

# Étude spéciale

N° 10

MARS 2005

## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'OFFRE DE SERVICES DE TRANSFERT D'ARGENT: LIGNES DIRECTRICES DESTINÉES AUX PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS POUR LES PAUVRES



Les auteurs de cette étude spéciale sont Jennifer Isern, experte en microfinance, Rani Deshpande, analyste en microfinance, tous deux membres du CGAP, et Judith van Doorn, consultante.

Les auteurs tiennent à exprimer leurs remerciements aux personnes et institutions citées ci-après pour leur précieuse contribution et leurs commentaires détaillés et judicieux sur ce rapport. Ce sont: Hans Boon et Gera Voorrips de ING Postbank, Donald Terry de la Banque interaméricaine de développement, David Grace, de World Council of Credit Unions, Anne Hastings, de FONKOZE, Stijn Claessens de la Banque mondiale, Jan Riedberg, consultant, et Elizabeth Littlefield, Brigit Helms et Richard Rosenberg, du CGAP. Les auteurs souhaitent également remercier les représentants de toutes les institutions citées dans la présente étude pour leur disponibilité à partager leurs expériences en matière de transfert d'argent.


Le CGAP, Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, est un consortium formé par 33 agences de développement qui appuient la microfinance. De plus amples informations sont disponibles sur le site web du CGAP: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

### Introduction

Les informations disponibles sur les envois de fonds transnationaux étant de plus en plus nombreuses, ces flux financiers suscitent un intérêt accru de la part du secteur privé, des pouvoirs publics tout comme des agences de développement<sup>1</sup>. Bien que les statistiques officielles ne rendent pas compte de tous les transferts d'argent, les envois de fonds par les canaux officiels constituent la deuxième source de financement extérieur pour les pays en développement, devant les mouvements de fonds sur les marchés financiers et l'aide publique au développement. En termes qualitatifs, les envois de fonds diffèrent des autres sources de financement du développement en ce sens qu'ils sont relativement stables et de nature anti-cyclique dans la mesure où les émigrés ont tendance à effectuer plus d'envois de fonds vers leurs pays d'origine pendant les périodes de récession économique<sup>2</sup>. Comme les envois de fonds constituent des transferts privés d'argent de personne à personne, ils profitent directement aux pauvres, et à la demande, dans la mesure où ce sont eux qui décident quand ils en ont besoin.

Du point de vue des prestataires de services financiers (PSF), le transfert d'argent peut être une activité lucrative. La position dominante de Western Union sur ce marché a rapporté à la société des marges bénéficiaires considérables, supérieures, d'après les estimations, de 150% à celles des banques commerciales américaines de taille moyenne<sup>3</sup>. Attirés par ces perspectives de profit, les prestataires de moindre importance ont commencé à explorer les segments du marché que les géants mondiaux n'ont pas encore pénétrés en ciblant souvent les communautés des diasporas en particulier et/ou en améliorant les services de transferts intérieurs dans les pays en développement.

Les prestataires de services financiers ciblant les pauvres ont été attirés par le marché du transfert d'argent car il leur offre la possibilité d'atteindre leurs objectifs financiers et sociaux<sup>4</sup>. Services rémunérés par commission, les transferts d'argent peuvent générer des revenus et accroître le bénéfice net des PSF. D'un point de vue social, les transferts d'argent permettent aux PSF d'assurer un service additionnel demandé par les clients pauvres à un coût relativement plus faible que celui proposé par les principaux prestataires<sup>5</sup>.

 *Mettre en place des systèmes financiers pour les pauvres*



En dépit de l'abondante littérature sur les avantages que pourraient offrir les transferts d'argent aux PSF servant les pauvres et à leurs clients, on dispose de relativement peu d'informations sur *la manière dont* ils pourraient pénétrer le marché du transfert d'argent. La présente étude explore les paramètres opérationnels et stratégiques intervenant dans le lancement d'un produit de transfert d'argent. Le premier chapitre commence par dresser un tableau général des transferts mondiaux d'argent, et présente l'étendue et la structure globales du secteur et les différences entre ses différents segments: transferts internationaux et transferts domestiques, canaux officiels et canaux non officiels (informels), détail et gros. Le deuxième chapitre décrit les principales catégories de canaux de transmission utilisés pour les transferts de fonds, les types de prestataires traditionnellement associés à ces canaux, les partenariats entre ces prestataires et les nouvelles interfaces clients utilisées pour rendre les transferts d'argent moins onéreux et plus pratiques pour les clients. Enfin, le troisième chapitre examine les moyens par lesquels un PSF au service des pauvres peut commencer à bâtir une stratégie pour les transferts d'argent en tenant compte des facteurs tels que les préférences des clients, la réglementation, la concurrence, les capacités institutionnelles, l'analyse financière et le marketing.

## **Le marché du transfert d'argent**

Le secteur du transfert d'argent est extrêmement complexe et comprend un large éventail d'acteurs formels et informels qui utilisent des technologies et dispositifs institutionnels en constante évolution pour servir une clientèle diversifiée. Le marché peut être segmenté de diverses manières, par exemple par catégorie de clients (administrations publiques, entreprises, individus), par lieu d'origine et de destination (à l'étranger ou à l'intérieur du même pays) et par type de canal de transmission (officiel ou non officiel).

Ce chapitre indique pourquoi les envois de personne à personne sont sans doute le type de transfert d'argent le plus approprié pour les PSF ciblant

les pauvres et présente les enseignements que les PSF peuvent tirer auprès des prestataires informels de services de transfert d'argent. Elle examine, ensuite, l'opportunité de marché qu'offre le type de transfert d'argent de personne à personne le plus documenté: les envois de fonds transnationaux. En dernier lieu, elle examine les transferts domestiques et régionaux qui peuvent offrir aux PSF une opportunité au moins équivalente à celle offerte par les transferts des pays du Nord vers les pays du Sud, bien qu'ils soient le plus souvent méconnus.

### **Types de transferts d'argent**

Outre les envois de fonds de personne à personne, les PSF peuvent assurer bien d'autres types de transferts d'argent, y compris les transactions d'entreprise à entreprise (par exemple, les paiements de factures), les transferts de fonds d'entreprise à personne (par exemple, les paiements de salaires) et les transferts de pouvoirs publics à personne (par exemple, les prestations sociales). Les paiements initiés par les consommateurs sont parfois qualifiés de transferts de détail, tandis que ceux opérés par les institutions sont qualifiés de transferts de gros. Le Boston Consulting Group estime que transferts transnationaux, quel que soit leur montant, enregistreront de 2001 à 2011 une croissance considérable aussi bien en valeur qu'en volume (voir Tableau 1)<sup>6</sup>.

Bien qu'ils ne constituent qu'une infime partie des paiements effectués à l'échelle mondiale, les transferts d'argent de personne à personne sont peut-être le type de transfert le plus important pour la majorité des personnes pauvres des pays en développement. Les transferts d'entreprise à entreprise et d'entreprise-à-personne sont actuellement inaccessibles à la plupart des entreprises du secteur informel qui emploient un grand nombre de pauvres dans le monde. En outre, peu de gouvernements des pays en développement ont mis en œuvre d'importants programmes en faveur des pauvres donnant lieu à des transferts des pouvoirs publics aux individus<sup>7</sup>. En conséquence, pour les besoins de la présente étude, le terme « transfert d'argent » renvoie aux transferts de personne à personne.

**Tableau 1 Paiements internationaux par catégorie**

	2001 *		2011	
	Valeur (en milliards USD)	Volume (en milliards)	Valeur (en milliards USD)	Volume (en milliards)
Au détail	300	1 977	748	5 176
En gros	329 517	536	602 914	980
<b>Total</b>	<b>329 817</b>	<b>2 513</b>	<b>603 662</b>	<b>6 156</b>

\* L'année la plus récente pour laquelle on disposait de données exhaustives

Source: Boston Consulting Group (BCG), *Preparing for the Endgame*. Les chiffres pour 2011 sont des projections. BCG définit les paiements comme des transactions non effectuées en numéraire, c'est-à-dire, des paiements n'impliquant pas un échange direct d'espèces.

### Taille et structure du marché officiel de transferts d'argent transnationaux

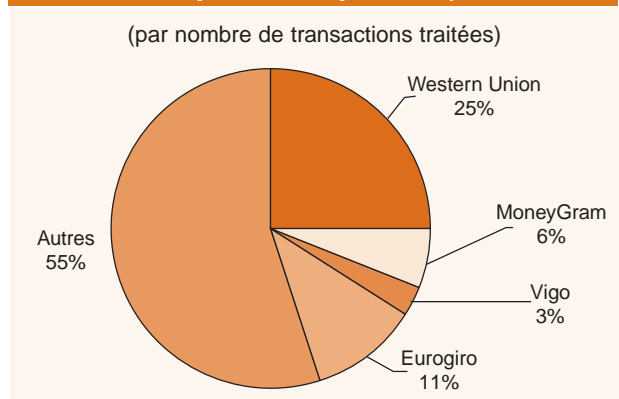
Ce n'est que maintenant que l'on commence à documenter le volume des transferts officiels à l'intérieur des pays et entre les pays<sup>8</sup>. À partir des données du FMI, la Banque mondiale a estimé le volume mondial des transferts d'argent transnationaux effectués par les canaux officiels à 88,1 milliards de dollars, en 2002, et à 93 milliards de dollars en 2003<sup>9</sup>. Ces chiffres témoignent d'une croissance spectaculaire du marché depuis 1970, époque où le volume total des transferts internationaux était estimé à 2 milliards de dollars<sup>10</sup>. Selon la Banque mondiale, l'Amérique latine et les Caraïbes ont reçu l'essentiel des transferts internationaux en 2003, soit 30% des flux mondiaux, suivis de l'Asie du Sud (18%), du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (13%), de l'Europe et de l'Asie centrale (10%) et de l'Afrique subsaharienne (4%)<sup>11</sup>. L'Inde et le Mexique se classent actuellement dans le peloton de tête des pays bénéficiaires de transferts internationaux, tandis que les États-Unis et l'Arabie Saoudite sont les principaux pays émetteurs<sup>12</sup>.

L'important marché des transferts de personne à personne est dominé par les grandes sociétés spécialisées de transfert d'argent (STA), à savoir Western Union, MoneyGram et Vigo. Le reste du marché de transfert officiel d'argent est réparti entre les banques commerciales, les bureaux de poste, les bureaux de change, les coopératives d'épargne et de crédit et les sociétés de transfert positionnées sur des niches, différentes catégories d'acteurs dominant les marchés spécifiques<sup>13</sup>. Par exemple, tandis que 70% des immigrants originaires d'Amérique latine résidant aux États-Unis ont recours aux services des STA pour transférer de l'argent vers leur pays d'origine, les banques

traitent une part relativement plus importante des transferts officiels d'argent en direction de la Turquie, de l'Inde et des Philippines<sup>14</sup>. En revanche, 90% des envois de fonds en provenance de la Russie vers l'Ukraine et des Émirats Arabes Unis vers l'Inde sont effectués en numéraire<sup>15</sup>.

Le total des revenus engrangés par le secteur en 2003 peut être estimé à 18 milliards de dollars, pour environ 320 millions d'opérations traitées<sup>16</sup>. Étant donné que nombre d'acteurs du marché déclarent la valeur des transferts, mais pas le nombre d'opérations, il est difficile d'établir une estimation du nombre total de transferts effectués par les canaux officiels au cours d'une année donnée. Western Union, la plus grande société de transfert d'argent sur le marché a déclaré avoir traité environ 81 millions de transferts en 2003<sup>17</sup>, ce qui, selon Bezard, représente globalement 25% du marché total<sup>18</sup>. Les parts de marché des autres principales sociétés de transferts internationaux, présentées à la figure 1,

**Figure 1 Estimation de la part de marché des prestataires de services de transferts internationaux de personne-à-personne, en 2003**



Sources: Ratha, "Workers' Remittances," First Data, SEC Form 10-K; MoneyGram, SEC Form 10; Bezard, *Global Money Transfers*; Great Hill Partners, "Great Hill Partners Form GMT Group;" estimations personnelles de Gera Voorrips et Hans Boon, ING Postbank; estimations établies par les auteurs.

**Tableau 2 Valeur moyenne annuelle des transferts effectués en direction d'un certain nombre de pays par les immigrés aux États-Unis**

Pays	Montant (en USD)
Inde	1 104
Pakistan	790
Bangladesh	562
Philippines	397
Mexique	385
Égypte	307
El Salvador	280
République dominicaine	203

Source: Orozco, "Worker Remittances"

sont estimées à partir du chiffre moyen de 300 dollars par transfert international avancé par MoneyGram<sup>19</sup>. Toutefois, ces pourcentages ont, au mieux, un caractère indicatif dans la mesure où les montants moyens de transferts varient considérablement selon les régions, comme l'illustre le Tableau 2.

Les bénéfices considérables générés par les principaux acteurs du secteur sont bien plus clairs. Western Union, par exemple, a déclaré des revenus d'un montant de 3,3 milliards de dollars et un bénéfice d'exploitation de 1,23 milliard de dollars pour l'année 2003<sup>20</sup>. Bezarad estime que ce chiffre représente 18,5% du total des revenus du marché officiel<sup>21</sup>. MoneyGram, qui se classe en deuxième position sur le marché, loin derrière Western Union, ne déclare que 737 millions de dollars de revenus et 112 millions de dollars de bénéfice d'exploitation au titre de l'année 2003<sup>22</sup>. Bien qu'il soit peu probable que d'autres sociétés de transfert d'argent dégagent les mêmes marges que Western Union et MoneyGram, le marché est, de toute évidence, rentable.

Ces sociétés tirent l'essentiel de leurs revenus des frais et commissions de change. Les données du Boston Consulting Group (BCG) sur les paiements de détail enregistrés en 2001 indiquent que les frais constituent environ 2/3 du total des revenus, tandis que les revenus des opérations de change représentent l'autre tiers. (Pour des chiffres détaillés, se reporter à l'Annexe 1)<sup>23</sup>. Le revenu lié aux dates de valeur ne représente qu'une part négligeable de ces revenus<sup>24</sup>.

Une autre tendance intéressante qui se dégage des données du BCG est que les revenus totaux

provenant des paiements de détail devraient augmenter à mesure que diminuera le revenu par paiement. Cela indique que le captage de volumes considérables de transferts d'argent deviendra de plus en plus important pour la rentabilité de l'entreprise. Heureusement pour les prestataires de services de transferts d'argent, on s'attend à ce que cette croissance de la demande totale soit importante. Bezarad prévoit que les transferts de petit montant, officiels et non officiels, atteindront 177 milliards de dollars d'ici à 2006 et que les récentes initiatives de lutte contre le blanchiment de capitaux réduiront la part des transferts mondiaux acheminée par les prestataires informels de 50% en 1996 à 34% en 2006. Les sociétés formelles de transfert d'argent concentrent actuellement leurs efforts d'expansion sur les pays susceptibles d'être les plus concernés par le recours accru aux prestataires formels, tels que l'Inde et la Chine<sup>25</sup>.

### Transferts d'argent régionaux et nationaux

Bien que les travaux de recherche soient actuellement axés sur les transferts des pays développés vers les pays en développement, les migrations se font souvent au sein du même continent. Près de la moitié des migrants enregistrés vivent dans les pays en développement<sup>26</sup>. Les mouvements de réfugiés sont encore plus localisés, la majorité des réfugiés se déplaçant vers un pays voisin<sup>27</sup>. Selon les estimations de BCG, la valeur totale des transferts intra-régionaux en Asie, en Europe et en Amérique en 2000 s'élevait à 168 milliards de dollars, ce qui correspond à un nombre de paiements s'élevant à 1,85 trillions (se reporter au Tableau 3)<sup>28</sup>. Les transferts d'argent entre les pays en développement

**Tableau 3 Transferts intra-régionaux par région en 2001**

	Valeur (en milliards USD)	Volume (en milliards)	Revenus (en milliards USD)
Amériques	17	296	2,9
Europe	121	1 249	11,2
Asie Pacifique	30	308	3,6

Source: Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame*. Les chiffres indiqués comprennent aussi bien les valeurs des transferts de petits montants que celles liées à de gros montants. Aucune donnée n'était disponible pour l'Afrique et le Moyen-Orient.

représentent un important créneau de marché, bien qu'ils puissent nécessiter d'améliorer et de développer des infrastructures de transfert appropriées, selon les pays.

Les transferts à l'intérieur des différents pays en développement représentent un marché tout aussi prometteur (et posent des contraintes d'infrastructures analogues). Les données disponibles attestent que les migrants les plus pauvres, en particulier ceux vivant dans les zones rurales, ont tendance à migrer vers les destinations proches de leur lieu d'origine (souvent des centres urbains au sein du même pays). Ils gagnent et envoient également moins d'argent que les migrants internationaux au niveau de vie plus élevé<sup>29</sup>. Ainsi, les montants des transactions intérieures sont-ils généralement plus réduits que ceux des transferts internationaux.

En revanche, ces transferts sont plus nombreux et s'adressent à un nombre bien plus important de ménages<sup>30</sup>. Rien qu'en Chine, les migrants internes ont envoyé 45 milliards de dollars par le canal des prestataires officiels de services de transfert en 2003<sup>31</sup>. Le Tableau 4 donne des estimations de l'ensemble des paiements intérieurs de petits montants et de gros

montants effectués dans un certain nombre de pays en 2000, qui est l'année la plus récente pour laquelle on dispose de données exhaustives. (Se reporter l'Annexe I pour les revenus totaux et par paiement, générés par les paiements intérieurs de détail.) Comme pour les paiements transnationaux, les prévisions indiquent que la rentabilité future des transferts intérieurs dépendra du captage d'un volume accru de transferts.

Des mécanismes de transferts d'argent sûrs et à moindre coût sont essentiels pour le traitement des transferts nationaux comme pour celui des transferts internationaux. Les services de transferts à l'intérieur d'un même pays sont le dernier maillon (l'étape finale) du circuit de transfert international et, par voie de conséquence, les marchés intérieurs doivent fonctionner efficacement pour que les transferts internationaux parviennent aux destinataires prévus. Ceci étant, les réseaux de transferts d'argent dans les pays en développement sont souvent plus limités que les réseaux internationaux en raison du développement insuffisant de leurs infrastructures, de l'absence de PSF assurant des services de transfert ou pour l'une et l'autre raisons. Cette réalité offre une opportunité aux PSF ciblant les pauvres, notamment dans les zones reculées ou en milieu rural où les possibilités de transfert sont le plus susceptible d'être rares. L'encadré 1 décrit comment un PSF ghanéen a comblé cette carence du marché de transfert intérieur.

### Les canaux informels

Si les transferts officiels sont enregistrés dans les comptes d'une entité commerciale, qui les déclare aux autorités gouvernementales, et sont donc pris en compte dans les statistiques économiques nationales, ce n'est pas le cas pour les transferts effectués par des canaux informels. Les experts estiment que la valeur totale des transferts monétaires effectués par des canaux informels (comme les transferts effectués par le canal de la famille, des amis ou d'autres canaux non documentés) se situe entre 40 et 100% du volume des transferts officiels à l'échelle mondiale<sup>32</sup>. Des études récentes estiment, par exemple, que plus de la moitié des

**Tableau 4 Paiements intérieurs enregistrés en 2001 dans un certain nombre de pays**

	Valeur (en milliards USD)	Volume (en millions)
États-Unis	741,2	82 594
Union européenne 15 *	371,9	51 542
Canada	20,1	6 159
Brésil	12,7	21 693
Mexique	6,9	7 476
Chine	7,7	6 731
Pologne	4,0	598
Inde	4,0	4 242
République tchèque	2	910
Indonésie	2	9 698
Thaïlande	1,6	1 150
Malaisie	1,2	944
Philippines	1,1	3 466
Russie	2,9	622
Hongrie	0,6	218
<b>Total (Monde)</b>	<b>1 446,1</b>	<b>220 457</b>

Source: Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame*.  
\* L'UE des 15 comprend les pays qui étaient membres de l'Union européenne avant 2004: Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et Suède.



### Encadré 1 Apex Link: fournir le dernier maillon de la chaîne

Apex Bank centralise la trésorerie pour les banques rurales du Ghana, un réseau composé de plus de 100 banques représentant plus de 400 points de service dont certains sont situés dans des villages d'à peine 500 habitants. Les études de marché effectuées dans les zones rurales desservies par ces banques ont montré que les clients avaient des difficultés à accéder aux transferts provenant des zones urbaines du Ghana. La criminalité rendait la situation particulièrement difficile pour les commerçants qui transportent de grosses sommes d'argent pour leurs affaires. Dans le même temps, les banques rurales étaient à la recherche de nouvelles sources de revenus et de moyens pour attirer davantage de clients.

Pour répondre à ce double besoin, Apex Bank a mis au point le système de transfert d'argent intérieur dénommé « Apex Link ». Le service utilise un logiciel breveté pour gérer les transferts de fonds entre les banques rurales en utilisant des messages codés envoyés par téléphone, fax ou courrier express. Le cycle de rotation se situe entre 15 minutes et 24 heures et 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.

Si les bénéficiaires ne disposent pas d'une carte d'identité délivrée par l'administration ou du passeport qui sont normalement exigés pour identifier les usagers du service, ils peuvent se rendre à la banque accompagnés d'une « personne connue dans la localité » qui servira de témoin du transfert. Les frais de transfert sont acquittés par les expéditeurs selon un barème fonction du montant transféré (généralement 0,5% du montant des transferts pour les clients et 0,75% pour les autres usagers). Le produit de ces frais est partagé entre Apex Bank et les banques rurales émettrices ou réceptrices.

Apex Link peut également être utilisé pour servir de dernier maillon dans le cadre d'un transfert international de fonds, car Apex Bank a conclu un accord de partenariat avec une banque commerciale locale autorisée à effectuer des transactions en devises. La banque locale dépose les fonds provenant de l'étranger sur le compte central de l'Apex Bank en monnaie nationale. Apex Link transfère ensuite les fonds à une banque rurale en vue du paiement final au client bénéficiaire.

De juin 2003, date de son lancement, à mai 2004, le système a effectué 24 000 transferts d'une valeur totale de plus de 27 millions de dollars. La direction de la banque indique que le système fonctionne à présent bien, en dépit des difficultés qu'impliquait le projet au départ en matière de formation du personnel et de promotion. Faire connaître le produit sur toute l'étendue du territoire ghanéen sera déterminant pour le succès du projet dans la mesure où Apex Link a été conçu non seulement pour générer des revenus, mais également pour attirer davantage de clients vers les banques rurales.

Source: Entretien avec Emmanuel Yaw Sarpong, Directeur de Apex Link, réalisé le 21 juin 2004.

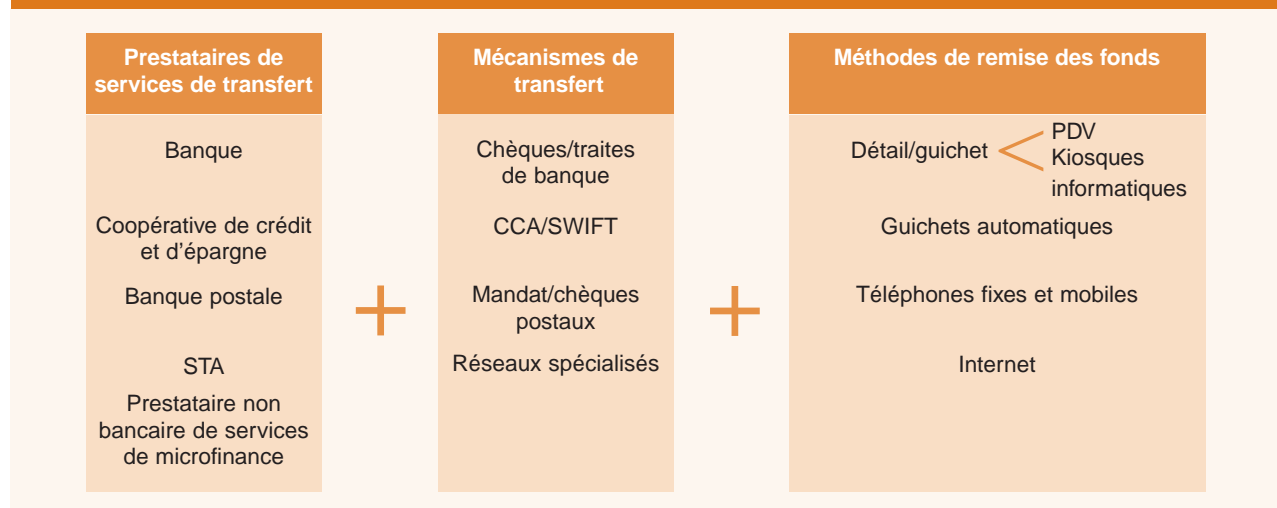
transferts d'argent de la France vers le Mali et le Sénégal empruntent des canaux non officiels, de même que 85% de l'ensemble des transferts effectués vers le Soudan. Selon les estimations, les canaux non officiels traitent six fois le volume des transferts officiels en direction du Népal et trois-quarts de l'ensemble des transferts effectués vers l'Inde et la Chine<sup>33</sup>. Bezarad estime que les systèmes de transfert informels en Asie et au Moyen Orient peuvent traiter un volume de transferts correspondant à deux fois et demie la valeur des transferts traités par les systèmes formels dans ces régions.<sup>34</sup>

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 un certain nombre de caractéristiques conviviales pour les clients. Quelque soit le mécanisme utilisé, les systèmes de transfert informels sont, en général, rapides, discrets et ne nécessitent qu'un minimum de formalités écrites.

Ils sont aussi généralement 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, donc, inspirer davantage confiance que les services formels de transfert d'argent en dépit du risque de perte. Pour les clients qui n'ont pas de documents de résidence ou d'identité, ces systèmes peuvent également être d'une utilisation plus facile. Ces commodités offertes aux clients pourraient servir de modèles aux PSF souhaitant intégrer certains aspects des systèmes informels dans leurs propres offres de services de transfert. (Pour une description plus détaillée des divers systèmes de transferts d'argent informels dans le monde, se reporter à l'Annexe 2).

**Figure 2 Bases d'un système de transfert d'argent**



### Les bases d'un système de transfert d'argent

Les systèmes de transfert d'argent se déclinent en trois éléments: (i) les institutions qui assurent le transfert; (ii) le mécanisme pour effectuer le transfert d'un point A à un point B; et (iii) l'interface client à travers lequel l'argent liquide est collecté auprès des expéditeurs et/ou versé aux bénéficiaires. Comme l'illustre la figure 2, ces trois éléments peuvent donner lieu à un nombre pratiquement infini de combinaisons possibles et à mesure que le secteur du transfert d'argent évolue, de nouvelles combinaisons sont constamment inventées. Toutefois, ces combinaisons peuvent nécessiter des partenariats entre prestataires de services dans la mesure où la loi interdit souvent à certains PSF d'utiliser certains types de mécanismes de transfert. Le présent chapitre analyse succinctement les sujets suivants:

- les mécanismes courants de transfert
- les restrictions qui empêchent les PSF d'utiliser ces mécanismes
- les types de partenariats institutionnels tissés par les PSF pour accéder à un large éventail de mécanismes de transfert
- le nombre croissant d'interfaces clients utilisées pour rendre le transfert d'argent plus accessible aux clients pauvres

### Les mécanismes de transmission

Les principaux types de mécanismes de transfert d'argent actuellement en usage entrent dans deux grandes catégories. Les systèmes utilisant un support papier, composés d'instruments tels que les chèques bancaires et les mandats. Ces systèmes sont progressivement remplacés par des systèmes électroniques, tels que les systèmes de règlement en temps réel de gros montant<sup>35</sup>, les réseaux exploités par les sociétés de transfert d'argent (STA) et les réseaux internes d'agences bancaires. Comme l'illustre le tableau 5, ces mécanismes peuvent, par ailleurs, être subdivisés en différentes catégories selon que le client est tenu ou non d'avoir un compte dans une institution financière pour envoyer ou recevoir un transfert d'argent. (Cette exigence est un paramètre important pour les clients pauvres qui n'ont souvent pas de compte bancaire.)

Cinq principaux instruments sont utilisés pour le transfert d'argent sur le marché officiel et différents types de PSF ont accès à différents instruments.

#### Chèques et traites de banque

Les chèques en papier et les traites de banque font partie des premières formes de transfert d'argent documentées et continuent d'être, à ce jour, une des principales formes de transfert d'argent de personne à personne dans certains pays industrialisés. L'émission de chèques et de traites de banque est

**Tableau 5 Principaux mécanismes de transfert d'argent présentés par catégorie**

		Mécanisme de transmission	
		Sur support papier	Par voie électronique
Condition exigée du client expéditeur	En espèces	Mandats	Réseaux spécialisés de transfert d'argent
	Compte bancaire	Chèques, traites de banques	Chèques postaux, CCA, SWIFT

généralement limitée par la loi aux institutions financières réglementées telles que les banques et les coopératives d'épargne et de crédit. Là où ces institutions sont facilement accessibles à la majorité de la population, ce système est commode. Toutefois, le mécanisme dépend de la fiabilité de la poste, chose qui fait souvent défaut dans les pays en développement, d'où le risque que les clients perdent les chèques et les traites de banque lors de la transmission du courrier. Même dans les meilleurs des cas, le bénéficiaire doit attendre que le chèque arrive, puis que les fonds parcourent le circuit bancaire. Le traitement physique des instruments émis sur support papier entraîne aussi des frais pour une banque, en particulier dans les pays où la main-d'œuvre est coûteuse. Pour toutes ces raisons, les chèques sont de plus en plus remplacés par des paiements électroniques.

#### Les mandats

Traditionnellement, les mandats font également partie des instruments sur support papier, mais contrairement aux chèques, ils peuvent être émis et compensés dans une diversité de PSF. Les principaux émetteurs de mandats sont, notamment, les institutions financières postales et les STA tels que Western Union et MoneyGram. Les mandats ne nécessitent pas de disposer d'un compte bancaire; de l'argent en espèces est remis à un bénéficiaire sur présentation du mandat à un agent payeur autorisé (un bureau de poste, un 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, vu la nécessité de délivrance physique du mandat au bénéficiaire, il est sujet à certains des risques de retard et de vol mentionnés plus haut.

D'après les estimations, les mandats postaux représentent à présent 1% 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 numéraire 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 ces 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 manifeste dans la majorité des pays de l'Europe de l'Est et d'Asie centrale<sup>36</sup>.

#### Les transferts électroniques<sup>37</sup>

Au niveau national, les types de systèmes de transferts de fonds électroniques les plus courants sont les chambres de compensation automatisées (CCA) et le système de règlement brut en temps réel (RTGSS)<sup>38</sup>. Ces deux mécanismes permettent aux institutions financières membres d'échanger des ordres de paiement et de régler des obligations par voie électronique. Les CCA peuvent accepter des ordres de paiement venant d'une institution financière ou directement des clients qui peuvent



entrer dans ces systèmes en utilisant leur carte bancaire. Ces réseaux sont souvent la propriété de banques centrales qui les exploitent, bien que des acteurs privés comme Visa gèrent également des systèmes de CCA dans certains pays.

Au plan international, le système le plus couramment utilisé pour faciliter les transferts électroniques de fonds est exploité par la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT—*Société internationale de télécommunications financières interbancaires*), une coopérative qui fournit à ses institutions membres des services de transmission chiffrée permettant d'effectuer des paiements en temps réel<sup>39</sup>. Le système SWIFT est souvent la solution la moins coûteuse pour les transactions importantes 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 personne à personne, mais des paiements plus importants entre entreprises ou entre entreprises et consommateurs, tels que les frais d'études universitaires<sup>40</sup>.

La plupart des transferts désignés sous le nom de « virements » sont acheminés par SWIFT ou par le biais d'un CCA national. Les transferts par le biais de tels réseaux électroniques sont très fiables mais les PSF qui ne sont pas des établissements bancaires peuvent ne pas y avoir accès. Bien que certaines coopératives d'épargne et de crédit aient accès à ce système par le truchement d'une fédération nationale, la plupart des PSF non bancaires n'est pas autorisée par la loi à participer à un système national de paiement.

Les capacités techniques d'un PSF peuvent également constituer une entrave à l'accès aux réseaux de paiement. Le coût, la technologie informatique et le personnel requis pour se connecter aux réseaux SWIFT, par exemple, peuvent être des obstacles majeurs à l'adhésion à la coopérative<sup>41</sup>. Même si les PSF peuvent souvent entrer en liaison avec le système SWIFT par le biais d'une banque membre, le transfert 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 informa-

tions sur l'activité de transfert d'argent du PSF en question. Les transferts par le biais de ces réseaux peuvent également être lents et les fonds se perdre, transmis avec retard ou difficiles à suivre<sup>42</sup>.

### **Le système Giro**

Le terme « Giro » est celui utilisé pour désigner les paiements électroniques transnationaux offerts par les bureaux de poste dans plus de quarante pays. Ces systèmes permettent 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, un compte bancaire ou un bureau de poste en vue d'un paiement en espèces. Il faut, en général, deux à quatre jours pour recevoir un transfert par giro. Les petits entrepreneurs ont souvent recours à ce service international pour le paiement de leurs importations et exportations.

Bien qu'il soit nécessaire d'être titulaire d'un compte bancaire postal pour effectuer un transfert par ce système, ces banques ont le plus souvent une couverture géographique plus large que les 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, disons que les réseaux postaux d'Afrique du Nord fournissent des services de virement postal adossés à des comptes bancaires qui suscitent un énorme engouement auprès des étudiants et des groupes de population à revenu faible et intermédiaire, qui ont du mal à ouvrir des comptes-chèques dans les banques commerciales<sup>43</sup>.

### **Les réseaux propriétaires de transfert d'argent**

Ce type de système de paiement est limité aux agents de l'organisation ou de l'association propriétaire du réseau. Toutefois, nombre d'institutions peuvent en devenir agents, notamment les banques, les institutions financières non bancaires, les bureaux de poste et les commerces de détail de toute nature.

Les services des STA sont le plus souvent extrêmement commodes pour les clients car ils ne

nécessitent pas que l'envoyeur ou le bénéficiaire soit détenteur d'un compte ou qu'ils aient à remplir de longs formulaires. Ces services sont également réputés pour leur rapidité: nombre de STA offrent un service en « temps réel » qui permet à un bénéficiaire d'entrer en possession des fonds transférés de manière quasi-instantanée. Ils sont également réputés fiables, atout que les principaux acteurs de l'industrie prennent soin de renforcer par une publicité à grande échelle.

En retour de leur simplicité, de leur rapidité et leur fiabilité (et en partie, pour financer des budgets de promotion considérables), les STA sont, en général, les mécanismes de transfert les plus coûteux (si les prix sont exprimés en pourcentage des fonds transférés) parmi ceux analysés dans ce chapitre. Si ces services semblent de ce point de vue désavantageux pour les clients, les revenus engrangés par les

principaux acteurs du secteur indiquent qu'ils ont exploité une demande considérable des clients. Les frais par paiement substantiels perçus par les STA représentent également une source de revenu intéressante pour les PSF qui adhèrent à ces réseaux.

### Partenariats entre PSF et autres mécanismes institutionnels

Les PSF qui servent les pauvres ont créé un certain nombre de partenariats novateurs avec d'autres institutions pour fournir des services de transfert d'argent. Les alliances avec les banques, les coopératives d'épargne et de crédit, les réseaux postaux, les sociétés internationales de transfert d'argent et les points de distribution permettent d'exploiter leurs points forts (proximité avec le client et qualité de service attestée) et de surmonter leurs carences (expertise limitée en matière de

**Tableau 6 Avantages et inconvénients des mécanismes de transfert d'argent pour les clients et les prestataires de services financiers**

	Clients	Prestataires de services financiers (PSF)	Restriction d'accès pour les PSF
<b>Chèques</b>	Lents; peuvent se perdre/être volés; doivent être remis en mains propres; nécessitent un compte bancaire pour l'expédition (pas pour la réception)	Entraînent des coûts de traitement relativement élevés	Fonction de la réglementation locale; accès souvent limité aux seules institutions financières réglementées
<b>Mandats</b>	Lents; peuvent se perdre/être volés; doivent être remis en mains propres; ne nécessitent pas de compte bancaire pour l'expédition ni la réception	Entraînent des coûts de traitement relativement élevés	Les mandats postaux réservés uniquement aux PSF postaux; d'autres peuvent être émis/payés chez une variété de PSF
<b>Transferts de fonds électroniques (TEF)</b>	Plus rapides que les instruments papier; nécessitent des comptes bancaires pour l'expédition et la réception; moins chers que les STA	Coûts de main-d'œuvre inférieurs à ceux des chèques mais nécessitent d'être en liaison avec un réseau et des infrastructures; frais inférieurs à ceux des transferts par STA	Possibilité d'accès d'un grand nombre de PSF par le truchement d'institutions financières avec lesquelles elles entretiennent des relations commerciales
<b>Giro</b>	Requièrent un compte postal pour l'expédition mais sont, en général, moins chers et plus accessibles que les virements électroniques bancaires	Coûts 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; les PSF postaux et autres peuvent recevoir des transferts
<b>Sociétés de transfert d'argent spécialisées (STA)</b>	Remise en temps réel possible; pas besoin de compte bancaire; de nombreux points d'accès; prix plus élevé.	Nécessite la mise en place d'infrastructures et les coûts peuvent varier en fonction de la relation d'agence; plus lucratif en général que les autres mécanismes de transferts	Fonction de la réglementation locale; agents parfois limités aux banques, avec des restrictions moindres concernant les sous-agents.

transfert, restriction sur les transactions en devises, accès à un système de paiement). Ce chapitre décrit les alliances entre les prestataires de services financiers (PSF), d'une part, et les sociétés de transfert d'argent (STA), les banques internationales et les institutions non bancaires, d'autre part.

Les relations de sous-traitance et les partenariats d'affaires reposent sur la confiance et la transparence. Les PSF doivent choisir avec soin leurs partenaires, ce d'autant plus qu'un nombre croissant d'opérateurs s'intéressent au marché du transfert d'argent. Lorsque les institutions réceptrices versent au client destinataire le montant du transfert, elles assument un risque de crédit, vu que souvent elles ne sont pas encore effectivement en possession des fonds envoyés par leurs partenaires à l'étranger et ont besoin de savoir que les fonds arriveront dans un délai bref. Les PSF émetteurs comptent sur les partenaires récepteurs établis dans d'autres pays pour assurer que le transfert parvient au destinataire. L'obtention d'informations sur les PSF émetteurs et récepteurs peut s'avérer difficile. Parfois, il n'est pas aisé pour les institutions réceptrices d'établir une comparaison entre les différents partenaires assurant des transferts d'argent. De même, les PSF émetteurs ne savent pas souvent quels sont les partenaires fiables et offrant des services de qualité à la clientèle dans un pays donné. En conséquence, il est indispensable d'effectuer les recherches nécessaires concernant les partenaires potentiels, y compris les vérifications de leurs références, de leur statut légal et de leurs états financiers.

#### **Partenariats avec des sociétés de transfert d'argent.**

Un nombre croissant de PSF ont noué des alliances avec des STA tels que Western Union, MoneyGram et Vigo. Cet engouement tient, en partie, à leur simplicité: les STA offrent souvent une solution clé en main pour la fourniture de services de transfert d'argent aux agents et agents secondaires, sous la forme d'une offre intégrée de logiciel et de formation. Les agents peuvent également bénéficier des programmes de promotion existants et d'un réseau établi qui peuvent générer un gros volume de transferts. Au plan de la concurrence, les partenariats avec les STA peuvent même devenir une nécessité

pour les PSF fournissant des services aux populations défavorisées, comme cela a été le cas pour XAC Bank en Mongolie, lorsqu'elle a eu besoin, pour retenir les clients, d'offrir les services de transfert avec les mêmes commodités que ceux offerts par ses concurrents.

Le facteur le plus important pour une STA dans le choix d'un partenaire est souvent d'ordre réglementaire. Dans certains pays, l'accès aux réseaux des STA est limité par la loi aux banques et, de temps en temps, aux coopératives d'épargne et de crédit et aux bureaux de change. Un autre facteur fondamental est l'étendue du réseau d'agences du partenaire potentiel, qui peut constituer son atout le plus précieux lors de négociations pour l'obtention d'un statut d'agent ou d'agent secondaire d'une STA. Les STA sont souvent attirées par la proximité des institutions de microfinance avec les clients pauvres, qu'elles considèrent comme un de leurs marchés cibles les plus importants.

Les autres critères qui sont pris en compte dans le choix d'un agent sont les heures d'ouverture, la solidité financière et la disponibilité de liquidité suffisante pour effectuer les paiements aux clients avant d'être remboursé. Vu que la vérification de ces critères pour un grand nombre d'agents peut être très lourde, les STA signent, en général, des contrats avec un petit nombre d'agents primaires dans chaque pays, lesquels sont souvent des banques. En fonction des réglementations locales, des banques peuvent ensuite nouer des relations secondaires avec différents autres PSF. Dans ce cas, la STA n'est en fait liée qu'à l'agent primaire, tandis que l'agent primaire se charge des recherches nécessaires concernant ses agents secondaires.

La part de la commission de transfert qui revient à l'agent payeur est alors divisée entre l'agent et l'agent secondaire. Afin d'éviter le partage de commissions, les institutions de moindre importance pourraient créer un consortium pour devenir l'agent primaire d'une STA, en supposant que les membres du consortium ont un degré minimum d'intégration entre leurs systèmes et/ou une plate-forme commune en matière de systèmes d'information et de communication. Cette approche a été utilisée par un certain nombre de fédérations de

## Encadré 2 Gestion des risques inhérents aux relations avec les STA

Le partenariat avec une STA peut offrir aux PSF 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 l'ensemble des PSF fournissant des services aux pauvres. Une IMF des Philippines qui dispose d'agences rurales s'est aperçue que le coût des appels domestiques longue distance pour joindre les serveurs de sa STA partenaire compromettait la rentabilité même du partenariat, quand bien même 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 PSF doivent donc se montrer particulièrement prudents lorsqu'ils évaluent le coût total d'un accord de partenariat de ce type.

Un des moyens de gérer les risques liés au lancement de services de transfert d'argent est l'introduction graduelle de ce type de services. Cette introduction graduelle peut se faire géographiquement, par exemple, en lançant dans un premier temps les services de STA uniquement dans certaines agences. Cette approche a été adoptée en Mongolie par XAC Bank, qui pendant les premiers mois a limité ses services internationaux de transfert au siège. À mesure que s'accroît le volume des transactions, les agences doivent ensuite être capables de traiter les transferts rapidement et aisément, enseignement que XAC Bank avait déjà tiré de ses produits de transfert domestique. L'introduction graduelle des transferts internationaux dans ces agences a permis à la banque d'apprendre à réduire les coûts opérationnels avant d'ouvrir le réseau à des volumes de transfert 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 qui fait office d'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, il évite de payer la garantie en espèces que requiert le statut d'agence à part entière. Si les volumes de transferts génèrent un volume suffisant de revenus 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.

Source: Entretiens avec Jim Anderson et G. Tuul, de XAC Bank réalisés le 7 juin 2004, et avec le Président d'une IMF des Philippines (sous le couvert de l'anonymat) le 23 juin 2004.

PSF, notamment la Jamaica Cooperative Credit Union League (JCCUL—*la Ligue jamaïcaine des coopératives d'épargne et de crédit*), qui a conclu un partenariat avec une société locale de transfert d'argent pour fusionner quatre STA en un service de transfert d'argent sous sa propre marque exclusive<sup>44</sup>. Au Mexique, La Red de la Gente relie plusieurs centaines de coopératives d'épargne et de crédit suivant ce schéma afin de créer un réseau de distribution pour l'envoi de fonds et d'autres services financiers<sup>45</sup>. IRnet, un service de transfert d'argent créé par la World Council of Credit Unions (*Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit*) groupe les transactions de multiples coopératives de crédit et d'épargne afin d'obtenir des services à coûts réduits auprès des STA établies.

Les partenariats avec les STA ne vont toutefois pas sans un certain nombre de risques qu'il faut gérer. Ainsi, plus la STA est grande, plus il est probable qu'elle essaie d'imposer des relations exclusives à ses agents. Mais, même les grandes STA ne peuvent 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. C'est ainsi que les services d'une des premières STA étrangères avec laquelle la JCCUL a conclu un partenariat n'étaient guère sollicités par les Jamaïcains vivant aux États-Unis, alors que ces services étaient populaires au sein de la communauté des immigrés latino-américains. Ayant refusé le statut d'agent exclusif, la JCCUL a pu augmenter des volumes de transferts insignifiants en s'adjoignant d'autres STA partenaires<sup>46</sup>. L'encadré 2 décrit les autres risques qu'entraînent les relations avec les STA et la manière dont les PSF au service des pauvres y ont fait face.

### Les partenariats avec les institutions financières.

Les institutions financières ayant obtenu un agrément pour l'exercice d'activités bancaires peuvent fournir des services de transfert d'argent par le truchement d'un réseau de paiement électronique en nouant des relations de correspondance avec les banques installées dans d'autres régions ou pays. Les relations entre FONKOZE, à Haïti, et la City National Bank de New Jersey, aux États-Unis,

### Encadré 3 Partenariat avec une banque commerciale pour fournir des services de transfert domestique

En Inde, l'ONG Adhikar pilote un service de transfert d'argent domestique pour le grand nombre de migrants qui se déplacent de l'État oriental d'Orissa vers l'État occidental de Gujarat en quête de travail. L'avantage comparatif d'Adhikar dans le domaine des services de transfert d'argent est la connaissance des besoins des différents clients ainsi que la capacité à desservir les clients vivant dans des zones reculées. Au moment où elle concevait son système de transfert, Adhikar a décidé de laisser la transmission effective des fonds aux soins de la Corporation Bank, qui dispose d'agences aussi bien dans l'État d'Orissa que dans celui de Gujarat et des infrastructures nécessaires pour effectuer des transferts fiables et dans les délais requis.

Bien qu'il y ait des transferts bancaires réguliers entre Orissa et Gujarat, la plupart des migrants ne disposent pas encore de comptes bancaires et jugent coûteux de recourir aux services d'une agence bancaire. Adhikar centralise la collecte et la distribution de ces petits transferts et les achemine par le biais d'un compte ouvert à la banque. Ce processus répartit les coûts de transaction sur un grand nombre de transferts, diminuant ainsi la commission par transfert. Adhikar envisage, à présent, de démultiplier les avantages du système en associant les ONG qui desservent d'autres districts dans l'État d'Orissa comme agents de distribution, réduisant davantage les commissions par transaction tout en permettant aux ONG d'avoir une nouvelle source de revenus pour soutenir leurs activités.

entre les banques d'épargne espagnoles et la Banco Solidario, en Équateur, en fournissent quelques exemples. Dans les deux cas, les transferts d'argent sont regroupés par l'institution émettrice et déposés sur un compte auprès de l'institution réceptrice qui dégroupé les paiements à distribuer aux clients bénéficiaires. Les ONG comme celle décrite dans l'encadré 3, peuvent également nouer des partenariats avec les banques pour fournir à leurs clients des services de transfert d'argent.

#### Les autres partenaires.

Les PSF nouent également des partenariats avec d'autres institutions non bancaires telles que les coopératives d'épargne et de crédit. Au Nicaragua, par exemple, FAMA (une institution de micro-finance) a noué un partenariat avec un réseau de coopératives rurales d'épargne et de crédit pour la distribution des transferts. Les coopératives rurales d'épargne et de crédit peuvent recevoir des transferts de l'étranger, mais ne sont pas implantées en milieu urbain. En revanche, FAMA n'a pas accès à un système de paiement, mais offre en complément aux coopératives d'épargne et de crédit un réseau de distribution urbain<sup>47</sup>.

Même s'ils ont accès à un type de mécanisme de transfert, les PSF peuvent tisser des liens avec d'autres prestataires de sorte de pouvoir offrir aux clients une palette complète de possibilités de transfert. Les bureaux de poste, par exemple, offrent souvent des services de mandats postaux ainsi que des services de transfert d'argent, ce qui leur permet de traiter aussi bien les transferts nationaux qu'in-

ternationaux. Les coopératives d'épargne et de crédit peuvent s'abonner à la fois à un réseau de chambres de compensation automatisées (CCA) et à un service de STA, offrant ainsi aux clients de services de transfert un choix en terme de rapidité, de fiabilité et de coût.

#### Interfaces client

Les opérateurs de transfert d'argent attendaient par le passé que les clients viennent à eux, fournissant, en général, des services de transfert aux clients en espèces dans une agence bancaire, à un bureau de poste ou chez un agent d'une STA, par exemple un magasin de détail. Plus récemment, le développement des nouvelles technologies dans les pays en développement permet aux clients d'envoyer et de recevoir des transferts sous des formes plus variées et sur une zone de couverture plus étendue<sup>48</sup>. Des solutions comme celles-ci peuvent supprimer les contraintes liées à la localisation des agences et aux heures d'ouverture, tout en diminuant aussi potentiellement le coût de prestation du service, en particulier dans les zones reculées. En Afrique du Sud, au Cameroun et aux Philippines par exemple, des systèmes associant le téléphone mobile et des terminaux installés dans des points de vente<sup>49</sup> sont mis au point pour permettre aux clients de transférer et de récupérer des fonds (se reporter à l'encadré 4). L'encadré 5 décrit comment une banque indienne utilise les kiosques informatiques pour fournir ce type de services en dehors de son réseau d'agences.



#### Encadré 4 La téléphonie mobile rapproche les services de transfert d'argent de la clientèle

Aux Philippines, une association originale entre des STA traditionnelles, des établissements de services non financiers de détail et une société de télécommunication sans fil utilise des messages écrits pour effectuer des transferts d'argent, notamment des envois transnationaux de fonds et des versements d'entreprises, tels que les salaires et les commissions. Le mécanisme de transmission est le réseau de téléphonie mobile de SMART Communications, dont les abonnés peuvent activer un service de portefeuille virtuel dénommé Smart Money.\* Smart Money peut fonctionner comme un portefeuille purement virtuel ou être relié aux comptes bancaires des clients et à une carte de débit MasterCard. Dans les deux cas, le service est contrôlé par le truchement du téléphone mobile du client.

Pour effectuer un transfert international, un expéditeur remet de l'argent en espèces à une STA affiliée à SMART dans le pays où il se trouve. La STA utilise son téléphone mobile pour donner à SMART l'ordre de transférer les fonds de son portefeuille virtuel à celui du destinataire. Un message écrit envoyé au téléphone mobile du bénéficiaire lui indique que le transfert a été effectué.

Selon que les destinataires utilisent Smart Money avec une carte de débit ou comme portefeuille virtuel, ils peuvent retirer les fonds transférés à des guichets automatiques gérés par les banques partenaires de Smart ou retirer l'argent en espèces dans un réseau d'agents payeurs. Ce réseau comprend actuellement les restaurants fast-food, les stations d'essence, les bureaux de prêt sur gage, les grands centres commerciaux et les centres d'encaissement de Smart.

Si ces agents assurent une large couverture dans les zones urbaines, dans les zones rurales, la couverture est moins dense, ce qui pourrait offrir aux prestataires de services de microfinance la possibilité de devenir des agents payeurs dans les régions mal desservies. Les négociations en cours entre Smart et des institutions financières fournissant des services aux pauvres ont montré l'importance capitale du nombre de points de service qu'un agent payeur apporte à la relation.

Un transfert d'argent acheminé par le biais du système SMART donne lieu à trois frais distincts: i) les frais perçus par l'agent international qui initie un transfert; ii) ceux perçus par SMART (pour la transmission du message), et iii) ceux perçus par les agents payeurs locaux qui convertissent le transfert en espèces. En dépit du nombre d'acteurs intervenant dans l'opération, ces frais combinés sont souvent inférieurs à ceux perçus par les banques traditionnelles ou par les STA.

\* Les portefeuilles virtuels sont des comptes ou des réserves de valeurs monétaires détenues sous forme électronique pour le compte du client, souvent par les sociétés qui facilitent les paiements, mais peuvent ne pas offrir d'autres services financiers.

Sources: Conde, "Phoning Home Pesos;" entretien avec Ramon Isberto, Responsable des relations publiques du Groupe SMART Communications, réalisé le 16 janvier 2005; entretien avec John Owens, Directeur de MABS/DAI, 27 septembre 2004.

Les cartes de débit et les cartes prépayées, en association avec les systèmes de points de vente (PDV), peuvent transmettre les transferts sous forme électronique sécurisée, permettant aux clients d'avoir accès aux transferts en différents endroits. Les cartes à bande magnétique, généralement utilisées comme cartes de débit ou de crédit, récupèrent les informations relatives au compte d'un utilisateur à partir d'un réseau en ligne. Les cartes « à puce » sont munies d'un microprocesseur qui stocke les données du compte sur la carte. Alors que les cartes à bande magnétique ont besoin d'un terminal PDV pour être connectées au serveur informatique d'un établissement financier afin de traiter chaque transaction, les cartes à puce ont la capacité de traiter les paiements sans avoir à se connecter aussi souvent. C'est ce qui rend les cartes à puce plus adaptées aux environnements où les infrastructures de télécommunications sont coûteuses ou inexistantes.

De nombreux systèmes de transfert d'argent basés sur les technologies à carte sont actuellement en usage ou en cours d'élaboration. À titre d'exemple, une organisation en Tanzanie est en train d'installer des terminaux PDV dans les coopératives d'épargne et de crédit (SACCO), réparties sur l'ensemble du territoire, même dans les lieux les plus reculés. Les voyageurs peuvent charger des espèces sur leur carte de débit à une banque de la capitale, puis retirer les espèces dans la coopérative SACCO de leur localité, pour éviter le risque de voyager avec d'importantes sommes d'argent. Bien que le service semble prometteur, l'expérience a rencontré un problème sérieux: celui d'amener les membres des coopératives d'épargne et de crédit à acheter leur carte de débit<sup>50</sup>. Cette expérience souligne l'importance d'informer les clients sur les avantages et l'utilisation des nouvelles technologies.

En Amérique du Nord, de nombreuses banques ont profité de la technologie des cartes de débit pour concevoir des comptes spécialement adaptés

## Encadré 5 Banque ICICI: Transferts d'argent et extension en zone rurale

La Banque ICICI, une banque nationale de développement devenue désormais une banque commerciale privée indienne, offre un large éventail de services financiers, notamment des transferts d'argent d'Indiens vivant à l'étranger vers l'Inde. En 2004, le service "Money2India" de la banque comptait 670 bureaux d'agents locaux en Inde et il a récemment étendu son champ d'activité à des villages éloignés par le biais de kiosques informatiques.

Le système de kiosque informatique fonctionne de la manière suivante: l'expéditeur remet des fonds destinés à être transférés sur le compte ICICI du bénéficiaire, auprès d'une agence d'ICICI ou d'un agent de Money2India. Dès que la transaction a été effectuée, l'agent de Money2India informe l'opérateur du kiosque, qui en informe à son tour le bénéficiaire. Le bénéficiaire peut alors percevoir l'argent soit à ICICI ou au kiosque, qui est équipé d'un guichet automatique à coût modéré. Selon les estimations d'ICICI, les kiosques peuvent être installés de manière rentable même dans des villages qui ne comptent que 2 000 habitants. Cette solution présente un grand intérêt pour les bénéficiaires des zones rurales car elle élimine les coûts de transaction qu'entraîne le déplacement dans une grande ville pour se rendre à une agence de la banque.

Les kiosques utilisés par la Banque ICICI offrent à la fois un service téléphonique, un service financier, un service éducatif et d'autres services. Les opérateurs des kiosques sont des hommes/femmes d'affaires indépendants, rémunérés grâce aux commissions payées par les prestataires de service et aux frais d'utilisation payés par les clients. Ils assurent eux-mêmes les frais d'installation, pour lesquels ils obtiennent généralement un prêt partiel auprès de la Banque ICICI. Étant donné que la Banque ICICI n'assume aucune charge fixe, le système s'est avéré être un moyen rentable pour la banque d'étendre son champ d'activité aux zones rurales. Au milieu de l'année 2004, environ 150 opérateurs de kiosque offraient des services ICICI et la banque espérait porter ce nombre à plus de 2 000 en 12 mois environ. Du point de vue des opérateurs, ce modèle opérationnel n'est viable que si des services multiples sont acheminés par le biais d'un seul kiosque. Néanmoins, l'expérience prouve que les kiosques peuvent être rentables même sans le service de transfert d'argent, qui peut être facilement ajouté par la suite.

La Banque ICICI a pu offrir son service Money2India grâce à un concours de circonstances: 1) les inventeurs du système de kiosque étaient à la recherche d'applications commerciales appropriées pour le système, 2) la technologie répondait aux besoins de ICICI, et (3) par ailleurs, d'autres prestataires de services non financiers, tels que les sociétés qui offrent des services de formation et d'information/diagnostic sanitaire, ont également choisi d'utiliser les kiosques, créant ainsi des entreprises multi-services permettant d'assurer des bénéfices aux opérateurs. Ces circonstances particulières et par conséquent, le système de transmission de Money2India, peuvent se révéler quelque peu difficiles à répliquer dans d'autres pays. Mais l'exemple des kiosques informatiques, équipés de guichets automatiques à coût modéré peut représenter pour les PSF un moyen rentable d'étendre le champ de couverture des services de transfert d'argent, ainsi que d'autres services.

Sources: Interview avec Bindu Ananth, Directeur des initiatives sociales, Banque ICICI, 15 juin 2004.

aux transferts vers l'Amérique latine. Ce type de compte fonctionne généralement avec deux cartes de débit (ou plus), dont une sert à l'expéditeur pour déposer des espèces sur le compte au niveau d'un guichet automatique bancaire (GAB), et l'autre au bénéficiaire à l'étranger pour retirer les espèces à un GAB compatible. Le produit VisaGiro est une variante de cette formule, qui permet à l'expéditeur de transférer des fonds sur une carte prépayée rechargeable remise au bénéficiaire, qui a alors la possibilité de retirer des espèces aux GAB ou auprès d'un commerçant Visa<sup>51</sup>. Les nouveaux modèles de ce type illustrent une des raisons pour lesquelles Bezaré prédit que le développement des paiements par carte deviendra la plus grande menace à la domination exercée par les STA sur l'industrie du transfert d'argent<sup>52</sup>. Une étude récente sur les envois de fonds en Amérique latine

a révélé que les retraits par carte de débit représentaient la méthode la moins coûteuse parmi toutes les méthodes de transfert sur le marché<sup>53</sup>.

Cependant, les frais modiques normalement prélevés pour les transactions par carte bancaire signifient également que ce type de transaction est moins lucratif pour les PSF que les transferts effectués par le biais d'autres mécanismes, tels que SWIFT ou une STA. Dans certains marchés, les clients ont également été plus lents que prévu à adopter une nouvelle technologie. Un autre obstacle à la vulgarisation des transferts par carte est la standardisation des réseaux de GAB et PDV, qui doivent être harmonisés aux niveaux national et mondial pour permettre un fonctionnement harmonieux de ces transferts.

Une autre interface client émergente profite de l'augmentation constante de l'accessibilité à l'Internet. Nombre de STA ont mis en place des

options de service qui permettent aux expéditeurs d'effectuer un transfert par Internet et d'utiliser leur carte de crédit ou de débit pour financer le transfert. Les bénéficiaires perçoivent alors des espèces auprès d'un agent. Des fournisseurs de services de transfert spécialisés dans les transferts sur le web ont également vu le jour. En utilisant ce qu'on appelle parfois les « porte-monnaie en ligne ou virtuels », les compagnies telles que PayPal permettent aux expéditeurs de transférer des fonds à partir d'un compte bancaire ou d'une carte de crédit sur un premier compte PayPal, puis sur le compte PayPal du bénéficiaire. Le bénéficiaire peut alors retirer des espèces à un GAB.

Un troisième modèle combine les éléments du système espèces contre espèces et du système de porte-monnaie en ligne. Les compagnies telles que Xoom permettent aux expéditeurs d'initier des transferts sur un site web et aux bénéficiaires d'accéder à l'argent en espèces sans nécessiter un compte bancaire ni l'accès à Internet, grâce à un partenariat avec des établissements financiers dans les pays de destination.

### **Déterminants d'une stratégie d'offre de services de transfert d'argent**

Les PSF sont confrontés à un problème qui peut, à tort, paraître simple: comment transmettre des fonds d'un expéditeur à un bénéficiaire et dégager des bénéfices. Pour autant, le choix des partenaires, des mécanismes de transmission et des interfaces client implique un ensemble complexe de considérations stratégiques. Au nombre de celles-ci, figurent les facteurs liés au marché, le cadre réglementaire et la capacité interne propre à l'institution. Les considérations liées au marché sont particulièrement importantes pour les PSF au service des pauvres qui entrent dans le secteur du transfert d'argent, puisqu'ils se retrouvent généralement en compétition avec les sociétés de transfert d'argent bien établies (et souvent spécialisées). Les PSF doivent trouver un créneau dans ce marché et bâtir leur stratégie de transfert d'argent en conséquence.

Pour identifier un créneau de marché approprié, les PSF doivent évaluer l'intérêt potentiel d'offrir des services de transfert d'argent, en procédant à une étude de marché approfondie. Cette étude devra analyser les questions suivantes, entre autres: dans quelle mesure le marché est-il soumis à la réglementation? Quel est le degré d'intensité de la concurrence? Les besoins du client sont-ils satisfaits par les opérateurs actuels de transfert d'argent ou bien y aurait-il une meilleure façon de répondre à ces besoins? Le présent chapitre étudie les différentes manières dont les PSF peuvent analyser les préférences de la clientèle, la concurrence, les aspects d'ordre institutionnel et les facteurs liés à l'environnement et au marché, en vue d'élaborer une stratégie viable de transfert d'argent.

### **Les besoins et préférences des clients**

#### **Qui sont les clients?**

Les PSF doivent faire une étude des clients, expéditeurs et bénéficiaires, car les caractéristiques de ces clients influent sur la conception et le marketing du produit. Les établissements financiers doivent identifier, entre autres, l'âge, la situation socio-économique et les relations inter-personnelles des expéditeurs et des bénéficiaires. Les migrants sont-ils de jeunes hommes qui envoient des fonds à leurs parents, leurs femmes ou leurs enfants? Des femmes plus âgées qui envoient des fonds pour pourvoir à l'entretien de leurs enfants ou des femmes plus jeunes qui envoient de l'argent à leurs parents ou frères et sœurs? Le fait de comprendre le profil des clients influe grandement sur la capacité d'une institution à vendre certains produits existants à la fois aux expéditeurs et aux bénéficiaires. Ces produits indirectement liés au transfert sont les comptes d'épargne, les prêts, les hypothèques, les cartes de crédit et l'assurance. Les informations sur le fait de savoir si le client sait lire et écrire, son niveau d'instruction et sa profession sont également indispensables pour concevoir des produits, des systèmes et des stratégies marketing adaptés.

Outre les données démographiques, les PSF ciblant les pauvres doivent également chercher à

savoir si les clients visés ont déjà accès aux services financiers. Les clients susceptibles d'être intéressés par les services de transfert d'argent sont-ils déjà des clients de l'institution, d'un autre PSF, ou ne sont-ils clients d'aucune banque? Sont-ils des expéditeurs ou des bénéficiaires? À partir de ces informations, un PSF peut identifier les caractéristiques de produits qui attireront la clientèle visée. À titre d'exemple, si une étude de marché révèle que de nombreuses personnes dans la région reçoivent des transferts d'argent mais ne disposent pas de compte bancaire, le PSF peut alors vouloir introduire un service qui ne nécessite pas de disposer d'un compte bancaire, tout en offrant aux clients des incitations à l'ouverture d'un compte.

### **Où sont les clients?**

Les nouveaux arrivants potentiels sur le marché doivent établir une cartographie des profils géographiques des flux de transfert qui les intéressent. Quelle est l'origine de ces flux et quelle en est la destination? Si les clients expéditeurs travaillent ou vivent dans des zones de forte concentration ou sont membres d'associations communautaires ou de groupes constitués en fonction de la ville d'origine, il sera plus facile de recourir à un marketing ciblé et à des points de service groupés. Si les clients expéditeurs sont dispersés, le marketing sera plus difficile 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, le PSF devra gérer les problèmes liés aux infrastructures, à l'atteinte des clients, à la gestion de la liquidité et à la sécurité. Ces facteurs varient selon que le lieu d'intervention se situe en zone urbaine ou en zone rurale.

### **Quels sont les types de transferts auxquels ont recours les clients potentiels?**

Les prestataires potentiels doivent évaluer la taille et les caractéristiques des transferts d'argent à la fois internationaux et domestiques. Quelle est la fréquence habituelle des envois ou des réceptions de transferts par les clients? Quel est le montant de ces transferts? Il est important de faire la distinction entre la valeur moyenne et la valeur modale des transferts, dans la mesure où les moyennes peuvent

être biaisées à la hausse à cause de quelques transferts de gros montants, alors que les montants les plus fréquents peuvent être beaucoup plus faibles. Ces informations sont essentielles pour la fixation des prix et les prévisions de revenus car les coûts dépendent généralement du montant du transfert.

Les fluctuations saisonnières des envois peuvent aussi influencer sur les efforts de promotion, les projections financières et la conception des produits financiers complémentaires. Un PSF doit envisager la probabilité que les modèles de migration puissent être désorganisés ou modifiés par des événements politiques ou naturels. Enfin, les PSF doivent tenir compte de la manière dont les modes de transfert ont évolué avec le temps et des effets des variations à long terme du volume ou de la fréquence des transactions. S'agissant d'envois de fonds, les études indiquent que les migrants mettent un peu de temps, après leur installation, à établir des schémas réguliers de transfert d'argent, et que les envois peuvent s'amenuiser après un long séjour dans le pays hôte. L'effet des mouvements actuels de la main-d'oeuvre sur les transferts d'argent peut donc ne pas se ressentir pendant plusieurs années<sup>54</sup>.

### **Quelles caractéristiques de produit les clients préfèrent-ils?**

Le tableau 7 donne un aperçu des préférences des clients généralement observées vis-à-vis des services de transfert d'argent. Les attributs pris en compte dans le tableau constituent la base de la conception du produit de transfert d'argent et peuvent aider un PSF ciblant les pauvres à identifier son créneau commercial.

### **Quels autres services financiers les clients recherchent-ils?**

Les services liés aux transferts peuvent attirer les clients, les fidéliser et 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, les bénéficiaires peuvent ne pas faire confiance à un PSF pour garder leur argent, préférant plutôt recevoir immédiatement l'argent liquide. Mais, avec le temps, un client peut envisager de déposer une partie des fonds transférés sur un compte

**Tableau 7 Préférences des clients en matière de services de transfert d'argent**

Caractéristiques recherchées	Problèmes clés
Accessibilité	De nombreux migrants, en particulier les travailleurs sans papiers, préfèrent avoir peu ou pas de <b>papiers d'identité à présenter</b> , mais la plupart des opérateurs formels de transfert d'argent doivent se conformer à certaines dispositions en matière d'identité. Les établissements financiers peuvent eux aussi avoir d'autres exigences (ouverture d'un compte bancaire ou maintien d'un solde minimum) qui empêchent les personnes pauvres d'avoir accès aux services de transfert
Confidentialité	Certains clients préfèrent garder <b>le secret concernant</b> les transferts d'argent reçus (soit pour réduire les sollicitations au sein de la famille ou pour réduire au minimum le risque de vol) et peuvent préférer avoir recours à des fournisseurs tels que des sociétés spécialisées en transfert d'argent, dont les mesures de contrôle d'identité peuvent être moins rigoureuses que celles des établissements financiers multi-services.
Coût et transparence	La plupart des individus recherchent des services de transfert qui offrent: <ul style="list-style-type: none"> <li>• des <b>frais</b> réduits</li> <li>• des <b>taux de change</b> intéressants</li> <li>• des coûts et des taux de change <b>transparents</b> aussi bien pour l'expéditeur que pour le destinataire</li> </ul>
Facilité d'utilisation	Les clients préfèrent <b>avoir peu de papiers à remplir</b> pour envoyer ou percevoir les fonds, surtout s'il s'agit de personnes illettrées. Certaines personnes préfèrent <b>le contact</b> avec un agent de vente pour la facilité que cela présente et pour la remise des fonds en mains propres. D'autres préfèrent <b>la commodité</b> et <b>l'anonymat</b> offerts par les GAB ou PDV.
Sécurité	Les opérateurs de transfert doivent gagner la confiance des migrants et de leurs familles.  Les clients peuvent être réticents à solliciter les services d'une banque ou d'un établissement financier formel, par manque de confiance ou du fait <b>d'expériences vécues par le passé</b> dans leur pays d'origine ou leur pays d'adoption.  De nombreuses personnes préfèrent envoyer des transferts d'argent par le biais d'institutions qui <b>ont fait leurs preuves</b> dans le domaine des transferts et d'autres services financiers, et/ou appartiennent à un vaste réseau international bien connu.
Rapidité	De nombreuses personnes préfèrent les transferts en « <b>temps réel</b> », quel que soit le coût ou l'urgence du transfert.
Commodité et coût de la transaction	Les expéditeurs et les bénéficiaires veulent transférer de l'argent dans des <b>établissements proches et réduire les autres frais de transaction</b> , tels que le temps de déplacement, les frais de transport et les pots-de-vin à payer pour un meilleur service.

Sources: ACCIÓN, *Leveraging the Impact of Remittances*; Barro and Sander, "Étude sur le transfert d'argent;" Cross, "Migrant Workers' Remittances;" OIT, "Making the Best of Globalisation;" Marx, "Remittances and Microfinance;" Siddiqui and Abrar, "Migrant Worker Remittances;" Thieme, "Savings and Credit Associations."

d'épargne ou un compte-chèque associé, dans le cas où ces possibilités sont offertes.

Il en va de même pour les expéditeurs: les migrants peuvent petit à petit se mettre à utiliser d'autres services financiers, si ceux-ci sont offerts par un PSF. Banco Solidario en Équateur, par exemple, a conçu des produits en association avec des banques en Espagne qui permettent aux migrants équatoriens travaillant en Espagne 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 accessibles aux membres de leur famille.

## Concurrence

Outre la réglementation, la concurrence est l'un des éléments externes les plus importants de la stratégie d'offre de services de transfert d'argent d'un PSF. Un PSF servant les pauvres doit identifier les agents de transfert d'argent formels et informels qui opèrent dans sa région, les mécanismes de transferts utilisés et le volume des transferts traités. Au nombre des principaux acteurs officiels peuvent figurer les banques commerciales, les opérateurs de transfert d'argent, les bureaux de change, les bureaux de poste, les caisses d'épargne et de crédit ainsi que les institutions de microfinance. Les acteurs non officiels



comprennent généralement des opérateurs informels de transfert, des agents de voyage, des coursiers, des chauffeurs de bus, des propriétaires de boutiques, des commerçants, la famille, les amis et les migrants eux-mêmes (à travers la livraison en mains propres).

Un PSF doit évaluer les points forts et points faibles de ses concurrents (formels ou informels) vis-à-vis des préférences des clients. Une analyse de la concurrence doit permettre aux PSF de déterminer s'ils peuvent offrir aux clients un meilleur produit et donc d'identifier leur avantage comparatif en tant que prestataire. Le PSF peut-il être compétitif en termes de coût, de rapidité, de sécurité des transactions, de localisation, de convivialité du service pour les clients et/ou de produits financiers associés?

Les prestataires formels de services de transfert existants offrent peut-être des services rapides et sûrs, mais ces services sont peut-être coûteux ou uniquement accessibles aux centres urbains. Ou alors, il se peut que les services existants requièrent l'ouverture d'un compte bancaire et le maintien d'un solde minimum élevé. Le service clientèle constitue généralement l'atout majeur des fournisseurs de services de transfert informels; les PSF au service des pauvres doivent donc offrir un service analogue, sinon meilleur, pour pouvoir être véritablement compétitifs.

## Réglementation

Le cadre réglementaire détermine en grande partie les options à la portée d'un PSF cherchant à pénétrer le marché du transfert d'argent. Il détermine notamment si le prestataire de service:

- pourra avoir un accès direct aux opérations de change
- pourra obtenir l'autorisation légale de devenir un agent ou un agent secondaire de STA (ou sera soumis à d'autres conditions d'autorisation et de fonctionnement, telles que l'obligation d'être une banque agréée)
- pourra avoir accès au système national de paiement
- devra se conformer à la réglementation relative au blanchiment de fonds
- devra payer les taxes de l'État sur les transferts.

Du fait de restrictions courantes sur le type d'établissement autorisé à s'occuper d'opérations de change ou à traiter les paiements, peu de PSF non bancaires sont susceptibles d'être autorisés à traiter eux-mêmes les transferts d'argent internationaux<sup>55</sup>. Cependant, les PSF réglementés en tant qu'établissements bancaires ou membres d'une fédération de coopératives de crédit peuvent prétendre à l'obtention d'un agrément, en fonction du cadre réglementaire national<sup>56</sup>.

### Encadré 6 La réglementation « Know Your Customer » relative à la connaissance des clients en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, la loi « Financial Intelligence Centre Act » de 2001 a mis en place des conditions draconiennes sur la connaissance des clients. Les banques, les compagnies d'assurance, les sociétés d'envoi de fonds, les casinos, les avocats et les bureaux de change sont tenus d'identifier et de vérifier l'identité de leurs clients, de tenir les registres nécessaires, de signaler les transactions inhabituelles et suspectes et de mettre en place les procédures requises d'application des normes.

Les établissements financiers sont tenus d'exiger le nom complet de leurs clients, ainsi que leur date de naissance, le numéro de leur pièce d'identité et l'adresse de leur domicile. Ils doivent ensuite vérifier ces informations en les comparant avec un document d'identification. Si nécessaire, ces renseignements doivent être recoupés avec des informations obtenues auprès d'une source indépendante. Au cas où une banque ne recevrait pas les informations requises des clients, la loi lui fait obligation de geler les comptes « suspects » jusqu'à ce que l'identité du titulaire du compte puisse être vérifiée.

Ces exigences ont provoqué de nombreuses protestations de la part des banques sud-africaines, qui estiment qu'il est difficile d'obtenir les preuves d'identification et de résidence requises de leurs clients les plus pauvres. Ces nouvelles conditions augmentent aussi le coût des services de transfert pour ce groupe cible. Le délai initial donné aux institutions pour se mettre en conformité avec les nouvelles procédures d'identification et de vérification était le 30 juin 2004, mais face aux protestations des banques, le ministère des Finances a repoussé ce délai au 31 décembre 2004 pour les clients à haut risque, et au 30 septembre 2006, pour les clients à faible risque.

Sources: Genesis Analytics, "African Families" et "Access to Finance;" Lee, "KYC Deadline."

Les questions de réglementation ne se limitent d'ailleurs pas au seul pays destinataire. La réglementation concernant la délivrance d'agrément peut aussi avoir un effet négatif sur les opérateurs de transfert d'argent du côté de l'expéditeur et limiter le champ des alliances commerciales internationales. Par exemple, les nouvelles réglementations "Know Your Customer" promulguées en Afrique du Sud, relatives à la connaissance des clients, ont rendu les banques réticentes à établir des partenariats avec les STA. L'Afrique du Sud attire de nombreux travailleurs migrants des pays voisins, qui représentent un énorme marché pour les transferts. Mais les banques et autres PSF expriment leurs préoccupations par rapport au respect des mesures de sécurité très strictes requises par la loi « Know Your Customer » (connaître son client)<sup>57</sup>.

Ce constat ne vaut pas que pour l'Afrique du Sud. Il s'applique au monde entier car les gouvernements tentent de se conformer aux recommandations relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux et la lutte contre le financement du terrorisme en imposant des conditions de plus en plus strictes aux prestataires de services de transfert internationaux<sup>58</sup>. L'application des recommandations internationales varie d'un pays à l'autre, mais se caractérise par un certain nombre d'éléments communs, notamment: exigences accrues en matière d'identification des clients (cf. réglementation "Know your customer"), obligation d'informer les autorités sur des schémas de transfert ou transferts ponctuels suspects et communication de rapports. La réglementation concernant les transferts nationaux ne couvre pas pour l'instant un champ aussi large.

### **Les infrastructures**

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 détermine en partie si le PSF peut offrir des transferts en temps réel vers des régions reculées, même si d'autres dispositifs et de nouvelles technologies commencent à venir à bout de ces obstacles. Les infrastructures financières telles que les réseaux de PDV, les cham-

bres de compensation automatisées ou tout autre système de paiement (et l'accès de l'institution à ce système) orientent aussi le choix d'une institution en faveur d'un/des mécanisme(s) de transmission.

### **Les capacités institutionnelles**

Les considérations internes sont aussi importantes que les facteurs du marché dans la stratégie de transfert d'argent d'un PSF ciblant les pauvres<sup>59</sup>. Les institutions doivent procéder à une autoévaluation avant toute décision de lancement d'un nouveau produit. Les opérations de transfert d'argent nécessitent un investissement considérable en capital humain qualifié, ce qui ajoute au coût du service. Les nouveaux opérateurs doivent former du personnel et/ou recruter du personnel spécialisé pour les relations avec la clientèle et les fonctions administratives. Les systèmes d'information doivent être à même de gérer le volume de transferts escompté, d'assurer la sécurité des transactions, voire d'assurer l'interface avec les autres opérateurs de transfert, et de produire des rapports conformément à la réglementation (la législation contre le blanchiment de capitaux, par exemple).

Les opérateurs de transfert d'argent doivent aussi avoir la capacité de gérer avec soin la liquidité ainsi que le risque de change, s'ils reçoivent directement les transferts de l'étranger. La capacité d'analyser et d'aménager rapidement les prix est essentielle car les PSF doivent prendre en compte la concurrence dans la fixation des frais, commissions et taux de change pour la conversion des paiements en monnaie locale.

Comme décrit plus haut, les alliances peuvent aider les PSF à lancer des services de transfert avec des coûts d'investissement moins élevés *et* à éviter les obstacles à l'entrée. Cet arrangement laisse le PSF se concentrer sur les fonctions telles que le service clientèle, domaine dans lequel il peut avoir un fort avantage comparatif.

### **Analyse financière**

Compte tenu du fait que le lancement d'un service de transfert d'argent peut nécessiter un investissement important et qu'il est censé générer des bénéfices, les projections financières initiales et l'analyse

financière permanente sont des éléments cruciaux. Les projections financières doivent démarrer par une prévision de la demande basée sur des estimations éclairées des tendances à long terme parmi la clientèle potentielle. Bien qu'une région puisse générer de gros volumes de transferts à un moment bien déterminé, les flux peuvent fluctuer ou cesser si la migration n'est pas pérenne<sup>60</sup>. Les transferts d'argent sont essentiellement une question de volume, aussi la confiance en un volume futur est essentielle, en particulier si la méthode choisie nécessite un important investissement initial.

La rentabilité du service de transfert d'argent proprement dit n'est pas, toutefois, le seul argument pour amener les PSF au service des pauvres à pénétrer le marché du transfert d'argent. En tant que produit de relations, les transferts d'argent donnent aux PSF l'op-

portunité d'acquérir de nouveaux clients et de retenir les anciens. Dans leur analyse financière, les PSF devront donc estimer les revenus projetés de la vente croisée d'autres produits financiers, ainsi que l'épargne générée par une fidélisation des clients.

### Marketing

Sur les marchés qui offrent de nombreuses possibilités en matière de transfert, les informations relatives au marketing sont souvent superficielles, ce qui ne facilite pas la compréhension ni la comparaison des prix, de la rapidité de prestation, ainsi que d'autres aspects du service. Mais dans les environnements offrant peu de services de transfert, la promotion est indispensable pour présenter le nouveau service à la clientèle. Dans tous les cas, le marketing ciblé et continu est la clé pour attirer de nouveaux clients.

#### Encadré 7 Assurer la promotion auprès des expéditeurs de transferts—FONKOZE en Haïti

La promotion auprès des expéditeurs de transferts est primordiale pour la réussite des services de transfert d'argent dans les pays bénéficiaires, mais cet aspect est souvent perdu de vue. L'IMF haïtienne FONKOZE a appris la leçon 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 transaction rentable, le nouveau produit de transfert n'a pas généré suffisamment de bénéfices pour permettre d'investir dans l'amélioration du service.

FONKOZE a donc conçu une campagne de promotion auprès des expéditeurs en direction de la communauté haïtienne vivant aux États-Unis. FONKOZE avait d'abord l'intention 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'animer des interviews dans des radios sélectionnées dans les grandes villes américaines abritant d'importantes populations haïtiennes. Mais l'IMF s'est rapidement rendue compte que ce type de promotion coûteuse se prêtait davantage à mieux faire connaître le marché qu'à modifier les habitudes des clients.

Étant donné que le service de transfert d'argent de FONKOZE fonctionne de manière tout à fait différente par rapport à 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, plutôt que de simplement changer de prestataire de services. L'IMF avait aussi besoin de corriger l'image qu'ont beaucoup d'Haïtiens installés à l'étranger du manque de fiabilité des petites institutions offrant des services à moindre coût.

Par conséquent, une campagne originale baptisée « Journées de la famille » a été organisée dans les agences de FONKOZE à Haïti, pendant laquelle l'institution a loué des cybercafés et offert aux clients un appel téléphonique gratuit de cinq minutes à destination des États-Unis. FONKOZE a aussi offert aux non-clients des appels téléphoniques gratuits, à condition qu'ils acceptent d'utiliser l'argent que leur aurait coûté cet appel pour ouvrir un compte auprès de l'institution de microfinance. Grâce à cette technique, la première manifestation a débouché sur l'ouverture de 100 nouveaux comptes en une seule journée. Les coûts étaient contrôlés parce que l'IMF ne payait pas le prix des appels individuels, mais un prix de gros assorti d'une importante réduction, en payant un taux journalier au cybercafé.

Pendant les appels, les clients reconnaissants mentionnaient presque invariablement le nom de FONKOZE à leurs parents, offrant ainsi une recommandation venant d'une source crédible (la meilleure publicité dont pouvait bénéficier l'institution). Les appels ont également permis de dresser une liste de clients qui envoyaient régulièrement de l'argent aux clients de FONKOZE, ce qui représentait un marché idéal pour son service de transfert d'argent. FONKOZE élabore actuellement une brochure et une vidéo éducative sur le service, destinées à ces clients potentiels. L'IMF mise sur cette stratégie ciblée pour obtenir de meilleurs taux de conversion en clients qu'avec l'ancienne approche qui consistait en des achats non ciblés et coûteux d'espaces media.

Source: Entretien de l'auteur avec Anne Hastings, Directeur, 1er juillet 2004.

Plusieurs institutions réceptrices négligent le rôle crucial que joue le marketing du côté des établissements expéditeurs dans la génération de transferts. C'est principalement par le biais de campagnes médiatiques bien financées que les principales STA parviennent à maintenir leur part de marché dominante. Les PSF partenaires de telles entreprises bénéficient de leurs efforts de promotion. Quant aux PSF qui choisissent d'autres options, ils doivent compenser l'absence de mécanisme de marketing bien établi. L'une des stratégies les plus prometteuses pour ces institutions consiste à avoir recours à un marketing ciblé vers des communautés ethniques spécifiques (se reporter à l'encadré 7).

### **Conclusion**

Étant donné que nombre de personnes qui envoient et reçoivent des transferts d'argent sont pauvres et ne fréquentent pas les banques classiques, elles constituent un marché cible naturel pour les PSF offrant des services à destination des populations pauvres. Ces établissements ont un intérêt social à fournir un service financier essentiel à un coût modéré. Ils ont également un intérêt financier potentiel dans le transfert d'argent car ce service leur permet d'accroître leurs revenus, d'attirer de nouveaux clients, d'assurer la vente croisée des services existants et de mettre au point de nouveaux produits associés.

Bien qu'il reste encore beaucoup d'études à effectuer dans ce domaine, en particulier sur les flux de transfert à l'intérieur des pays et des régions en développement<sup>61</sup>, il existe manifestement un marché en expansion de plusieurs milliards de dollars pour les transferts d'argent. Ce marché évolue rapidement du fait des évolutions technologiques, de l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché et de la concurrence croissante. À mesure que les volumes de transfert, les bénéficiaires et les opérateurs augmenteront, les opérateurs de transfert d'argent seront astreints à plus de transparence en ce qui concerne les coûts et les niveaux de prestation<sup>62</sup>.

Étant donné le manque de données sur les transferts d'argent dans les pays pauvres, cette étude a dressé un état des lieux général du marché mondial

du transfert d'argent. Les PSF qui le souhaitent doivent confronter ce tableau aux réalités de leurs propres marchés pour déterminer la demande des clients et les caractéristiques de produit souhaitées dans leurs régions respectives. Avant le lancement de tout nouveau produit, en particulier un produit aussi complexe que celui du transfert d'argent, les PSF doivent faire très attention aux facteurs internes et externes qui déterminent les chances d'une entrée viable sur le marché. Ces facteurs comprennent, entre autres, les préférences de la clientèle, la concurrence et la réglementation. La réglementation est particulièrement pertinente pour les transferts d'argent car les lois nationales peuvent interdire à certains types d'institutions d'avoir accès à tel ou tel mécanisme de transfert (par exemple, les établissements financiers non bancaires peuvent ne pas être autorisés à effectuer des opérations de change, à émettre des chèques ou à s'associer à des réseaux de paiement).

Les alliances qui permettent aux PSF d'offrir des services de transfert d'argent peuvent constituer la meilleure approche pour les nouveaux venus sur le marché. La masse de clientèle potentielle, la localisation géographique et les infrastructures de distribution existantes des PSF au service des populations pauvres peuvent en faire des partenaires intéressants pour les opérateurs de transfert d'argent existants. Les réseaux internationaux de paiement, l'accès aux devises et l'expertise des banques commerciales et des compagnies spécialisées dans les transferts d'argent en matière de gestion du risque peuvent à leur tour réduire le coût et le risque de l'entrée d'un PSF sur le marché.

Par ailleurs, les nouvelles interfaces clients qui réduisent le coût de la fourniture d'accès à des clients éloignés multiplient les possibilités de prestation de services de transfert d'argent aux clients pauvres. Les décideurs politiques et les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle important en éliminant les facteurs de blocage au niveau de la réglementation, de l'information, des infrastructures et des services existants qui empêchent actuellement les clients pauvres de tirer le maximum d'avantages des transferts d'argent.

Bien que le marché du transfert d'argent offre des possibilités très alléchantes pour les PSF au service des pauvres, les risques peuvent être élevés. Les PSF doivent agir avec précaution en évaluant le potentiel qu'offre ce type de services et tirer des enseignements des expériences des institutions ciblant les pauvres qui ont déjà lancé ce type de services. Les fournisseurs de services de transfert d'argent doivent évaluer soigneusement la concurrence que représentent les opérateurs informels et copier certaines caractéristiques de produit qui confèrent à ces services leur avantage concurrentiel. Une stratégie viable de transfert d'argent doit s'appuyer sur une connaissance poussée des capacités institutionnelles, des possibilités de lancement d'un nouveau produit, sur une analyse financière détaillée,

ainsi qu'un solide plan de promotion du service auprès des clients actuels et des nouveaux clients.

Les aspects abordés dans cette étude n'ont pas pour but de décourager l'entrée des PSF servant les pauvres sur le marché des transferts. Au contraire, l'étude vise à aider les PSF à entreprendre une analyse sérieuse devant permettre de décider de l'opportunité et des modalités de lancement d'un produit de transfert d'argent. Etant donné que de plus en plus de ménages pauvres dans les pays en développement dépendent des revenus gagnés ailleurs, la demande de ces produits va continuer à augmenter. Satisfaire cette demande diverse de services financiers est essentiel pour le développement de systèmes financiers véritablement au service des populations pauvres.





## Annexe 1 Estimations des revenus générés par les transferts d'argent \*

**Tableau 8 Total des revenus perçus sur les transferts internationaux de détail, par source**

	2001		2011		Taux de croissance annuel composé (TCAC)
	milliards USD	% du total	milliards USD	% du total	
Frais	6,9	66%	9,1	63%	2,8%
Gain de change	3,4	33%	5,3	36%	3,4%
Revenu lié aux dates de valeur	0,1	1%	0,1	1%	-0,1%
<b>Total</b>	<b>10,4</b>		<b>14,5</b>		<b>2,90%</b>

Note: les chiffres de 2011 sont des projections.

**Tableau 9 Revenu moyen par transfert international de détail, par source**

	2001		2011		Taux de croissance annuel composé (TCAC)
	USD	% du total	USD	% du total	
Frais	3,5	66%	1,8	59%	-6,60%
Gain de change	1,7	34%	1,0	37%	-5,0%
Revenu lié aux dates de valeur	0,1	0%	0,0	0%	-9,3%
<b>Total</b>	<b>5,3</b>		<b>2,8</b>		<b>-6,10%</b>

Note: les chiffres de 2011 sont des projections.

**Tableau 10 Total des revenus perçus sur les transferts domestiques de détail, par région (milliards USD)**

	2001	2011	TCAC
Asie	33	66	7.1%
Amérique	102	143	3.5%
Europe	42	67	4.7%

Note: les chiffres de 2011 sont des projections.

**Tableau 11 Revenu moyen par transfert domestique de détail, par région (USD)**

	2001	2011	TCAC
Asie	1.33	0.94	-3.4%
Amérique	1.42	1.17	-1.9%
Europe	1.09	0.86	-2.4%

Note: les chiffres de 2011 sont des projections.

\* Adapté et réimprimé avec l'autorisation de Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame: Global Payments 2004* (London: Boston Consulting Group, 2004). D'après la définition de BCG, les revenus provenant des paiements émanent de cinq sources: vente d'instruments de transaction non numéraires (chèques, cartes de crédit, paiements par CCA, comptes courants, cartes de débit), revenus liés aux dates de valeur, tous les gains de change à l'exception des GAB et des produits financiers directs (produits générés par les comptes courants et les cartes de crédit directement liés à leur utilisation comme instruments de paiement).

## Annexe 2 Systèmes informels de transfert d'argent

La structure et la complexité des systèmes informels de transfert de fonds varient considérablement<sup>A1</sup>. Le transport d'espèces par une personne, notamment par les migrants eux-mêmes ou les membres de leur famille et des amis est le système le plus rudimentaire, qui est particulièrement courant dans les situations de migration saisonnière ou circulaire, où les migrants reviennent fréquemment sur leur lieu d'origine<sup>A2</sup>. Dans certains pays, le transfert physique d'espèces s'effectue également par le biais de coursiers (au niveau international) ou de compagnies d'autocar et de chauffeurs de taxi (au niveau national).

D'autres systèmes donnent uniquement lieu à un mouvement virtuel des fonds. Un système bidirectionnel élémentaire est couramment utilisé entre l'Afrique de l'Ouest et la France, où deux personnes (l'une dans le pays d'origine et l'autre à l'étranger) collectent et distribuent les transferts d'argent dans leurs communautés respectives, et effectuent les règlements périodiques de leurs transactions à travers leurs comptes bancaires respectifs. Ces fournisseurs de services de transfert peuvent traiter des sommes suffisamment importantes pour satisfaire les besoins d'hommes/femmes d'affaires qui, souvent, n'ont pas de cartes de crédit et préfèrent transférer l'argent par des canaux informels plutôt que d'être confrontés aux problèmes de sécurité, de douane et de change qu'entraîne le transport d'importantes sommes en espèces<sup>A3</sup>.

Des systèmes informels plus élaborés existent à travers le monde sous différents noms, comme le « hundi » (Asie du Sud), « fei-chen » (Chine),

« hui kwan » (Hong Kong), « padala » (Philippines), « phei kwan » (Thaïlande), et « hawala » (Moyen-Orient)<sup>A4</sup>. 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<sup>A5</sup>.

Le système hawala utilisé dans le grand Moyen-Orient est révélateur du fonctionnement de ce type de système. Généralement, 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 frais ou d'écarts de taux de change. Les hawaladars exploitent souvent les fluctuations au niveau de la demande des différentes devises, ce qui leur permet d'offrir aux clients de meilleurs taux que ceux offerts par les banques (dont la plupart n'opèrent qu'au taux de change officiel). Étant donné que la plupart des hawaladars sont également impliqués dans des activités commerciales nécessitant des transferts d'argent, tels que les opérations sur marchandises, les services d'envoi de fonds s'intègrent bien à leurs activités. Les envois de fonds et les transferts commerciaux sont traités en utilisant les mêmes comptes bancaires et génèrent peu, sinon pas, de coûts opérationnels supplémentaires<sup>A6</sup>.

A1 Pour une description des systèmes, se reporter à Kabbucho, Sander et Mukwana, "Passing the Buck"; Jaramillo, *Leveraging the Impact of Remittances*; Mellyn, "Worker Remittances as a Development Tool"; et à Genesis Analytics, "African Families."

A2 Fagen and Bump, "Remittances between Developing Neighbors."

A3 Blion, *Les revenus de la migration*.

A4 Pour de plus amples informations sur le système *hawala*, consulter El Qorchi, "Hawala."

A5 Barro and Sander, "Étude sur le transfert d'argent."

A6 Voir Jost and Sandhu, *Hawala Alternative Remittance System*.



## Notes

- 1 Se reporter, par exemple, à Interamerican Dialogue, "All in the Family;" BIAD, "Remittances as a Development Tool;" Banque mondiale et DFID, "International Conference on Migrant Remittances;" BIT, *World Migration Report 2000*; Groupe des huit pays les plus industrialisés, "G8 Action Plan." Les envois de fonds sont définis comme la part des revenus des travailleurs migrants qui est envoyée aux membres de leur famille ou à d'autres individus dans leur lieu d'origine.
- 2 Ratha, "Worker's Remittances," 157.
- 3 Bezard, *Global Money Transfers*, 20.
- 4 Les PSF qui servent les pauvres sont tous les types d'institutions financières et d'institutions non financières telles que les négociants qui offrent des services financiers dans le cadre d'une gamme de produits plus large. Dans la présente étude, le terme "FSP" est utilisé pour indiquer les prestataires de services financiers qui offrent de manière délibérée des produits et des services aux clients dont le niveau socioéconomique est inférieur à celui des clients habituellement servis par les grandes banques commerciales.
- 5 Nombre des ressources citées dans la bibliographie fournissent des informations complémentaires sur les retombées potentielles et l'impact, en terme de développement, de services de transfert sécurisés, pratiques et à moindre coût sur les conditions de vie des clients et de leurs familles. Se reporter par exemple à Interamerican Dialogue, "All in the Family;" BIT, "Making the Best of Globalisation;" IMP, "Migrant Remittances;" et à Van Doorn, "Migration, Remittances, and Development." Étant donné que la présente étude adopte une approche davantage institutionnelle, l'analyse des clients se limite donc principalement à leurs préférences en tant que consommateurs de transfert d'argent.
- 6 Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame*
- 7 À l'exception notable de l'Afrique du Sud, où Absa Bank émet des cartes Visa permettant aux citoyens de percevoir leurs pensions et leurs prestations familiales et d'invalidité. Consulter Rodrigues, "Payment Solutions for Economic Growth." Dans d'autres pays, les paiements de salaires et de retraite aux agents du secteur formel sont parfois également transmis par le biais du système bancaire ou postal.
- 8 Les données les plus fiables dont on dispose à l'heure actuelle sur les transferts à travers le monde sont compilées par le Fonds monétaire international (FMI). Ces données servent de bases aux estimations établies par d'autres institutions et chercheurs dans ce domaine. La Banque interaméricaine de développement (BIAD) a réalisé un certain nombre d'études sur les transferts d'argent, bien que ces études se concentrent exclusivement sur les pays de l'Amérique latine. L'Organisation internationale des migrations (OIM) finance également un nombre croissant d'études sur les envois de fonds dans différents pays à travers le monde. D'autres études sont actuellement menées par la Banque mondiale, le Département pour le développement international du Royaume Uni (DFID), et le CGAP. Malheureusement, il n'existe pas d'études détaillées portant sur les transferts domestiques, intra-régionaux et interrégionaux pour toutes les régions du monde (dans certains cas, ces transferts ne font même pas l'objet d'un enregistrement officiel). Cette étude s'appuie sur trois sources qui offrent selon les auteurs les données les plus fiables et les plus complètes dont on puisse disposer: Banque mondiale, *Global Development Finance*; Bezard, *Global Money Transfers*; et Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame*.
- 9 Banque mondiale, *Global Development Finance*. Les chiffres de la Banque mondiale relatifs aux envois de fonds sont établis à partir de l'annuaire de la balance des paiements du FMI pour 2001. Rentrent en compte dans le calcul des 93 milliards de dollars les envois de fonds effectués par les travailleurs, les rémunérations des employés et les transferts réalisés par les migrants.
- 10 IMP, "Global Migration Challenges," 3.
- 11 Banque mondiale, *Global Development Finance*. Il est à noter, cependant, que la sous-déclaration des données sur les envois de fonds est un fait courant en Afrique subsaharienne.
- 12 Ratha, "Workers' Remittances."
- 13 Bezard, *Global Money Transfers*, 20.
- 14 IDB, *Sending Money Home*; Orozco, "Worker Remittances;" interview de Jan Riedberg, 21 septembre 2004; Mellyn, "Worker Remittances."
- 15 Brocklehurst, "Remittances and Development."
- 16 Les revenus dégagés par le secteur ont été calculés à partir des revenus de Western Union pour 2003 et de sa part des revenus du secteur pour 2002, citées dans Bezard. On peut trouver un chiffre à peu près identique en divisant l'estimation établie par la Banque mondiale de la valeur totale des transferts formels effectués en 2003 par l'estimation de MoneyGram du montant moyen des transferts d'argent (93 milliards de dollars divisés par 300 dollars), ce qui donne un nombre total d'environ 310 millions de transferts. Toutefois, ces chiffres donnent une moyenne de 56 dollars de revenus par transaction traitée, ce qui laisse penser que les chiffres sur le secteur des transferts d'argent indiquent davantage un ordre de grandeur.
- 17 First Data Corporation, SEC Form 10-K. Les 3,3 milliards de revenus générés par First Data Corporation en 2003 (société-mère de Western Union) sur 24,3 milliards de transferts (soit 81 millions de transferts d'un montant approximatif de 300 dollars chacun) représentaient 13,6% de la valeur totale des transferts traités par Western Union. Ce pourcentage correspond à l'estimation de Ratha selon laquelle les institutions financières de par le monde appliquent des frais de traitement s'élevant en moyenne à 13% de la valeur d'un transfert d'argent.
- 18 Bezard, *Global Money Transfers*, 14.
- 19 MoneyGram, SEC Form 10. D'autres sources fournissent une moyenne estimative légèrement moins élevée: Ratha, "Workers' Remittances;" Jamaica Cooperative Credit Union League, "People2People Money Transfers." Il peut également arriver que les moyennes soient biaisées par un petit nombre de transferts de gros montant. La valeur

- modale des transferts, c'est-à-dire le montant envoyé le plus fréquemment, est souvent moins élevée. D'une manière générale, les moyennes des transferts régionaux sont probablement plus pertinentes pour l'analyse du marché des transferts que les moyennes à l'échelle mondiale, étant donné que les montants des transferts varient considérablement à la fois selon la région et selon le canal de transmission.
- 20 Consulter First Data Corporation, SEC Form 10-K. Le rendement sur capitaux de First Data en général était de 25,33% en 2003. Il n'était pas encore possible de déterminer le rendement sur capitaux de MoneyGram au moment de la mise sous presse de la présente étude en raison de sa scission avec son ancienne société-mère intervenue en juillet 2004; les résultats de son premier trimestre d'activité n'ont toujours pas été publiés.
  - 21 Bezard, *Global Money Transfers*.
  - 22 MoneyGram, SEC Form 10. L'omniprésence des agents de Western Union dans différents pays à travers le monde explique en grande partie la domination exercée par cette société sur le marché. Tandis que MoneyGram dispose de quelques 63 000 agents de transferts dans 160 pays, Western Union compte 182 000 agents dans 192 pays. Consulter First Data Corporation, SEC Form 10-K.
  - 23 Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame*.
  - 24 Revenus tirés de l'investissement de fonds de tiers pendant la période entre le dépôt et le paiement de ces fonds.
  - 25 Bezard, *Global Money Transfers*; First Data Corporation, SEC Form 10-K.
  - 26 BIT, "Migrant Worker Remittances."
  - 27 OIM et Nations Unies, *World Migration Report*.
  - 28 Boston Consulting Group, *Preparing for the Endgame*. Aucune donnée n'était disponible pour l'Afrique et le Moyen-Orient.
  - 29 Se reporter à Fagen and Bump, "Remittances between Developing Neighbors;" Cross, "Migrant Workers' Remittances and Microfinance in South Africa;" and Sander, "Capturing a Market Share?"
  - 30 Se reporter à Sander, "Capturing a Market Share?" D'après les auteurs, « une étude sur le Vietnam a révélé par exemple que 7 transactions sur 8 correspondaient à des transferts domestiques, mais ne représentaient que 50% de la valeur totale ».
  - 31 Kynge, "China's Urban Workforce."
  - 32 Ratha et Bezard estiment tous les deux la taille du marché informel à environ 40% du marché formel, mais certains acteurs privés du secteur qui ont été interviewés par les auteurs estiment que sa taille équivaut à celle du marché officiel.
  - 33 Blion, *Les revenus de la migration (Mali/Sénégal)*; Sander, "Capturing a Market Share?" (Soudan); Thieme, "Savings and Credit Associations" (Népal); Bezard, *Global Money Transfers (Asie/Moyen-Orient)*.
  - 34 Bezard, *Global Money Transfers*, 10.
  - 35 Systèmes qui autorisent le règlement des ordres de paiements individuels les uns après les autres, plutôt que la compensation périodique des débits et des crédits entre les deux parties.
  - 36 Boon and Greathouse, "Role of Postal Networks."
  - 37 Les informations utilisées pour ce chapitre ont été obtenues auprès de la Banque des règlements internationaux et tirées d'une interview avec André Boico, Directeur du marketing de SWIFT le 23 juin 2004.
  - 38 ACH est un système de règlement par lots où les transactions sont d'ordinaire réglées le jour suivant, ce qui occasionne des coûts moins élevés qu'un RTGSS.
  - 39 Les messages acheminés par SWIFT sont simplement des ordres de transfert de fonds; l'échange ou le règlement effectifs des fonds intervient par la suite au moyen d'un système de paiement ou de relations interbancaires.
  - 40 Les banques peuvent également grouper et envoyer un lot de transferts de personne à personne par SWIFT.
  - 41 Le coût de l'abonnement au réseau SWIFT constitue également un obstacle majeur pour les institutions de moindre envergure. Outre l'achat de parts, les adhérents au système SWIFT paient un droit d'adhésion unique de plusieurs milliers d'euros, majoré de frais annuels de plus de 1 000 euros par code de transfert. Le nombre de codes qu'achète une institution dépend du nombre de ses agences ou divisions qui sont reliées au SWIFT.
  - 42 Sander, "Capturing a Market Share?"
  - 43 Boon and Greathouse, "Role of Postal Networks."
  - 44 Interview du Responsable des projets spéciaux (sous couvert de l'anonymat) de Jamaica Cooperative Credit Union League en septembre 2003.
  - 45 Taber, "Integrating the Poor."
  - 46 Interview du Responsable des projets spéciaux (sous couvert de l'anonymat) de Jamaica Cooperative Credit Union League en septembre 2003.
  - 47 WOCCU, *Technical Guide to Remittances*.
  - 48 La multiplicité de technologies d'interface client a d'importantes conséquences sur l'augmentation de l'accès des clients pauvres aux services financiers car ces technologies permettent aux prestataires de toucher une clientèle plus importante sans supporter des coûts supplémentaires d'infrastructures physiques. Les coûts et avantages de différentes technologies permettant l'accès à des fonds en numéraires sont examinés en détail dans les éditions du CGAP sur les innovations dans le domaine des technologies de l'information. Consulter le site du CGAP, à l'adresse [www.cgap.org/publications/microfinance\\_technology.html](http://www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html).
  - 49 Dispositif électronique capable de lire une bande magnétique et/ou une puce, tel qu'une carte de crédit ou de débit.
  - 50 Interview du CGAP avec Sam Kamiti, Directeur des opérations de CRDB Bank Limited le 3 mai 2004.
  - 51 Rodrigues, "Payment Solutions for Economic Growth."
  - 52 Bezard, *Global Money Transfers*.
  - 53 Orozco, *The Remittance Marketplace*, 1.
  - 54 Frumkin, "Remittances: A Gateway to Banking."
  - 55 Sander, "Capturing a Market Share?" 30.
  - 56 En général, la réglementation doit concilier l'objectif de réduction des activités illégales et celui de promotion des services de transfert rentables, transparents et accessibles.

## Notes suite

Plusieurs organismes bailleurs de fonds ont commencé à promouvoir le dialogue entre les autorités de réglementation, les prestataires de services de transfert d'argent et les institutions financières pour assurer que la transparence ne soit pas garantie au prix d'une réduction de l'accès et d'une augmentation du coût pour les clients pauvres. En juin 2004, par exemple, la Banque mondiale et l'organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) a parrainé une conférence portant sur les moyens d'assurer la transition des transferts d'argent du secteur informel au secteur formel. Les communications et les études de cas présentées lors de cette conférence peuvent être consultées à l'adresse [www.amlcft.org](http://www.amlcft.org).

57 Genesis Analytics, "Access to Finance."

58 Un certain nombre de recommandations allant dans ce sens sont émises par le Groupe d'action financière (GAFI), un regroupement international de pays qui luttent contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Le GAFI compte actuellement 33 pays membres et 25 organismes et institutions ayant le rôle d'observateurs. Pour de plus amples renseignements, consulter le site web du GAFI, à l'adresse [www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org). Le GAFI a élaboré quarante recommandations et notes d'interprétation à l'intention des prestataires de services financiers. Ces recommandations peuvent être consultées en ligne à l'adresse [www.fatf-gafi.org/40Recs\\_en.htm](http://www.fatf-gafi.org/40Recs_en.htm). Le CGAP et la Banque mondiale sont également en train de dresser un tableau des questions liées à la lutte contre le blanchiment

de capitaux et contre le financement du terrorisme qui sera disponible au milieu de l'année 2005.

59 Se reporter à WOCCU, *Technical Guide for Remittances*, 10-12.

60 Consulter, par exemple, Blion, *Les revenus de la migration*; et Ratha, "Workers' Remittances."

61 Les pays du Groupe des huit (G8) se sont engagés à améliorer les données sur les transferts, plus particulièrement celles provenant du lieu d'expédition des fonds, lors du Sommet de Sea Island en Géorgie, aux Etats-Unis du 9 au 10 juin 2004. Un effort similaire est nécessaire de la part des pays bénéficiaires. Au niveau mondial, des institutions comme la Banque mondiale et le Fonds monétaire international s'efforcent déjà d'améliorer les données sur les volumes de transfert à travers le monde. Au plan régional, cependant, on dispose de moins d'informations sur les mouvements des transferts internationaux en dehors de l'Amérique latine. On dispose de données encore moins abondantes sur les transferts domestiques dans les pays en développement, un service que les clients pauvres sont susceptibles d'utiliser plus fréquemment que les transferts internationaux.

62 La Banque interaméricaine de développement a dirigé un groupe d'étude en 2003 ayant pour tâche de fixer des objectifs et formuler des recommandations aux entités publiques et privées en vue d'une amélioration des services de transfert d'argent sur le marché des transferts en Amérique latine. Se reporter à BIAD, *Sending Money Home*.





## Bibliographie

- Abella, Manolo. "Migrant Workers' Rights Are Not Negotiable." *Labour Education* 4, n° 129 (2002).
- ACCIÓN. *Leveraging the Impact of Remittances through Microfinance Products*. Boston: ACCIÓN, 2004.
- Adams, Richard H., and John Page. "International Migration, Remittances, and Poverty in Developing Countries." Policy Research Group Working Paper 3179. Groupe pour la réduction de la pauvreté. Washington, DC: Banque mondiale, 2003.
- ARRAY Development. "The Competitive E-Banking Industry in the Caribbean." Projet de rapport préparé pour Institute for Connectivity in the Americas, Ottawa, Canada, 2004.
- Banque interaméricaine de développement. "Remittances as a Development Tool." Procès-verbal de la conférence organisée par le Fonds multilatéral d'investissement de la BIAD à Washington le 17 mai 2001. <http://www.iadb.org/mif/v2/remitconf.html>.
- . "Sending Money Home: Remittances to Latin America and the Caribbean." Étude réalisée pour le Fonds multilatéral d'investissement, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, 2004. <http://www.iadb.org/mif/v2/files/StudyPE2004eng.pdf>.
- Banque mondiale. "Appendix A: Enhancing the Developmental Impact of Workers' Remittances to Developing Countries." In *Global Development Finance Report*. Washington, DC: Banque mondiale, 2004.
- Banque mondiale and UK Department for International Development. "Migrant Remittances: Report and Conclusions." Procès-verbal de la conférence organisée par la Banque mondiale et le DFID à Londres, du 9 au 10 octobre 2003. [www.livelihoods.org/hot\\_topics/docs/RemitConfFinal.doc](http://www.livelihoods.org/hot_topics/docs/RemitConfFinal.doc).
- Banque des règlements internationaux, Commission sur les systèmes de paiement et de règlement. *A Glossary of Terms Used in Payments and Settlements Systems*. Bâle: Banque des règlements internationaux, 2003. [www.bis.org/publ/cps00b.htm](http://www.bis.org/publ/cps00b.htm).
- Barro, Issa, and Cerstin Sander. "Étude sur le transfert d'argent des émigrés au Sénégal et les services de transfert en microfinance." Document de Travail, n° 40, Social Finance Programme. Genève: BIT, n.d.
- Bezard, Gwenn. *Global Money Transfers: Exploring the Remittances Gold Mine*. Boston: Celent Communications, 2003.
- Blion, Reynald. *Les revenus de la migration: une chance pour le développement?* Paris: Institut Panos, 2003.
- Boon, Hans, and Greta Greathouse. "The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services." Projet de rapport. Global Communications and Information Technology Policy Department. Washington, DC: Banque mondiale; et Amsterdam: ING, à paraître.
- Boston Consulting Group. *Preparing for the Endgame: Global Payments 2004*. London: Boston Consulting Group, 2003.
- Brocklehurst, Stuart. "Remittances and Development." Rapport établi pour le Congrès mondial de HMI sur les mouvements de populations humaines et l'immigration, Barcelone, Espagne du 1 au 5 septembre 2004. [www.barcelona2004.org/eng/eventos/dialogos/docs/pmovimientoseng.pdf](http://www.barcelona2004.org/eng/eventos/dialogos/docs/pmovimientoseng.pdf).
- Conde, Carlos H. "Phoning Home Pesos from across the Ocean." *International Herald Tribune*, 9 août 2004.
- Cross, Catherine. "Migrant Workers' Remittances and Microfinance in South Africa." Étude préparé pour le Social Finance Programme, Organisation internationale du travail et Teba Bank. Genève: BIT, 2003. [www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/cross.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/cross.pdf).
- El-Qorchi, Mohammed. "Hawala: How Does This Informal Funds Transfer System Work, and Should It Be Regulated?" *Finance and Development* 39, n° 4 (décembre 2002).
- El Qorchi, Mohammed, Samuel Munzele Maimbo, and John F. Wilson. *Informal Funds Transfer Systems: An Analysis of the Informal Hawala System*. Étude spéciale du FMI. Washington, DC: Fonds monétaire international, 2003.
- Fagen, Patricia Weiss, and Micah Bump. "Remittances between Developing Neighbors in Latin America." Chapter 9 in *Beyond Small Change: Making Migrants' Remittances Count*. Washington, DC: Banque interaméricaine de développement, à paraître.
- First Data Corporation. *Annual Report 2003*. Denver, Colo., USA: First Data Corporation, 2003.
- . SEC Form 10-K (2003).
- Fonds monétaire international. *Balance of Payments Yearbook*. Washington, DC: FMI, 2001.
- Frumkin, Samuel. "Remittances: A Gateway to Banking for Unbanked Clients." *Community Development Insights*, September 2004 (Washington, DC: Community Affairs Division, Office of the Comptroller of the Currency). [www.occ.treas.gov/cdd/fall04index.html](http://www.occ.treas.gov/cdd/fall04index.html).
- Groupe des Huit (G8). "G8 Action Plan: Applying the Power of Entrepreneurship to the Eradication of Poverty" (Sea Island Summit 2004, Sea Island, Géorgie, États-Unis, du 9 au 10 juin 2004). [www.g8usa.gov/d\\_060904a.htm](http://www.g8usa.gov/d_060904a.htm).

## Bibliographie suite

- Genesis Analytics. "Access to Finance in South Africa: A Brief Case Study of the Effect of the Implementation of the Financial Action Task Force Recommendations." Étude préparée pour Finmark Trust, 2004, [www.livelihoods.org/hot\\_topics/docs/SouthAfrica\\_Case%20Study.doc](http://www.livelihoods.org/hot_topics/docs/SouthAfrica_Case%20Study.doc).
- . "African Families, African Money: Bridging the Money Transfer Divide." Étude préparée pour le Département pour le développement international du Royaume Uni (DFID) et Finmark Trust, 2003, [www.livelihoods.org/hot\\_topics/docs/FinMarkRemit.pdf](http://www.livelihoods.org/hot_topics/docs/FinMarkRemit.pdf).
- Great Hill Partners. "Great Hill Partners Forms GMT Group, Inc., and Acquires Vigo Remittance Corporation." Communiqué de presse publié le 31 mars 2003, Great Hill Partners, Boston, Mass.. [www.greathillpartners.com/news/press\\_release\\_template.cfm?release\\_date=03\\_31\\_2003](http://www.greathillpartners.com/news/press_release_template.cfm?release_date=03_31_2003).
- Interamerican Dialogue. "All in the Family: Latin America's Most Important Financial Flow." Rapport du groupe de travail de Interamerican Dialogue sur les envois de fonds (Interamerican Dialogue's Task Force on Remittances). Janvier 2004. [www.thedialogue.org/publications/country\\_studies/remittances/all\\_family.pdf](http://www.thedialogue.org/publications/country_studies/remittances/all_family.pdf).
- International Migration Policy Programme. "Global Migration Challenges: Where Are the Common Interests and Mutual Benefits?" Document de synthèse I du Colloque international sur les migrations, l'Initiative de Berne, Berne, Suisse du 14 au 15 juin 2001.
- . "Migrant Remittances: Country of Origin Experiences." Rapport préparé pour la conférence organisée par la Banque mondiale et le Département pour le développement international du Royaume Uni (DFID) à Londres du 9 au 10 octobre 2003.
- Jamaica Cooperative Credit Union League. "People2People Money Transfers." Rapport interne, JCCUL, Kingston, Jamaïque, 2003.
- Jaramillo, Maria. "Leveraging the Impact of Remittances through Microfinance Products: Perspectives from Market Research," *InSight* 10 (2004). [www.accion.org/insight](http://www.accion.org/insight).
- Jost, Patrick, and Harjit Singh Sandhu. "The Hawala Alternative Remittance System and Its Role in Money Laundering." Paper prepared for the Interpol General Secretariat, Lyon, France, 2000. [www.interpol.int/Public/FinancialCrime/MoneyLaundering/hawala/default.asp](http://www.interpol.int/Public/FinancialCrime/MoneyLaundering/hawala/default.asp).
- Kabbucho, Kamau, Cerstin Sander, and Peter Mukwana. "Passing the Buck: The Practice and Potential for Products in Kenya." Nairobi, Kenya: *MicroSave-Africa*, 2003. [www.microsave-africa.com/SearchResults.asp?cboKeyword=27&ID=20&cmdSubmit=Submit&NumPerPage=10](http://www.microsave-africa.com/SearchResults.asp?cboKeyword=27&ID=20&cmdSubmit=Submit&NumPerPage=10).
- Kynge, James. "China's Urban Workforce Fuels Rural Economy." *Financial Times*, 26 février 2004.
- Lee, Robert. "KYC Deadline For South African Banks Extended." *LawAndTax-News.com*, 22 juin 2004, [www.lawandtax-news.com/asp/story.asp?storyname=16408](http://www.lawandtax-news.com/asp/story.asp?storyname=16408).
- Marx, Yendra. "Remittances and Microfinance in South Africa." Étude non publiée préparée pour Teba Bank, Midrand, Afrique du Sud, 2003.
- Mellyn, Kevin. "Worker Remittances as a Development Tool: Opportunity for the Philippines." Rapport préparé pour la Banque asiatique de développement, Manille, Philippines, 2003. [www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/Worker\\_Remittances\\_PHI.pdf](http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/Worker_Remittances_PHI.pdf).
- MoneyGram Corporation. SEC Form 10. 17 juin 2004.
- Organisation internationale du travail. "Making the Best of Globalisation: Migrant Worker Remittances and Micro-Finance." Rapport d'atelier, Secteur Emploi, Unité de financement social, BIT, Genève, 2000.
- . "Migrant Workers." Rapport III (1B) présenté à la 87<sup>e</sup> session de la conférence internationale du travail à Genève en juin 1999. [www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/r3-1b.htm](http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/r3-1b.htm).
- Organisation internationale des migrations et Nations Unies. *World Migration Report 2000*. New York: Nations Unies et OIM, 2000.
- Orozco, Manuel. "Changes in the Atmosphere: Increase of Remittances, Price Decline, and New Challenges." Étude réalisée pour Inter-American Dialogue Remittance Project, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, 2003.
- . *The Remittance Marketplace: Prices, Policy, and Financial Institutions*. Washington, DC: Pew Hispanic Center, Annenberg School for Communication, University of Southern California, 2004.
- . "Worker Remittances in International Scope." Document de travail commandé par le Fonds multilatéral d'investissement, Inter-American Dialogue Remittance Project, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, 2003.
- Puri, Shivani, and Tineke Ritzema. "Migrant Worker Remittances: Micro-finance and the Informal Economy; Prospects and Issues." Document de travail N° 21, Social Finance Programme. Genève: BIT, 1999.
- Ratha, Dilip. "Workers' Remittances: An Important and Stable Source of External Development Finance." Chapitre 7 dans *Global Development Finance 2003*. Washington, DC: Banque mondiale, 2003.
- Rodrigues, Chris. "Payment Solutions for Economic Growth." Remarks at the "Banking and Financial Services" conference, Commonwealth Business Council, 23 juin 2004, [www.corporate.visa.com/md/dl/documents/downloads/me-visa\\_cbc.pdf](http://www.corporate.visa.com/md/dl/documents/downloads/me-visa_cbc.pdf).
- Sander, Cerstin. "Capturing a Market Share? Migrant Remittances and Money Transfers as a Microfinance Service in Sub-Saharan Africa," *Small Enterprise Development* 15, n°1 (Mars 2004).
- . "Migrant Remittances to Developing Countries: A Scoping Study; Overview and Introduction to Issues for Pro-poor Financial Services." Rapport préparé pour le Département pour le développement international du Royaume Uni, 2003. [www.livelihoods.org/hot\\_topics/docs/Remitstudy.pdf](http://www.livelihoods.org/hot_topics/docs/Remitstudy.pdf).

## Bibliographie *suite*

- Sander, Cerstin, Peter Mukwana, and Altemius Millinga. "Passing the Buck: Money Transfer Systems; The Practice and Potential for Products in Tanzania and Uganda." Nairobi, Kenya: *MicroSave-Africa* et Coopération au développement autrichienne, 2001.
- Siddiqui, Tasneem, and Chowdhury R. Abrar. "Migrant Worker Remittances and Micro-Finance in Bangladesh." Document de travail N° 38, Social Finance Programme. Genève: BIT, 2003.
- Taber, Lisa. "Integrating the Poor into the Mainstream Financial System: The BANSEFI and SAGARPA Programs in Mexico." Chapter 8 in *Scaling Up Poverty Reduction: Case Studies in Microfinance*. Washington, DC: Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres/Banque mondiale, 2004.
- Thieme, Susan. "Savings and Credit Associations and Remittances: The Case of Far West Nepalese Labour Migrants in Delhi, India." Working Paper, n° 39, Social Finance Programme. Genève: BIT, 2003.
- Timmons, Heather. "Could Citi Make Money by Sending Money?" *BusinessWeek online*. 16 juillet 2001. [www.businessweek.com/magazine/content/01\\_29/b3741103.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_29/b3741103.htm).
- Van Doorn, Judith. "Migration, Remittances, and Development." *Labour Education* 4, N° 129 (2002).
- Viad Corporation. SEC Form 10K (2003).
- World Council of Credit Unions. *A Technical Guide to Remittances: The Credit Union Experience*. Madison, Wisc., USA: WOCCU, 2004. [www.woccu.org/development/remittances/index.php](http://www.woccu.org/development/remittances/index.php).

## Étude spéciale

N° 10

N'hésitez pas à faire lire cette  
Étude spéciale à vos collègues  
ou à nous demander  
des exemplaires supplémentaires  
ou d'autres études de cette série.

Le CGAP vous invite à lui faire  
part  
de vos commentaires.

CGAP  
1818 H Street, NW  
MSN P3-300  
Washington, DC 20433 USA

Tél: 202-473-9594  
Fax: 202-522-3744

Courriel:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

Web:  
[www.cgap.org](http://www.cgap.org)

