des transferts de la France vers le Mali sont effectués par voie informelle, 85 % dans le cas du Soudan. Ces chiffres montrent que les systèmes informels concurrencent largement même les plus gros acteurs du marché formel des transferts. Quel que soit le mécanisme utilisé, les systèmes de transfert informel sont habituellement rapides, discrets et ne nécessitent qu'un minimum de formalités écrites. Ils sont généralement moins chers que les mécanismes formels soumis à réglementation et taxation, et souvent disponibles dans des zones où aucun prestataire formel n'existe. Pour les clients qui ne disposent pas de documents d'identité ou de résidence, le système informel est souvent un recours.

### **Les composantes d'un système de transfert d'argent**

Les systèmes de transfert d'argent peuvent être décomposés en trois éléments principaux :

- les institutions prestataires du service de transfert
- le mécanisme qui permet d'effectuer le transfert d'un point A à un point B
- l'interface client par laquelle l'argent est collecté et/ou décaissé

La diversité des solutions pour chacun des trois éléments permet une grande variété de combinaisons, d'autant plus que le secteur est en constante évolution et que de nouvelles combinaisons sont régulièrement créées. Cependant, ces combinaisons peuvent nécessiter des partenariats entre prestataires, car certains types de prestataires de services financiers sont limités par la loi à l'utilisation de mécanismes de transfert spécifiques.

### *Mécanismes de transmission*

Les principaux types de mécanismes de transfert utilisés aujourd'hui se répartissent en deux grandes catégories : les systèmes papier (chèques, mandats...) et les systèmes électroniques, qui tendent à remplacer les premiers. Une fois cette distinction faite, une autre catégorisation peut être effectuée selon si les clients doivent ou non posséder un compte dans une institution financière pour pouvoir envoyer ou recevoir de l'argent. Cette condition est une considération importante pour les pauvres, qui n'ont souvent pas de compte bancaire.

Il existe cinq instruments principaux de transfert d'argent sur le marché formel. Ceux-ci sont détaillés dans le document (nous nous contenterons d'en dresser la liste ici) : (i) les chèques et traites bancaires, (ii) les mandats, (iii) les transferts électroniques, (iv) le système Giro, (v) les réseaux propriétaires de transfert.

### *Partenariats des prestataires de services financiers et autres montages institutionnels*

Les prestataires de services financiers qui servent les pauvres (PSF) ont établi un certain nombre de partenariats créatifs avec d'autres institutions pour fournir des services de transfert d'argent. Les alliances avec des banques, des mutuelles de crédit, des réseaux postaux, des compagnies de transfert internationales et des agences de distribution leur permettent d'exploiter leurs points forts (proximité des clients et image de service de qualité) et de trouver une parade à leurs points faibles (expertise limitée en matière de transfert, restrictions sur les opérations de change, accès à un système de paiement).

- Partenariats avec des sociétés de transfert spécialisées : un nombre croissant de PSF forge des alliances avec les compagnies spécialisées telles que Western Union, MoneyGram ou Vigo. Ces sociétés sont souvent attirées par la proximité des IMF avec la clientèle pauvre ;
- Partenariats avec des institutions financières : les institutions financières dotées d'une licence bancaire peuvent fournir des services de transfert via un réseau de paiement électronique en établissant des relations de correspondance avec des banques situées dans d'autres pays ou régions. (exemple : La relation entre FONKOZE en Haïti et la City National Bank du New Jersey) ;
- Autres partenariats : les PSF peuvent également s'associer à d'autres partenaires non bancaires, comme les mutuelles de crédit, les agences postales.

### *Interfaces clients*

Les opérateurs de transfert traditionnels ont longtemps supposé que c'était aux clients de venir vers eux, les opérations de transfert se faisant habituellement à partir d'argent liquide au guichet d'une banque ou d'une société spécialisée. Plus récemment, la diffusion des nouvelles technologies dans les pays en développement permet aux clients d'envoyer et de recevoir de l'argent sous diverses formes et dans différents lieux. La téléphonie mobile, les kiosques internet, les cartes magnétiques ou cartes à puce sont autant de technologies exploitées au profit des services de transfert. En Amérique du Nord par exemple, de nombreuses banques tirent parti de la technologie des cartes de crédit pour créer des comptes spécifiquement conçus pour les transferts d'argent vers l'Amérique latine.

## **Les déterminants d'une stratégie d'offre de services de transfert d'argent**

Les prestataires de services financiers sont confrontés à une question qui semble on ne peut plus simple : comment transférer des fonds d'un expéditeur à un destinataire en faisant un bénéfice ? Pourtant, le choix des partenaires, des mécanismes de transmission et des interfaces clients, implique un ensemble complexe de considérations stratégiques. Parmi celles-ci, les facteurs de marché, l'environnement réglementaire et la capacité propre de l'institution. Les considérations liées au marché sont particulièrement importantes pour les prestataires de services financiers pour les pauvres qui entrent sur le marché du transfert, car ils se trouvent en concurrence avec des sociétés de transfert établies et souvent spécialisées. Ils doivent donc trouver une niche de marché et adapter leur stratégie en fonction.

Pour identifier une niche de marché, les PSF doivent évaluer l'intérêt potentiel d'offrir des services de transfert en réalisant une étude de marché approfondie. Cette étude doit analyser des questions telles que : Quel est le degré de réglementation du marché ? Le degré de concurrence ? Les besoins des clients sont-ils satisfaits par les opérateurs de transfert existants ? Existe-t-il un meilleur moyen de répondre à ces besoins ? La troisième partie du document détaille la façon dont les PSF peuvent analyser les préférences des clients, la concurrence, les questions institutionnelles et les facteurs environnementaux pour élaborer une stratégie solide d'offre de services de transfert.

### *Besoins et préférences des clients*

- Qui sont les clients ? Les PSF doivent étudier à la fois les clients expéditeurs et les clients destinataires, car les caractéristiques de ces deux segments ont des conséquences sur la conception du produit et le marketing. Comprendre le profil des clients influence par

ailleurs fortement la capacité d'une institution à pratiquer la vente croisée (offre de produits existants aux expéditeurs et destinataires). Les données sur le niveau d'éducation et la profession sont également essentielles pour la conception de produits, de systèmes et de stratégies marketing appropriés. L'étude doit aussi déterminer si les clients potentiels ont ou non déjà accès à des services financiers.

- Où sont situés les clients ? Les nouveaux entrants sur le marché du transfert doivent cartographier les flux de transferts qui les intéressent. Où se trouve la source de ces flux et vers où sont-ils dirigés ?
- Quels schémas de transfert les clients potentiels utilisent-ils actuellement ? Les prestataires potentiels doivent évaluer le volume et les caractéristiques des transferts à la fois internationaux et domestiques. A quelle fréquence les clients envoient ou reçoivent-ils des fonds ? Quel est le montant de ces transferts ? Ces informations sont essentielles pour les projections de tarification et de revenus. Les caractéristiques de saisonnalité peuvent aussi influencer la conception, les projections et les actions marketing.
- Quelles caractéristiques des produits les clients préfèrent-ils ? Quelles sont les préférences des utilisateurs vis-à-vis des services de transfert d'argent ?
- Quels autres services financiers sont susceptibles d'attirer les clients ?

### *Concurrence*

Avec la réglementation, la concurrence est l'un des points les plus importants à considérer pour élaborer une stratégie liée au transfert. Le PSF doit identifier les agents de transfert formels et informels opérant dans sa région, les mécanismes de transfert utilisés et le volume de transferts traités. Il doit évaluer les points forts et points faibles de ses concurrents (formels et informels) vis-à-vis des préférences des clients, pour déterminer son avantage comparatif.

### *Réglementation*

L'environnement réglementaire détermine en grande partie les options à la portée d'une institution cherchant à entrer sur le marché du transfert. Les catégories d'institutions légalement autorisées à opérer des transactions en devises étant souvent limitées, peu de PSF non bancaires sont susceptibles d'être autorisés à opérer des transferts en devises eux-mêmes.

### *Infrastructure*

L'infrastructure physique et financière d'un pays donné aura un impact important sur le choix du mécanisme de transfert, voire sur la viabilité même du service. La couverture géographique du réseau électrique et de télécommunication déterminera en partie si l'institution peut offrir des transferts en temps réel vers des zones reculées.

### *Capacité institutionnelle*

Les considérations internes sont aussi importantes que les facteurs liés au marché. Les institutions doivent procéder à une auto évaluation avant de décider de lancer un nouveau service, quel qu'il soit (capital humain, gestion des liquidités, etc.).

### *Analyse financière*

Parce que le lancement d'un service de transfert peut nécessiter un investissement significatif et est censé générer des bénéfices, les projections financières initiales et l'analyse financière

continue sont essentielles, même si la rentabilité du service de transfert n'est pas le seul argument pour investir ce marché.

### *Marketing*

Sur les marchés où de nombreuses options de transfert sont possibles, les données marketing sont souvent superficielles, ce qui complique la compréhension et la comparaison des prix, de la rapidité de prestation et d'autres aspects du service. De nombreuses institutions « récipiendaires » négligent le rôle crucial des campagnes marketing visant les expéditeurs. Les campagnes de publicité sont l'un des principaux moyens par lesquels les grandes sociétés spécialisées maintiennent leur part de marché.

## **Bibliographie**

Isern, J., Deshpande, R. & van Doorn, J., *Crafting A Money Transfers Strategy: Guidance for Pro-poor Financial Service Providers*, CGAP Occasional Paper N°10, March 2005, 27 pages ([http://www.microfinancegateway.org/files/25944\\_file\\_OccasionalPaper\\_10.pdf](http://www.microfinancegateway.org/files/25944_file_OccasionalPaper_10.pdf))

Les références qui suivent ont été triées par date de publication.

[Etude sur le transfert d'argent des émigrés au Sénégal et les services de transfert en microfinance](#), 2005

Comment optimiser le rendement de transferts de fonds des émigrés vers leurs pays d'origine ?  
Auteur : Sander, C. & Barro, I. & Sall, M. & Juhlin, M. & Diop, C. ; Nombre de Pages : 50

[Migration, transferts d'argent et marchés financiers au Mexique : Comment créer des liens ? \(BIM\)](#) 2005

Est-il pertinent et réalisable de connecter les opérations de transferts d'argent à une gamme plus large de produits financiers au service des migrants et de leurs familles ? Le cas du Mexique.  
Auteur : Bouquet, E. ; Nombre de Pages : 5

[Migration et phénomènes migratoires : flux financiers, mobilisation de l'épargne et investissement local](#) 2004

Les migrants, premiers bailleurs de fonds et/ou premiers investisseurs des pays en voie de développement ?  
Auteur : Viélajus, J.-L. & Bentaleb, N. & Courtoux, P. & Dembele, Y. ; Nombre de Pages : 241

[IMF et services de transfert d'argent : le cas de Umu en Ouganda \(BIM\)](#) 2004

Évolution du rôle d'une petite IMF ougandaise dans le domaine des services de transfert d'argent. A partir d'un article de la publication Small Enterprise Development  
Auteur : Barlet, K. ; Nombre de Pages : 3

[Épargne et projets chez les migrants maliens et sénégalais](#) 2001

Spécificité des comportements d'investissements chez les migrants maliens et sénégalais vivant en France  
Auteur : Dieng, S.A

[Épargne des migrants : quel rôle pour la microfinance ? \(BIM\)](#) 2001

Les pays exportateurs de main d'œuvre devraient-ils encourager les IMF à collecter les revenus des migrants pour en faire bénéficier les micro et petits entrepreneurs ?  
Auteur : Barlet, K. & Creusot, A-C.