



## L'offre de services de transfert d'argent par des institutions de microfinance : le cas du Sénégal

### Présentation

La présente note vise, à partir de la monographie d'institutions de microfinance (IMF) sénégalaises réalisant des transferts d'argent rapides à dégager les enjeux opérationnels, commerciaux et réglementaires de la mise en place de cette activité.

Elle se destine en premier lieu aux dirigeants des IMF qui souhaitent développer ce type de services mais aussi aux banques commerciales et sociétés de transfert qui souhaitent élargir leur réseau de distribution par le canal des IMF.

La note s'articule en deux parties couvrant les objectifs suivants :

1. Donner un aperçu général de la dynamique du marché des transferts d'argent internationaux en insistant sur le segment occupé par les IMF (sections 1 et 2).
2. Appréhender les enjeux stratégiques et opérationnels de la mise en oeuvre de transferts d'argent internationaux et nationaux par les IMF à travers l'expérience des Systèmes Financiers Décentralisés sénégalais, dans le contexte réglementaire de l'UEMOA (sections 3, 4, 5).

La note met en relief les documents de référence clés pour chaque chapitre et émet quelques pistes d'actions pour améliorer l'accès à des services de transfert de qualité à moindre coût en fin de document.

Frédéric Ponsot - OCTOBRE 2006

## Résumé

Les transferts internationaux des migrants représentent une manne financière de plus en plus importante pour les pays en développement tant du point de vue de l'équilibrage de la balance des paiements qu'au quotidien, pour subvenir aux dépenses courantes ou exceptionnelles des familles des émigrés.

Dans les Etats de l'UEMOA, la réglementation restreint l'offre de services de transferts internationaux aux banques agréées et aux administrations des postes. Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) réglementés par loi sur les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (loi « PARMEC ») ont la possibilité de s'allier à ces établissements financiers franchisés avec des sociétés de transfert d'argent (STA) pour offrir des services de transfert rapides.

Les STA et les banques y voient un canal supplémentaire de distribution et une opportunité d'accroître leurs volumes d'affaires. Pour les SFD, la mise en œuvre de services de transfert internationaux combinent des objectifs financiers de rentabilité, commerciaux (attraction de nouveaux clients, vente croisée de service) et sociaux.

**Les SFD les plus matures disposent d'avantages comparatifs non négligeables du fait de l'étendue de leurs réseaux et de leur proximité tant physique que sociale avec les populations les moins favorisées dont est issue la majorité des migrants et constituent le prolongement des banques et sociétés de transfert auprès de ces dernières.**

**Au Sénégal, le montant des transferts rapides effectués par le biais des STA a été multiplié par 4 en 5 ans pour atteindre 380 milliards FCFA en 2005 (soit 67% de l'aide publique et plus de dix fois le volume des IDE).**

Les SFD présentés ici sont structurés sous la forme d'union ou de fédération de mutuelles et sont les plus importantes du secteur en terme de portée. **Ils représentent 62% des points de service des SFD du Sénégal.**

**Ces SFD se sont alliés à des banques franchisées pour offrir les services de transfert rapide Western Union, Money Gram, Money Express et Ria Envia. Ils pourraient s'octroyer en moins de 2 ans, 8,5% du marché et distribuer plus de 40 milliards de FCFA de transferts en 2007.**

Si les points de service des banques (agences et points de services dédiés) proposant des transferts rapides sont aussi nombreux que ceux des SFD (environ 200), ceux des banques sont à 65% localisés à Dakar, tandis que ceux des SFD le sont à 73% en régions. **Les SFD contribuent largement à assurer un service de transfert auprès des populations dans les régions aux côtés de la poste et devant les banques.**

Les enjeux stratégiques, opérationnels et commerciaux d'entrée sur ce marché pour les SFD sont les suivants.

### Enjeux stratégiques

- ▶ L'étendue des réseaux, dans les banlieues et en région est l'argument majeur des SFD pour négocier avec les banques agent des STA.
- ▶ Les SFD se sont alliées avec des banques avec lesquelles elles ont établi des relations de longue date et après une période d'investigation des options possibles (STA existantes ou réseau propriétaire).
- ▶ Les STA, via les banques franchisées proposent un package de services comprenant notamment les supports de marketing, le logiciel de traitement des opérations de transfert et la formation afférente et, en amont, la maîtrise du métier ainsi qu'un réseau international ce qui réduit d'autant les coûts d'entrée et les risques pour les IMF.
- ▶ La plupart des IMF sont des sous-agents payeurs et n'émettent pas de transfert ce qui facilite la gestion du change pour les banques.

- ▶ Les commissions perçues par les IMF sont sensiblement les mêmes ; elles sont calculées comme une fraction des commissions perçues des STA par les banques.
- ▶ Pour certains SFD, l'entrée sur le marché des transferts en partenariat avec des banques et des STA constitue une étape préalable d'apprentissage pour le développement en interne de services de transfert nationaux ou régionaux.

### Enjeux opérationnels et risques

Si certaines catégories de risques sont reportées sur les banques et STA (change, blanchiment) ou font déjà partie des risques connus par les IMF (fraude, erreur, vol), **l'introduction de service de transfert augmente de fait le nombre des opérations et les risques rattachés à la gestion de la liquidité, tout particulièrement le risque d'illiquidité.** Les SFD de cette étude disposent (à des degrés variables) de certaines caractéristiques opérationnelles limitant la survenance de ces risques. Elles font preuve de progressivité dans la mise en oeuvre du service et ont renforcé/élargi leur politique de gestion des risques en conséquence.

- ▶ Les SFD entrés sur le marché disposent de caisses informatisées sinon interconnectées et d'un SIG totalement intégré ou en voie de l'être permettant un contrôle rapide des opérations de transfert et un interfaçage aisé au logiciel de transfert fourni par les STA.
- ▶ Le **risque d'illiquidité** constitue le risque majeur et requiert une maîtrise de la gestion de liquidité à tous les échelons de l'institution tout particulièrement pour les caisses les plus enclavées et/ou disposant de faibles encours d'épargne. Les plafonds des encaisses réelles des agences sont systématiquement relevés.
- ▶ La connexion des caisses au réseau électrique et téléphonique est une nécessité.
- ▶ L'implémentation du produit se fait par phase en commençant par les caisses proches des services techniques et de la caisse centrale.
- ▶ Une période d'apprentissage/phase d'observation constitue un passage quasi obligé avant de constituer un historique des flux par caisse.

### Enjeux commerciaux

- ▶ Les SFD n'influencent pas le montant des commissions qui est fixé par les STA selon les différents corridors ou zones.
- ▶ Ils n'ont pas mené d'étude de marché sur les clients, non plus de campagne marketing spécifique en appoint de celles des STA sinon le bouche-à-oreille via les membres et les élus, pour l'instant.
- ▶ Les services de transferts sont un produit d'appel pour les SFD qui promeuvent systématiquement les services classiques d'épargne et de crédit aux clients des transferts non membres.
- ▶ Si l'activité de transfert s'avère rentable dès son année de lancement et contribue au résultat global entre 5 et 15%, elle ne fait pas l'objet d'une évaluation du résultat de l'activité précise.

### Impact sur la concurrence et les coûts

Les SFD constituent un canal supplémentaire de distribution des transferts d'argent. A ce titre, ils contribuent à la baisse des coûts de transaction pour les bénéficiaires et à l'augmentation de la concurrence, notamment en permettant à de nouvelles STA alliées à des banques disposant de peu d'agences et non liées par des clauses d'exclusivité à des STA majors de se positionner sur certains corridors.

### Perspectives pour améliorer l'accès à moindres coûts

- ▶ **Des observatoires du marché des transferts** pourraient contribuer à rendre le **marché plus transparent** en améliorant la sensibilité des clients « aux signaux des prix » et à la **protection du consommateur** en mettant ces informations à disposition du public.

- ▶ **Les clauses d'exclusivité** souvent intégrées dans les conventions entre les agents de sociétés de transferts et les SFD limitent la concurrence entre les produits. Elles ne semblent pas être une fatalité et dépendent de la capacité de négociation des établissements financiers et des SFD et de leur propension à vouloir proposer différents produits.
- ▶ **La niche de marché que constituent les transferts nationaux** notamment avec des opérateurs locaux meilleurs marchés apparaît comme peu exploitée par les IMF (à l'inverse de pays comme le Cameroun par exemple).
- ▶ **L'Union monétaire et économique ainsi que la promotion de l'interopérabilité** et de l'utilisation des instruments monétiques au niveau régional représentent une opportunité pour des réseaux de SFD disposant d'un organe financier de développer des réseaux propriétaires sous-régionaux.
- ▶ **L'utilisation des téléphones portables comme instrument monétique** n'est pas encore exploitée alors qu'elle recèle un potentiel important comme le montrent les solutions de m-banking déjà développées en RDC, en Zambie au Kenya et en Afrique du Sud.

## ACRONYMES et SIGLES

<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>STA</b>	Société de transfert d'argent
<b>ME</b>	Money Express
<b>MG</b>	Money Gram
<b>WU</b>	Western Union
<b>BHS</b>	Banque de l'Habitat du Sénégal
<b>BICIS</b>	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
<b>BIMAO</b>	Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
<b>BIS</b>	Banque Islamique du Sénégal
<b>BOA</b>	Bank of Africa
<b>BRS</b>	Banque Régionale de Solidarité
<b>BST</b>	Banque Sénégal-Tunisienne
<b>CBAO</b>	Compagnie Bancaire Ouest Africaine
<b>CLS</b>	Crédit Lyonnais Sénégal
<b>CNCAS</b>	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
<b>SGBS</b>	Société Générale de Banque du Sénégal
<b>SFD</b>	Système Financier Décentralisé
<b>IMF</b>	Institution de Microfinance
<b>PAMECAS</b>	Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal
<b>CCMAO</b>	Confédérations des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
<b>CMS</b>	Crédit Mutuel du Sénégal
<b>ACEP</b>	Agence de Crédit et d'Epargne pour la Production
<b>UMECU DEFS</b>	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOISDEFS
<b>CENTIF</b>	Centrale Nationale de Traitement des Informations Financières
<b>GAB</b>	Guichet automatique de banque
<b>TPE</b>	Terminal de paiement électronique
<b>DAT</b>	Dépôt à terme
<b>DAV</b>	Dépôt à vue

# Table des matières

<b>1</b>	<b>L'importance des transferts des migrants : points de repères quantitatifs et institutionnels .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Transferts de particuliers à particuliers, avantages comparatifs des institutions de microfinance et alliances stratégiques .....</b>	<b>2</b>
2.1	Types de transfert .....	2
2.2	Coûts des transferts .....	2
2.3	Avantages comparatifs des IMF .....	3
2.4	Alliances stratégiques, concurrence et baisse des coûts .....	3
<b>3</b>	<b>Réglementation des activités de transferts d'argent pour les Systèmes financiers décentralisés de l'Uemoa .....</b>	<b>5</b>
3.1	Réglementation des relations financières extérieures .....	5
3.2	Réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (loi « PARMEC ») .....	6
3.3	Dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme .....	6
<b>4</b>	<b>Le marché des transferts rapides au Sénégal .....</b>	<b>7</b>
4.1	Volumes réalisés par les sociétés de transferts d'argent .....	7
4.2	Sociétés de transfert en présence et concurrence .....	8
4.3	Part de marché des SFD dans le transfert d'argent .....	9
<b>5</b>	<b>Monographies des SFD offrant des services de transferts .....</b>	<b>11</b>
5.1	Caractéristiques communes .....	11
5.2	Risques attachés à l'activité de transfert .....	12
5.3	PAMECAS .....	15
5.3.1	Aspects commerciaux et stratégiques .....	15
5.3.2	Aspects opérationnels .....	16
5.3.3	Conclusions et perspectives .....	16
5.4	Crédit Mutuel du Sénégal .....	17
5.4.1	Genèse de l'activité .....	17
5.4.2	Alliance Western Union, BIMAO, CMS .....	17
5.4.3	Lancement des opérations et perspectives .....	17
5.4.4	Gestion des risques .....	18
5.4.5	Marketing et vente croisée de services .....	18
5.5	ACEP .....	19
5.5.1	Genèse des opérations .....	19
5.5.2	Deux produits de transferts .....	19
5.5.3	Utilisation des logiciels et suivi comptable des opérations .....	19
5.6	UMECU DEFS .....	20
5.6.1	Genèse de l'activité .....	20
5.6.2	Convention et lancement des activités .....	20
5.6.3	Difficultés rencontrées .....	20
5.6.4	Transferts nationaux et régionaux .....	21
5.7	DJOMECE, transferts nationaux et interopérabilité .....	22
5.7.1	Transferts nationaux .....	22
5.7.2	Introduction de cartes à puces .....	22
<b>6</b>	<b>Conclusions .....</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>Pistes d'action pour améliorer l'accès à des services de qualité à moindre coût .....</b>	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>Documents de références .....</b>	<b>27</b>

## 1 L'IMPORTANCE DES TRANSFERTS DES MIGRANTS : POINTS DE REPÈRES QUANTITATIFS ET INSTITUTIONNELS

La manne financière des transferts d'argent des migrants constitue la seconde source de financement des pays en développement après les investissements directs et avant l'aide publique.

Selon la banque mondiale elle représentait un volume de 230 milliards de dollars en 2005 en croissance constante depuis le début de la décennie et concernerait une population de près de 200 millions de migrants. Ces flux sont largement orientés vers les pays en développement qui ont reçu 167 milliards en 2005. L'Afrique subsaharienne capte 5% des flux totaux. Selon les sources, les flux informels représenteraient de 50% à 3 fois les montants des flux formels.

De même que les migrations ne sont pas exclusivement polarisées des pays développés vers les pays en développement, les flux de transferts d'argent revêtent une importance majeure aux niveaux nationaux (centres urbains-zones rurales), intra-régionaux ou encore dans les régions sujettes à des conflits.

Au niveau macro économique, la manne financière des transferts internationaux contribue à équilibrer la balance des paiements et joue un rôle stabilisateur contracyclique face aux mouvements erratiques des flux extérieurs d'aides ou d'investissements privés ou des conjonctures économiques et politiques nationales.

Au niveau des familles récipiendaires, les transferts permettent de faire face aux dépenses courantes, à la couverture de frais prévisibles et non prévisibles (événements familiaux, fêtes religieuses, santé) et à l'éducation. Les effets d'entraînement en termes d'investissement dans le tissu économique local restent le plus souvent circonscrits à l'immobilier et aux infrastructures de base communautaires.

Sa portée politique est croissante dans un contexte de régionalisation/mondialisation accélérée des flux migratoires et de libéralisation des flux financiers et de biens.

La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme participent également à un renforcement de l'appareil de suivi statistique.

Les phénomènes migratoires prennent également une place croissante dans certains dispositifs d'aide au développement cherchant à mutualiser le retour sur investissement en capital humain des migrants (concept de co-développement<sup>1</sup>).

A l'échelon international, les initiatives publiques convergent vers la nécessité de canaliser ces flux financiers à travers des mécanismes réglementés, accessibles au plus grand nombre à moindre coût.

### Chiffres clés au niveau international

200 millions de migrants  
x2 en 25 ans

230 milliards US\$ par an

10% de croissance par an  
Projections :  
345 milliards US\$ en 2008

Environ 800 millions de  
personnes concernées

**80%** des populations des  
PED **non bancarisées**

37% taux de croissance  
annuel du chiffre d'affaires de  
Western Union sur un  
marché pourtant de plus en  
plus concurrentiel

<sup>1</sup> Pierre Jacquet, 9/01/2006 Migrations, développement, mondialisation, [http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/myjahiasite/users/administrateur/public/article/Migrations\\_9\\_01\\_06-v2.pdf](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/myjahiasite/users/administrateur/public/article/Migrations_9_01_06-v2.pdf)

## 2 TRANSFERTS DE PARTICULIERS A PARTICULIERS, AVANTAGES COMPARATIFS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET ALLIANCES STRATEGIQUES

### 2.1 TYPES DE TRANSFERT

Dans la nomenclature de la comptabilité publique, les transferts des migrants font référence à la rubrique « envoi de fonds des travailleurs » de la balance des paiements qui comprend les lignes « rémunération des salariés » et « transferts des migrants ».

Ces transferts peuvent emprunter différents canaux selon le degré d'inclusion financière des migrants.

Le statut des émigrés (légal, professionnel) et sa connexion à des réseaux transfrontaliers ou internationaux vont également déterminer la fréquence et les montants des transferts.

**Dans la présente étude, nous nous intéressons essentiellement aux transferts internationaux effectués de particulier à particulier utilisant des services spécialisés de transferts rapides en espèces.**

Pour une analyse des différents types de transferts et une présentation détaillée des canaux, des mécanismes et des technologies utilisées, se référer à l'**Etude Spéciale du CGAP n°10** (voir la biographie).

### 2.2 COÛTS DES TRANSFERTS

Si le coût le plus important associé aux transferts restent les **commissions** versées (sans compter les taxes en vigueur), l'opération de transferts comporte un ensemble de **coûts de transaction** tant pour l'expéditeur que pour les bénéficiaires.

- ▶ Frais de déplacement jusqu'au point de service (réception / envoi)
- ▶ Coûts de prospection pour la recherche des tarifs et des points de service à proximité
- ▶ Pertes sur change et coût de recherche des meilleurs taux pour les envois en devises fluctuantes
- ▶ Frais de communication pour communiquer les montants et les codes d'identification
- ▶ Formalités administratives et justificatifs à fournir.
- ▶ Temps d'attente au guichet pour réaliser la transaction (envoi/réception)

*« Les migrants eux-mêmes seraient interloqués si d'aucun leur disait quoi faire de leur argent si durement gagnée. Ils argumenteraient très certainement que le plus important est de pouvoir exécuter plus facilement et à moindre coût leurs transferts d'argent et, éventuellement, de rendre des services d'épargne et d'autres services plus accessibles et plus attractifs. »*

**Cerstin Sanders**, Migrant Remittances, vol. 1, N°1, Août 2004.

Outre ces coûts de transaction, **certains facteurs peuvent s'avérer rédhibitoires** pour une certaine frange de population : identification formelle, cultures étrangère et financière limitée qui favorisent les canaux informels.

Ces derniers, s'ils peuvent s'avérer plus accommodants ou faire partie intégrante de l'organisation de réseaux de migrants, comportent des risques importants en particulier quand ils s'effectuent directement en numéraire ou à la limite de la légalité. Ils restent



néanmoins, le plus souvent beaucoup plus compétitifs en termes de coûts voire de délais que les canaux formels.

La forte préférence pour la liquidité des familles et la recherche de minimisation des coûts de transaction conduisent les populations migrantes et leurs parentèles à rechercher des moyens facilement accessibles, fiables, rapides et à moindre coût pour transférer leur argent.

### 2.3 AVANTAGES COMPARATIFS DES IMF

Les institutions de microfinance disposent d'un avantage comparatif de poids en **disposant de réseaux étendus et d'une proximité tant physique que sociale avec les segments de clientèle moins favorisés** qui constituent la majorité de la population et des familles récipiendaires.

Partant, ils peuvent s'avérer être un canal supplémentaire de distribution des services de transferts aux niveaux nationaux, régionaux et internationaux en particulier dans les pays en développement caractérisés par une infrastructure de paiement défaillante.

**Le marché des transferts constitue également une opportunité commerciale pour les IMF tout en leur permettant de remplir leur mission sociale.** Variable selon les IMF en fonction de leur infrastructure, leur structure institutionnelle et financière et leur mission sociale, on retrouve dans leur motivation une combinaison de trois objectifs :

- ▶ **Visée financière et opérationnelle** : générer une source de revenus additionnelle et valoriser l'infrastructure existante (points de service, SI informatisé et interconnecté)
- ▶ **Visée commerciale** : élargir la gamme des services offerts avec un produit qui permette de fidéliser la clientèle existante et d'attirer une clientèle nouvelle vers les produits de base d'épargne et de crédit (vente croisée de services).
- ▶ **Visée sociale** : améliorer l'accès à des services financiers de proximité à une clientèle pauvre.

Sous le vocable d'institutions de microfinance, sont regroupés divers types d'institution de proximité délivrant des services financiers de détails à des populations à faible revenu, comprenant les institutions des postes et les caisses d'épargne, les SA et ONG spécialisées, les mutuelles et coopératives d'épargne crédit notamment, qui jouent un rôle important dans la distribution de services de transfert d'argent.

**Dans la présente étude, nous nous intéressons aux institutions mutualistes et coopératives d'épargne et de crédit dont l'offre de services de transfert internationaux est conditionnée à la constitution d'alliance avec des établissements financiers et des sociétés de transfert d'argent.**

### 2.4 ALLIANCES STRATEGIQUES, CONCURRENCE ET BAISSSE DES COUTS

« Les alliances qui permettent aux PSF (prestataires de services financiers) d'offrir des services de transfert d'argent peuvent constituer la meilleure approche pour l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché. La masse de la clientèle potentielle, la localisation géographique et les infrastructures de distribution existantes des PSF au service des populations les plus démunies peuvent en faire des partenaires attractifs pour les opérateurs de transfert d'argent existants.

Les réseaux internationaux de paiement, l'accès aux devises et l'expertise des compagnies spécialisées dans les transferts d'argent et des banques commerciales en

matière de gestion du risque peuvent à leur tour réduire le coût et le risque de l'entrée d'un PSF favorable aux pauvres sur le marché<sup>2</sup>.»

Les sociétés de transfert d'argent spécialisées comme Western Union et Money Gram dominent le marché dans de nombreux pays. Au cours des dernières années, elles ont développé des stratégies d'expansion agressives et étendu leurs réseaux d'agents et de points de service, en partie sous l'effet de la concurrence. Dans le même temps, des opérateurs plus modestes et souvent d'envergure régionale ont émergé et ont rapidement conquis des parts de marché.

L'expansion de ces sociétés repose sur des alliances avec des banques, les réseaux des postes, des sociétés d'assurance et des opérateurs financiers locaux déjà implantés.

#### Estimation de la part de marché des prestataires de services de transferts internationaux rapides, 2003



Source : CGAP, 2005

En outre la mise en oeuvre de nouveaux modèles économiques faisant appel aux nouvelles technologies (cartes à puces, GAB, transferts par téléphone portable ou par internet) permettent de tirer parti de volumes de transaction importants même sur des marchés déjà compétitifs.

#### Exemples de pression à la baisse sur les coûts des commissions exercées par la concurrence ou le lobbying des migrants

##### Baisse des tarifs de WU sur les transferts domestiques camerounais

Afin de contrecarrer la concurrence d'opérateurs nationaux et préserver sa position dominante sur l'ensemble des segments de marché, Western Union a diminué par deux ses tarifs pour les transferts nationaux au Cameroun.

##### Baisse de 15% des commissions en 15 ans sur le corridor Etats-Unis - Mexique

Dans le corridor entre les Etats-Unis et le Mexique la concurrence combinée au lobbying des associations de migrants ont permis une nette diminution des commissions de 20% du montant transféré à moins de 5%.

##### Baisse des tarifs WU sur les corridors Côte d'Ivoire > Sénégal et Italie > Sénégal

Sans vouloir imputer à un seul facteur les baisses récentes des tarifs de WU sur ces deux corridors, la consolidation de la position de Money Express sur le corridor CI-Sénégal et celle de Money Gram et Money Express sur le corridor en pleine expansion Italie-Sénégal expliquerait pour beaucoup l'alignement de WU sur les tarifs plus attractifs de ces deux concurrents.

<sup>2</sup> Extrait de Elaboration d'une stratégie d'offre de services de transfert d'argent : lignes directrices destinées aux prestataires de services financiers pour les pauvres, Jennifer Isern, Rani Deshpande, Judith Van Doorn CGAP, mars 2005, Etude spéciale n°10.

### 3 REGLEMENTATION DES ACTIVITES DE TRANSFERTS D'ARGENT POUR LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES DE L'UEMOA

Dans la réglementation de l'UEMOA, seules les banques et les administrations des postes sont autorisées à effectuer des opérations avec l'étranger selon les modalités et exigences définies par la loi bancaire et des relations avec l'extérieur (contrôle des changes, partie 3.1.).

Les institutions d'épargne et de crédit communément regroupées sous le vocable de Systèmes financiers décentralisés (SFD) sont réglementées par une loi spécifique dite 'loi PARMEC' (partie 3.2).

La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme a conduit à la mise en place d'un dispositif spécifique au sein des Etats de l'UEMOA pour le contrôle des flux de capitaux) auquel les établissements financiers et les SFD sont tenues de se conformer (partie 3.3).

**La voie empruntée par les SFD dans la zone consiste à devenir sous-agent d'une banque déjà franchisée avec une société de transfert rapide.**

Le dispositif réglementaire n'est pas la seule limite à l'entrée des SFD sur le marché des transferts internationaux qui requiert l'insertion dans un réseau étendu de partenaires internationaux, la maîtrise des opérations de change et des risques liés aux transferts d'argent rapides.

Ce type d'alliance implique un second partage des commissions perçues par la banque entre cette dernière et le SFD. Pour les deux parties, un volume d'opérations important est nécessaire pour que l'activité s'avère rentable.

Le plus souvent, ces SFD sont des sous-agents payeurs et ne peuvent émettre des transferts ce qui évite aux banques un surcroît de gestion de change mais limite les gains pour les SFD et les services de transfert à l'envoi pour leurs clients (il est à noter que la zone est réceptrice nette de transferts internationaux).

Ces montages permettent aux SFD de reporter en partie sur les banques et les sociétés de transferts les responsabilités légales en rapport avec la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme<sup>3</sup> et en totalité, le respect de la réglementation des changes.

L'utilisation des logiciels et systèmes des sociétés de transfert par les SFD pour transmettre l'information identifiant l'émetteur et le receveur ainsi que le montant de la transaction limitent également toute confusion dans la chaîne des responsabilités et le risque pour les clients.

#### 3.1 REGLEMENTATION DES RELATIONS FINANCIERES EXTERIEURES

Au niveau des transferts internationaux, les flux financiers générés par les organismes financiers agréés sont soumis à la surveillance de la BCEAO à travers la réglementation des relations financières extérieures<sup>4</sup>. Le règlement précise que les opérations de transfert avec l'étranger ne peuvent être effectuées que par l'administration des postes ou une banque intermédiaire agréée par arrêté du ministère des Finances.

<sup>3</sup> Les logiciels des sociétés de transfert sont équipés de listes actualisées des personnes suspectées de terrorisme ou susceptibles d'être impliquées dans des opérations de blanchiment d'argent et de dispositifs d'alerte permettant de les identifier en temps réel.

<sup>4</sup> Cf. en fin de document les références aux textes de loi dans la section Réglementation des transferts et IMF dans l'UEMOA.

### 3.2 REGLEMENTATION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES OU COOPERATIVES D'ÉPARGNE ET DE CREDIT (LOI « PARMEC »).

Les SFD sont régies par un corpus de textes juridiques comprenant la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et son décret d'application, la convention-cadre et les instructions de la Banque Centrale.

La loi PARMEC permet aux institutions d'épargne et de crédit constituées sous forme mutualiste ou coopérative ou sous d'autres formes (relevant alors de la convention-cadre) d'évoluer ou de se transformer en établissement financier<sup>5</sup>.

Les mutuelles et coopératives régies par la loi PARMEC ont la possibilité d'accéder au statut de banque ou d'établissement financier par le biais de l'organe financier. L'organe financier est une structure créée par un réseau (ensemble d'institutions affiliées à une même union, fédération ou confédération) et dotée de la personnalité morale dont l'objet principal est de centraliser et de gérer les excédents des ressources des institutions qui en sont membres (article 2). L'organe financier est constitué sous forme de société à capital variable et dispose du statut de banque ou d'établissement financier régi, sauf dérogations, par les dispositions de la loi portant réglementation bancaire (articles 55 de la loi et 30 du décret).

Cette option n'a pas été retenue comme telle pour l'instant. La confédération de deux réseaux (le Crédit Mutuel du Sénégal et Jemeni au Mali) a opté pour la création d'un établissement financier sous la forme de SA soumise de droit commun : la BIMAO.

La réglementation relative aux activités de microfinance est en cours d'aménagement.

### 3.3 DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DE CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME<sup>6</sup>

Le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans l'UEMOA complète la loi bancaire et le règlement portant sur les relations financières extérieures.

Les organismes financiers (les banques et établissements financiers, les services financiers des Postes, les institutions relevant de la loi « PARMEC », notamment) doivent vérifier et enregistrer l'identité, la raison sociale et l'adresse pour les personnes morales, de leurs clients avant de leur ouvrir un compte ou pour tout client occasionnel effectuant une opération d'un montant supérieur à 5.000.000 FCFA. Ils doivent déclarer à la CENTIF (Centrale Nationale de Traitement des Informations Financières) toute opération de plus faible montant jugée suspecte (répétition d'opérations distinctes, origine licite des capitaux incertaine). Articles 7, 8, 9, 10 et 15.

Ils doivent également conserver pendant 10 ans les pièces permettant d'identifier les clients et les opérations réalisées par les autorités de contrôle et la CENTIF.

---

<sup>5</sup> La transformation institutionnelle des systèmes financiers décentralisés (SFD) dans l'UMOA BCEAO, DSFD, mai 2003, 9 p.

<http://www.capaf.org/Telech/Commercialisation/transformation/TransformationInstitutUmoa.pdf>

<sup>6</sup> Voir également, **Réglementation en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme : Implications pour les intermédiaires financiers servant une clientèle à faible revenu** Jennifer Isern, David Porteous, Raul Hernandez-Coss, Chinyere Egwuagu, CGAP, Banque mondiale, Focus Note n°29, Juillet 2005  
[http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/Focus\\_Note\\_29\\_fr.pdf](http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/Focus_Note_29_fr.pdf)

## 4 LE MARCHÉ DES TRANSFERTS RAPIDES AU SENEGAL

### 4.1 VOLUMES REALISES PAR LES SOCIETES DE TRANSFERTS D'ARGENT

Le Sénégal compte une diaspora d'environ 700.000 personnes<sup>7</sup> répartie à 60% dans les pays d'Afrique (et du golfe) et 40% dans les pays de l'OCDE (France, Italie, Espagne et Etats-Unis en tête). En Afrique, les pays de destination sont d'abord la Côte d'Ivoire, le Mali, le Gabon, l'Egypte, la RDC. Cette migration est en mutation au gré des bouleversements politiques (RCI, Afrique centrale) et des différentiels de politiques d'immigration, de régulations du travail et de régularisation des immigrés dans les pays du Nord en particulier.

Les bassins d'émigration sont concentrés sur les régions du Nord du fleuve Sénégal, région du baol (bassin arachidier en déclin), Touba (centre de la confrérie mouride), Tambacounda, Ziguinchor et Dakar<sup>8</sup>.

Le milieu de la décennie 80 marque un regain de croissance importante des flux de transferts formels sous l'effet conjugué de la restructuration du système bancaire, la conjoncture économique puis l'implantation de majors des transferts comme Western Union<sup>9</sup> et Money Gram aux côtés de la Poste.

Les flux de transfert internationaux reçus au Sénégal par le canal des sociétés de transfert spécialisées sont estimés à **380 milliards FCFA en 2005** soit 9% du PIB ou 30% du budget de la loi de finances. **Ils ont été multipliés par 4 en 5 ans.**

#### Transferts d'argent reçus au Sénégal effectués par les STA

en millions de

CFA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
France	25 268,9	37 992,8	43 250,1	56 652,7	64 351,8	68 825,8
UEMOA	9 221,0	9 741,5	12 464,3	17 207,0	15 989,1	19 810,4
USA			14 039,7	14 130,0	20 141,1	27 301,1
Italie			16 394,0	40 527,4	88 321,6	
AUTRES PAYS	58 410,6	94 457,3	110 357,4	126 414,9	120 263,7	262 238,0
TOTAL	92 900,5	142 191,6	196 505,5	254 932,0	309 067,3	378 175,3

Source : BCEAO, Direction nationale pour le Sénégal, Service des études.

Note : ces statistiques ne comprennent pas les transferts des produits classiques de la Poste

#### Poids relatif des transferts réalisés par les STA

2005	milliards CFA	Poids relatif des transferts
PIB	4 249,60	9%
IDE	35,84	1055%
Aide Publique	563,20	67%
Budget	1 146,84	33%

Source : Banque Mondiale

<sup>7</sup> Projections Jumbo, AFD, avril 2004

<sup>8</sup> Migration et phénomènes migratoires : flux financiers, mobilisation de l'épargne et investissement local, AFD - Vielajus, J.-L. & Bentaleb, N. & Courtoux, P. & Dembele, Y. – 2003  
[http://www.capaf.org/Telech/Transfert/Migration\\_afd.pdf](http://www.capaf.org/Telech/Transfert/Migration_afd.pdf)

<sup>9</sup> La première implantation de Western Union au Sénégal remonte à 1995 avec l'alliance à la CBAO au Sénégal et celle de Money Gram à 1999 par la signature d'une convention avec la BST.

Cet accroissement fulgurant des flux peut être attribué à la multiplication des points de services bancaires résultant de l'augmentation du nombre de banques franchisées avec des sociétés de transfert et de la stratégie d'implantation de points de services mixtes ou exclusivement dédiés aux transferts. Pour certaines banques, l'activité de transfert rapide permet de rentabiliser l'implantation de nouvelles agences en banlieue de Dakar et de toucher une nouvelle clientèle dans un contexte de concurrence accrue.

Sur les 15 banques que compte le Sénégal, seules deux banques n'offrent pas de services de transfert rapide (il s'agit de banques d'affaires).

#### 4.2 SOCIÉTÉS DE TRANSFERT EN PRÉSENCE ET CONCURRENCE

Le marché des transferts rapides est largement dominé par Western Union. Viennent ensuite les services classiques de la Poste, Money Gram, Money Express et Ria Envia.



L'ensemble de ces sociétés mais également la BCEAO n'ont pas souhaité communiquer les volumes d'activités propres à chaque opérateur de sorte à ce que nous puissions établir leurs parts de marchés pour « des raisons de concurrence ».

Sur la base de chiffres de 2001, la répartition du marché était la suivante : Western Union 68%, Money Gram 7%, La Poste (classique) 24%.



L'analyse par corridor paraît l'approche la plus pertinente pour mesurer les réelles opportunités et la structure du marché.

A titre d'exemple, le corridor France – Sénégal est marqué, pour les transferts rapides, par un quasi-monopole de Western Union à l'émission en France (et donc à la réception) qui lui permet de pratiquer des commissions plus élevées qu'aux États-Unis.



Les stratégies de Money Gram d'implanter un bureau à Paris afin d'y développer des alliances, celle de Money Express reposant sur un marketing de proximité dans les foyers d'immigrés notamment, et l'alliance de Ria Envia à la BIS pourraient augmenter la concurrence sur ce corridor et tirer les prix de WU vers le bas.

En 2006, le Sénégal compte plus de 500 points de services de transferts rapides (banques, SFD, et Postes réunis) majoritairement concentrés à Dakar et sa banlieue et dans les principaux centres urbains en régions.

*Le marketing constitue un enjeu important dans la concurrence que se livrent les STA*

**Si les points de service des banques sont à 65% localisés à Dakar, ceux des SFD le sont à 73% en régions.**

### 4.3 PART DE MARCHÉ DES SFD DANS LE TRANSFERT D'ARGENT

Les SFD sénégalais se sont lancés récemment sur le marché en passant des alliances avec des banques franchisées avec des STA :

- UMECUDEFS, 2003,
- PAMECAS et CMS, 2005
- ACEP, 2006

Sur la base d'extrapolation des données des SFD de 2006 et de la tendance du marché du transfert rapide, **la part de marché occupée représenterait plus de 8% et ce, en moins de 2 ans sur ce marché.**

#### Estimations des volumes de transfert des SFD et part de marché

Projections 2006	Montants transferts FCFA
PAMECAS	10 658 823 529
CMS	21 408 377 333
ACEP	5 876 179 736
UMECUDEFS	809 968 276
<b>Total transferts rapides SFD</b>	<b>38 753 348 875</b>
<b>Total transferts rapides</b>	<b>462 735 972 166</b>
<b>Part de marché SFD</b>	<b>8,37%</b>

Ces quatre institutions représentent à elles seules 60% des points de service des institutions de microfinance au Sénégal.

Compte tenu que l'ensemble de ces réseaux n'ont pas encore tous étendu les services de transfert à l'intégralité de leurs caisses dans leur phase de démarrage, il est probable que la part de marché des SFD soient plus importante dans les années à venir.

## Transferts rapides au Sénégal : opérateurs et produits

Sociétés de transferts/postes	Western Union	Money Gram	Ria Envia	Money Express	Poste
<b>Banques agent</b> (nbr d'agences et de points services)	CBAO (78*) BICIS (17) BIMAO** SGBS (43) BRS (2) Attijariwafa Bank*** (4)	CNCAS (19) BST (12)		BIS (4) BOA (4) BHS (2)	PostesFinance (145) . WU . Mandat Fax . Money Express . IFS . Eurogiro . Placid . BRED
<b>Total points de services de transferts Banques</b>					
Dakar et banlieue	132				
Régions	66				
	198				
	67%				
	33%				
<b>SFD sous-agents</b>	CMS (85)	ACEP (19)		ASACASE (4)	
<b>Total points de services de transferts SFD</b>		PAMECAS (46)		UMECU DEFS (26)*****	
Dakar et banlieue	49				
Régions	131				
	180				
	27%				
	73%				
<b>Implantation des SFD</b>					
Total MEC au Sénégal -dec05	371				
Total clients IMF-dec05	646 000				
<b>Taux de bancarisation</b>					
Dakar	10%				
Sénégal	5%				

\* dont 55 points de services WU

\*\* la BIMAO est la banque des institutions mutualistes d'Afrique de l'Ouest

\*\*\* Filiale banque marocaine agent principal de WU au Maroc, Attijariwafa bank vient de conclure un accord pour le rachat de 66,67% du capital de la Banque sénégal-tunisienne (BST), auprès de certains actionnaires privés. Selon un communiqué de la banque, la signature du protocole d'acquisition interviendra au plus tard le 5 novembre 2006. Le matin 8.10.2006

\*\*\*\* Ecobank a développé des partenariats avec des agences de voyages pour offrir les services de transferts WU à Dakar

\*\*\*\*\* UMECUDEFS compte 64 agences, 26 proposent le produit Money express



## 5 MONOGRAPHIES DES SFD OFFRANT DES SERVICES DE TRANSFERTS

### 5.1 CARACTERISTIQUES COMMUNES

Les institutions interrogées qui se sont lancées sur le marché du transfert rapide présentent certaines caractéristiques communes.

#### Négociation de la convention

- ▶ Signature d'une convention avec une banque avec laquelle elles ont des relations de confiance inscrite dans la durée.
- ▶ Réseau étendu à Dakar et banlieues et sur une partie ou l'ensemble des régions.
- ▶ Les SFD sont uniquement des sous-agents payeurs pour les produits WU, MG et Ria Envía.
- ▶ La clé de répartition des commissions entre la banque et le SFD est sensiblement la même avec une certaine marge de négociation en fonction de l'étendue du réseau et de sa position concurrentielle. Elles sont en général calculées comme une fraction de la commission perçue de la STA par la banque. Dans un seul cas (Ria Envía > ACEP > BIS), le calcul de la commission se fait selon un pourcentage des volumes de transfert.
- ▶ La convention inclut une clause d'exclusivité sur le produit offert sauf pour ACEP qui propose deux produits.

#### Implémentation du service

- ▶ Première expérience de transfert avec différents mécanismes ou recherche de développement d'un réseau propriétaire avant de rentrer en relation de sous-agence avec une STA.
- ▶ Implantation par pallier : phase pilote avec des caisses proches de la caisse centrale et des services techniques.
- ▶ Le risque de défaut de paiement (cf. infra, Risques inhérents à l'activité de transfert) tant auprès des épargnants que des bénéficiaires des transferts restreint parfois les SFD à proposer des services de transferts dans les caisses les plus enclavées.
- ▶ Les SFD ne procèdent pas à des études de marché formelles et ne développent pas de politique marketing spécifique en dehors de celle incluse dans le paquet de la STA. Elles s'appuient sur les élus et comptent sur le bouche-à-oreille pour promouvoir l'existence du produit. Par contre ils tentent d'attirer de nouveaux clients non membres vers les produits existants de façon systématique.
- ▶ Dès la première année, l'activité transfert s'est avérée rentable et contribue au résultat de façon non négligeable. Souvent, la ventilation des charges afférentes à l'activité de transfert n'est pas encore définitivement arrêtée et ne permet pas d'apprécier la rentabilité avec toute la précision requise.

#### Organisation et système d'information

- ▶ L'ensemble des SFD sont totalement ou partiellement informatisés avec un SIG centralisé opérationnel.
- ▶ Les caisses proposant le service sont équipées au minimum d'un ordinateur, d'une ligne téléphonique, d'un modem, d'un fax et d'un coffre.
- ▶ L'implémentation du logiciel de transfert ne pose en général pas de problème de même que son interfaçage au SIG global (rapprochements et réconciliation des comptes) dès lors que les compensations sont centralisées au niveau de la caisse centrale et que leur fréquence est clairement définie dans la convention et les procédures internes.

## Perspectives

- Pour certains SFD, l'alliance passée avec une banque franchisée est une étape nécessaire avant le développement d'un système national ou régional.

## 5.2 RISQUES ATTACHES A L'ACTIVITE DE TRANSFERT

Si certaines catégories de risques sont reportées sur les banques et STA (change, blanchiment) ou font déjà partie des risques connus par les IMF<sup>10</sup> (fraude, erreur, vol), **l'introduction de service de transfert augmente de fait le nombre des opérations et les risques rattachés à la gestion de la liquidité, tout particulièrement le risque d'illiquidité.**

**Le risque d'illiquidité est le risque majeur<sup>11</sup>** et requiert une phase d'apprentissage ainsi que des ajustements par tâtonnements dans la gestion de la trésorerie entre les caisses et la caisse centrale, la caisse centrale et la banque.

Pour y faire face, les SFD ont développé un ensemble de procédures et politiques dont le relèvement des plafonds des encaisses et des assurances et la constitution d'un historique des flux par caisse.

Pour mieux maîtriser les risques au démarrage, les SFD ont fait preuve de progressivité dans la mise en oeuvre du service en commençant le déploiement du service auprès des services centraux (Dakar et banlieue) avant de l'élargir aux caisses plus éloignées (en région).

### Qualité du service

Le risque de défaut de paiement auprès des clients (ou des mesures palliatives à des tensions de trésorerie conjoncturelles comme le décalage des octrois de crédit) ou des guichets engorgés mettent en péril le service de transfert de même que les services classiques tant auprès des clients membres que non membres des SFD.

Dans un contexte de concurrence les SFD doivent accorder une attention particulière à la qualité du service, tout particulièrement la rapidité de mise à disposition des fonds.

---

<sup>10</sup> Pour accéder à un ensemble à un ensemble de ressources sur la gestion des risques relatifs à l'activité de microfinance, se référer à : [www.capaf.org/pages/gestion\\_des\\_risques.html](http://www.capaf.org/pages/gestion_des_risques.html)

<sup>11</sup> Pour des ressources pratiques sur les risques d'illiquidité, se référer à : Liquidity management - A toolkit for microfinance institutions, GTZ, 2000 (en anglais) : <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/00-0974.pdf> et son application Excel <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/00-0974a.xls>

## Avantages et responsabilités respectives pour des STA, des banques et des IMF à passer des alliances stratégiques

	Société de transfert	Banque	IMF
Modèle IMF sous-agent d'une banque	>	Agent >	Sous-agent
<b>Responsabilités</b>	<p>Transfert d'information (identification, mots de passe, montant, ID transaction) de l'émetteur au récepteur à travers tout le réseau d'agents</p> <p>Autorisation et contrôle des opérations</p> <p>Compensation en temps réel des comptes des agents collecteurs et payeurs</p> <p>Répartition des commissions entre agents et elle-même</p> <p>Reporting régulier aux agents</p>	<p>Gestion du change</p> <p>Signature de la convention</p> <p>Compensation et versement des commissions selon des fréquences établies</p>	<p>Collecte et paiement des transferts en espèces</p> <p>Renseigne le système</p>
<b>Réglementation</b>	<p>Confrontation des personnes à une black list d'individus suspects</p>	<p>Respect de la réglementation du change (montant plafond, justificatifs) et de lutte contre le blanchiment</p>	<p>Respect de la réglementation de lutte contre le blanchiment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification</li> <li>- Conservation des imprimés</li> <li>- Déclaration des mouvements suspects</li> </ul>
<p><b>Services connexes aux IMF</b></p> <p>(NB : la nature des services et l'origine des services offerts aux IMF <b>peuvent varier</b> selon les STA et les banques, à considérer à titre indicatif)</p>	<p>Communication, supports marketing</p>	<p>Formulaires, enseigne du produit, formation aux transferts d'argent, logiciel de transfert, autres selon les relations (facilité de trésorerie, équipement en nature...)</p>	
<b>Avantages à passer une alliance</b>	<p>Augmentation du CA, élargissement du réseau d'agents, exploration de nouveaux corridors moins exploités</p>	<p>En général :</p> <p>Diversification des produits et des sources de revenu, augmentation des points de service, produit d'appel.</p> <p>Accès aux points de service des IMF &gt; augmentation du CA.</p>	<p>Diversification des revenus, services aux membres, attraction de nouveaux clients (ventes croisées de services)</p>

Des échanges auprès des SFD, il ressort la répartition des coûts entre l'Union et les caisses suivante.

Il appartient à chaque SFD d'établir sa propre clé de répartition des coûts entre l'Union et les caisses de base et la méthode de calcul des coûts indirects qu'elle jugera la plus appropriée. Les éléments suivants sont donnés à titre indicatif.

### Structures des coûts et produits et répartition par centres de coûts

Coûts de lancement		Imputation des coûts indirects
<b>Union</b>	Prospection, négociation	Prorata temporis services concernées et direction
	Nouvelles procédures comptables, contrôle, audit	
	Installation logiciel	
<b>Banque-STA</b>	Formation du personnel aux transferts	Gratuit
	Fourniture logiciel	
	Enseigne	
Coûts récurrents		
<b>Union</b>	Personnel (comptabilité, contrôle, cadre dédié au transfert (le cas échéant), planification financière)	Prorata temporis cadres concernés
	Approvisionnement des caisses, coût de la liquidité	
	Publicité (contribution au budget global de la STA)	Prorata des opérations de transferts
<b>Caisses</b>	<u>Frais directs</u>	
	Formulaires	
	Augmentation du plafond de prime d'assurance	
	Publicité (le cas échéant)	
	<u>Frais indirects</u>	
	Caisier	Prorata tempois ou prorata opérations de transfert
	Téléphone	Prorata opérations de transferts / reste des opérations
	Abonnement internet	Prorata opérations de transferts
	Amortissement immobilisations	
	(si nouveaux investissements dédiés)	Prorata opérations de transferts
Produits		
<b>Caisses</b>	Commissions sur transfert	
<b>Union</b>	Placement des excédents sur opérations de couverture	

### Répartition des charges du produit transfert du PAMECAS par grands postes de dépenses

Personnel (caisse, union)	50%
Connexion, téléphone	25%
Publicité (budget STA)	13%
Formulaires	12%

## 5.3 PAMECAS<sup>12</sup>

### 5.3.1 Aspects commerciaux et stratégiques

#### Objectif

PAMECAS a vu dans l'activité de transfert une opportunité de diversifier ses activités et d'augmenter ses revenus notamment dans un contexte sectoriel de plus en plus concurrentiel marqué par une dégradation tendancielle du portefeuille.

#### Prospection

PAMECAS a démarré son travail de prospection en 2000-2001 en s'approchant de la CBAO, agent principal de Western Union au Sénégal. L'approche de ces derniers étaient alors davantage de multiplier l'implantation de points de services sous l'effigie CBAO-Western Union plutôt que de sous-traiter auprès de réseaux de mutuelles encore peu reconnus. Pour PAMECAS, les exigences des standards d'aménagements des locaux (attentes dédiées aux activités transferts) n'étaient pas soutenables.

#### Alliance avec la BST pour offrir le produit Money Gram

PAMECAS s'est allié à la BST<sup>13</sup> pour offrir le produit Money Gram en avril 2004 après un premier contact en 2003. PAMECAS disposait déjà d'un compte ouvert dans les livres de la BST. La BST était intéressée par l'implantation des caisses dans les quartiers à forte concentration populaire où elle ne disposait pas d'agence. Une tournée des caisses a été effectuée conjointement par le Directeur de la production de la BST et le DGA de PAMECAS en visant à valider l'opérationnalité des guichets. L'ensemble des caisses était déjà équipé d'un ordinateur et PAMECAS a acheté des modems pour celles des caisses qui n'en disposaient pas.

L'approche conjointement retenue a été de lancer dans une première phase le produit au sein des agences regroupées sur Dakar et sa banlieue (19 caisses au 31.12.2004 et 28 caisses au 31.12.2005), afin notamment, de mieux maîtriser le risque de défaut de liquidité. L'extension à l'ensemble des caisses est en cours en 2006.

Au départ, la BST a exprimé de fortes réticences à voir une caisse de PAMECAS offrir les services Money Gram à proximité de ses agences. Ces réticences ont été levées par l'effort de conviction de MG et sous l'effet de la concurrence de la CNCAS passée du statut de sous-agent à celui d'agent du CNCAS fragilisant de fait la position de leader de la BST en tant qu'agent MG.

PAMECAS est exclusivement payeur des transferts. Il n'émet pas de transfert afin de répondre au souci de la BST de maîtriser son activité de change. Cet aspect sied au PAMECAS considérant qu'en termes de volumes, les réceptions de transfert sont nettement plus importantes que les émissions.

#### Quelques points clés de la convention entre la BST et PAMECAS

Avant la signature de la convention, la BST a préféré s'assurer auprès de la BCEAO si le PAMECAS pouvait exercer l'activité de transfert d'argent en toute légalité en tant que sous-agent.



#### PAMECAS

Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal

**Date de création** : 1995

**Encours de crédit** : 13,4  
**Encours d'épargne** : 12,6  
millions FCFA – déc 2005

**Clients** : +203 000

#### Implantation

(nbre de caisses)

Dakar et environs : 28  
Régions : 20

#### Lancement de l'activité transferts

**2004** en tant que sous-agent de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST)

**Produit** : Money Gram (réception)

#### Réception uniquement

**Répartition des commissions**  
**Money Gram** 80% - **BST** 20%  
**BST** 80% - **PAMECAS** 20%

#### Activités transferts

Projections 2006

**Volume** 10,6 milliards  
**Nbr transactions** +70 000

**Résultat** : 63 millions  
**Contribution au résultat global** : 10%

<sup>12</sup> Pour davantage d'information sur PAMECAS :

<http://senegal.portailmicrofinance.org> [http://www.capaf.org/Telech/Presentations/Presentation\\_IT/Pamecas\\_carteFerlo.ppt](http://www.capaf.org/Telech/Presentations/Presentation_IT/Pamecas_carteFerlo.ppt)

<sup>13</sup> <http://www.banquesenegalotunisienne.com/>

- ▶ Publicité : PAMECAS contribue au prorata de son volume de transactions au budget global de communication de MG.
- ▶ Clause d'exclusivité : PAMECAS ne peut offrir que le produit MG et ne peut offrir un autre produit qu'après un délai d'un an s'il advenait que la convention était dénoncée.
- ▶ PAMECAS dispose d'un compte de couverture dans les livres de la BST qui permet d'opérer les compensations tous les 72h.
- ▶ Les commissions sont versées tous les 15 du mois suivant le mois des transactions.

### 5.3.2 Aspects opérationnels

#### Avantages en nature

La BST s'est chargée de la formation des caissiers. Le logiciel fourni par MG a été installé dans les caisses par le service informatique de PAMECAS.

PAMECAS commande les imprimés de réception auprès de ses fournisseurs.

PAMECAS n'a pas mené d'action marketing spécifique en sus de la communication globale MG qui comprend l'annonce que les agences de PAMECAS sont des points de service.

#### Gestion de la liquidité

Pour pallier au risque de défaut de paiement tant auprès des membres épargnant venant retirer que des clients des transferts, un ensemble de mesure ont été prises :

- ▶ Relèvement des plafonds des encaisses réelles et ajustement de la prime d'assurance en conséquence.
- ▶ Pour les caisses de Dakar et banlieues, déboursement des crédits de montants importants à la caisse centrale.
- ▶ Pour l'ensemble des caisses concernées, préavis 12 à 24 H pour des retraits importants d'épargne.

Passés quelques couacs de débuts, les transferts permettent de niveler vers le bas les dépôts d'espèces auprès de la caisse centrale, réduise le nombre de transfert vers la caisse centrale (réduction du risque) tandis que le surplus de liquidité est géré directement au niveau du compte de couverture logé à la BST. A partir d'un certain seuil, les excédents de trésorerie sont directement valorisés sur un DAT géré à distance grâce au service de e-banking de la BST.

### 5.3.3 Conclusions et perspectives

L'activité de transfert est rentable pour PAMECAS et par nature moins risquée que l'activité de crédit. Le transfert constitue un produit sûr qui consolide le résultat, contribue à augmenter l'épargne. Néanmoins, l'épargne étant constituée à 70% de DAV instables, un effort de communication pour renforcer les incitations sur l'épargne à long terme est envisagé. Avec les services de domiciliation de salaire, les transferts constituent une aubaine pour contrecarrer la tendance baissière anticipée des taux d'intérêt sous l'effet de la concurrence.

Un projet d'organe financier régional sous l'égide du réseau CIF est toujours à l'ordre du jour (lancement 2007-2008) qui permettrait de développer un réseau de transferts propriétaires assorties d'un volet monétique.

#### PAMECAS

		FCFA	FCFA	FCFA		
	Nbr transactions	Montants transferts	Montant moyen	Commissions		
2005	33 500	4 664 000 000	139 224	60 000 000	1,286%	De 19 à 28 agences
Du 1/1/6 au 15/9/6	50 052	7 550 000 000	150 843	80 000 000	1,060%	40 agences sur 48
2006e	70 662	10 658 823 529	163 432	112 941 176	1,060%	

## 5.4 CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

### 5.4.1 Genèse de l'activité

La création en avril 2003 de la BIMAO sous forme de SA régie par la loi bancaire avec un tour de table regroupant le Crédit Mutuel de France (34%) et la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (regroupant le CMS et JEMENI) visait à doter les Membres de la CCMAO de nouveaux moyens économiques et financiers pour améliorer et augmenter la portée de leurs services aux sociétaires.

La BIMAO constituait notamment le moyen pour ses actionnaires d'accéder aux financements et aux transferts internationaux.

A la demande de ses membres, le CMS a envisagé de développer un réseau propriétaire de transfert d'argent en prenant appui sur le réseau du Crédit Mutuel de France et en partenariat avec son partenaire technique, le CICM. Le CMS et la BIMAO ont finalement reporté cette option devant le risque que représentait le lancement d'un réseau non connu du public et restreint au corridor France-Sénégal.

### 5.4.2 Alliance Western Union, BIMAO, CMS

Le CMS a souhaité affermir son image de « leader des SFD » et affirmer son autonomie en s'associant au leader mondial Western Union par le biais de la BIMAO. Le CMS est majoritaire au sein de la CCMAO, ce qui lui permet d'exercer indirectement un certain effet de levier sur les décisions au sein du CA de la BIMAO. Le CMS entendait satisfaire la majorité de ses membres déjà clients de Western Union pour la plupart et ce, en dépit du coût plus élevé que les concurrents. Le CMS ne semble pas incommoder par la clause d'exclusivité de WU et ne souhaite pas proposer d'autres produits pour le moment.

Selon le CMS, les négociations entre WU et la BIMAO ont été « longues et âpres » notamment sur la question du partage des commissions et les conditions logistiques de fourniture des services de transfert. La BIMAO a fait valoir l'étendue du réseau CMS sur le territoire sénégalais et sa position de leader sur le marché de la microfinance pour arriver à la conclusion d'un « partenariat équilibré ».

Le CMS, à travers la BIMAO, a obtenu la possibilité de créer des guichets mixtes combinant les opérations traditionnelles du CMS et de retrait WU et de ne créer des guichets dédiés que dans les plus grosses caisses ou celles implantés dans les bassins d'émigration tout en satisfaisant aux standards de WU. Le CMS n'est pas autorisé à ouvrir un guichet WU si une autre agence WU est déjà implantée dans un rayon de 500m.

La BIMAO est devenu agent de WU en octobre 2005.

Le CMS sous-agent de WU par le biais de la BIMAO effectue des paiements à 95% et peu d'envois.

### 5.4.3 Lancement des opérations et perspectives

Le CMS a procédé au déploiement du produit en commençant par des caisses tests situées à Dakar proche de la Direction Générale, puis l'a déployé à l'ensemble de ses caisses.

Le CMS a commencé l'implantation de caisses dans la région Nord du pays, la seule encore qui ne soit pas totalement couverte et qui comprend des bassins importants d'émigration.

Le CMS envisage d'organiser un atelier de travail sur le calcul de la rentabilité de l'activité transfert dans l'optique de planifier la viabilité de la généralisation de guichets dédiés



**CMS**  
Crédit Mutuel du Sénégal

**Date de création :** 1988  
Fédération depuis 2000

**Encours de crédit :** 33,93  
**Encours d'épargne :** 41,43  
milliards FCFA – déc 2005

**Clients :** +276 000

**Implantation**  
(nbr de points de service)

Dakar et environs : 15  
Régions : 70

**Lancement de l'activité transferts**

**Oct 2005** en tant que sous-agent de la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO)

**Produit :** Western Union  
**Réception en majorité**

**Activités transferts**  
Projections 2006

**Volume** 21,4 milliards  
**Nbr transactions** +118 000

et/ou d'attentes autonomes afin d'améliorer la qualité des services WU sans nuire aux activités classiques du CMS.

Le CMS ambitionne ni plus ni moins de prendre à moyen long terme la place de leader du marché.

#### 5.4.4 Gestion des risques

Le lancement des activités s'est accompagné de mesures spécifiques visant à encadrer le risque de fraude et d'illiquidité.

- ▶ **Fraude** : La carte d'identité est exigée pour ajouter un niveau d'identification supplémentaire du récipiendaire (en sus du code de transaction et de la réponse à la question test). Des procédures spécifiques ont été ajoutées pour définir les procédures et contrôles au niveau des caisses et du siège.
- ▶ **Risque d'illiquidité** : Au démarrage, le CMS a déployé un dispositif de suivi important pour éviter des tensions de trésorerie pour certaines caisses ayant pour corollaire une augmentation des coûts d'approvisionnement, des différés de déboursement des crédits parfois et d'éviter coûte que coûte que le client épargnant de CMS comme celui de WU se voit refuser l'accès à son argent. Le CMS a progressivement constitué un historique des versements et augmenter en conséquence le plafond des assurances. Il s'estime être en mesure de planifier, avec une marge de sécurité satisfaisante et aux différents échelons du réseau, les flux de trésorerie de sorte à ce que même les caisses les moins liquides/enclavées puissent faire face.

#### 5.4.5 Marketing et vente croisée de services

Le CMS, lors du lancement, n'a pas effectué une campagne spécifique pour annoncer et promouvoir l'ouverture des services de transfert WU au sein de son réseau. Il exploite l'action marketing dans le cadre de la convention et distribue les supports marketing de WU. Il est arrivé que le CMS demande, à ses frais un complément de supports publicitaires (cadeaux pour les clients de Western Union).

Le CMS compte sur ses plus de 1000 membres élus pour promouvoir les services de transferts par bouche à oreille.

Par contre, et de façon systématique, les produits classiques de CMS sont promus par les agents caissiers auprès des clients non membres des services WU. Le produit d'épargne à long terme rémunérée fait l'objet d'une promotion particulière auprès des récipiendaires de transfert (membres comme non membres) outre la campagne de publicité dont il a été l'objet.



#### CMS

		FCFA	FCFA
	Nbr transactions	Montants transferts	Montant moyen
Du 1/1/6 au 1/9/6	89 149	16 056 283 000	180 106
2006e	118 865	21 408 377 333	180 106



## 5.5 ACEP

### 5.5.1 Genèse des opérations

ACEP a démarré des services de transfert internationaux depuis les Etats-Unis en partenariat avec la BIS et GRL une société basée aux Etats-Unis en juin 2004. Les opérations ont cessé du fait du manque de performance du logiciel utilisé, notamment pour le calcul des commissions et des compensations.

Une première négociation avec la SGBS et Western Union n'a pas abouti du fait du niveau d'investissement requis pour disposer les locaux aux standards exigés (espace et guichet dédiés), l'introduction d'une clause d'exclusivité sur le produit WU, et la prééminence de l'implantation des agences et points de services WU de la SGBS.

### 5.5.2 Deux produits de transferts

ACEP a par la suite contracté avec la CNCAS pour devenir sous-agent de Money Gram en juin 2006 et de Ria Envía en octobre 2006. ACEP est la seule institution de microfinance au Sénégal à proposer deux produits distincts. La clause d'exclusivité a été rejetée par l'ACEP qui a argué de l'étendue de son réseau pour se mettre dans un rapport de force favorable.

ACEP a également négocié avec BIS-Ria Envía un taux fixe de commission assis sur le volume des transferts et non pas, comme dans les autres cas, sur les commissions. Cette option s'avère d'autant plus intéressante que les montants sont élevés, quand on sait que les commissions des sociétés de transfert sont en général fixés par tranche et dégressives avec le montant envoyés

Après une phase pilote, ACEP compte lancer ses produits dans l'ensemble de ses agences et bureaux régionaux. Pour l'instant les opérations sont concentrées à Dakar, à Thiès et Louga dans les régions avec Money Gram.

ACEP a détaché un cadre du siège pour coordonner les activités de transfert d'argent.

### 5.5.3 Utilisation des logiciels et suivi comptable des opérations

- ▶ Chaque jour : traitement par lot des opérations des agences au sein du système d'information de gestion ACE de ACEP et nivellement de la caisse centrale. Dans la semaine, rapprochements des rapports de paiements de transferts journaliers aux opérations de couverture effectuées par la BIS et la CNCAS en consultant les comptes de couverture par internet.
- ▶ Rapprochement des opérations de couverture Ria Envía chaque mois (pour l'instant), MG chaque 3 jours.
- ▶ Chaque 20 du mois, rapprochement des versements de commissions du mois précédent reporté par MG et Ria Envía à partir d'un fichier excel au montant des transferts et au pourcentage des commissions appliquées.

#### ACEP

	2006	Montants transferts
Du 19/6 au 6/10		760 016 473,00
Semaine du 2/10		113 003 456
Extrapolation sur la base de la semaine du 2/10/6		5 876 179 736



#### ACEP

Agence de Crédit et d'Épargne pour la Production

**Date de création :** 1986

**Encours de crédit :** 19,8

**Encours d'épargne :** 3,7 milliards FCFA – déc 2005

**Clients :** +53000

#### Implantation

(nbr de points de service)

Dakar et environs : 9

Régions : 10

#### Lancement de l'activité transferts

Jun 2006 - Octobre 2006

#### Réception uniquement

**Produits :** Money Gram (avec la CNCAS juin 2006) et Ria Envía (avec la BIS octobre 2006)

#### Répartition des commissions

MG 75% - CNCAS 25%

CNCAS 75% - ACEP 25%

**RIA ENVIA :** 1.4% des montants reçus

## 5.6 UMECU DEFS

### 5.6.1 Genèse de l'activité

L'Union des mutuelles d'épargne et de crédit de l'UNACOIDEFS est une initiative de l'union nationale des commerçants et industriels pour le développement économique et financier du Sénégal (UNACOIDEFS) lancée en 1997. 64 mutuelles dont 34 en région compose le réseau doté d'une caisse centrale basée au siège de l'union à Dakar. Le réseau est en phase d'informatisation (4 des mutuelles informatisées).

Le fort enracinement social de l'UMECUDEFS comme l'implantation des mutuelles sur l'ensemble du territoire et dans les bassins d'émigration (sauf le Nord) constituent autant de prédispositions pour l'offre de services de transferts tant nationaux qu'internationaux.

C'est d'ailleurs à la demande de ses membres, que l'UMECUDEFS a cherché à lancer des services de transferts nationaux et internationaux pour les commerçants et les parents de migrants.

Une première tentative de mise en place d'un système de transfert avec la Banque de l'Habitat du Sénégal « grossiste » et les caisses de l'UMECUDEFS comme détaillant (la BHS ne compte que 3 agences au Sénégal) par un système de fax s'est avérée lourde et a été avortée.

L'UMECUDEFS entretient des relations privilégiées avec la BHS partenaire historique de l'UNACOIS (mise en place de la coopérative d'habitat pour les émigrés) et de l'UMECUDEFS (gestion de la trésorerie).

A travers elle, l'UMECUDEFS deviendra sous-agent de Money Express en 2003. Money Express propose des prestations dont les prix sont en deçà des STA majors et est implanté dans les principaux pays d'émigration. Enfin, la BHS n'a pas signé de convention avec l'un des majors qui souvent incluent une clause d'exclusivité dans leurs contrats.

### 5.6.2 Convention et lancement des activités

La convention signée entre l'UMECUDEFS et la BHS comprend :

- ▶ Mise à disposition et installation du logiciel,
- ▶ Formation aux techniques de transfert et à la maîtrise du logiciel de transfert,
- ▶ Répartition des commissions et la fréquence des compensations.
- ▶ Mise à disposition des formulaires par la BHS.

Le produit est offert dans les caisses électrifiées raccordées au réseau téléphonique et équipées en ordinateurs, fax et téléphone et disposant d'une encaisse d'épargne importante ou à proximité d'autres établissements financiers (soit 26 caisses sur les 64 que comptent le réseau).

Un poste de cadre au niveau de l'union a été créé spécifiquement pour coordonner l'activité transfert.

Le lancement du produit a connu un succès certain puisqu'en termes de volumes cumulés, les activités ont crû de 160% la seconde année.

### 5.6.3 Difficultés rencontrées

Cependant, la tendance s'est inversée et les volumes cumulés en 2006 sont revenus au niveau de 2003, voire en deçà.

Cette réduction des activités procède de divers dysfonctionnements relatifs à la gestion de la liquidité, entre l'Union et les caisses, mais également à des aspects organisationnels et de gouvernance qui rétroagissent sur l'activité transfert :



#### UMECU DEFS

Union des Mutuelles  
d'Épargne et de Crédit de  
l'UNACOIS DEFS

**Date de création :** 2001  
1ère caisse en 1997

**Encours de crédit :** 4,8  
**Encours d'épargne :** 6,5  
milliards FCFA – déc 2005

**Clients :** +60 000

#### Implantation

(nbr de points de service)

Dakar et environs : 30  
Régions : 34

#### Lancement de l'activité transferts

**2003** en tant que sous-agent de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS)

**Produit :** Money Express

#### Emission et réception

#### Activités transferts

Projections 2006

**Emis** 510 millions

**Reçus** 810 millions

**Nbr transactions** +7 000

- ▶ certaines caisses collectent un volume assez important de transferts exerçant une pression sur la trésorerie de l'Union pour assurer la couverture de ces opérations auprès de la BHS ;
- ▶ les tensions de trésorerie, notamment en période de fête, combinées à la priorité donnée aux services de bases provoquent un allongement des délais de mise à disposition des fonds des membres ;
- ▶ pour certaines caisses créditrices nettes vis-à-vis de l'Union concernant l'activité transfert, la compensation tardive associée au réapprovisionnement en espèces à partir du montant critique d'encaisse défini, a été interprété comme un déni de l'Union d'honorer ses engagements.
- ▶ pour pallier à ces tensions de trésorerie, la BHS a mis à la disposition de l'Union mais aussi de certaines caisses des facilités de trésorerie.

L'ensemble de ces dysfonctionnements a entraîné :

- ▶ une baisse de la qualité du service transfert,
- ▶ la cessation unilatérale de l'activité transfert par certaines caisses,
- ▶ des difficultés à ventiler les commissions par caisse du fait des jeux d'écritures liés aux opérations de compensations directes entre certaines caisses et la BHS.

In fine, certaines caisses ne proposent plus le service, son image est certainement dégradée, et les commissions ne sont pas reversées aux caisses tant que les historiques de flux ne sont pas repris ce qui accentue les tensions centrifuges des caisses les plus actives.

Pour y remédier, l'Union est en train de redéfinir avec l'appui de la cellule AT/CPEC l'ensemble de ses statuts.

#### 5.6.4 Transferts nationaux et régionaux

L'activité transfert, si elle n'est pas très lucrative pour l'UMECUDEFS, constitue un instrument financier important pour les activités de négoce et un canal de redistribution des revenus de ses membres tout particulièrement pour les 12 caisses implantées en région qui offrent le service de transfert Money Express (sur les 26 caisses à offrir le produit au sein du réseau). A titre d'illustration, la caisse de Kaolack (place de marché et carrefour régional), envoie pour 43 millions de transferts en moyenne par mois. Il s'agit principalement de la contrepartie des commerçants de cola à leurs fournisseurs en Côte d'Ivoire ou d'autres commerçants vers leurs fournisseurs de Dakar.

Les caisses régionales de Kédougou, Touba, Bambay, Mboro sont émettrices nettes de transfert. On peut émettre l'hypothèse que les montants émis sont liés au négoce et sont plus importants (tant en montants cumulés qu'en montants moyens) et polarisés vers Dakar (règlement des fournisseurs) tandis que les transferts reçus correspondraient davantage à des transferts de redistribution familiale, nationaux ou internationaux, d'un montant moyen beaucoup plus faible.

#### UMECUDEFS

	Nbr transactions		Montants transferts		Montant moyen		Commissions	
	Emis	Reçus	Emis	Reçus	Emis	Reçus		
2003	1 092	3 000	575 000 000	857 000 000	526 557	285 667	8 640 000	0,603%
2004	1 548	12 308	714 000 000	3 000 000 000	461 240	243 744	18 450 000	0,497%
2005	1 389	13 733	580 000 000	2 140 000 000	417 567	155 829	24 400 000	0,897%
18/10/2006	1 268	6 097	509 030 728	809 968 274	401 444	132 847	NA	
2006e	1 607	7 727	645 125 749	1 026 522 292	401 444	132 847		

## 5.7 DJOMEC, TRANSFERTS NATIONAUX ET INTEROPERABILITE

La DJOMEC a été créée en décembre 1999 à la suite d'un forum des cadres originaire de Linguere<sup>14</sup> et expatriés au Sénégal ou à l'étranger pour le développement de la région historique du Djoloff. L'objectif était de pallier au « désert bancaire » du département qui ne comptait aucun guichet dans un rayon de 80 km et doter les populations d'une véritable institution d'épargne et de crédit. Le PCA de la DJOMEC qui est également directeur des opérations et de la clientèle à la BHS entendait mettre son savoir faire bancaire au service des populations rurales de son département.

### 5.7.1 Transferts nationaux

Pour pallier au manque d'efficacité et aux risques inhérents à l'utilisation des transporteurs pour réaliser des transferts entre Linguere et la capitale, la DJOMEC a mis en place un système de transfert à partir de son compte logé à la BHS, moyennant une commission de 2000 FCFA. Les opérations sont passées sur le compte de la DJOMEC et sont identifiées par l'initiateur de l'opération ou son destinataire et validées en temps réel par téléphone.

### 5.7.2 Introduction de cartes à puces

Depuis août 2006, la DJOMEC a acquis la carte à puce FERLO qui permet aux porteurs de carte d'accéder à un panel de services et de « mieux gérer leur portefeuille ».

En particulier, son application pour les transferts permet aux bénéficiaires de fractionner les retraits du montant prépayé enregistré dans la puce de la carte. Dans ce cas, l'approvisionnement de la carte se fait soit en espèces ou par débit d'un compte dans l'une des caisses DJOMEC soit par transfert depuis la BHS. Un parent peut ainsi s'assurer que sa famille dispose à convenance d'un montant déterminé à l'avance. La carte est vendue 7.000 FCFA aux membres et chaque retrait coûte 300 FCFA dans les GAB du réseau DJOMEC<sup>15</sup>.

Un protocole d'accord pourrait être signé entre la DJOMEC et le réseau PAMECAS pour autoriser les opérations de retrait des porteurs de carte FERLO dans les caisses du réseau PAMECAS équipées en GAB à Dakar. Le coût du retrait hors du réseau DJOMEC s'établira entre 600 et 1.000 FCFA.

L'interopérabilité permise par la carte FERLO entre les GAB des réseaux PAMECAS<sup>16</sup> et DJOMEC constitue un pas important vers la constitution d'une plateforme mutualisée dédiée aux IMF au Sénégal.

L'introduction de la carte à puces permettra également de fidéliser les fonctionnaires et retraités du département dont les salaires et pensions sont domiciliés à la DJOMEC. Les pensions et salaires sont virés à la DJOMEC par la BHS à partir des versements mensuels du trésor et de l'IPRES basés à Dakar. Cette opération concerne plus de 200 retraités et une centaine de fonctionnaires pour un volume mensuel de 31 millions FCFA. Non seulement ces derniers peuvent désormais effectuer leur retrait directement dans les caisses de la DJOMEC les plus proches et dans les GAB du PAMECAS à Dakar, mais cet afflux régulier et stable de liquidité permet de développer les services de la mutuelle pour l'ensemble de ses membres.

<sup>14</sup> Linguere est situé à 350 km de Dakar au cœur de la zone pastorale du Ferlo.

<sup>15</sup> Pour l'instant 2 caisses sont équipées de GAB à Linguere et Dara. Les autres caisses devraient être également équipées de GAB et/ou de TPE.

<sup>16</sup> Début novembre 2006, PAMECAS compte 1028 porteurs de cartes à puce pouvant retirer dans les GAB de 4 agences. Un nouvel accord pourrait porter sur l'émission d'un nombre beaucoup plus importants de cartes.

#### DJOMEC

**Date de création :** 1999

**Encours de crédit :** 640  
**Encours d'épargne :** 655  
Millions FCFA – Dec 2005

**Clients :** +7 000

#### Implantation

(nbr de points de service)  
5 caisses (département de Linguere)

#### Lancement de l'activité transferts

**2003** en partenariat avec la BHS et en 2006 avec la carte FERLO

#### Activités transferts

Articulées aux domiciliations de salaires des fonctionnaires et versement des pensions des retraités

#### Volume

**Reçus :** 312 millions

**Nbr transactions :** +7 000

Enfin, l'introduction de la carte permet aussi de proposer aux clients disposant d'un revenu régulier d'un découvert plafonné ce qui constitue un produit supplémentaire pour la mutuelle.

### **Perspectives**

Dans le cas de la DJOMEC, l'introduction de la carte à puce n'a pas pour finalité première la recherche d'économie d'échelle mais correspond au souci de ses promoteurs d'apporter un paquet de nouveaux services adaptés et donner une image moderne aux mutuelles du département tout en atteignant la couverture des coûts<sup>17</sup>. En véhiculant cette image et en développant ces services, la DJOMEC entend également attirer et mutualiser les ressources de la diaspora et des acteurs économiques locaux pour le financement des membres. La DJOMEC veut proposer un produit d'épargne à long terme pour les émigrés alimenter par des transferts réguliers via la BHS pour pouvoir disposer de ressources longues.

---

<sup>17</sup> Sur l'hypothèse de 300 porteurs de cartes réalisant 3 opérations par mois, le seuil de rentabilité théorique est de 7 mois.

## 6 CONCLUSIONS

En élargissant le nombre de points de service, les IMF participent de fait à l'augmentation de la concurrence sur les services de transfert d'argent jusqu'alors proposés par les agences des banques franchisées et leurs points de service dédiés.

L'incidence sur les tarifs restent à démontrer et repose autant sur la concurrence entre produits et par corridor que sur la démultiplication des points de service. Le plus souvent, les IMF sont preneuses de prix et n'ont pas d'influence sur le produit. Néanmoins, elles contribuent à réduire les coûts de transactions pour les bénéficiaires dans les zones mal ou peu desservies par les autres établissements financiers (banques ou poste).

Dans les zones urbaines, à Dakar principalement, où la concurrence est forte, les IMF font jouer à plein leurs avantages comparatifs en termes de proximité et de convivialité avec le client. Les IMF sont conscientes que la qualité du service (notamment la rapidité de la mise à disposition des fonds) et la relation avec le client sont les éléments clés dans un contexte concurrentiel. Dans certains cas, l'investissement dans l'aménagement des locaux est vu comme le moyen d'asseoir ou de préserver sa position.

La vente croisée de services et l'attraction de nouveaux membres, si elle ne fait l'objet d'étude spécifique, est intégrée dans l'approche client des IMF.

Pour ces dernières, le transfert est une activité d'appoint et ne doit pas se développer au détriment du cœur de métier que constituent les services d'épargne et de crédit.

Le lancement des services de transfert par les IMF disposant d'un réseau étendu s'est avéré rentable, rapidement et sans faire peser de risques majeurs sur les activités de l'institution à quelques exceptions près et une fois passée la période de calage (historique de flux).

Toutefois, il reste à valider sur la durée la tendance constatée qui a permis aux IMF de s'arroger 8% de part de marché en l'espace de deux à trois ans. En effet, si les IMF disposent d'avantages comparatifs en termes de proximité notamment, le défi de la qualité du service (tant en milieu concurrentiel qu'en situation plus oligopolistique) reste entier. La relation client mais surtout la capacité à tenir à disposition des membres et non membres les liquidités nécessaires requiert en amont une maîtrise opérationnelle de la gestion des liquidités à l'échelle du réseau, l'existence de procédures et une définition des rôles claire, harmonisée et appliquée entre les caisses et leur union, enfin la dilution ou la convergence des priorités des élus/membres dans les contraintes de gestion inhérente à une structuration en réseau.

La réglementation pour les institutions de microfinance, en cours de réaménagement, doit préciser les conditions d'exercice des activités de transfert d'argent en termes de volume d'opérations autorisé eu égard aux risques portées par l'institution et en termes de fiscalité<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Question soulevée par certaines IMF

## 7 PISTES D'ACTION POUR AMELIORER L'ACCES A DES SERVICES DE QUALITE A MOINDRE COUT

Afin de **rendre le marché plus transparent**, d'améliorer la sensibilité des clients « aux signaux des prix » et de **contribuer à la protection du consommateur**, des observatoires du marché des transferts pourraient :

- Analyser les principaux corridors de transferts des migrants vers le pays récipiendaire avec une approche filière, nombre de migrants et leurs localisations, volume de transferts formels, sociétés de transferts et autres établissements financiers en présence. Les corridors doivent inclure les flux régionaux et domestiques et pas seulement les transferts internationaux ;
- Constituer une base de données par pays d'émissions et pour un pays de réception donné, des sociétés de transfert rapides, postes et banques proposant des services de transfert, les tarifs, délais, points de services et conditions pratiquées ;
- Capitaliser et traduire le cas échéant les expériences sur l'existant dans les domaines du marché des transferts, les expériences de mise en œuvre de réseaux propriétaires et d'alliance stratégique à l'initiative de confédération d'IMF (cf. le réseau IRNet de WOCCU<sup>19</sup>) et les perspectives offertes par les technologies de la monétique et l'interopérabilité aux niveaux national, régional et international, l'utilisation des canaux innovants comme les téléphones portables ou Internet,
- Mettre ces informations à disposition du public sur un site Internet dédié<sup>20</sup> et mobiliser les associations de migrants et de consommateurs pour renforcer la dissémination de cette information auprès des bénéficiaires et des membres des diasporas.

**Les clauses d'exclusivité** souvent intégrées dans les conventions entre les agents de sociétés de transferts et les IMF limitent la concurrence entre les produits. Elles ne semblent pas être une fatalité comme tend à le montrer le cas d'ACEP (et le cas particulier de la poste) et les IMF, à ce stade ne sont pas nécessairement prêtes ou désireuses d'offrir plusieurs produits en même temps. Pour les sociétés de transfert émergentes, et compte tenu de la réglementation qui restreint aux établissements financiers agréés (IMF non incluses) la latitude de développer l'activité de transfert au niveau international, ces clauses d'exclusivité constituent un frein important pour le développement de leurs réseaux de partenaires.

**La niche de marché que constitue les transferts nationaux** notamment avec des opérateurs locaux meilleurs marchés apparaît comme peu exploitée par les IMF (à l'inverse de pays comme le Cameroun par exemple).

L'Union monétaire et économique ainsi que la **promotion de l'interopérabilité et de l'utilisation des instruments monétiques au niveau régional** constitue une opportunité pour des réseaux d'IMF disposant d'un organe financier de développer des réseaux propriétaires sous-régionaux.

**L'utilisation des téléphones portables comme instrument monétique** n'est pas encore exploitée alors qu'il est déjà exploité et recèle un potentiel important, notamment pour les transferts nationaux, en RDC, en Zambie au Kenya et en Afrique du Sud.

---

<sup>19</sup> WOCCU a mis en place un système de transferts entre des Coopératives d'épargne et de crédit d'Amérique du Nord et du Sud et en s'alliant à des sociétés de transfert d'argent Vigo, Travellex et Money Gram. Cf. le guide sur la mise en œuvre de services de transfert de WOCCU : [http://www.woccu.org/development/guide/remittances\\_techguide.pdf](http://www.woccu.org/development/guide/remittances_techguide.pdf)

<sup>20</sup> En s'inspirant par exemple de la plateforme d'information pour les transferts des migrants du Royaume Unis à l'initiative de DFID, <http://www.sendmoneyhome.org>

## **Le téléphone portable comme interface transactionnelle : la révolution du « m-banking »**

L'introduction du cellulaire comme interface transactionnelle se révèle être une innovation monétique particulièrement pertinente dans le contexte des PED marqués par des infrastructures financières segmentées, le faible recours à la monnaie scripturale et électronique et la prédominance de l'économie informelle caractérisée notamment par des transactions de détails de faibles montants. Dans le même temps, le nombre d'abonnés au téléphone cellulaire croît de plus de 30% par an permettant de sauter un pallier dans l'accès aux moyens de communication.

Plusieurs modèles de m-banking sont déjà en œuvre dans les PED et en Afrique.

Ils permettent à des personnes bancarisées ou non de réaliser un nombre varié de transactions électroniques dont le transfert d'argent de personne à personne, au niveau national ou international mais aussi, de régler ses factures ou ses achats au sein des réseaux de commerçants équipés de terminaux, procéder à des achats ou à la distribution d'unités téléphoniques, domicilier des salaires et pensions, etc.

Selon le modèle économique et la réglementation en vigueur, les systèmes de m-banking ont recours à la création de comptes bancaires au sein de banques agréées et sont accompagnés de l'émission d'une carte de retrait (ou pas) permettant de réaliser des retraits dans des GAB ou d'établissements équipés de TPE.

### **Afrique du Sud :**

dans le sillage de Wizzit qui promeut des services de m-banking par un marketing de proximité auprès de personnes n'ayant jamais ouvert de compte ou retiré dans un GAB, la First National Bank et MTN Banking (une joint venture entre la Standard bank et un réseau de téléphonie) ont lancé leur solution de m-banking.  
<http://www.wizzit.co.za>

### **RDC, Zambie :**

CelPay, filiale du groupe financier FirstRand International, propose une solution de compte bancaire électronique accessible par téléphone portable et internet. CelPay est implanté en Zambie et en RDC et compte étendre ses activités en Afrique Centrale.

25.000 comptes CelPay sont ouverts dans les livres des banques partenaires dans un pays largement sous bancarisé (40.000 comptes bancaires pour 60 millions d'habitants) mais où l'infrastructure de téléphonie mobile développée sur l'ensemble du territoire a permis de dépasser le million d'abonnés.

Présentation "Celpay : la solution !", pdf 1.5 Mo

[http://www.capaf.org/pages/Technofoire/Nouvelles\\_technologies.html](http://www.capaf.org/pages/Technofoire/Nouvelles_technologies.html)

Site Internet : <http://www.celpay.com>

### **Kenya :**

La solution M-Pesa lancée par Vodafone permet d'effectuer des transferts pour des montants aussi faibles que 20 shillings kenyans (à peine 100 FCFA). La solution M-Pesa permet également d'effectuer des remboursements de prêts ou des paiements à partir de terminaux installés au sein de commerces. Cette solution a été testée avec succès en milieu rural kenyan avec l'IMF Faulu Kenya.

[http://www.microfinancegateway.org/files/30784\\_file\\_M\\_Pesa\\_CG\\_presentation.pdf](http://www.microfinancegateway.org/files/30784_file_M_Pesa_CG_presentation.pdf)

### **Pour plus d'information sur le m-banking et les initiatives relatives au branchless banking :**

#### **La technologie au service des systèmes financiers inclusifs**

Gautam Ivatury, CGAP, Focus note n°32, 2006

<http://www.capaf.org/Telech/IT/FN32-fr.pdf>

#### **Programme CGAP pour les nouvelles technologies :**

<http://www.cgap.org/technology>



## 8 DOCUMENTS DE REFERENCES

### Points de repères statistiques et institutionnels

- **Rapport Global Development Finance 2006 GDF 2006 Banque Mondiale**  
[http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2006/Resources/GDF06\\_complete.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2006/Resources/GDF06_complete.pdf)

Le rapport Global Development Finance 2006 (p.3) attribue l'intérêt croissant accordé aux transferts des migrants aux aspects suivants :

Vigilance accrue sur les transferts d'argent après les attentats du 11 septembre 2001.  
Concurrence accrue sur le marché qui pousse les sociétés à exploiter de nouveaux corridors et à diminuer leurs coûts.  
Volume accru des transferts suite à l'augmentation du prix du pétrole depuis les pays producteurs.  
Dépréciation du dollar qui augmente la valeur des transferts libellés en d'autres monnaies.  
Augmentation du nombre de migrants.

- **Principes généraux sur les services de transferts des migrants - Comité des Systèmes des Paiements et des Règlements**  
<http://www.bis.org/publ/cpss73.htm>

Principes généraux et rôle des prestataires et des pouvoirs publics

1. Transparence et protection des consommateurs
2. Infrastructure de paiement
3. Environnement juridique et réglementaire
4. Structure de marché et concurrence
5. Gouvernance et gestion des risques
6. Rôle des prestataires de services de transfert et des pouvoirs publics

### Marché des transferts, avantages comparatifs des IMF, alliances stratégiques

- **Making Money Transfer Work for Microfinance Institutions : A Technical Guide to Developing and Delivering Money Transfers**  
Jennifer Isern, William Donges, Jeremy Smith, CGAP, Dec. 2006  
<http://www.cgap.org>

- **Elaboration d'une stratégie d'offre de services de transfert d'argent : lignes directrices destinées aux prestataires de services financiers pour les pauvres**  
Jennifer Isern, Rani Deshpande, Judith Van Doorn, CGAP, mars 2005, Etude spéciale n°10  
[http://www.capaf.org/Telech/CGAP/CGAP\\_ES10.pdf](http://www.capaf.org/Telech/CGAP/CGAP_ES10.pdf)

Du point de vue des prestataires de services financiers, le transfert d'argent peut être une activité lucrative et les prestataires de moindre envergure ont commencé à explorer de nouveaux segments du marché. Cette note soulève les considérations opérationnelles et stratégiques dont il faut tenir compte pour lancer une opération de transfert d'argent. L'étude aborde successivement :

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

Types de transferts d'argent  
Taille et structure du marché officiel des transferts  
Transferts régionaux et nationaux d'argent  
Les canaux informels

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

Les mécanismes de transmission  
Partenariats entre PSF et autres mécanismes institutionnels  
Interfaces avec la clientèle

#### **Les déterminants d'une stratégie des transferts d'argent**

Les besoins et préférences des clients  
Concurrence  
Réglementation  
Les infrastructures  
Les capacités institutionnelles  
Analyse financière  
Marketing

- **A technical guide to remittances : The Credit Union experience**, WOCCU, March 2004  
[http://www.woccu.org/development/guide/remittances\\_techguide.pdf](http://www.woccu.org/development/guide/remittances_techguide.pdf)

- **Etude préliminaire sur la problématique et le produit "Transfert d'argent"**, ADA – 2004  
<http://www.capaf.org/Telech/Transfert/ada-etudepreliminairetransfertdargent.pdf>

- **Les IMF sur le marché des transferts d'argent : quel positionnement adopter ?**  
Ritha Sukadi, Dialogue n°36, ADA Luxembourg, Septembre 2006.  
[http://www.microfinance.lu/comas/media/dialogue\\_36\\_fr.pdf](http://www.microfinance.lu/comas/media/dialogue_36_fr.pdf)

## Réglementation des transferts pour les IMF

### Textes réglementaires UEMOA

- **Règlement n°R09/98/CM/UEMOA du 20 décembre 1998 relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA**

Téléchargeable sur [www.bceao.int](http://www.bceao.int) section publications ou sur simple demande par fax au service des études de la Direction Nationale de la BCEAO du pays concerné.

- **Directive N° 07/2002/CM/UEMOA relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les Etats membres UEMOA.**

Télécharger « Le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) 2005 ». BCEAO, [www.bceao.int](http://www.bceao.int) section publications.

- **Réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit**

<http://www.bceao.int/internet/sfd.nsf/pages/umoa>

- **Etude sur le transfert d'argent des émigrés au Sénégal et les services de transfert en microfinance**

OIT - Sander, C. & Barro, I. & Sall, M. & Juhlin, M. & Diop, C.- 2003

L'étude souligne que les institutions de microfinance n'ont pas ressenti un grand intérêt à créer individuellement leur propre organe financier pour opérer sur le marché du transfert. L'alternative consistant à s'allier à des banques comme sous-agent pour offrir des services de transferts constitue un manque à gagner pour les IMF dans la mesure où elles ne gagnent qu'une portion des commissions rétrocédées par les banques et peut être un facteur de coût supplémentaire dans la mesure où elles pourraient être tentées de facturer des frais additionnels à leurs clients.

> cf. partie 4, pp. 17-19

<http://www.capaf.org/Telech/Transfert/wp40.pdf>

- **La création par une IMF d'un établissement bancaire : cas de la BIMAO**

Bernard Tissot, BIMAO, Forum Professionnel de Microfinance CEFEB, sept 2005.

Présentation de la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest créée par la CCMAO (Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest, Société coopérative de crédit à capital variable, régie par la loi PARMEC, réunissant le CMS et Jemeni), et le CICM (Crédit Mutuel de France). La BIMAO est la première expérience de banque créée sous forme de SA sous législation bancaire à l'initiative d'institution de microfinance dans la sous-région. Elle se donne pour mission de doter les membres de la CCMAO et les institutions mutualistes de nouveaux moyens économiques et financiers pour améliorer et accroître leurs services aux sociétaires.

[http://www.capaf.org/Telech/Commercialisation/transformation/BIMAO\\_Fo\\_mars05.pdf](http://www.capaf.org/Telech/Commercialisation/transformation/BIMAO_Fo_mars05.pdf)

### Réglementation sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme

- **Réglementation en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme : Implications pour les intermédiaires financiers servant une clientèle à faible revenu**

Jennifer Isern, David Porteous, Raul Hernandez-Coss, Chinyere Egwuagu, CGAP, Banque mondiale, Focus Note n°29, Juillet 2005

[http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/FocusNote\\_29\\_fr.pdf](http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/FocusNote_29_fr.pdf)

## Transferts d'argent et nouvelles technologies

- **La technologie au service des systèmes financiers inclusifs**

Gautam Ivatury, CGAP, Focus note n°32, 2006

<http://www.capaf.org/Telech/IT/FN32-fr.pdf>

- **Présentation du Groupement interbancaire monétique de l'UEMOA**

GIM-UEMOA - 2006

<http://www.capaf.org/Telech/IT/NOTE%20TECHNIQUE%20GIM-UEMOA%202005%20v9.pdf>

- **Les émigrés sénégalais et les nouvelles technologies de l'information et de la communication**

UNRISD - Tall, S. M. - 2004

<http://www.capaf.org/Telech/Transfert/tall2.pdf>

## Sites internet

La section transferts migrants du World Council of Credit Union

[http://www.woccu.org/prod\\_serv/irnet/index.php](http://www.woccu.org/prod_serv/irnet/index.php)

La plateforme d'information pour les transferts des migrants du Royaume Unis à l'initiative de DFID

<http://www.sendmoneyhome.org>

Sélection de documents sur les transferts des migrants pour la techno-foire CAPAF sur les nouvelles technologies pour les IMF :

<http://www.capaf.org/pages/Technofoire/Transferts.html>

Section transferts d'argent du site MicroLinks de l'USAID

[http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=12661\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=12661_201&ID2=DO_TOPIC)

Section transferts d'argent du site de la Banque Mondiale

<http://www.worldbank.org/remittances>

Sites des sociétés de transfert d'argent :

<http://www.westernunion.com>

<http://www.moneygram.com>

<http://www.money-express.com>

<http://www.riafinancial.com>

## Remerciements

Nous adressons nos vifs remerciement aux personnes qui ont bien voulu partager leurs informations et ce, malgré le lancement récent de leurs opérations sur un marché très concurrentiel.

Mayoro Loum, Directeur général, **ACEP**

Massina Seye, Contrôleur de gestion, **ACEP**

Samba Dia, Directeur général adjoint, **PAMECAS**

Amadou Sow, Directeur administratif et financier, **Crédit Mutuel du Sénégal**

Fadel Sakho, responsable transfert d'argent, **UMECUDEFS**

Babacar Mbaye, responsable informatisation, **UMECUDEFS**

Malick Seck, directeur du développement, **Money Express**

Cheikh Mane, responsable marketing, **Money Express**

Aly Ndiaye, Responsable des opérations **BHS** et **PCA DJOMEC**

Tidiane Sarr, Directeur exécutif, **FERLO**

Pierre Ndiaye, **Service étude et statistiques de la direction nationale de la BCEAO Sénégal**